



EXCELENCIA SIN FRONTERAS



Este es un programa de la Universidad de La Frontera, El Mercurio y Emol, para promover la discusión pública sobre la formación de talento, desde la mirada de una universidad estatal y regional.

ACADEMIA Y COMPAÑÍAS REFERENTES REVELAN SUS ESTRATEGIAS:

Multiculturalidad en las organizaciones: ¿Cómo transformarla en ventaja competitiva?

El 77% de las empresas IPSA tienen a alguien de nacionalidad extranjera en su primera línea –directorios o planas ejecutivas– y se espera que esa composición siga aumentando. El desafío no solo es gestionar la diversidad dentro de las organizaciones, sino cómo acceder al mejor talento aunque esté en otras partes del mundo.

La ciencia lo confirma. Contar con equipos diversos mejora la productividad de las compañías.

Un estudio de McKinsey, realizado a 366 empresas de todo el mundo en 2015, demostró que aquellas que cuentan con diversidad étnica y racial en sus puestos de toma de decisión son 35% más proclives a tener retornos financieros por sobre su competencia.

Asimismo, un sondeo realizado por el Cultural Intelligence Center –uno de los referentes del tema en EE.UU.– a ejecutivos de empresas de 68 países del Globo, reveló que nueve de cada diez de ellos piensan que las habilidades interculturales son una de las capacidades más importantes para seguir siendo competitivos. Y si a esto sumamos décadas de investigación que han demostrado que los grupos socialmente diversos (de raza, etnia, así como también género y orientación sexual) son más innovadores que los grupos homogéneos, entonces nos hallamos frente a un factor estratégico para las organizaciones del futuro que está poniendo a prueba la capacidad del *management* para gestionarlo.

Solo a nivel país, el 77% de las empresas IPSA tienen a alguien de nacionalidad extranjera en su primera línea, como directores o planas ejecutivas. Y se espera un incremento.

De hecho, hace algunas semanas el Gobierno ingresó al Parlamento el proyecto de ley de migración que propone elevar de 15% a 25% la cuota máxima de extranjeros



“Un equipo multicultural tiene el valor de contar con distintas visiones y generar dinámicas de trabajo más enriquecedoras para todos”.

Alejandra Aranda, socia fundadora de Humanitas Global Executive Search.

permitida en empresas con más de 25 trabajadores.

INTELIGENCIA CULTURAL

El autor del libro Cultural Intelligence, Christopher Earley, definió la inteligencia cultural como “la oportunidad de las empresas de contar con diversidad de culturas en su estructura organizacional, siendo capaces de observar, reconocer, adaptarse y actuar de la forma apropiada”. Se trata de un cambio positivo, ya que significa un mayor acceso a recursos, conocimientos y talentos, ofreciendo un enfoque de trabajo dinámico que no está relegado a una única ubicación geográfica.

Esto significa que las



“Es fundamental incrementar la conciencia y promover el desarrollo de competencias multiculturales en los líderes, a través de una cultura de equidad”.

Marcelo Vásquez, director regional de Diversidad e Inclusión de Sodexo Latam.

empresas ya no solo deberán gestionar la presencia de extranjeros en sus propias oficinas, sino también acceder a trabajadores de múltiples disciplinas que se desempeñan desde diversas partes del mundo.

En Chile, las empresas se están dando cuenta, cada vez más, del potencial que trae consigo contar con perfiles multiculturales en sus equipos.

En palabras de la socia fundadora de Humanitas Global Executive Search, Alejandra Aranda, las empresas están entendiendo que “directorios y equipos diversos tienen impactos positivos concretos, no solo en la última línea, sino que también en integrar y fomentar conceptos como



“Tenemos que desarrollar habilidades comunicacionales, de coordinación, de gestión y de liderazgo multicultural a fin de lograr escuchar, codificar y trabajar en equipo”.

Laura Jara, gerente de RR.HH. de Chilena Consolidada-Zurich Chile.

la innovación, la creatividad y otros que son claves para las organizaciones hoy en día. Un equipo multicultural tiene el valor de contar con distintas visiones y generar dinámicas de trabajo más enriquecedoras para todos”.

Asimismo, según el director regional de Diversidad e Inclusión de Sodexo Latam, Marcelo Vásquez, una cultura inclusiva “se traduce en colaboradores más comprometidos con su trabajo y con un mayor sentido de pertenencia, lo que por consecuencia impacta positivamente en indicadores como rotación, atracción de talentos, orgullo, reputación y, a la vez, es un apalancador para poder contar con un equipo que brinde el mejor



“La diversidad implica una nueva forma de concebir el trabajo, y para ello demandará del liderazgo y la capacidad de concebir nuevas maneras de cooperación”.

Sebastián Foldvary, gerente de Recursos Humanos de IBM Chile.

servicio a nuestros clientes y consumidores”.

