

**THINK  
TALENT**

**INCLUSIÓN Y  
LIDERAZGO  
MULTICULTURAL**

**E-Book**

**Rogelio Segovia González**



Human Leader by Rogelio Segovia | Editorial  
Primera edición: Agosto 2021

D.R. © 2021 ThinkTalent Group S.C.

D.R. © 2021 Rogelio Segovia González

D.R. © 2021 Human Leader by Rogelio Segovia

Monterrey, N.L. México

[www.humanleader.mx](http://www.humanleader.mx)

[www.thinktalent.mx](http://www.thinktalent.mx)

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional.

# Índice

Introducción: Inclusión y liderazgo multicultural	5
Diversidad Cultural	8
Beneficios y retos de una organización multicultural	13
Competencias para Gestionar Equipos Multiculturales	16
Inteligencia Cultural	18
Impacto de la multiculturalidad en la estrategia de negocio.	24
¿Cómo crear una organización multicultural?	28
Conclusiones: La cultura importa	33

# Rogelio Segovia

Rogelio Segovia, Socio Director en THINKTALENT y fundador de HUMAN LEADER, es experto en transformación cultural, marca empleadora y compromiso de colaboradores. Ha liderado procesos de cambio cultural alineados a transformación digital en México y LatAm. Bajo su responsabilidad, además de Recursos Humanos, ha tenido áreas como Asuntos Jurídicos, Protección Patrimonial, Escuelas de Enfermería, y Gestión de Cambio. Es Coach Ontológico Ejecutivo, Speaker y Facilitador.

Es abogado (UANL); Master en Derecho Corporativo (UANL); Master en Administración de Empresas (UDEM); Coach Ontológico (Newfield); Doctorando en Filosofía y Cultura (UANL) y tiene más de 22 años de experiencia laboral en cargos tanto gerenciales como directivos y de vicepresidencia, a nivel México y Latinoamérica.

TEDx speaker, socio de ERIAC Capital Humano, Presidente de la Comisión de Capital Humano de la COPARMEX Nuevo León.



Ha participado en diversos consejos con diferentes roles, entre los que se encuentran: miembro del Consejo de Equidad en Salud, Diversidad e Inclusión de CHRISTUS Health; miembro del Consejo Directivo de Casa Cuna Conchita, A.C.; Presidente del Consejo de Directores de la Escuela de Enfermería CHRISTUS MUGUERZA, A.C.; y Presidente del Consejo Directivo de Cimiento Patrimonial, A.C.



*/RogelioSegovia*

THINK  
TALENT

# Introducción:

## Inclusión y Liderazgo Multicultural

*“Multiculturalidad son las diferencias de ser, pensar o actuar que se enmarcan dentro de la cultura, ya sea, etnia, género, lenguaje, orientación sexual, religión, situación económica, antecedentes o edad”.*

El primer paso para fomentar la inclusión y liderazgo multicultural en una organización es tomar conciencia de la necesidad de hacer un cambio. Empezar una iniciativa de cambio para que una empresa adopte una verdadera apertura y diversidad cultural no es una tarea menor. Si el motivo para iniciar una tarea de esta envergadura es “por moda” o para “mejorar la marca empleadora” quizá no sea un buen momento para llevar a cabo esta tarea.

Si la decisión de emprender el cambio obedece a una genuina y real preocupación de convertir a una organización en un ambiente en el que cualquier persona pueda florecer y crecer de manera segura más allá de sus creencias, orígenes, formas de pensar y actuar, la tarea no será sencilla pero sí muy agradable, satisfactoria y llena de sentido de trascendencia.





El segundo paso para construir un entorno multicultural es definir el liderazgo. Si el responsable de llevar a cabo el cambio es el departamento de Recursos Humanos, lo más probable es que el proyecto naufrague, o peor aún, que tenga resultados mediocres, lo que es aún peor, pues hace que los miembros de la organización pierdan la confianza en los procesos de cambio y en el compromiso de la alta dirección. Que el proyecto lo lidere el Director General es mejor, pero no garantiza del todo el éxito, sobre todo en empresas muy grandes. El proyecto debe gestarse y liderarse, preferentemente, desde el mismo consejo de administración de la empresa.

Jim Clifton, CEO y Presidente de Gallup, mencionó en la carta de apertura del reporte "State of the American Workplace 2017" que al emprender en una organización cambios profundos relacionados con personas se debe "llamar a una reunión del consejo de administración para proponer el comprometerse a transformar su lugar de trabajo".

El tercer y último paso es crear acción. Una iniciativa de este nivel de trascendencia necesita de un plan que identifique el problema existente, plantee metas alcanzables, e implemente un sistema efectivo de recompensas y consecuencias. Janet Stovall en su plática TED "How to get serious about diversity and inclusion in the workplace" comparte un plan de acción de tres partes para crear lugares de trabajo donde las personas se sientan seguras y auténticas. El plan de Stovall, "problemas reales, números reales, consecuencias reales", plantea que una organización debe:





**(a)** Identificar los problemas que la falta de multiculturalidad acarrea; con todo y que se ha demostrado que la diversidad cultural impacta en mejor desempeño (33%) y mejores ingresos (24% más altos) de una empresa, aún no existe una verdadera diversidad racial en las posiciones de directores generales de empresas de EUA, como lo muestra el hecho que el 1% de los directores ejecutivos de Fortune 500 son afroamericanos, el 2,4% son asiáticos del este o del sur de Asia y el 3,4% son latinos (Zweigenhaft, R., 2021).

**(b)** Establece métricas y metas reales para tener verdaderos equipos multiculturales y que los beneficios de innovación, desempeño e ingresos se reflejen en la organización. La multiculturalidad del equipo, debe ir de la mano de la diversidad cultural de los clientes de la empresa.

**(c)** Y finalmente, establecer consecuencias. La persona que no promueva, fomente e impulse los principios y comportamientos multiculturales que una empresa ha decidido impulsar e implementar, no debería mantener su empleo en esa organización.

A través de este e-book analizamos qué es la multiculturalidad, cómo impacta en las organizaciones, cómo desarrollar las competencias e inteligencia cultural en las personas y, cómo empezar la implementación de programas de inclusión y liderazgo multicultural en una organización para que cualquier líder pueda poner “manos a la obra” y entre todos seguir construyendo entornos laborales en los que cualquier persona pueda florecer y crecer de manera segura y auténtica.



