

---

# GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES: UNA PROPUESTA PRÁCTICA

## MANAGEMENT OF CULTURAL DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: A PRACTICAL PROPOSAL

MARIAN JAÉN

LARA CEBAS

ISABEL MOMPÓ

ARGIÑE PEREDA

*Universidad Pontificia Comillas*

---

e-mail: mjaen@ip.upcomillas.es

### RESUMEN

*Tras revisar en un trabajo previo qué es la diversidad, porqué es necesario gestionarla adecuadamente y realizar una aproximación a la realidad empresarial española en este terreno, vamos a examinar algunas de las buenas prácticas que las empresas en nuestro país están llevando a cabo al respecto. A raíz de la investigación recientemente presentada, sabemos que otras muchas organizaciones son conscientes de la importancia de la gestión de la diversidad cultural en el funcionamiento empresarial, pero aún no han desarrollado planes de actuación al respecto. Con el fin de facilitar el primer paso, desarrollamos un modelo de gestión de la diversidad cultural (reconocido con la mención especial en el II Premio Cum Laude de Investigación Manpower). Se ofrece un marco de referencia para que las organizaciones decidan qué movimientos dar hacia una gestión más integral de la diversidad cultural incorporándolos a las prácticas de Recursos Humanos, (RR.HH.)*

### ABSTRACT

*In a previous paper we reviewed the reasons to manage diversity in a proper way and also made an approach to the state-of-the-art with regards to cultural diversity management in our country. In this paper we first go through some of the best practices that organizations are implementing to deal with diversity. Results from our recent research show that companies are aware of the importance of managing cultural diversity, but have not yet developed effective action plans. We present a model for cultural diversity management (awarded with the II Cum laude Manpower Research special award) which offers a reference frame to organizations; it may help to decide what steps to take towards an integral management of cultural diversity, incorporating them into Human Resources practices.*

**PALABRAS CLAVE**

*Diversidad cultural, Buenas prácticas, Modelo de diversidad cultural.*

**KEY WORDS**

*Cultural diversity, Best practices, Diversity management model.*

En nuestro anterior trabajo analizamos qué es la diversidad, qué tipos de diversidad encontramos en nuestras organizaciones actualmente, y el porqué es necesaria la gestión de tal diversidad. Asimismo, comprobamos que aunque las empresas españolas consideran que gestionar la diversidad cultural es importante para el buen funcionamiento empresarial, muchas de ellas aún no han implantando políticas específicas para que esta realidad pueda convertirse en una fuente de valor.

Sin embargo, existen determinadas empresas que podrían ser consideradas modelos a seguir en materia de diversidad. Sin ir más lejos, se acaban de publicar los resultados del 6º Estudio *el Liderazgo en las Mejores empresas 2010* (Hay-Group, 2011); uno de los aspectos más llamativos es precisamente que el grupo de las 20 mejores empresas responde al desafío de competir con éxito en una economía global, asegurando que tanto su plantilla como sus líderes reflejan la diversidad. Así, por ejemplo este grupo de empresas afirman que continuamente reclutan minorías culturales (el 90% de las mejores empresas, frente al 48% del resto) y aseveran que la diversidad cultural ayuda a la organización a ser más eficaz (el 95% frente al 55%).

A continuación, revisaremos algunas *best practices* en este terreno. Para ello, seguiremos el conocido esquema de la gestión del talento (Jericó, 2001; 2008), según el cual, se requiere trabajar tanto en la atracción, como en el desarrollo y la retención del talento. Sólo de esta manera, conseguiremos contar con los profesionales que posean las capacidades y la motivación para ponerlas en práctica en su puesto de trabajo y organización y conseguir resultados positivos para la misma.

## **ATRACCIÓN DEL TALENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ACOGIDA-INTEGRACIÓN**

Es la primera fase a la hora de contar con una plantilla diversa culturalmente hablando. Por las razones ya explicadas (Jaén, Cebas, Mompó & Pereda, 2011), las empresas se han visto en la necesidad de acoger en su plantilla a empleados de diferentes nacionalidades o culturas y existen diversas formas de llevarlo a cabo.

Una de las prácticas comunes en las empresas españolas que gestionan su diversidad en el área de reclutamiento y selección es recurrir a la solicitud de contingentes para, a través de la administración pública o de ONGs, “importar” mano de obra extranjera. Esto permite eliminar los obstáculos que pueden surgir durante la tramitación de permisos de trabajo y/o solicitudes de residencia. Pero ello exige de la empresa, en primer lugar, una buena planificación de plantilla para saber cuántos empleados solicitar y con qué perfil, y en segundo lugar, una adecuada coordinación a la llegada de estos empleados a nuestro país. Un buen ejemplo empresarial de la puesta en práctica de esta política es el grupo Eulen, el cual no sólo emplea esta alternativa, sino que se orienta también a trabajadores ya regularizados o en proceso de regularización utilizando como factor de atracción de talento el hecho ofrecer a la persona extranjera algo más que un salario (como puede ser, por ejemplo, recibir clases de castellano gratuitas).

Otra empresa que hace uso de las administraciones públicas, ayuntamientos e incluso escuelas de negocio con el fin de encontrar candidatos inmigrantes tanto para niveles inferiores como para puestos que requieran de cierta cualificación es el Grupo Ferrovial, más concretamente Ferrovial Servicios.

Otra de las prácticas más usadas y quizá la más conocida es la que realiza el grupo Vips. Esta práctica denominada reclutamiento en origen, implica que todo el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos se realiza en su país de origen así como las primeras acciones formativas necesarias para facilitar su incorporación no sólo a la empresa que los contrata sino también a nuestro país. Fuera de España, el Grupo Vips busca personas cualificadas, formándoles en sus propios países como gerentes para que posteriormente se incorporen a un puesto de responsabilidad aquí. Con ello se persigue una mayor implicación del trabajador con la empresa y una mejor adaptación a la misma, que vaya más allá de la obtención de los permisos de residencia y trabajo.