También implica que las organizaciones deben adaptarse para seguir siendo sustentables en el tiempo.

“Hay que tener en cuenta que estamos viviendo en un mundo donde no existen límites ni fronteras, y donde una persona en Chile puede hacer negocios con otra en China a través de su teléfono móvil. Ante este escenario, resulta clave que las empresas adopten la multiculturalidad como una condición *sine qua non* para poder sobrevivir y entender lo que el entorno y la sociedad están demandando”, afirma Aranda.

Además, dice el gerente de Recursos Humanos de IBM

Chile, Sebastián Foldvary, “la diversidad implica una nueva forma de concebir el trabajo, y para ello demandará del liderazgo y la capacidad de concebir nuevas maneras de cooperación con equipos multidisciplinares, multiculturales y diversos, a través también de nuevas plataformas”.

En esto coincide el gerente de RR.HH. de Chilena Consolidada-Zurich Chile, Laura Jara. “Tenemos que desarrollar habilidades comunicacionales, de coordinación, de gestión y de liderazgo multicultural a fin de lograr escuchar, co-diseñar y trabajar en equipo para aprovechar estas oportunidades únicas (...) En las grandes compañías de Chile existen ‘Programas de Movilidad Internacional’ que ayudan a los empleados que están interesados en un desarrollo internacional a trabajar en asignaciones a corto o a largo plazo en diferentes países y culturas. Estos principios de movilidad internacional son el marco estratégico que hace coincidir los objetivos de estas empresas con los deseos y aspiraciones de cada empleado”, afirma.

En este sentido, según el director regional de Diversidad e Inclusión de Sodexo Latam, Marcelo Vásquez, es fundamental “incrementar la conciencia y promover el desarrollo de competencias multiculturales en los líderes –así como también favorecer su integración y movilidad–, a través de una cultura de equidad que gire en torno al mérito de los mejores talentos, lo que va más allá de su género, nacionalidad, orientación sexual y etnia”.



La diversidad cultural es una cuestión de negocios

Juan Ignacio Silva, gerente de RR.HH. Argentina, Chile, Colombia y Perú de PageGroup.

En la actualidad, para las empresas es cada vez más importante agregar en su agenda los temas de diversidad y multiculturalidad. La tendencia en términos de reclutamiento y selección ha mutado de organizaciones que utilizaban técnicas de referidos –donde una empresa se llenaba de colaboradores de una misma institución, por ejemplo– a modelos en los cuales se atraen estratégicamente los talentos de diferentes colectivos (ejemplos de estos son la comunidad LGBTI, los adultos mayores, personas en situación de discapacidad, de distintas nacionalidades, etc.), con el fin de formar grupos culturales diversos que aporten flexibilidad, colaboración y empatía a la organización y en la toma de decisiones. Así, los requerimientos han ido variando de evaluaciones más duras y proyectivas a entrevistas de comportamiento y técnicas con mayor foco y atracción en la diversidad.

La multiculturalidad, definitivamente, es una vía para que las organizaciones sean cada vez más eficientes y competitivas, impactando positivamente en la toma de decisiones, ya que multiplica los puntos de vista sobre un mismo evento. Esto se sustenta en la concepción filosófica de que “el conjunto es más fuerte que el individuo”. Darwin, entre otros varios sociólogos, biólogos y filósofos, han demostrado conceptualmente que como raza hemos evolucionado en base al colectivo y no al individuo. Adicionalmente, la American Psychological Association (APA) demostró, a través de un estudio empírico, que nuestra capacidad de adaptación está basada en impulsos emocionales, que tienen que ver con la aceptación del ser humano por encima de otras características (como raza, etnia, nacionalidad, estilo de comportamiento, etc.). Esto determina, por consecuencia, que la promoción de la multiculturalidad es uno de los caminos para sensibilizar al ser humano en la aceptación de sí mismo y para hacerle comprender que la convivencia colectiva es beneficiosa.

Incorporar perfiles de diversas culturas aporta riqueza a una organización. Al hacer esto, contaremos con más caminos posibles de desarrollo, a la vez que damos diversos ejemplos de liderazgo, lo que finalmente minimizará los riesgos presentes de las organizaciones y así contar con rotación más reducida, mejora en la toma de decisiones, diversidad de liderazgo, entre otros. Debemos entender que una empresa con un solo tipo de religión, raza, nacionalidad o, inclusive, una sola cultura de liderazgo, disminuye su flexibilidad y capacidad de adaptación.

Las empresas, para sustentarse en el tiempo, deben constantemente adherirse y ser parte de estas tendencias y entornos cambiantes, que a su vez conllevan una serie de desafíos y que las obligan a trabajar en la multiculturalidad con el fin de impactar en los estilos de comunicación interna y externamente, en la generación de convivencia colaborativa para el logro de acuerdos y en la promoción de la confianza entre las diversas partes.

