

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.

CÓMO LOS AMBIENTES CON DIVERSIDAD CULTURAL APORTAN VALOR:

## Especialistas cruzan miradas sobre la multiculturalidad como factor clave para las organizaciones

Fundación PROhumana, que tiene un programa Mesas de Diversidad con empresas, y la académica de Universidad de La Frontera, experta en geografía social, Lindsey Carte, abordan las ventajas de tener ambientes diversos para las empresas e instituciones del futuro.



“Una empresa que integra la multiculturalidad está apostando por gestionar la diferencia, permitirla, promoverla e instrumentalizarla”

**Soledad Teixidó,**  
Presidenta Ejecutiva de PROhumana

“Las organizaciones multiculturales tienden a ser más flexibles, porque incorporan a personas de diferentes formaciones y experiencias”

**Lindsey Carte,** investigadora del Núcleo de Ciencias Sociales y Humanidades de Universidad de La Frontera

### —¿Qué acciones en concreto pueden tomar las compañías para favorecer la multiculturalidad?

La mejor forma de promover la multiculturalidad es a través de la Gestión Sustentable de la Diversidad en el ámbito empresarial, considerando que son las personas las que constituyen las organizaciones y que son éstas el principal elemento diferenciador que añade y genera valor a las empresas.

Por este motivo, es necesario identificar, abordar y eliminar las barreras que limitan y excluyen la participación de todas las personas, en pos de garantizar la igualdad de oportunidades y potenciar la creación de valor económico y social, no sólo para la empresa, sino que también para sus públicos de interés.

En esta línea, es fundamental trabajar los sesgos inconscientes que puedan existir entre los trabajadores, para implementar acciones que potencien ambientes laborales inclusivos, no discriminatorios y óptimos para el desempeño de todos, independientemente de las características particulares de cada uno.

### —¿Qué beneficios y resultados puede traer para las organizaciones?

La multiculturalidad en el mundo empresarial debe ser entendida como un aspecto estratégico. En este sentido, los beneficios vienen asociados a la ampliación de oportunidades en relación con la búsqueda de los mejores talentos y la integración de nuevas culturas al interior de la organización.

Además, la multiculturalidad puede crear un sentido de conciencia cultural entre los trabajadores, ya que al estar expuestos a ideas y puntos de vista de los demás, ampliarán sus perspectivas al momento de enfrentar algún problema. Esto permite potenciar los equipos, así como ampliar las visiones y perspectivas de gestión en muchos aspectos. Los beneficios más directos son: promueve la no discriminación, facilita el reconocimiento de la diversidad cultural, genera aceptación y respeto a lo que no conocen, y aporta dinamismo a los equipos.

### —¿Cómo la multiculturalidad puede impactar en la competitividad de las empresas? ¿Por qué?

Una empresa que integra la multiculturalidad como parte de su estrategia, está haciendo una apuesta por gestionar la diferencia, permitirla, promoverla e instrumentalizarla, estableciendo ciertas formalidades al respecto. Esto genera un desafío de desarrollo e integración que requiere de una mirada de globalidad en la gestión, situando a la empresa en una posición de vanguardia respecto a otras, con una apertura a la integra-

ción y a la retención de talentos eficiente y consciente de la diversidad, lo cual sin duda la hará más competitiva y atractiva para sus públicos de interés.

### —¿Qué desafíos presenta la gestión de la multiculturalidad en las organizaciones?

El gran desafío está precisamente en gestionar la diversidad y, en ese sentido, el rol de las empresas es gravitante. Las empresas son un



*La multiculturalidad en el mundo empresarial debe ser entendida como un aspecto estratégico. Los beneficios vienen asociados a la ampliación de oportunidades en relación con la búsqueda de los mejores talentos y la integración de nuevas culturas al interior de la organización.”*

actor clave para la integración y una pieza decisiva en el propósito de resguardar la estabilidad social y gestionar los riesgos derivados del proceso migratorio asociado a la multiculturalidad. Por lo tanto, podríamos decir que los desafíos son los siguientes: identificar y reconocer prejuicios y sesgos al interior de la empresa; mejorar la gestión de las personas para integrar de manera consistente a la multiculturalidad; e involucrar a otros actores en la gestión, por ejemplo, al Estado o a otros organismos que tienen injerencia administrativa en la integración de inmigrantes

### —¿Cómo ha evolucionado el requerimiento de las empresas por talento multiculturalidad?

Como sociedad hemos avanzado en entender que el talento va más allá de una nacionalidad, una raza o una creencia religiosa. Y, en esa línea, las empresas han comprendido también que la diversidad puede ser un factor diferenciador y estratégico de su gestión y posicionamiento en el mercado. Sin duda, esto pasa también debido a que el fenómeno de integración se ha instalado en nuestro país para quedarse y que las perspectivas de crecimiento son exponenciales. Por lo tanto, podríamos decir que las empresas han reaccionado a una nueva realidad, más que evolucionado de manera proactiva.