Muchas otras empresas, sobre todo del sector hotelero, como por ejemplo NH, no hacen ningún tipo de distinción por nacionalidad a la hora de contratar, sino que se centran en destinar al candidato seleccionado al hotel donde pueda encajar mejor, bien sea por las responsabilidades a asumir, por el tipo de trabajo a realizar o por el tipo de hotel; así mismo, esta empresa fomenta la contratación en prácticas de personas extranjeras, que cuentan con un elevado nivel de idiomas y una destacable capacidad de aprendizaje y orientación, generando para NH un valor añadido.

En esta misma línea, cada vez más se están empezando a desarrollar programas que facilitan la búsqueda de empleo a jóvenes estudiantes o recién titulados, que han realizado parte de sus estudios en el extranjero. Con ello se pre-

tende dar importancia al valor añadido que tienen estos estudiantes que poseen un mayor entendimiento intercultural, tienen mejor dominio de idiomas y etcétera, lo que les hace más adaptables al mundo empresarial. Así mismo tanto organismos públicos como empresas privadas comienzan a ofertar primer empleo o prácticas en el extranjero, sabiendo que posteriormente estas personas pueden aportar un valor añadido dentro de la organización. Un ejemplo concreto y reciente de esta práctica la encontramos en el proyecto Recruiting Erasmus; esta iniciativa liderada por la consultora Peoplematters y que reúne a 15 importantes organizaciones (entre las que se encuentra Siemens, BBVA, Johnson&Johnson o Inditex) se dirige a la contratación tanto de jóvenes españoles que hayan realizado parte de sus estudios fuera del país como a estudiantes extranjeros de intercambio en España.

En relación a los planes de acogida/integración que tienen en cuenta la diversidad cultural de los nuevos empleados, una de las prácticas más comunes es la coordinación precisa de la acogida y alojamiento del nuevo empleado durante las primeras semanas, junto con una formación específica sobre el nuevo país de residencia, con el objetivo fundamental de minimizar los posibles impactos negativos que el hecho de encontrarse en un país y en un entorno laboral desconocido puede suponer; a la vez esto permitirá generar actitudes positivas en el nuevo empleado ante la nueva situación, ya que la primera impresión puede determinar la posterior integración de la persona. En este sentido, la creatividad de las organizaciones debe ponerse en marcha con el fin de facilitar la perfecta integración de toda la plantilla, desarrollando actividades que fomenten el contacto entre los empleados diversos; un ejemplo de ello son los mundialitos de fútbol que organizan empresas como La Caixa, que patrocina un mundial de selecciones formadas por diferentes nacionalidades donde participan sus empleados. Estas iniciativas van en aumento y entidades como la Comunidad de Madrid, Telefónica o Correos han optado por llevarlas igualmente a cabo.

## DESARROLLO DEL TALENTO

La formación resulta imprescindible en el proceso de adaptación de las diferentes personas en la organización. Una de las primeras políticas de formación que se llevan a cabo en las empresas que cuentan con trabajadores de lengua extranjera, es el perfeccionamiento de la lengua del país de acogida, en nuestro caso el español. Aunque pueda parecer que el aprendizaje del español resultaría fundamentalmente en beneficio de la empresa, no sólo es así, ya que una de las princi-

pales necesidades de los seres humanos es la comunicación, con lo que al mejorar el idioma, la integración del empleado será más rápida y cómoda en el país, a todos los niveles.

La comunicación interna tiene un valor incalculable como herramienta de gestión para cualquier organización (Jaén, Luceño, Martín & Rubio, 2006), por lo que cualquier esfuerzo por mejorarla, será positivo para todos, individuos y organización.

Algunas empresas hacen hincapié en la importancia de informar a sus empleados de habla hispana de palabras o términos que tienen un significado diferente respecto de su país de origen y que podrían suponer barreras semánticas a la comunicación efectiva (Adler & Marquardt, 2005).

También existen otros programas formativos más específicos como son los cursos en Prevención de Riesgos Laborales; hay sectores donde estas acciones formativas son claves a la hora de desarrollar las actividades propias de los trabajadores, como, por ejemplo, el sector de la construcción. Por ello hay empresas, como Ferrovial donde se traduce la información en materia de Prevención de Riesgos que se entrega a los trabajadores al idioma que necesiten, además de las principales instrucciones que precisen para desempeñar su puesto eficientemente y con seguridad.

Otras empresas buscan también el enriquecimiento del resto de trabajadores, no sólo de los que proceden de fuera del país y ven a las personas de fuera como una fuente importante de conocimiento que se debe aprovechar. Este es el caso de NH y su programa de Beca Gastronómica, donde los participantes pueden desarrollar los conocimientos culinarios aprendidos en sus lugares de origen, enriqueciendo así el nivel de conocimientos y habilidades gastronómicas de sus compañeros.

No sólo son necesarias las acciones formativas específicas para estos empleados, sino que hay que desarrollar programas en los que se incluya a toda la plantilla, con el objetivo de reflexionar sobre la diversidad y los beneficios que ésta tiene para la empresa. En estos programas se tratan diferentes temas como son los prejuicios y estereotipos que se pueden tener respecto a los empleados extranjeros, y se fomenta el cambio de actitudes para poder eliminar las barreras en pos de una buena integración.

Así mismo, empresas pioneras en la gestión de la diversidad abogan por planes de formación para desarrollar habilidades directivas en la gestión de equipos multiculturales, ya que un buen liderazgo es la clave para el buen funcionamiento de este tipo de grupos.

