

---

---

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES *MANAGEMENT OF CULTURAL DIVERSITY IN ORGANIZATIONS*

Daniel Rojas<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-6346-3502>

Recibido: 20-10-2023

Aceptado: 15-11-2023

### Resumen

El presente ensayo, realizado desde una perspectiva onto-epistémica, pretende vislumbrar cómo la diversidad cultural constituye un factor de trascendental importancia en las organizaciones. La gestión de la diversidad cultural ha tomado el protagonismo en un mundo cada vez más globalizado e interconectado, donde las culturas, los saberes ancestrales, la industria cultural y la multi e interculturalidad; pueden llegar a definir el éxito o fracaso de las organizaciones postmodernas, en el marco de los convenios internacionales y de las organizaciones que los rigen. Asimismo, con la convicción de que cada cultura ofrece valiosos aportes al comercio internacional y a la generación de conocimiento colectivo, se establece la visión prospectiva de la interculturalidad como factor determinante para el desarrollo de futuros proyectos de mediano y gran alcance, en el marco del desarrollo mundial en armonía con el ambiente y con las personas como ciudadanos del mundo.

**Palabras clave:** Gestión; diversidad cultural; gerencia postconvencional.

### Abstract

This essay, carried out from an onto-epistemic perspective, aims to provide a glimpse of how cultural diversity constitutes a factor of transcendental importance in organizations. The management of cultural diversity has taken center stage in an increasingly globalized and interconnected world, where cultures, ancestral knowledge, cultural industry and multi- and interculturality can define the success or failure of postmodern organizations, within the framework of international agreements and the organizations that govern them. Likewise, with the conviction that each culture offers valuable contributions to international trade and to the generation of collective knowledge, the prospective vision of interculturality is established as a determining factor for the development of future projects of medium and large scope, within the framework of world development in harmony with the environment and with people as citizens of the world.

**Keywords:** Management; cultural diversity; post-conventional management.

---

<sup>1</sup> Universidad Yacambú. Venezuela. Correo: [daniel.rojas@uny.edu.ve](mailto:daniel.rojas@uny.edu.ve)

## Introducción

A lo largo de la historia de la humanidad, nos encontramos con diversos episodios donde las diferencias culturales han sido el origen de serios conflictos, muchas veces con resultados nefastos para el avance del ser humano como especie. Podría llegar a pensarse que en nuestro ADN está presente la necesidad de imponernos sobre otros, aun a costa de la propia subsistencia. Es mucho lo que hemos avanzado en este sentido, sin embargo, siguen existiendo grupos radicales que parecen no entender que solo juntos podemos perpetuar nuestra especie en armonía con el entorno.

En el presente ensayo, se hace un breve análisis sobre la aceptación de la diversidad cultural, a qué nivel dicha aceptación es posicionada y cuál es la tendencia postconvencional en relación con la gestión de las organizaciones y sus miembros. En este conglomerado de ideas, surgen interrogantes que nos orientan en la investigación, a saber: ¿Cuál es el efecto de la multiculturalidad en las organizaciones?, ¿Es posible determinar el grado de aceptación hacia la multiculturalidad en las organizaciones actuales?, ¿Cuál es la visión prospectiva sobre el desarrollo de las organizaciones en cuanto a la multi e interculturalidad?

Las respuestas a estas interrogantes nos ayudarán a entender el verdadero valor de las relaciones multiculturales y su aporte a las organizaciones, conocer los obstáculos que se oponen a la integración de saberes con origen en diferentes fuentes, internalizar el hecho de que las diferencias culturales, sociales, étnicas, de género o cualquier otro tipo, influyen de diferentes formas en las organizaciones y en sus integrantes.

Queda de nuestra parte, como gerentes orientados a superar lo convencional, entender las nuevas realidades y trabajar juntos para elevar a nuestros equipos de trabajo a niveles superiores de conocimiento y conseguir un máximo rendimiento, en un ambiente de armonía con las personas y su individualidad.

### **Gestión de la Diversidad Cultural en las Organizaciones Convencionales y Posconvencionales**

Los cambios permanentes en la dinámica de la sociedad actual, exige de las organizaciones el constante ajuste de sus políticas, pues internamente son el reflejo de la sociedad. En un mundo cada vez más globalizado, la multiculturalidad está presente en todos los ámbitos del quehacer humano. De acuerdo a lo expresado por las Naciones Unidas (2022), en el marco del Día Mundial

de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo (21 de mayo), la diversidad cultural es “una fuerza motriz del desarrollo, no sólo en lo que respecta al crecimiento económico, sino como medio de tener una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual más enriquecedora” (p. 28).