[www.thinktalent.mx](http://www.thinktalent.mx)



# Diversidad Cultural

---

A partir del cambio tecnológico que permitió a las personas sostener comunicaciones de forma mundial e inmediata solemos decir, al utilizar el término acuñado por Marshall McLuhan en 1962 en su libro *The Gutenberg Galaxy*, que vivimos en una aldea global. El término “aldea” remite en nuestro imaginario a un pequeño pueblo de pocos habitantes, donde la comunicación e interacción entre los pobladores se da de manera casual y automática. Pretender equiparar el término aldea global a una perspectiva de cultura global es un poco más complejo.

En el mundo, al día de hoy, existen 194 países independientes, se hablan 7,139 lenguas diferentes y existen aproximadamente 5,000 grupos étnicos. Esta realidad refleja que desde una perspectiva de comunicación, interacción e información vivimos en una aldea global. Desde una perspectiva cultural, étnica y lingüística, vivimos en una amplia diversidad. Somos un mundo verdaderamente multicultural.

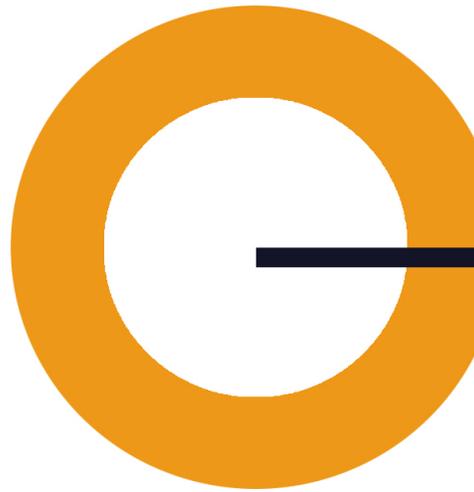
Este término, Diversidad Cultural, actualmente ocupa un lugar preponderante en nuestra esfera social y política diaria, además que “está en el centro de los debates contemporáneos sobre identidad, cohesión social y desarrollo de una economía fundada en el conocimiento” (UNESCO, 2001). Aun así, hoy en día no existe una definición ampliamente aceptada y entendida de los vocablos “cultura” y “diversidad”, pero esto no impide, que nos acerquemos a un entendimiento de los conceptos.



# Diversidad



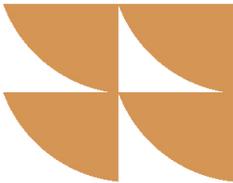
La palabra diversidad proviene de la voz latina *divertere* que significa “desviarse” y el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua nos remite a variedad, desemejanza, diferencia, sin embargo, es importante considerar que “la diversidad cultural no puede verse solo como una diferenciación (algo que se define en relación con otra cosa). La diversidad se manifiesta en situaciones concretas y necesita ser contextualizada, pues el sentido histórico de las “diferencias” redefine su propio sentido simbólico” (Vargas, K., 2018).



# Cultura



La palabra cultura, en sus orígenes, hace referencia a la acción de cultivar o practicar algo, y la cultura se asocia con el cultivo, la agricultura y tiene un triple significado. Primero, un valor físico, como cultivo de la tierra; segundo como valor ético, cultivarse, el culto a los clásicos griegos; y, tercero, un valor religioso, dar culto a Dios. La UNESCO (2001) definió la cultura como el conjunto de rasgos distintivos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social y que abarcan, además de las artes y las letras, estilos de vida, maneras de vivir juntos, sistemas de valores, tradiciones y creencias.



Una vez que hemos abordado de forma general estos vocablos, y previo a abordar el concepto de “diversidad cultural”, es importante entender el concepto de Identidad. Sólo podemos hablar de diferencias culturales concretas y contextualizadas si entendemos lo que es una identidad cultural.





# Identidad

La identidad cultural es el proceso mediante el cual un actor social se reconoce a sí mismo y construye un significado en virtud sobre todo de un atributo o conjunto de atributos culturales determinados, con la exclusión de una referencia más amplia a otras estructuras sociales. Nace de la toma de conciencia de la diferencia, que no significa necesariamente incapacidad para relacionarse con otras identidades (Castells, 2001).

A partir de las definiciones que hemos abordado de manera general, podemos esbozar que la diversidad cultural son los rasgos concretos y distintivos con los cuales se reconoce y significa un grupo social. Para la UNESCO (2001) la Diversidad Cultural son las diversas formas de la cultura a través del tiempo y del espacio que es fuente de intercambios, de innovación y de creatividad y que se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a todas las sociedades humanas.

La diversidad cultural, por lo tanto, es una característica esencial de la humanidad que brinda a las personas la oportunidad de trascender sus propias formas de ser e interactuar con los demás para comprender y experimentar diferentes formas de ser. Hace que los países, los lugares de trabajo y las escuelas se conviertan en lugares más interesantes.



## Conceptos Clave

*Vivimos en un entorno empresarial complejo, contradictorio y cambiante; los líderes deben aprender a navegar y gestionar un talento culturalmente cada vez más diverso en formas de vivir, pensar, y actuar.*

*Competencias y habilidades como adaptabilidad, integración, manejo de ambigüedades y contextos desconocidos son necesarios para que el negocio sea sostenible y exitoso a largo plazo.*





# Beneficios y retos de una Organización Multicultural

*Diversidad e Inclusión no son la misma cosa. Diversidad es un juego de números, Inclusión es acerca del impacto.*

**Jim Clifton, CEO y Presidente de Gallup**

El principal objetivo de la alta gerencia de una organización es hacer que el negocio sea sostenible y exitoso a largo plazo. Pero a diferencia del paradigma acuñado en 1970 por Milton Friedman, el cual apuntó en un ensayo publicado en The New York Times Magazine que “la responsabilidad social de una empresa es generar sus ganancias y hacer tanto dinero como sea posible mientras cumple con las normas básicas de la sociedad” hoy en día el enfoque de las organizaciones debe incluir, además de los accionistas, a los empleados de las compañías, a sus clientes y a las comunidades en donde operan. Este cambio impulsado por la Business Roundtable (2019) busca desarrollar en los empleados nuevas habilidades para un mundo que cambia rápidamente, así como fomentar la diversidad y la inclusión, la dignidad y el respeto.