### —¿Por qué la multiculturalidad es un valor fundamental para la Universidad de La Frontera?

La Región de la Araucanía es multicultural y la Universidad de La Frontera refleja esa diversidad. Esta multiculturalidad tiene que ser vista como una oportunidad que nos lleve a promover como comunidad el diálogo intercultural y donde esté, entre los objetivos principales, la creación de espacios donde se celebre la diversidad para que nuestros futuros profesionales sean capaces de comprender otras perspectivas y realidades. En este sentido, la multiculturalidad cabe dentro de la misión de una universidad como la nuestra, que promueve desde su misión la responsabilidad social, el respeto hacia las personas y la diversidad cultural. Implementamos este compromiso, a través de la investigación científica, docencia de pre y postgrado, y vinculación con la comunidad, para la formación y fomento de ambientes de respeto, diálogo y que aseguren representación para todos. Todo lo anterior, no solo tomando en cuenta la población de estudiantes, docentes y funcionarios, sino también los materiales de enseñanza que utilizamos como, por ejemplo, la incorporación de material de lectura elaborado por académicos mapuche, para no contar solamente con lo que proviene de Europa o Estados Unidos.

### —¿Cómo la multiculturalidad puede transformarse en un valor diferenciador para las organizaciones?

Las organizaciones multiculturales tienden a ser más flexibles, adaptables y creativas, y eso es porque incorporan a personas de diferentes formaciones y experiencias. Esto enriquece la experiencia de trabajar en estos espacios, así como también aumenta la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones. Si uno cuenta con un equipo de personas con diferentes perspectivas trabajando para resolver un problema, lo más probable es que lleguen de mejor forma hacia una solución, porque cuentan con mayor experiencia e información a la mano. Definitivamente, la multiculturalidad puede convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones. Por ejemplo, Chile es un país que ya es multicultural desde su formación y en las próximas décadas esto se va a profundizar con la globalización e inmigración. Las organizaciones que puedan entenderlo y gestionarlo eficientemente, tomarán el liderazgo en este nuevo mundo que estamos viendo. Por eso nos esforzamos en que nuestros estudiantes y titulados entiendan su valor y lo incorporen como parte de su sello profesional

### —¿Qué desafíos presenta la gestión de la multiculturalidad en las universidades y otras organizaciones?

A veces se presentan situaciones en las cuales las personas pueden resistirse al diálogo intercultural.

Esto se tiende a manifestar, por ejemplo, en bromas inadecuadas en equipos multiculturales o hasta en formas más serias de discriminación. Esto muchas veces ocurre por miedo; por nuestros propios prejuicios o estereotipos que tenemos sobre ciertos grupos y que son bastante comunes en la sociedad chilena, así como también en la europea, estadounidense u otras. Cuando estos hechos se presentan, es muy importante que el docente o el líder de la organización, tome la oportunidad de enfrentar esta situación negativa para remediar los comportamientos dañinos y, por otro lado, resguardar los valores de diversidad que tiene el equipo. El diálogo multicultural puede llegar a ser difícil y a veces incómodo, porque nos estamos enfrentando con culturas que probablemente desconocemos. No obstante, el paso más importante es ser consciente de nuestros propios prejuicios. Las organizaciones que se nieguen a contratar a personas diversas, lo que también incluye a las mujeres, van a terminar excluidas de la experiencia enriquecedora de contar con estas personas trabajando para ellos. En un mundo cada vez más globalizado e integrado, y donde la sociedad ya es multicultural, necesitamos de organizaciones que logren adaptarse a este contexto.



*Si uno cuenta con un equipo de personas con diferentes perspectivas trabajando para resolver un problema, lo más probable es que lleguen de mejor forma hacia una solución, porque cuentan con mayor experiencia e información a la mano.”*

### —Dados estos desafíos ¿qué tipo de programas podrían llevar a cabo las organizaciones para integrar personas de diferentes culturas?

Hay buenos modelos de diferentes países y existe vasta investigación sobre este tema. Por ejemplo, una organización podría implementar una serie de capacitaciones donde se hable específicamente de los prejuicios, del porqué los tenemos y de dónde provienen. Hablar sobre esto de forma crítica en diversas instancias, ayuda muchísimo a la promoción del diálogo intercultural y la integración de la diversidad en el mundo laboral y las universidades. También es importante contar con protocolos anti discriminación, para que todos sepamos que nos regimos bajo las mismas reglas y que ciertas actitudes no serán toleradas.