De allí la importancia de que los equipos de trabajo en las organizaciones estén conformados de forma heterogénea por personas sin distinción de su cultura de origen, género, creencias y costumbres. Dicha configuración permite enriquecer a la organización, por cuanto brinda otros enfoques o puntos de vista para abordar los problemas. Las diferentes formas de entender a una organización fortalecen a la misma y permiten cultivar relaciones entre los actores sociales para la generación de conocimiento colectivo. El gerente postmoderno debe orientar la heterogeneidad de manera inteligente, tal que se direccionen los esfuerzos del equipo hacia metas comunes, convirtiendo las competencias heterogéneas en aptitud y objetivos homogéneos.

La gestión inteligente de la diversidad cultural constituye una efectiva estrategia organizativa para fomentar la convivencia, la diversidad y la inclusión en las organizaciones. El efecto positivo sobre el clima organizacional, permite fortalecer la creatividad y el aprendizaje organizacional, administrar de manera eficiente el conocimiento sobre los procesos de la empresa y afianzar la reputación en los mercados a nivel regional y mundial. En este contexto, cabe señalar lo indicado por Granell (2016), sobre la diversidad cultural en el contexto organizacional:

Si bien es cierto que, gracias a este fenómeno, la empresa consigue numerosos beneficios como bien pueden ser una mejor reputación, mayor motivación por parte de los empleados y mayor eficiencia; pero cabe recordar que el fin último de la organización no debe ser el conseguir dichos beneficios, sino el llegar a tener un entorno laboral en el que las diferencias culturales sean una oportunidad, y no un problema. (p. 13)

El autor pone de manifiesto la importancia de la diversidad cultural, alcanzando un nivel más elevado al superponer las oportunidades que se generan en el entorno laboral y superando las diferencias propias de los distintos orígenes de sus miembros. La diversidad no debe interferir con los logros de la organización, sino por el contrario, mantener un ambiente de armonía y tolerancia. No basta con aceptar las diferencias, el verdadero fin es lograr una interculturalidad donde los límites se difuminen y se generen nuevas formas de entender la realidad para el beneficio de la organización y sus integrantes.

En cuanto a la cultura organizacional, es importante hacer referencia a lo señalado por Hofstede y Minkov (2010), sobre las dimensiones de la misma en cuanto a la eficacia y los medios

para lograr los objetivos, el servicio al cliente, la disciplina como forma de control, la accesibilidad a la organización y la filosofía de gestión. Estas dimensiones definen el tipo de organización, y constituyen factores a tomar en cuenta por el gerente postconvencional, para establecer de manera cualitativa el grado de aceptación de la multiculturalidad por parte de los actores sociales involucrados. En equipos heterogéneos, las dimensiones descritas pueden servir de indicadores en cuanto al logro de metas y la identificación profunda con la organización.

En el entorno social de nuestros países en desarrollo, la diversidad cultural constituye un recurso que puede generar una mejor calidad de vida para la población, mediante la producción y promoción de bienes y servicios relacionados con nuestras culturas. Entiéndase: arte autóctono, arquitectura, gastronomía, turismo, entre otros; lo cual constituye lo que ahora se conoce como industria cultural. La economía resultante de esta actividad puede ser sustentable y sostenible, siempre que se norme su accionar de manera organizada. En este sentido, la UNESCO (2001), publicó la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, la cual en su Artículo 3 se refiere al factor de desarrollo para el crecimiento económico y como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria.

Asimismo, la UNESCO (2005), en la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, en su Artículo 2 Parágrafo 3, sobre los Principios de igual dignidad y respeto de todas las culturas, se refiere a que la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales “presuponen el reconocimiento de la igual dignidad de todas las culturas y el respeto de ellas, comprendidas las culturas de las personas pertenecientes a minorías y las de los pueblos autóctonos”.