Dicho cambio de paradigma, que resalta el fomento de la diversidad e inclusión, ha mostrado que la diversidad cultural puede ayudar a las organizaciones a ser más innovadoras y a obtener mejores resultados debido a que los equipos diversos tienen el potencial de ser más creativos debido a la amplitud de información, ideas y perspectivas que los miembros pueden aportar (Jang, S., 2018).

El gran reto que enfrentan los equipos multiculturales es aprovechar al máximo esa diversidad de pensamiento y que se refleje en innovación y resultados. El simple hecho de tener personas con diferentes sistemas de valores, tradiciones y creencias no garantiza resultados exitosos, de hecho, tener equipos con estos rasgos puede representar un arma de doble filo.

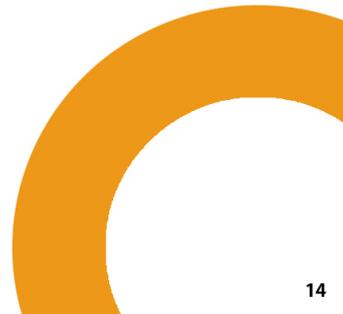


Dos amplios estudios llevados a cabo por Sujin Jang (2018) a más de 2,000 equipos multiculturales identificaron que los equipos que tienen brokers culturales son más eficientes al momento de capitalizar los beneficios de la diversidad cultural, al tiempo que mitigan los escollos que normas contradictorias y supuestos diferentes entre los miembros (derivado la misma diversidad de vivir, pensar, y actuar) impiden que alcancen su máximo potencial creativo.

Los brokers culturales, de acuerdo a Jang, son aquellas personas con mayor experiencia multicultural y que actúan como puente entre sus compañeros monoculturales para facilitar interacciones entre personas de diferentes orígenes y con esto lograr que en los equipos se generen ideas que combinen elementos de diferentes culturas.

Entre los principales riesgos que enfrenta una organización que no tiene figuras similares a la de estos brokers (que de hecho, dicha figura puede ser desempeñada por el mismo líder del equipo) encontramos los estereotipos, malentendidos, sesgos, prejuicios y discriminación, lo que puede dañar el desempeño del equipo. La diversidad puede ser un activo como recurso informativo y un pasivo como fuente de tensión interpersonal y sesgos intergrupales (Van Knippenberg, De Dreu y Homan, 2004).

Veamos un ejemplo de las tensiones que pueden presentarse entre miembros de un equipo culturalmente diverso: para alguien con valores colectivistas (benevolencia, tradición y conformidad) los valores individualistas (autodirección, logro, poder) de otra persona pueden parecer inapropiadamente egoístas; mientras que para alguien con valores individualistas los valores colectivistas pueden parecer restringir la libertad individual. Cuando el líder logra cohesionar la diversidad de sus miembros la diversidad cultural puede conducir a un desempeño de alta calidad, creatividad e innovación.





# **Concepto** *Clave*

Como hemos visto, el factor clave en la efectividad de equipos culturalmente diversos, es la capacidad del líder de involucrarse, entender, promover y aprovechar los diversos conocimientos y recursos de los miembros para potencializar la creatividad, innovación y resultados de los equipos minimizando los riesgos de discriminación.



# Competencias para Gestionar Equipos Multiculturales

*“Sumérgase, no solo meta los pies. Pueden permitirse cometer errores e incluso fallos, de cualquier forma el sistema que tienen no es funcional”*

*Janet Stovall*

**¿Por qué es fácil liderar a algunas personas, pero no a otras?** Una de las principales razones por la cual a los líderes les puede resultar más complejo dirigir equipos plurales es por las malas interpretaciones que hacen a nivel cultural de otras personas, y aunque estas interpretaciones no siempre son conscientes o intencionales, se interponen en el camino de los líderes y estos optan por la solución más sencilla: relegar o despedir al colaborador con el cual no tienen una afinidad cultural.

Esta afinidad cultural, que a nivel organizacional es llamada cultural fit, se entiende como la capacidad de un candidato/empleador para encajar en la cultura de una empresa, es decir, que los rasgos, cualidades y valores de la persona sean lo más similar posible a los de la empresa (lo que sea que esto signifique); esto (dicen quienes proponen este concepto) se

convierte en empleados más comprometidos, más productivos, y con mayor permanencia.

El término está mal empleado, contratar, o no contratar, a una persona por su sistema de valores y creencias, puede ser, por decir lo menos, discriminatorio. Lo que las organizaciones deben buscar es un fit de competencias organizacionales, o mejor aún, una adaptabilidad cultural.

El fit de competencias, o reclutamiento por competencias, es la capacidad de identificar y adquirir talento calificado que empate/encaje/acople con las competencias, actitudes y patrones requeridos para el puesto, esto es, permite ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado.



Mientras que la adaptabilidad cultural es la capacidad para adaptarse mediante la lectura e interpretación de señales culturales sutiles (Srivastava, 2017). La adaptabilidad cultural (proceso dinámico) influye más en el éxito de la persona en la organización, que el cultural fit (constructo estático); y en vez de ser un tema discriminatorio, se le considera un diferenciador laboral de alto valor.

La adaptabilidad cultural no es un don mágico, es una distinción laboral de liderazgo que se puede desarrollar por cualquier persona para trabajar eficazmente con sujetos de diferentes orígenes culturales, y ayudar a los equipos a hacer su trabajo más efectivo. Las principales competencias por desarrollar para liderar equipos multiculturales son: mentalidad diplomática, aprendizaje cultural ágil, razonamiento sobre otras culturas y un enfoque disciplinado de las interacciones interculturales (Sieck, W., 2020). Veamos cada una de ellas:

- Mentalidad diplomática: Arte de tratar a las personas de una manera reflexiva y eficaz.
- Aprendizaje cultural ágil: Aprender activamente, a través de experiencias y relaciones, normas culturales y costumbres de otras culturas.
- Razonamiento cultural: Dar sentido a los comportamientos culturales que inicialmente parecen extraños.
- Enfoque disciplinado de las interacciones interculturales: Demostrar que se ha tomado el tiempo de aprender de la cultura de otras personas, lo que ayuda en gran medida a establecer una buena relación.