Otras áreas de los Recursos Humanos sobre las que se están desarrollando políticas de gestión de la diversidad son la evaluación del desempeño y la

planificación de carreras. Con relación a esta última, la mayoría de grandes empresas cuentan con políticas de desarrollo interno o de movilidad geográfica. En el caso de NH cuentan con programas en los que buscan el desarrollo personal de empleados con gran potencial de distintas nacionalidades, facilitando los intercambios de trabajadores entre distintos países; así consiguen mandos claves que enriquezcan culturalmente a la plantilla y fomentan a la vez una mejor integración y retención de personas con talento, que ven cómo sus esfuerzos son valorados.

Igualmente el programa que ofrece Iberdrola, se basa en una serie de planes y acciones de movilidad, con el fin de adaptarse a su nueva situación como multinacional energética. Estos planes se enfocan en facilitar la movilidad e integración de los empleados en las diversas sedes de la compañía. Son planes de carácter individualizado, procurando adaptarse a la situación personal y profesional de cada trabajador con el fin de armonizar los objetivos de la empresa con las expectativas y condiciones de la persona. Con estos programas Iberdrola trata de conseguir la identificación y la gestión global del talento, el fomento de la rotación y movilidad internacional, la participación de los empleados, etc.

También Iberdrola, (así como otras organizaciones) facilita la cotización de aquellas personas que participan en programas de movilidad geográfica, permitiendo que coticen en su país de origen y no donde se encuentran trabajando. Estas políticas gozan de bastante popularidad entre los empleados, fomentando la retención y la viabilidad de planes de rotación internacional.

En esta misma línea, las empresas Top 20 (HayGroup, 2011), tienen implantados programas de expatriados orientados a la adaptación con la cultura local (95% de las mejores empresas frente al 43% del resto de las participantes en el estudio).

En cuanto a la evaluación, a medida que la diversidad aumenta en las empresas, muchas de ellas se plantean si los sistemas de evaluación de desempeño existentes hasta ahora no habrán de ser adaptados a los nuevos perfiles competenciales de sus líderes. En este sentido, importantes entidades como Telefónica incluyen la competencia “gestión de la diversidad” en las evaluaciones de desempeño de sus mandos. Esta es una buena manera de transmitir a toda la organización que ése es un valor fundamental. Además, una medida indirecta que fomenta la permanencia de las personas de otras culturas en las empresas es el hecho de que los mandos sean capaces de comprender las situaciones e inquietudes de estos colectivos, que son cada vez más comunes en el día a día. No sólo la sociedad está cambiando, sino también la misma concepción del liderazgo actual

en nuestras organizaciones, asumiendo que cada vez hay más diversidad entre los líderes (aunque avanzando despacio) y que éstos deben ser más flexibles, entre otras cosas, para saber gestionar la diversidad en sus equipos de trabajo (Chin, 2010; Eagly & Chin, 2010). Enlazamos así con el último paso de la gestión del talento, la retención de los buenos profesionales.

## RETENCIÓN DEL TALENTO

Otra área de los RR.HH. que resulta fundamental si se persigue convertir la gestión de la diversidad en una ventaja competitiva, es la retención de empleados con excelente desempeño y gran potencial. No sólo basta con hacer una buena selección y formación, sino que se debe plantear la necesidad de que estas personas permanezcan en la empresa para que todo ello pueda repercutir de manera beneficiosa en los resultados empresariales. La mayoría de las empresas organizaciones dado un paso más al “atraer” el talento, y buscan retenerlo aplicando los mismos programas de fidelización que al personal nacional, pero a esto suman medidas de índole más personal y familiar, por ejemplo, facilitando el traslado y el empleo de familiares, así como ayudando en la búsqueda de alojamiento para los mismos. El apoyo organizacional es uno de los factores psicosociales más considerados en el entorno laboral hoy día (Luceño, Martín, Jaén & Díaz, 2005). Un trabajador que no percibe apoyo por parte de superiores y compañeros, puede tener un mayor riesgo de sufrir distintas enfermedades, así como de ver afectado su rendimiento y otras variables organizacionales.

Como herramientas de gestión de la diversidad, muchas empresas intentan potenciar grupos de intereses comunes, por ejemplo, grupos formados por trabajadores de una misma religión, de una misma orientación sexual, grupos étnicos o deportivos, cuyo objetivo es crear una afinidad que permita discutir y compartir opiniones dentro de esos círculos, logrando una mayor cohesión dentro de las organizaciones. Ejemplos de empresas que llevan a cabo estos programas son el gigante farmacéutico MSD (Merck Sharp & Dohme) o la empresa automovilística Ford.

Como apuntábamos en un artículo anterior (Jaén *et al.*, 2011), la diversidad puede beneficiar a las organizaciones al ayudarles a comprender mejor las necesidades de sus clientes externos, que con toda seguridad, serán también diversos. Por ello, para finalizar esta primera parte del presente trabajo, también queremos mencionar aquellas políticas que se gestionan con la colaboración del departamento de RR.HH., pero que van más enfocadas al cliente externo. Una pequeña muestra de ello la encontramos en el sector bancario, en el

caso de Caja Madrid, que con el fin de dar mejor servicio a sus clientes de origen magrebí, seleccionó en origen a un grupo empleados en aquel país, formándoles en profundidad, y abriendo oficinas en nuestro país donde estos empleados pudiesen atender a dicho colectivo; de esta manera, se consiguen salvar las barreras idiomáticas y culturales detectadas en el servicio de atención al cliente.

Para concluir, queremos remarcar la necesidad de implantar medidas que fomenten la comunicación entre las personas de la empresa, estimulen su participación en la toma de decisiones y organicen la formación para que responda a sus requerimientos, a la hora de promover organizaciones saludables con empleados sanos (Luceño, Martín, Rubio & Jaén, 2008).