A este respecto, cabe citar a Nett (2013) sobre la importancia de la Convención de la UNESCO, cuando señala:

Bien se podría decir que esta Convención viene a reformular un equilibrio sensible entre el comercio y la cultura, estableciendo un marco ético y normativo de comportamiento social para los Estados, la sociedad civil y las Industrias Culturales. A partir de su entrada en vigor el año 2007, a través de directivas operacionales, propone un marco de posibilidades para que artistas y creadores participen en los mercados nacionales e internacionales, y que nuestros productos sean remunerados y accesibles a un amplio público, reconociendo la contribución de las Industrias Culturales al desarrollo del país. (p. 181)

Estos lineamientos, emitidos por una organización tan prestigiosa como la UNESCO, fortalecen la integración y valoración de la diversidad cultural en todos los espacios organizacionales. Si bien la autora hace referencia a su país de origen, Chile, es una realidad que viven todos los países Latinoamericanos. Como investigadores y gerentes organizacionales, debemos conocer las normativas que permitan crear nuevas formas de fortalecer el aparato productivo nacional, fomentando a su vez la valoración de los saberes ancestrales y la cultura propia.

Como se mencionó anteriormente, no basta con aceptar las diferencias, sino lograr un nivel de interacción y comunicación entre actores de diferentes culturas, de tal forma que no prevalezcan las opiniones o ideas de uno sobre otros, integrando los conocimientos que lleven a las organizaciones a alcanzar altos niveles del conocer, el ser y el hacer. La interculturalidad que se produce en las organizaciones que cultivan estas premisas, permite traspasar las barreras de la multiculturalidad, que en palabras de Meunier (2007), citado por Rodríguez (2012), “pasamos del multicultural al intercultural cuando las interacciones entre los grupos culturales y entre las personas son tenidas en cuenta y no solamente sus diferencias y su reconocimiento” (p. 39). El autor hace referencia al significativo paso de la multiculturalidad a la interculturalidad, que abre nuevos caminos a la gerencia para la optimización en el rendimiento de sus miembros, toda vez que la inclusión de diferentes concepciones, ideas y opiniones; enriquecen los saberes y los procesos donde estos están involucrados.

De acuerdo a Rodríguez (citado), el interculturalismo se concibe como la convivencia en la diversidad, con base en principios de igualdad, diferencia e interacción positiva. El autor menciona la interacción positiva, por cuanto la misma, aun cuando tienen un fundamento esencialmente educativo y de formación, tiene además aplicaciones en el área organizacional, lo que promueve la relación ganar-ganar entre los actores sociales e incentivan la interacción cultural. Se forman, de esta manera, lazos de compañerismo y amistad que fortalecen el trabajo en equipo y su rendimiento. Estas interrelaciones obedecen a las particularidades y valiosos aportes de cada miembro de la organización lo cual, en palabras de Essomba (2009), “todos los seres humanos somos iguales en esencia y diferentes en existencia” (p. 43).

Las organizaciones postconvencionales, cuentan ya con personal responsable para la gestión de la diversidad. Lo que no está, digamos estandarizado, es el marco teórico referencial para definir las funciones de dichos cargos, ni los perfiles de quienes los van a dirigir. Esto depende

del nivel de apertura de las propias culturas donde hace vida cada organización y que dicha gestión es todavía algo novedoso en el mundo organizacional. El común denominador orienta a las empresas productoras o prestadoras de servicios a desempeñarse mejor que sus pares en cuanto a productividad, innovación y la identificación de sus trabajadores con los principios y valores de estas (cultura de alto rendimiento). Según Ventosa (2012), “la Gestión de la Diversidad en este sentido puede ser considerada como un esfuerzo de adaptación de las empresas a su medio social, pues las empresas reflejan la sociedad, y no como una simple herramienta de gestión” (p. 88). Por lo tanto, la aceptación en la interrelación con otras culturas es una muestra de evolución de las organizaciones actuales y una proyección a futuro de las mismas, en el marco de un desarrollo sostenible y sustentable.

Se hace evidente que la interculturalidad ya no depende de la aceptación o no por parte de las organizaciones. Sino que pasa a ser una condición para la permanencia en el mercado de quienes pretenden consolidarse con vista hacia el futuro. El actual mundo globalizado e interconectado, por su propia naturaleza y accionar, requiere de todos los aportes que cada cultura tenga a bien proporcionar. Las mentalidades están obligadas a cambiar o a desaparecer, por cuanto solo uniendo esfuerzos podremos garantizar un futuro sostenible para las nuevas generaciones.