Una buena forma de lograr que estas competencias culturales se adopten en una organización es crear una narrativa que fomente el diálogo; llevarlo a las políticas de la organización; capacitar/formar a los colaboradores de la empresa y crear un plan de acción que contemple el objetivo, indicadores, reconocimiento y consecuencias.

## Conceptos Clave

*Desarrollar las competencias de liderazgo multicultural en los colaboradores les ayuda a obtener respuestas al dinamismo del entorno laboral e impacta fuerte y positivamente en la cultura de la organización, procesos de innovación y resultados del negocio.*

# Inteligencia Cultural

---



*“Contratar talento diverso no es suficiente, es la experiencia en el lugar de trabajo lo que determina si las personas permanecen y prosperan.”*

**McKinsey & Company, Diversity wins: How inclusion matters**

## ***¿Las Organizaciones y sus colaboradores están listos para interactuar en mundos multiculturales?***



El término Inteligencia Cultural (IC) es relativamente reciente. Fue utilizado por vez primera en 2003 por Christopher Earley y Soon Ang en su libro *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, quienes la definen como "la capacidad de una persona para adaptarse a nuevos contextos culturales". El objetivo de la investigación de Earley y Ang es abordar el por qué hay personas que no se adaptan a las nuevas culturas ni las comprenden.

En la "aldea global" en la que vivimos hoy en día, la posibilidad de interactuar de manera diaria con personas de diferentes orígenes y lugares es más latente que nunca. Las organizaciones se han dado cuenta del potencial de innovación y productividad que la multiculturalidad proporciona, pero también se han creado, según hemos visto previamente, nuevos retos y desafíos derivados de los malentendidos que nacen a partir de nuestros juicios, interpretaciones y limitada multiculturalidad.

Las diferencias culturales no se tratan solamente de nacionalidad, etnia o creencias, es un tema mucho más amplio, incluye referencias culturales, suposiciones y actitudes que son muy diferentes a las nuestras, de ahí la importancia de adaptarse a diferentes contextos culturales para gestionar de manera exitosa grupos o equipos con una amplia variedad cultural. Aquí la trascendencia de la inteligencia cultural.

Ser una persona con alta inteligencia cultural no significa ser un experto en muchas culturas, es más bien tener la capacidad de comprender y adaptarse a comportamientos ambiguos o no conocidos. Y estas diferencias culturales se dan incluso dentro de empresas de gran tamaño con empleados de una misma nacionalidad y subcultura. Una persona con un bajo IC tendrá un desempeño profesional decreciente según ascienda en una empresa, de ahí la relevancia de los ejecutivos de alto desempeño de desarrollar competencias multiculturales.



Yuval Noah Harari, en su libro 21 lecciones para el siglo XXI, plantea la complejidad de tener consciencia del punto de vista y problemas únicos de otros grupos sociales, y ejemplifica que un afroamericano de treinta años cuenta con treinta años de experiencia de lo que supone ser un hombre afroamericano. Pero carece de toda experiencia de lo que significa ser una mujer afroamericana, un gitano búlgaro, un ruso ciego o una joven lesbiana china. **¿Cómo alguien, se pregunta Harari, puede entender la red de relaciones entre miles de grupos que se entrecruzan en el mundo?**

Parte de la respuesta que plantea Harari, consiste en desarrollar el conocimiento para entender los fenómenos; tener plena consciencia para interpretar situaciones diversas, y cultivar la habilidad para adaptar el comportamiento y actuar de forma apropiada y satisfactoria

en una amplia variedad de situaciones (Thomas e Inkinson, 2007).

Christopher Earley and Elaine Mosakowsk identificaron en un artículo de Harvard Business Review (Cultural intelligence, 2004) tres componentes de la inteligencia cultural: cognitivo (mente), físico y emocional. Estos tres elementos son utilizados por las personas con una alta IC para monitorear y moderar sus acciones. Sin hacer juicios rápidos ni recurrir a estereotipos, interpretando lo que está sucediendo en cualquier entorno cultural y ajustando su comportamiento en consecuencia (Livermore, D., 2011). Para Earley y Mosakowsk, aunque algunos aspectos de la IC son innatos, cualquier persona razonablemente alerta, motivada y preparada puede alcanzar un nivel aceptable de inteligencia cultural. Veamos estos tres componentes:

## Mente

Este componente se desarrolla a partir de estrategias de aprendizaje, de la observación y la investigación para que la persona pueda adaptar su toma de decisiones y comunicación.

1

## Cuerpo

Esta es la forma más visible de la IC y se refleja en el lenguaje corporal (hábitos y maneras), tal como la forma de saludar, de comer, etc.

2

## Corazón

El principal elemento es la confianza para superar situaciones culturalmente desafiantes, complejas y ambiguas, además de no sucumbir al miedo de cometer errores, puesto que se no se debe perder esta confianza que sirve de referente para abordar nuevas situaciones culturales.

3

# ¿Cuál es su Inteligencia Cultural?

En su artículo, **Cultural intelligence**, Earley y Mosakowski proponen un sencillo test para que cualquier persona pueda diagnosticar su IC. Veamos:

Estas afirmaciones reflejan distintas facetas de la IC. Para cada grupo, sume sus puntuaciones y divida por cuatro para generar un promedio. Nuestro trabajo con grupos numerosos de ejecutivos muestra que, para efectos del propio desarrollo, es más útil considerar sus tres puntuaciones en comparación unas con otras. Por lo general, un promedio menor que tres indica un área que debe mejorar, mientras que un promedio mayor que 4.5 refleja una real Fortaleza de inteligencia cultural.

Evalúe el grado en el cual usted concuerda con cada afirmación, usando la escala:

**1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = neutral, 4 = de acuerdo, 5 = igual totalmente de acuerdo**

\_\_\_ Antes de interactuar con personas de una nueva cultura, me pregunto qué espero lograr.

\_\_\_ Si me topo con algo inesperado al trabajar en una nueva cultura, uso esa experiencia para encontrar nuevas maneras de aproximarme a otras culturas en el futuro.

\_\_\_ Planifico cómo me relacionaré con la gente de una cultura diferente antes de reunirme con ella.

\_\_\_ Cuando llego a una nueva situación cultural, puedo percibir inmediatamente si algo anda bien o anda mal.

**TOTAL \_\_\_/4 = IC Cognitivo**

\_\_\_ Me es fácil cambiar mi lenguaje corporal (por ejemplo, el contacto visual o la postura) para adecuarme a personas de una cultura diferente.