## PROPUESTA DE MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

A continuación presentamos un modelo genérico que permita a las empresas una mejor gestión de su diversidad cultural. El objetivo no es gestionar las dificultades que ésta pudiera ocasionar, sino más bien, convertir la diversidad en virtud, en una ventaja competitiva.

Con todo lo comentado hasta ahora, esperamos haber establecido la relevancia que tienen las políticas de la gestión de la diversidad cultural en el mundo empresarial y con este modelo pretendemos agilizar y facilitar a las empresas la labor de adaptarse a la situación actual donde la diversidad está presente en todos los entornos y el coste de oportunidad de no aprovecharla es muy alto.

Como cualquier cambio vital en la empresa, se necesita una buena gestión previa a la implantación, empezando por una misión, visión y valores de negocio coherentes con las actuaciones que quieran llevar a cabo y una estrategia enfocada a los objetivos a conseguir. La misión, visión y valores de la organización impregnan las prácticas que se llevan a cabo en la misma, y tienen que verse reflejados en el día a día de la empresa que quiera ser competitiva en el mundo globalizado. Se necesita, ante cualquier cambio importante, que desde la cúpula directiva se muestren plenamente convencidos de la necesidad y beneficios del mismo y participen de manera activa, siendo además un modelo de actuación y referencia para el resto de los empleados. Un estupendo ejemplo de esta implicación es la propuesta que se hace desde la International Society for Diversity Management (IDM, 2006). Desde dicha entidad se plantea la creación de un “comité directivo de diversidad”, el cual puede estar formado



por personas de distintos entornos dentro de la empresa, y que en colaboración con los directivos, lideren el cambio hacia la búsqueda de la gestión de la diversidad como ventaja competitiva. Este equipo debería actuar como equipo encargado de gestionar y liderar el cambio en la organización. Creando un equipo de gestión de diversidad en el que participen personas de diversos entornos y niveles jerárquicos se pueden eliminar barreras y obtener una perspectiva más amplia donde fluya una información más enriquecida por las propias diferencias del equipo. Este comité puede facilitar el camino hacia el cambio sirviendo de referente y de guía para el resto de los trabajadores. Su función específica dependerá de las características propias de cada organización, pero tendrá siempre que velar por la buena implementación del cambio en la empresa, intentando minimizar los obstáculos que se vayan encontrando en el proceso de la gestión de la diversidad.

Al igual que Maslow (1943) en su día representó las necesidades del ser humano por medio de una pirámide que culminaba con la autorrealización del individuo, siendo ésta el estado ideal, queremos plantear en el presente documento un modelo piramidal de gestión de la diversidad cultural, en el cual, superando distintos estadios, la empresa consiga “autorrealizarse”, convirtiendo la diversidad cultural en una ventaja competitiva. Este modelo se denomina “la pirámide de la diversidad”. El funcionamiento de este modelo es también similar al propuesto por Maslow, en el cual sólo una vez satisfecha la necesidad de nivel inferior, el ser humano intentaría alcanzar la siguiente. Lo que pretendemos mostrar es que una empresa puede y debe alcanzar la cúspide de la pirámide, obteniendo beneficios de la diversidad, pero para poder conseguirlo es necesario haber asumido y completado los estadios anteriores. La pirámide está dividida en tres grandes niveles: *Basic*, *Integration* y *Competitive Advantage*. Las dos primeras están formadas, a su vez, por dos sub-niveles o fases; *Legal Compliance* y *Tolerance* definen el nivel *Basic*, mientras que *Share* y *Recognition* componen el nivel *Integration*. En cada una de las fases proponemos una serie de acciones que favorecerán que la empresa avance en su camino por gestionar la diversidad cultural. Estas acciones están enfocadas prioritariamente a las áreas de gestión del Talento comentadas anteriormente.

A continuación se presenta un gráfico resumen del modelo de “la pirámide de la diversidad”, señalando los inputs / acciones que puede llevar a cabo la empresa en cada uno de los niveles, así como los resultados que puede obtener de ello:

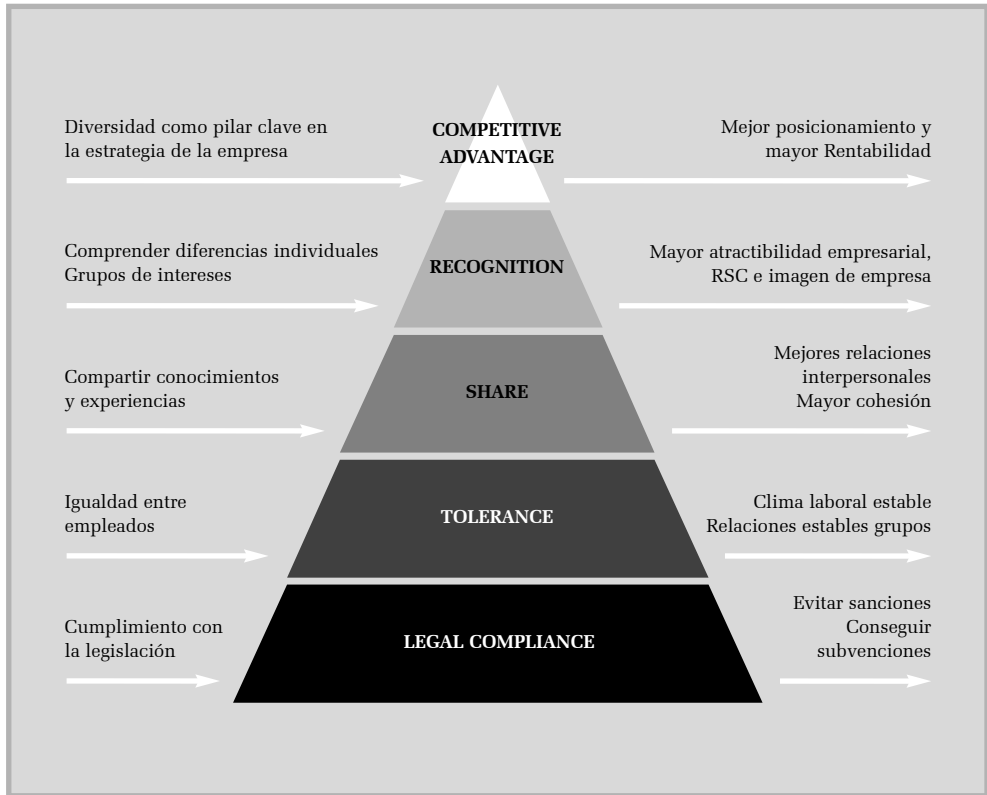


Figura 1. *La pirámide de la diversidad (elaboración propia)*

**BASIC LEVEL**

Se corresponde con aquellas medidas fundamentales que se toman con afán de evitar la discriminación de personas de distinta cultura. El objetivo que se intenta conseguir en este nivel es que todos los empleados sean tratados como iguales, cumpliéndose en todo momento la legislación vigente. Es lo mínimo que cualquier empresa debería plantearse de cara a la diversidad.

## **LEGAL COMPLIANCE**

*Base de la pirámide. No se puede planificar ningún programa respecto a la diversidad sin tener como base el cumplimiento de la legalidad. En este estadio se encuentra la empresa cuando lleva a cabo las medidas necesarias para no infringir la ley.*

### **ACCIONES**

- No discriminar a ningún empleado por razón de sexo, nacionalidad, cultura, religión, lugar de origen, etc.
- Puesta a disposición de los empleados de un documento donde se recoja toda la legislación vigente que regula la no discriminación en el ámbito laboral.
- La empresa no utilizará ninguno de estos criterios: nacionalidad, raza, lugar de origen... como factor a tener en cuenta ante cualquier decisión empresarial, dentro de cualquier departamento de la organización, incluido RR.HH.

## **TOLERANCE**

*Un paso más allá de la legalidad se encuentra la tolerancia. Entendemos que estamos en este nivel cuando de forma natural todos los empleados toleran y contemplan como algo lógico las diferencias de cualquier tipo. Fomentar una cultura empresarial que abogue por la tolerancia y la no discriminación de las personas de distinta nacionalidad, raza, orientación sexual, religión... es responsabilidad de la empresa.*

### **ACCIONES**

- Creación dentro de la intranet o newsletter de la empresa un apartado específico sobre diversidad cultural en el cual informar permanentemente de las modificaciones legislativas al respecto y donde se encontrará un número de teléfono o e-mail de contacto, en el que se responderá cualquier duda de las personas afectadas o interesadas.
- Formación a toda la plantilla sobre los aspectos más relevantes en cuanto al tema de la discriminación, en este caso, cultural, de los rasgos más característicos de las diferentes culturas, etc.
- Información a la plantilla del departamento o persona responsable de gestionar acciones que puedan considerarse discriminatorias.
- Con estas medidas se da importancia y se hace ver a los empleados la implicación de la empresa en la lucha contra la discriminación. Además se busca que cualquier trabajador sensible de sufrir discriminación sepa qué hacer y dónde acudir.

## **INTEGRATION LEVEL**

Proceso dinámico o social por el cual los empleados con distintos intereses, valores, culturas..., se unan con el fin de lograr el beneficio común de la empresa. En este nivel se busca generar una cultura común compartida basada en la valoración de las diferentes aportaciones de cada uno de los empleados.

## **SHARE**

*Implantación de políticas y programas con el objetivo de que los empleados compartan los aspectos propios de sus culturas para mejorar la comprensión o el entendimiento de las mismas.*

### **ACCIONES**

#### **Atracción**

- A la hora de reclutar y seleccionar se buscará el perfil competencial más adecuado, teniendo en cuenta que hay puestos en los cuales determinadas características favorecerán un mejor desempeño en dicha posición.
- En lo que se refiere a los planes de acogida, Recursos Humanos informará al empleado de todo lo necesario para la tramitación de la documentación necesaria para su estancia en España (empadronamiento, NIE, Seguridad Social, Hacienda,...); además, la empresa ofrecerá un dossier en el que se recoja documentación acerca de ésta y del puesto que va ocupar, así como otra información de interés sobre la nueva ciudad en la que va a vivir y trabajar.

#### **Desarrollo**

- Durante su incorporación, el empleado recibirá la formación correspondiente a su puesto de trabajo y aquellos otros con los que mantendrá relación en su día a día.
- El nuevo empleado también recibirá formación a nivel lingüístico, bien sean clases de Español si no es su primera lengua o formación en cuanto a expresiones idiomáticas características del lugar; esta acción es recomendable para empleados que provengan de países iberoamericanos con los cuales se comparte la misma lengua pero puede haber diferencias de expresión o significado.
- Planes de movilidad geográfica nacional y/o internacional que permita a los empleados conocer de primera mano el funcionamiento de otras áreas/sedes de la empresa y que permitan compartir conocimientos con el fin de generar una cultura común. Estos programas dan una visión tanto al empleado que se moviliza como al resto de la importancia de la buena integración de la plantilla.

### **Retención**

- De forma periódica se pueden realizar jornadas culturales para que todos los empleados, nacionales y extranjeros, adquieran consciencia y nuevos conocimientos sobre las diferentes culturas existentes dentro de su organización. Por ejemplo, se pueden realizar concursos gastronómicos, competiciones deportivas, concursos de bailes típicos, etc.