### Conclusiones

La diversidad cultural en los equipos de trabajo enriquece el conocimiento en las organizaciones, brindando nuevas concepciones y puntos de vista para ayudar a entender y resolver las diferentes situaciones que se presentan en las mismas.

Las empresas reflejan la realidad social, por lo que los cambios sociales afectan a la estructura organizativa y a las personas que la conforman.

El grado de aceptación de la diversidad en las organizaciones se observa en el rendimiento de los equipos heterogéneos de trabajo y en la identificación de su personal con la cultura intercultural.

La propia dinámica del mundo globalizado desplaza a las organizaciones que no aceptan los cambios y la interculturalidad.

Para una efectiva gestión de la diversidad se debe cultivar la tolerancia, la comunicación, el trabajo en equipo y el reconocimiento de las diferencias, en un entorno de armonía con el entorno, con el resto de los actores involucrados, sus valores y creencias.

Los integrantes de una organización se sienten valorados al aceptar su cultura y sus aportes, obteniéndose así de ellos el máximo rendimiento.

Cuando una empresa se involucra con otras culturas de manera comercial, se adapta de manera parcial a las mismas e influye a su vez en la cultura local, con lo que se produce un efecto de interculturalidad. Dicha interrelación debe ser manejada de forma inteligente por el gerente postconvencional para crear oportunidades, establecer relaciones ganar-ganar y aprender de las diferencias y similitudes.

La aceptación de la diversidad cultural no significa tratar a todas las personas por igual. Se deben dar iguales oportunidades, pero también diferenciar y personalizar a cada individuo, valorando su individualidad, desde lo visible a lo invisible, en un clima organizacional claro e inclusivo.

La gestión de la diversidad cultural es clave para enfrentar los desafíos de la globalización tales como la expansión del mercado, movilidad, entendimiento entre diferentes regiones e incluso naciones, al mismo tiempo concilia las esferas locales y mejora la percepción por sus grupos de interés (trabajadores, clientes proveedores, colaboradores).

Desde nuestra cosmovisión, para integrar la diversidad cultural se hace necesaria una gerencia postconvencional, una gerencia humanista, desde el humanismo empírico que rechaza la violencia, tomando en cuenta la libertad de expresión y las creencias, enfatizando la necesidad de resaltar las formas de vivir la vida, propias de minorías.

### Referencias

- Essomba, M. (2009). *Liderar escuelas interculturales e inclusivas*. Barcelona. Editorial Graó.
- Granell, R. (2016). *La gestión responsable de la diversidad cultural en las empresas: propuesta de buenas prácticas*. [Trabajo fin de grado, Universidad Politécnica de Valencia, España]. <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://digital.csic.es/bitstream/10261/162791/1/gestiresponsempre.pdf>
- Hofstede, G. y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Meunier, O. (2007). *Approches Interculturelles en Éducation. Étude Comparative internationale*. France: Institut National de Recherche Pédagogique. Service de Veille Scientifique et Technologique. Les Dossiers de la Veille.

- Naciones Unidas (21 de mayo de 2022). *Día Mundial de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo*. <https://www.un.org/es/observances/cultural-diversity-day>
- Nett, M. (2013). La Unesco y su lucha por la Diversidad Cultural. *Comunicación y Medios*, (27), 178–183. <https://doi.org/10.5354/rcm.v0i27.24925>
- Rodríguez, A. (2012). Modelos de gestión de la diversidad cultural y la integración escolar del alumnado inmigrado. *Revista de Educación Inclusiva*, 5(3), 52-69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4106429>
- UNESCO (02 de diciembre de 2001). *Declaración universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*. [https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura\\_10/spl\\_70/pdfs/30.pdf](https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl_70/pdfs/30.pdf)
- UNESCO (20 de octubre de 2005). *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000142919\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000142919_spa)
- Ventosa, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann. [http://seguridadlaboral.geoscopio.com/empresas/redacogediversidad/documentos/diversidad/Diversidad%20cultural%20%20en%20las%20empresas\\_Montserrat%20Ventosa.pdf](http://seguridadlaboral.geoscopio.com/empresas/redacogediversidad/documentos/diversidad/Diversidad%20cultural%20%20en%20las%20empresas_Montserrat%20Ventosa.pdf)