\_\_\_ Puedo alterar mi expresión cuando un encuentro cultural así lo requiere.

\_\_\_ Modifico mi estilo verbal (por ejemplo, mi acento o tono) para adecuarme a personas de una cultura diferente.

\_\_\_ Fácilmente cambia mi manera de actuar cuando un encuentro intercultural así parece requerirlo.

**TOTAL \_\_\_/4 = IC Físico**

\_\_\_ Tengo confianza de que puedo lidiar correctamente con personas de una cultura diferente.

\_\_\_ Estoy seguro de poder entablar amistad con personas cuyos orígenes culturales son distintos de los míos.

\_\_\_ Puedo adaptarme al estilo de vida de una cultura diferente con relativa facilidad.

\_\_\_ Tengo confianza de que puedo lidiar con una situación cultural desconocida.

**TOTAL \_\_\_/4 = IC emocional / motivacional**

Las organizaciones deben enfocarse en desarrollar y capacitar a sus empleados en competencias multiculturales (mentalidad diplomática, aprendizaje cultural ágil, razonamiento sobre otras culturas y un enfoque disciplinado de las interacciones interculturales) para darles conciencia sobre el proceso de asignar significado a las acciones y los objetos que observan (Hampden-Turner y Trompenaars, 2012).

No hay nada de malo en la forma en la que percibimos el mundo a partir de nuestro contexto de mente, cuerpo, y corazón, pero debemos ser conscientes que los demás (los "otros") también ven el mundo a partir de su propio contexto. Eliminar los sesgos inconscientes de nuestra forma de percibir a las otras personas (proveer conciencia) debe ser uno de los principales objetivos del desarrollo de la inteligencia cultural.

## Concepto Clave

Dice Marcel Proust que "el único viaje verdadero no consistiría en ir hacia nuevos paisajes, sino en tener otros ojos, en ver el universo con los ojos de otro, de cien otros, de ver los cien universos que cada uno ve, que cada uno de ellos es" esto es, legitimar el mundo que los otros ven. Esto lo podemos obtener a nivel personal y de negocios, a partir del desarrollo de competencias multiculturales y por ende, de nuestra inteligencia cultural.



# Impacto de la multiculturalidad en la estrategia de negocio

*“Creamos historias y conexiones con gente de todo el mundo. Para contar estas historias tan variadas y hacerlas accesibles en todas partes, empleamos personas de orígenes diferentes y necesitamos una cultura que celebre estas diferencias”*

**Netflix**

Para los colaboradores, trabajar en organizaciones que impulsan la inclusión y el liderazgo multicultural representa un importante valor personal. Para los clientes también, ellos dan gran valor a las compañías que impulsan la diversidad cultural. Implementar una estrategia multicultural en una organización tiene impactos positivos en diversas dimensiones del negocio, entre otros: ayuda a consolidar la responsabilidad social de la empresa; es un elemento importante de la marca empleadora, elemento de atracción y retención de empleados; construye una cultura organizacional fuerte, flexible y adaptable; genera un rendimiento financiero superior a aquellas organizaciones que no tienen estas estrategias de diversidad e inclusión cultural.

De acuerdo con el reporte **“Diversity wins: How inclusion matters”** de McKinsey & Company (mayo, 2020) las empresas más diversas (en temas de diversidad de género, étnica y cultura) tienen más probabilidades que nunca de superar en rentabilidad a sus pares menos diversos y que hoy en día existe una brecha cada vez mayor entre las empresas que aún tienen que abrazar la diversidad. Un tercio de las empresas analizadas han logrado ganancias reales en los últimos cinco años, pero la mayoría ha progresado poco o nada, y algunas incluso han retrocedido.

*La diversidad y la inclusión debe verse como un objetivo de negocio más y alinearse a la estrategia de la organización. Según un estudio de Sintec Consulting (Bastidas, L., 2020) basado en datos de Bersin y Forbes, las compañías con los índices más altos de Diversidad e Inclusión:*

- 1** Tienen un flujo de efectivo **2.3 veces más alto por empleado**, en un período de tres años.
- 2** Están 1.8 veces más preparadas para el cambio, y tienen **1.7 veces mayor probabilidad** de ser líderes de innovación en su mercado.
- 3** Tienen **3.8 veces mayor probabilidad de desarrollar** a sus empleados para mejorar su desempeño y tienen **3.6 veces más probabilidad de manejar** problemas de desempeño en su personal. También tienen **2.9 veces más probabilidad de identificar** y crear líderes.

Netflix, empresa de entretenimiento vía streaming, entendió muy pronto la importancia de la multiculturalidad para asegurar dos cosas: contar con el mejor talento y conectar con sus clientes alrededor del mundo. En 2010, cuando la empresa inició su expansión internacional, la principal preocupación de **Reed Hastings**, CEO de la empresa, era si su cultura empresarial debería adaptarse para cosechar éxitos en todo el mundo. La preocupación era en dos sentidos: **¿los nuevos empleados de otros países se sentirían cómodos con la cultura que habían cultivado durante mucho tiempo en Estados Unidos?, ¿sus clientes/suscriptores de otros países podrán reflejarse en las historias que contaban?**

La experiencia de Hastings acerca de la complejidad en diversidad cultural y la necesidad de desarrollar competencias multiculturales, según cuenta en su libro *Aquí no hay reglas*, Netflix y la cultura de la reinención (2020), la obtuvo cuando participó como voluntario del Cuerpo de Paz en 1983 como maestro de matemáticas. Hastings hizo a sus alumnos la siguiente pregunta: "Una habitación mide 2x3 metros. ¿Cuántas baldosas de 50 centímetros son necesarias para cubrir el suelo?". Ni un solo alumno le dio la respuesta correcta, de hecho, según cuenta, casi todos dejaron el ejercicio en blanco.

Se sentía frustrado y desanimado hasta que un alumno levantó la mano y le preguntó, "Por favor, señor Hastings, ¿qué es una baldosa?". Entendió que no podía transmitir su cultura a otras culturas, debía adaptarse.

## El caso Netflix

Utilizando la metodología del libro **The Culture Map**, desarrollada por Erin Meyer, Netflix empezó a comparar la cultura de su empresa con la de cada país en donde tenían presencia a partir de varias escalas conductuales. Las diferencias culturales, escribe Meyer en su libro, a menudo determinan el comportamiento aceptable en el trabajo. Conocer y respetar estas diferencias es fundamental en el contexto mundial actual.