## **RECOGNITION**

*Valoración de la empresa tanto en lo que respecta a la igualdad de derechos de los empleados como a la existencia de diferentes necesidades de los mismos. La empresa estimará que los empleados tienen unas necesidades individuales a las cuales hay que atender.*

### **ACCIONES**

#### **Atracción**

- Fomento del reclutamiento y la selección en origen acudiendo al país donde se encuentre el talento necesario para encontrar a aquellas personas con el perfil competencial necesario para el cumplimiento de la estrategia de la empresa. Así mismo, se acudirá a fuentes de empleo extranjeras, como pueden ser escuelas de negocio, donde encontrar candidatos válidos que cumplan con el perfil necesario.
- Se completará el plan de acogida propuesto en el paso anterior con las siguientes mejoras: el día de la llegada se recibirá a la persona en el aeropuerto, estación...; se facilitará toda la documentación necesaria tanto en español como en inglés u otro idioma para realizar las primeras gestiones y se le ofrecerá asesoramiento profesional para ayudarlo con las mismas.
- Ofrecer la oportunidad a los trabajadores de cumplimentar en su ficha personal los datos que quieran compartir con el resto de la empresa (hobbies, intereses...) para anunciarlo por medio de un e-mail el día de su incorporación. Con esta medida el resto de empleados tendrán una visión más cercana del recién incorporado, ayudando a la integración.

#### **Desarrollo**

- Desde el momento de su incorporación, cada trabajador tendrá una evaluación personalizada de sus necesidades formativas particulares con el fin de ajustar su plan de formación individual lo máximo posible.

- Además de los planes de carrera existentes, se estudiará cada caso particularmente acorde con la política de la empresa, ofreciendo la posibilidad de que los extranjeros puedan regresar a su lugar de origen siempre que exista la oportunidad.

#### **Retención**

- Todos los documentos claves, como la normativa que regula la empresa y normativa legal, serán traducidos a aquellos idiomas de los que exista una mayor representatividad en la empresa. El resto de documentos estarán disponibles en castellano y en inglés.
- Creación de grupos de intereses compartidos patrocinados por la empresa, abiertos a toda la plantilla y que organicen talleres y actividades tanto lúdicas como las propias de los equipos de mejora.
- Elaboración de una Newsletter (o se reservará un espacio concreto en la existente) en la cual cada grupo de intereses compartidos incluirá un resumen de las actividades que ha realizado y los horarios y fechas de reunión de las siguientes, con el propósito de que todos los empleados estén al corriente y se fomente una mayor participación.

#### **COMPETITIVE ADVANTAGE**

Además de comprender las características y necesidades individuales de cada empleado, la empresa deberá saber operativizar sus diferencias aprovechando la diversidad como un valor para la búsqueda de la ventaja competitiva. Este mejor posicionamiento en el mercado vendrá dado principalmente por la visión más global y estratégica (al tener diversos puntos de vista), así como de la innovación, que será un resultado natural de la interacción entre colectivos tan diferentes, pero que se sienten aceptados y respetados entre ellos y a la vez, se consideran parte fundamental de la organización.

#### **ACCIONES**

- Introducción del concepto de diversidad cultural dentro del lema, misión o valores de la organización.
- Creación de un departamento o área de Gestión de la Diversidad, bajo la dirección de RRHH, que se encargue de todas las acciones (salvo excepción) necesarias para lograr esa ventaja competitiva. Estas acciones deberán tener el patrocinio indiscutible de la dirección y el apoyo del resto de la plantilla.

- Concienciación de la diversidad cultural que existe en la empresa a la hora de tratar con clientes y proveedores.

#### **Atracción**

- Dinámicas multiculturales de selección: en este estadio la empresa tiene una concepción de diversidad como forma de trabajar, conoce las culturas y sabe qué rasgos, procedimientos y ventajas tienen cada una de ellas, por lo que en el momento en que hay que cubrir un nuevo puesto, en la búsqueda de candidatos se valorarán todos aquellos aspectos culturales positivos que puedan facilitar la incorporación de la persona más indicada.
- Incorporación de la competencia *comprensión inter-cultural* a los perfiles de los puestos de la organización.
- Iniciación del Plan de Acogida unos días antes de comenzar a realizar sus funciones laborales; durante este periodo el trabajador tendrá el apoyo de un mentor que le facilitará toda la información que la persona necesite para incorporarse al país de destino, ya sea en cuanto a sanidad pública, sistemas educativos, bancos, zonas residenciales... Además, se fomentará que el nuevo empleado pase un tiempo en cada uno de los departamentos de la empresa, para facilitar el conocimiento interpersonal desde el primer momento.
- Informar a las nuevas incorporaciones acerca de las actividades extra-laborales en las que puede participar.

#### **Desarrollo**

- Desarrollo de líderes competentes culturalmente hablando, que sean capaces de dirigir equipos multi-culturales y obtener lo mejor de cada uno de sus colaboradores, independiente de su cultura de procedencia.
- Realización de talleres formados por equipos multiculturales que fomenten la integración entre los empleados y el conocimiento más cercano de la diversidad en la que se encuentran.
- Organización de acciones formativas permanentes sobre diversidad.
- Grupos de discusión con los empleados, en los que se ponen en común los estereotipos que suelen existir acerca de diferentes culturas que conviven en la empresa, con la finalidad de eliminarlos y crear una visión real de ellas.
- Promover y facilitar intercambios entre trabajadores de empresas que tengan sedes en distintos países, con la finalidad de tener un acercamiento mayor a otras culturas y aprovechar sinergias.
- La competencia *conocimiento inter-cultural* se incluye en las evaluaciones del desempeño de todo el personal, especialmente, de los mandos.