“Incorporar perfiles de diversas culturas aporta riqueza a una organización. Al hacer esto, contaremos con más caminos posibles de desarrollo, a la vez que damos diversos ejemplos de liderazgo”.

En términos de atracción de talento de diversas culturas, las empresas hoy en día tienen varias prácticas que se podrían recomendar, entre ellas generar convenios con embajadas, universidades internacionales con bolsas de trabajo fuera del país, ONGs u otras colectividades, así como también participar en diferentes eventos que promuevan la diversidad. Adicionalmente, no basta con atraer, sino que las acciones de retención de talento también son fundamentales; aquí se recomienda que las compañías puedan entrenar a sus colaboradores en diversidad, sobre todo en temas culturales enfocados en la empatía sobre la base para la aceptación y colaboración.

Finalmente, las compañías que consideran perfiles multiculturales aumentan su competitividad y capacidad de adaptación, sobre todo en un contexto de constantes cambios impulsados, en gran medida, por la disrupción digital o transformación digital. Debemos comprender que en un mundo globalizado no hay una nacionalidad específica que tenga que ser requerida, sino que las empresas podrán distinguirse de su competencia si logran atraer, retener, desarrollar y potenciar esta diversidad como clave competitiva.



Multiculturalidad en el Chile de hoy: Convivir en una sociedad culturalmente diversa

Natalia Caniguan Velarde, directora Instituto de Estudios Indígenas de la U. de La Frontera.

Lo que se ha denominado como la oleada migratoria, nos ha llevado a mirarnos de esta sociedad y hacer evidentes las diferencias hasta entonces ocultas tras el velo de la unidad. No obstante, esta diversidad no se nos debe asomar como un enemigo ni mucho menos asustarnos, más bien debemos verla como una oportunidad de aprendizaje y (re)conocimiento, una oportunidad en la que crecemos como sociedad y forjamos nuevas formas de comprendernos, además de fijar las formas de desarrollarnos.

Las universidades, como espacios de formación y convivencia, estamos llamadas a educar en esta diversidad y, más aún, a transformarla en una oportunidad para nuestros campos de desempeño laboral. Tenemos la tendencia a mirar la diferencia cuando somos nosotros quienes estamos “fuera”, no obstante, también nosotros podemos experimentarla en nuestro cotidiano.

Las aulas de Universidad de La Frontera, dado su carácter regional y público, se han configurado como un espacio de interrelación entre diversas culturas. Nuestra región es eminentemente multicultural y nuestros espacios de convivencia lo demuestran y dan cuenta de ello. Ahora el paso es hacernos cargo de dicha diferencia y volverla el eje de nuestra relación, formando para ello en valores como la tolerancia y el respeto, además de propiciar espacios para un diálogo efectivo de saberes.

Los espacios diversos nos entregan la posibilidad de aprender de los otros y conocer sus formas de entender la vida. Desde las empresas, esta diversidad también puede ser un gran aporte. La conformación de equipos multiculturales generan en las compañías este espacio para compartir experiencias, además de permitir la búsqueda conjunta de nuevas formas de resolver problemas o enfrentar los desafíos comunes. La existencia de una visión y misión común aunará los esfuerzos de los trabajadores, independientemente de su procedencia, y es ahí donde está la clave para formar un equipo que construya y aporte desde su experiencia para conseguir que la organización se distinga en un ambiente altamente competitivo.

La dirección de estos equipos diversos será entonces la clave del éxito en las empresas. La

tendencia es, por tanto, a tener directivos que comprendan los aportes y oportunidades que genera la multiculturalidad y, con ello, el saber gestionarla en pos de los objetivos de la empresa. Serán herramientas imprescindibles en este proceso el saber escuchar, generar espacios de co-diseño y, más aún, el trabajo en equipo. Junto con esta necesidad de liderazgo que comprende la multiculturalidad, los equipos de trabajo deben habituarse a las ideas de la diversidad y a la generación de espacios para compartir, trabajar en la no discriminación y promover el respeto

“Desde las empresas, esta diversidad también puede ser un gran aporte. La conformación de equipos multiculturales generan en las compañías este espacio para compartir experiencias, además de permitir la búsqueda conjunta de nuevas formas de resolver problemas”.

y reconocimiento del otro, de manera de saber recepcionar los aportes que se hagan a nuestros espacios de trabajo.

El llamado entonces es a construir sociedades que se alimenten de la diversidad y las experiencias que portan los trabajadores, estudiantes y todas las personas en general. Se debe asumir la diferencia como un valor que genera cambios en los espacios laborales, en las relaciones sociales y en la productividad de las empresas. No obstante, dicha diferencia debe ser integrada en un ambiente de respeto y reconocimiento, en una relación simétrica de conocimientos y experiencias de vida, de manera de dar un valor afectivo a esto que se nos presenta distinto y, con ello, tender hacia una verdadera sociedad intercultural.