Netflix aprendió a adecuar sus formas de trabajo, estar más atentos, respetar y aprender de las diferencias culturales de cada país y calibrar sus comunicaciones para que fuera más útil a los receptores y no se propiciara un rechazo.



# Concepto Clave

Las organizaciones deben conectar las estrategias de inclusión y multiliderazgo a la estrategia de negocio (clientes, producto, servicio) ya que es un tema crítico para la sostenibilidad y competitividad de los negocios. La sustentabilidad de estas iniciativas se asegura cuando se integra de manera clara a los objetivos estratégicos ¿cuáles son las necesidades de los clientes y consumidores?, ¿cómo se adapta la empresa de forma ágil a los cambios del mercado?, ¿cuáles son las iniciativas estratégicas de la organización?



# ¿Cómo crear una *organización multicultural?*

**Construir organizaciones culturalmente competentes significa cambiar la forma en que las personas piensan sobre otras culturas, cómo se comunican y cómo operan. Significa que la estructura, el liderazgo y las actividades de una organización deben reflejar muchos valores, perspectivas, estilos y prioridades. Cambiar el aspecto de una organización es solo el primer paso. Una organización culturalmente competente también enfatiza las ventajas de la diversidad cultural, celebra las contribuciones de cada cultura, fomenta los resultados positivos de interactuar con muchas culturas y apoya el intercambio de poder entre personas de diferentes culturas. Para cambiar realmente, una organización debe comprometerse a continuar con la programación, la evaluación y la creación de un lugar que incluya a todas las culturas y celebre la diversidad.**

# Los cambios de cultura no suceden de la noche a la mañana, requiere esfuerzo, tiempo y dedicación...

Crear cambios culturales en una organización empieza por la alta dirección, esto es, teniendo conciencia de la necesidad de llevar a cabo un cambio específico y el compromiso para ejecutar las acciones correspondientes que ayuden a los colaboradores a modificar y adoptar nuevos comportamientos.

Detrás de un cambio de cultura hay todo un proceso de gestión especializado para que la organización alcance de manera exitosa la meta trazada. Este proceso comprende, de manera general, los siguientes pasos:

1. Definición del cambio deseado; definir el rumbo hacia el que se quiere llevar a la empresa.
2. Diagnóstico de la situación actual, es decir, entendimiento y comprensión de la cultura imperante del negocio, la cual puede llevarse a cabo a través de diferentes metodologías y herramientas de diagnóstico.
3. Planeación para alinear la estrategia de negocio de la empresa con la cultura deseada.

4. Ejecución del cambio con la participación de toda la organización y donde se definen: **(a)** temas de liderazgo, procesos, tecnología, valores, competencias, paradigmas, creencias; **(b)** indicadores, actividades, responsables y fechas de ejecución, y seguimiento.

5. Gestión del cambio, esta es una de las principales actividades ya que es aquí cuando empezamos a "tocar personas" y cambiar sus comportamientos, por lo que es relevante gestionar y monitorear el ambiente humano. Para ayudar a las personas a llevar a cabo procesos de cambio debemos llevarlos por los siguientes pasos: **(a)** aceptar la situación, **(b)** dar tiempo para procesar la nueva información, **(c)** permitir la adaptación al cambio. Todos reaccionamos de manera diferente a las cosas nuevas, **(d)** concentrarse en lo que podemos hacer, no en lo que no podemos; y **(e)** practicar la atención plena. Debemos mantenernos en el momento y concentrarnos en lo que podemos lograr hoy.

6. Seguimiento. Peter Drucker apuntó que **"lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar"**. Parte fundamental del éxito de los procesos de cambio es tener un adecuado sistema de recompensas y consecuencias. Se deben reconocer los comportamientos alineados a la nueva cultura de una organización, pero se debe tomar acción con aquellas personas cuyas formas de comportarse se aleje o perjudique la visión que se busca.

# De lo general a lo específico *¿cómo empezar a construir una organización multicultural?*



Estos seis pasos, versión extendida del plan de Stovall “*problemas reales, números reales, consecuencias reales*” que mencionamos al inicio, es el proceso de gestión para llevar a cabo, en términos generales, cambios culturales en una organización. Para construir una forma de pensar y actuar multicultural de forma específica en una empresa debe hacerse lo siguiente (Community Tool Box, 2021).

1. **Formar un comité:** El comité debe ser presidido por el Director General de la compañía, tener representatividad de todos los niveles de contribución, sus miembros deben rotar, de forma escalonada, periódicamente y contar con facultades para emitir normas, políticas y reglamentos. Es el órgano responsable de planificar, implementar y evaluar la competencia cultural organizacional.
2. **Establecer la misión y el propósito:** El comité debe contar con su propia misión y propósito la cual establezca la competencia cultural como parte integral de todas las actividades de la organización.
3. **Comparar:** ¿Qué han hecho otras organizaciones? Revisar que se ha hecho en otras partes, comparar y adaptar ayuda a llevar procesos de cambio más ágiles y evita cometer errores que otros ya tuvieron. No es necesario reinventar la rueda.
4. **Diagnóstico:** ¿Cuáles son las competencias multiculturales actuales?, ¿cuáles son las brechas de la situación actual versus el estado deseado?
5. **Planificar:** “Problemas reales, números reales, consecuencias reales” ¿es necesario explicar más? Se debe establecer un plan a corto, mediano y largo plazo con metas y objetivos medibles para incorporar, adaptar e incluir principios, políticas, estructuras y prácticas culturalmente competentes en todos los aspectos de su organización. ¿Qué es lo que hay que cambiar en la organización?
6. **Medir y preguntar:** ¿Cuáles son los diferentes grupos culturales (lingüísticos, raciales, étnicos, sociales, de género, etc.) de la empresa?, ¿cómo se sienten ellos con los proyectos y cambios que se están implementando?, ¿están satisfechos con los cambios?
7. **Involucrar y capacitar:** El Comité no es “el cambio cultural”, el comité es el impulsor inicial, la chispa de encendido que “inflama” a la organización e inicia el proceso de “combustión del motor”. Pero el motor, los miembros de la organización, son quienes harán un cambio verdadero y sostenible. Es necesario crear actividades hacia afuera del comité tal como desayunos, conversatorios, oradores invitados, actividades de asimilación, y capacitación, capacitación y más capacitación.