### **Retención**

- Ayuda a la re-agrupación familiar en nuestro país de los trabajadores extranjeros.
- Desde el departamento de Diversidad fomentar la creación de un Shared Knowledge Point (Punto de Conocimiento Compartido) en el que todas las personas puedan añadir información o conocimientos relevantes que favorezcan las relaciones entre todos los empleados (blogs, foros,...).
- Organizar convenciones anuales donde se reúna toda la empresa, con el fin de tener un mayor acercamiento entre empleados y sus formas de vida.
- Crear un calendario en el que se señalen los días festivos o importantes de las diferentes culturas que conviven en la empresa, dando la oportunidad a todos de conocer más de las diferentes culturas y a compartirlas.
- Patrocinar eventos o colaborar con ONGs que favorezcan la diversidad cultural.
- Promover que las personas extranjeras colaboren con los departamentos de producción y marketing con la finalidad de conocer las necesidades de diversos grupos que aún siendo minoritarios, tienen y tendrán una representación importante en la sociedad. Esto facilita el desarrollo de nuevos productos o/y servicios con el fin de abarcar nuevos mercados, fortaleciendo su posicionamiento y siendo una empresa más competitiva.
- Promover que todos los empleados, como parte habitual de su trabajo, puedan participar en la toma de decisiones importantes, que colaboren en pensar cómo hacer las cosas, qué procedimientos o procesos resultan más ágiles y eficaces (Share Knowledge de procedimientos y procesos).
- Crear una red social de la empresa, como por ejemplo Facebook o LinkedIn, donde los trabajadores expongan sus intereses y lo que les gusta hacer, con grupos a los que unirse. Es un medio de contacto de todos los empleados que facilita las interacciones, sobre todo entre aquéllos cuyas sedes se encuentran en lugares físicos distintos; facilita el contacto a un nivel más personal, lo que mejora las relaciones y ayuda a la integración.
- Creación de un sistema de paquetes de compensación y beneficios lo más flexibles posible para satisfacer las diferentes necesidades de los trabajadores en la medida en que sea viable.



## DISCUSIÓN

Bien sea por causas como la globalización, la apertura de fronteras o los avances tecnológicos, la mezcla de culturas en la sociedad es un hecho consumado, y desde las organizaciones hay que saber cómo adaptarse a estas nuevas tendencias y movimientos que marcan y marcarán la realidad social en los años venideros.

Resulta evidente que un mayor grado de interacción entre culturas en el contexto actual en el que nos movemos es inevitable, y demasiado alto el coste de ignorarlos. Por tanto, las diferencias culturales no deberían plantearse como un obstáculo, sino como una ventaja competitiva. Lo ideal es que en nuestras empresas coexistan diversas maneras de ver los problemas cotidianos a los que se tienen que enfrentar, ya que la diversidad puede ser el vehículo a través del cual la organización se adapte, compita y evolucione.

Es bien conocido el impacto de la diversidad en las sociedades actuales, y si asumimos la hipótesis de que la empresa es reflejo de lo que ocurre en la sociedad, deberíamos empezar a plantearnos cual será ese impacto a nivel empresarial; como profesionales de los RR.HH., hemos de constatar la importancia de la diversidad cultural y del papel que puede jugar en la organización. La existencia de diversidad puede ser muy ventajosa si se sabe promover minimizando las posibles tensiones y obteniendo el máximo potencial.

La diversidad fomenta la creatividad e innovación, favorece la aparición de nuevos estilos de trabajo y otras formas de comprender la realidad y de actuar sobre ella. Las personas pertenecientes a otras culturas pueden aportar una visión que resulte beneficiosa para la empresa. La gestión de la diversidad también favorece que las personas quieran trabajar en la empresa, atrayendo así más talento y reteniéndolo al mismo tiempo. Hoy día es preciso dar buena imagen, hacer *employer branding*, si se quiere atraer el mejor talento y que las personas se sientan orgullosas de trabajar en su organización. Esto permite a la misma contar con empleados más comprometidos y mejorar el clima y rendimiento empresarial. Sin embargo, habrá que tener en cuenta que aspectos como las creencias, actitudes o la centralidad de los individuos hacia su grupo de referencia, pueden influir a la hora de que las organizaciones resulten más o menos atractivas, por lo que también habrá que preocuparse por gestionar las percepciones que los integrantes de la plantilla tengan sobre la diversidad (Martins & Parsons, 2007).

Es necesario señalar que las diferencias plantean también una serie de retos o riesgos y para superarlos o evitarlos las organizaciones deben proporcionar un liderazgo claro y visionario, que sepa manejar las posibles tensiones. Además, el

lenguaje empleado para comunicar acontecimientos relacionados con la diversidad puede ayudar a desenraizar sesgos, despolarizar las relaciones intergrupales y mejorar el éxito de las iniciativas sobre diversidad (Roberson & Stevens, 2006). La transparencia y la confianza en la organización son importantes a la hora de construir y mantener la percepción de que dicha organización están comprometida con sus objetivos respecto a la diversidad (Pepper, Tredennick & Reyes, 2010).

Un paso importante es detectar las barreras externas que puedan existir en la organización (como la ejecución de prácticas discriminatorias o un clima laboral hostil hacia otras culturas), y que pueden convertirse en barreras internas, al llevar a la opresión internalizada por los trabajadores “diversos” y que a su vez les conducirá a disminuir la confianza en sus propias capacidades y su auto-eficacia (Fassinger, 2008). La revisión de la literatura al respecto, parece sugerir que el hecho de experimentar la diversidad (desafiando las expectativas de los individuos) puede no sólo fomentar una mayor tolerancia sino también tener beneficios sobre distintos aspectos del funcionamiento psicológico de las personas (Crisp & Turner, 2010). La frecuencia de la exposición y la calidad del contacto con personas diversas parecen estar relacionadas con la apertura a esa diversidad (Longerbeam, 2010). Además, el ser un profesional competente multiculturalmente hablando, fomenta así mismo la flexibilidad y la orientación al cambio (Musteen, Barker & Baeten, 2006), cualidades muy importantes en el mundo laboral actual para poder alcanzar buenos resultados empresariales. Justamente, aumentar el contacto entre personas diversas, tanto cuantitativa como cualitativamente, es lo que proponemos en las páginas anteriores.