# De lo general a lo específico *¿cómo gestionar una organización multicultural?*

Una vez que se ha construido la estructura y bases para contar con una organización multicultural el reto es gestionar y mantener este estilo de liderazgo. Es común que muchas iniciativas empresariales se queden en tan sólo construir, pero se olvidan de gestionar y establecer consecuencias (el plan Stovall: “problemas reales, números reales, consecuencias reales”) en caso de fallas; a esto lo llamo el *Síndrome del Parque Remodelado*.

**Síndrome del parque remodelado: en muchos países de Latinoamérica la inversión del gobierno en obras públicas de recreación como parques, áreas deportivas, etcétera, tiende a ser más bien bajo. En ocasiones suelen hacer obras importantes como construir o remodelar parques públicos; se hacen grandes anuncios e inversión, andadores, bebederos, canchas de fútbol o basquetbol, arborización, sistema de riego, jardineras, bancas y áreas de esparcimiento o juegos infantiles. Llegado el día de la inauguración las autoridades locales se dan cita, convocan a los vecinos y se habla de la importancia de tener espacios de recreación y esparcimiento, y de como los impuestos de los ciudadanos redundan en obras en su beneficio.**

**Seis meses después la mayoría de los árboles están secos o quebradizos, el gobierno olvidó conectar el sistema de riego automático a la red de agua. Las últimas lluvias no ayudaron a recuperar los árboles pero hizo que creciera la maleza cubriendo las bancas y los juegos infantiles; gran parte del alumbrado está fundido. El parque nuevamente es un solar desolado, lleno de hierba y con polvaredas cada que sopla el viento.**

**Gran uso de los impuestos de los ciudadanos, del tiempo de las autoridades, y del ánimo de la gente que pensó, nuevamente, que esta vez sí sería diferente.**

Al implementar un programa de liderazgo y diversidad multicultural debemos evitar el Síndrome del Parque Remodelado. Iniciativas mal implementadas, que no se les da seguimiento, o que responden a tendencias empresariales sin un verdadero compromiso, desgasta la energía y recursos de la organización, incrementa el sentimiento de desconexión emocional de los colaboradores y puede llegar a fracturar la cultura organizacional. *McKinsey & Company*, en su estudio *Diversity wins: How inclusion matters*, muestra cinco acciones que las empresas líderes en liderazgo multicultural siguen de manera sistemática para asegurar el éxito de este tipo de iniciativas.

1. **Asegurar la representación de talento diverso.** Las empresas deben centrarse en promover talento diverso en puestos ejecutivos, administrativos, técnicos y del consejo de administración. Deben asegurarse de ir más allá del género y la etnia, y que las iniciativas de multiculturalidad sean bien aceptadas. También necesitan establecer objetivos adecuados.

2. **Fortalecer la responsabilidad de los equipos de liderazgo.** Las empresas deben colocar a sus líderes de negocios centrales en el centro del esfuerzo de las iniciativas de multiculturalidad, más allá de la función de RR.HH., y asegurar que todos los líderes rindan cuentas del progreso en este tema de manera más enfática.

3. **Permitir la igualdad de oportunidades a través de la equidad y la transparencia.** Para avanzar hacia una verdadera meritocracia, es fundamental que las empresas garanticen igualdad de condiciones en cuanto a avances y oportunidades. Deben implementar herramientas de análisis para demostrar que las promociones, los procesos de pago salarial y los criterios detrás de ellos son transparentes y justos; y cumplir los objetivos de diversidad en sus planes de fuerza laboral a largo plazo.

4. **Promover la apertura y abordar las micro-agresiones.** Las empresas deben mantener una política de cero tolerancia para el comportamiento discriminatorio, como la intimidación y el acoso, y ayudar activamente a los gerentes y al personal a identificar y abordar las microagresiones. También deben establecer normas para un comportamiento abierto y acogedor y pedir a los líderes y empleados que se evalúen mutuamente sobre cómo están cumpliendo con ese estándar.

5. **Fomentar el sentido de pertenencia a través del apoyo inequívoco a la diversidad.** Las empresas deben crear una cultura en la que todos los empleados sientan que pueden trabajar con todo su ser. Los gerentes deben comunicar y abrazar visiblemente su compromiso con todas las formas de diversidad. Las empresas deben evaluar explícitamente el sentido de pertenencia en las encuestas internas.

## Concepto Clave

En los procesos de cambio, y sobre todo aquellos que implican cambiar nuestra forma de ser, pensar y percibir a los demás, seamos compasivos y amables con nosotros mismos. Exploremos nuestros sentimientos y pensamientos a través de preguntas poderosas: ¿qué estoy sintiendo?, ¿qué estoy pensando? Tenemos derecho a experimentar todas las emociones y siempre recordar que los demás también tienen el mismo derecho.



# Conclusiones

## La cultura importa

¿Estamos avanzando en temas de diversidad (cultural, étnica y de género) en las organizaciones? Al parecer no. Las empresas que realmente han adoptado y abrazado un estilo de liderazgo y diversidad multicultural (sólo un tercio de las empresas estudiadas por *McKinsey & Company* desde 2014) están teniendo excelentes indicadores en temas de atracción, retención y satisfacción de sus colaboradores, así como una alta rentabilidad económica; el resto, en los últimos cinco años, han progresado “poco o nada en temas de diversidad y en algunos casos incluso han retrocedido (*McKinsey & Company, Diversity wins: How inclusion matters, mayo 2020*).

Quizá uno de los principales daños que hemos hecho en las organizaciones es definir la cultura organizacional como “**un sentido de valores y creencias compartidos**”. Esta definición, tomada de los principios de la antropología cultural, nos ha llevado a creer que la manera de construir la conducta, comportamientos, identidad y pertenencia de los empleados de una empresa es a través del fit cultural, es decir y según apuntamos antes, que los rasgos, cualidades y valores de las personas sean “**lo más similar posible a los de la empresa**”. Hoy en día el daño a este enfoque epistemológico a la cultura organizacional está ocasionando que en los últimos cinco años se ha progresado “poco o nada (en temas de diversidad) y en algunos casos incluso se ha retrocedido (*McKinsey & Company, Diversity wins: How inclusion matters, mayo 2020*).

Esto último, valores “**lo más similar posible a los de la empresa**”, bifurca en diferentes y muy diversos senderos que por cuestión de espacio no alcanzaría a recorrer en la presente obra, pero permítaseme no dejar la idea totalmente en el aire.

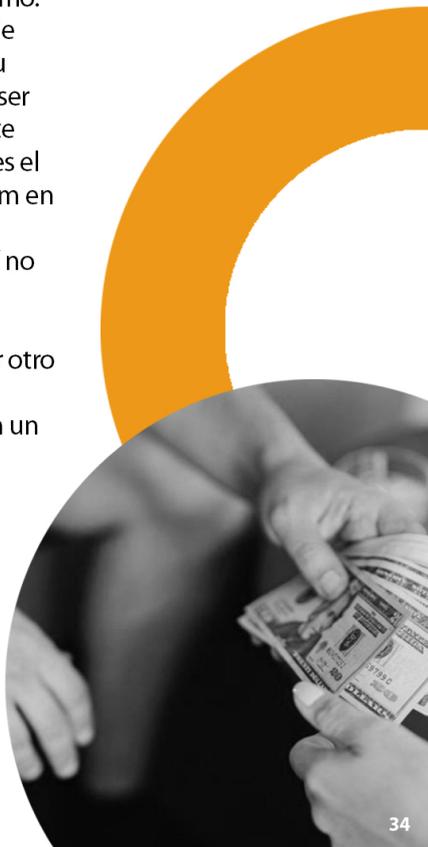
La “empresa” no existe, la “empresa” es sólo una ficción jurídica de carácter económico. **Humberto Maturana** (1973) apuntó que una organización no es un sistema vivo aunque resulte de la interacción de los seres humanos, una organización es un sistema de procesos entrelazados en los cuales se conserva una cierta configuración de relación entre los componentes que lo realizan. Con las conductas y relaciones de las personas que lo integran (**Maturana, 1973**). Si la empresa no es un ser vivo, y por ende no puede “tener” valores, ese fit cultural, ¿con quién es? Definitivamente con el dueño, accionistas, o alta gerencia.



El fit cultural tampoco es con el resto de la organización; una empresa no es una democracia. Una empresa, aunque suene muy bonito decirlo, no es gobernada por todos (por eso en los principios de gestión administrativa hablamos de la gobernanza corporativa, es decir, de los procesos y estructuras mandatorios establecidos en una organización para la toma de decisiones). Es gobernada por el consejo de administración a través de su director general para garantizar los intereses y responsabilidades económicas (generar valor) y sociales (favorecer y cuidar a los empleados, a sus clientes y a las comunidades en las que operan) de los accionistas.

Si queremos crear una organización donde se fomente, viva y respire la inclusión y liderazgo multicultural debemos empezar por cambiar el concepto de cultura organizacional. Los colaboradores están en una empresa de manera transitoria, motivados por temas económicos (salario) y sujetos a una normatividad (contrato de trabajo, normas y reglas) que existe desde mucho antes que ellos llegaran. Pensar que tienen un sistema de valores, de pensamiento, de actuar y de sentir en común podría resultar un tanto excesivo.

No se me malinterprete con esto último, aunque suene demasiado prosaico y falta de romanticismo. Veamos: con independencia de nuestra forma de pensar y sentir un colaborador permanece en su trabajo por tres cosas: (a) estar bien pagado; (b) ser tratado con respeto; y, (c) laborar en un ambiente ético. Pero el principal motivo de permanencia es el dinero. Un Sondeo llevado a cabo por OfficeTeam en 2018 con dos mil ochocientos trabajadores, y mencionado por Reed Hastings en su libro Aquí no hay reglas, Netflix y la cultura de la reinención apunta que el principal motivo por el que los trabajadores dejarían su empleo actual sería por otro donde les pagaran más dinero (44%). En un segundo, y lejano lugar, es por una empresa con un propósito o una misión más elevados (12%).

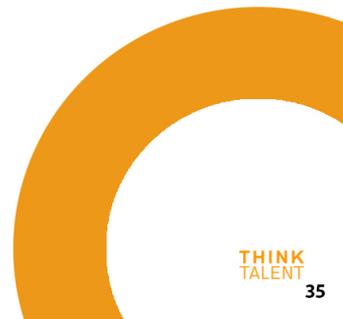




¿Qué significa todo esto? A mi entender, la gente permanece principalmente en su trabajo actual por dinero, y segundo, la gente no está en su empleo por un tema de fit cultural (de hecho, en ninguna de las siete respuestas aparece ese motivo). Pero más allá del prosaico dinero (las colegiaturas y las hipotecas no se pagan solas) el propósito y misión de la empresa sí es un factor predominante de permanencia.

Finalmente, si una de las características esenciales como seres-humanos es la diversidad cultural que se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de cada uno de los que habitamos este mundo, y trabajamos en las organizaciones que mueven al mundo, no buscamos lugares asfixiantes, cerrados y limitados donde nos sintamos consumir y extinguir como personas por no pensar, vivir, sentir y actuar como los demás, buscamos lugares que nos otorguen la oportunidad de trascender nuestras propias formas de ser e interactuar con los demás, con los "otros", para comprender y experimentar diferentes formas de ser, y que todos (tú, yo, él) podamos florecer y crecer de manera segura más allá de nuestras creencias, orígenes, formas de pensar y actuar,

**Todo esto solamente se logra en organizaciones multiculturales.**



En **THINK TALENT** contamos con servicios centrados en desarrollar estrategias para potencializar el Talento Individual y Grupal:

**Consultoría en Talento, Diversidad y Cambio**

**Soluciones Formativas**

**Coaching Ejecutivo**

El diseño de nuestros servicios y soluciones se basan en la visión general del negocio, la práctica implementación de la estrategia y siempre centrados en las personas.

**THINK  
TALENT**

# THINK TALENT

[contacto@thinktalent.mx](mailto:contacto@thinktalent.mx)

 [thinktalentmx](https://www.linkedin.com/company/thinktalentmx)

 [thinktalentmx](https://www.facebook.com/thinktalentmx)

 818 020 67 72

[www.thinktalent.mx](http://www.thinktalent.mx)