Por todo ello, podríamos decir que la diversidad cultural en las plantillas nos abre puertas hacia mercados, clientes, productos,... que antes no parecían viables, facilitando el proceso de expansión de cualquier organización. Un claro ejemplo son las multinacionales, que han visto necesaria la gestión de la diversidad cultural para ser capaces de implantarse a nivel internacional, pero creemos importante señalar que este fenómeno no sólo afecta a las grandes empresas, sino que cada vez más, son PYME las que se encuentran ante la tesitura de gestionar la diversidad en sus plantillas. Consideramos que una buena gestión de la diversidad puede convertirse en la ventaja competitiva, casi imposible de imitar de unas empresas a otras, y que puede ser la clave que permita a las organizaciones marcar la diferencia.

Con el presente trabajo, en primer lugar, hemos pretendido hacer una aproximación a algunas de las mejores prácticas en gestión de la diversidad cultural de algunas empresas implantadas en nuestro país; posteriormente, hemos desarrollado un modelo de aplicación para aquellas otras organizaciones, que conscientes de la

importancia de gestionar adecuadamente la mezcla de culturas que poseen en su interior, aún no cuentan con políticas o acciones específicas para ello, como pone de manifiesto una reciente investigación (Jaén *et al.*, 2011). Hemos propuesto un recorrido que sigue el funcionamiento de la conocida pirámide de Maslow; en nuestro caso, se trata de un modelo dividido en cinco fases, y se requiere completar una fase para pasar a la siguiente. Cada una de las fases, como se ha visto, lleva asociadas una serie de acciones relevantes para la gestión de la diversidad, adquiriendo mayor complejidad a medida que la empresa avanza por la pirámide, y siendo la cúspide, el objetivo final de conseguir convertir la diversidad cultural en ventaja competitiva. Obviamente, no podemos olvidar que los individuos de una misma cultura, comparten ciertas características pero difieren en muchas otras. Como apuntan Leong y Huang (2008), al trabajar sobre las organizaciones, no se puede perder de vista que hay que considerar tres dimensiones: la universalidad del comportamiento humano, el componente grupal (agrupación en base a cultura, raza, clase social,...) y el componente individual. Esta realidad complica la intervención organizacional, pero al mismo tiempo, la convierte en un mayor reto.

Esperamos que con este trabajo las organizaciones se animen a actuar y así aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el contar con una plantilla diversa; sólo de esta manera conseguirán adaptarse a los requerimientos actuales de la sociedad, pudiendo dar un mejor servicio y obteniendo por tanto mejores resultados empresariales. La gestión de la diversidad afecta a todas las áreas de RR.HH. y de la empresa en general, ayudando a la atracción, desarrollo y retención de talento, mejorando el clima laboral y las relaciones interpersonales, la imagen interna y externa de empresa, etc. (Salomon & Schork, 2003).

Aunque la gestión de la diversidad hoy en día puede convertirse en lo que distingue unas organizaciones de otras, creemos que en un futuro va a ser una herramienta de gestión imprescindible para cualquier empresa que se plantee un futuro a largo plazo, esto es, de ser una opción pasará a ser una necesidad. Actualmente contamos con diversas herramientas y numerosos estudios, pero aún nos falta mucho por investigar, primero, y poner en práctica, después.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R.B. y Marquardt, J (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. 8ª edición. México DF: Mc Graw Hill.
- Chin, J.L. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership. *American Psychologist*, 65(3), 150-156.

- Crisp, R.J. y Turner, R.N. (2010). Cognitive adaptation to the experience of social and cultural diversity. *Psychological Bulletin*, 1-25.
- Eagly, A.H. y Chin, J.L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216-224.
- Fassinger, R.E. (2008). Workplace diversity and public policy. *American Psychologist*, 63(4), 252-268.
- HayGroup (2011). *El Liderazgo en las Mejores empresas 2010*. Disponible en la red en: <http://www.haygroup.com>
- Jaén, M., Luceño, L., Martín, J. y Rubio, S. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *Edupsykhé*, 5(1), 3-33.
- Jaén, M., Cebas, L., Mompó y Argiñe Pereda, I. (2011). Actualidad de la diversidad cultural en las empresas españolas: ¿barrera o ventaja competitiva? *EduPsykhé*, 10, 1, 2011, 49-75.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: creando compromiso*. Madrid: Prentice Hall.
- Leong, F. y Huang, J. (2008). Applying the cultural accommodation model to diversity consulting in organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2, 170-185.
- Longerbeam, S.D. (2010). Developing openness to diversity in living-learning program participants. *Journal of Diversity in Higher Education*, 3(4), 201-217.
- Luceño, L., Martín, J., Jaén, M. y Díaz, E. (2005). Evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *Edupsykhé*, 4(1), 19-42.
- Luceño, L., Martín, J., Rubio, S. y Jaén, M. (2008). Psicología y riesgos laborales emergentes, los riesgos psicosociales, *Edupsykhé*, 7(2), 111-129.
- Martins, L.L. y Parsons, C.K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: the role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 3, 865-875.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Musteen, M. Barker, V.L. y Baeten, V.L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change: the direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59, 604-612.

- Pepper, M.B., Tredennick, L. y Reyes, R.F. (2010). Transparency and trust as antecedents to perceptions of commitment to stated diversity goals. *Journal of Diversity in Higher Education*, 3(3), 153-162.
- Roberson, Q.M. y Stevens, C.K. (2006). Making sense of diversity in the workplace: organizational justice and language abstraction in employees' accounts of diversity-related incidents. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 379-391.
- Salomon, M.F. y Schork, J.M. (2003). Turn diversity to your advantage. *Research-Technology Management*, 46, 37.

