

Lideres y organizaciones culturalmente diversas, un desafío para el presente siglo

Culturally diverse leaders and organizations, a challenge for the present century

Marta Gisela Durán Gamba

Psicóloga, Magíster en Psicología del trabajo y las organizaciones. Universidad Santo Tomás, Bogotá- Colombia. Email: martaduran@usantotomas.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-1431-5869>

PERSPECTIVAS

[https://revistas.uniminuto.edu/index.php/](https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/issue/view/195)

[Pers/issue/view/195](https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/issue/view/195)

ISSN 2145-6321

e-ISSN 2619-168715

68-82

Vol 1 - No. 19

JULIO - SEPTIEMBRE 2020



RECIBIDO : ENERO 12 -2020

ACEPTADO: JUNIO 5 – 2020

RESUMEN

Las organizaciones del siglo XXI operan en un entorno dinámico e inestable, caracterizadas por la improvisación y poca rutina, esto implica agilidad y versatilidad en sus formas de trabajo, fomentando la innovación, privilegiando la contratación de expertos y equipos de trabajo diversos. Su éxito depende de líderes competentes para relacionarse y coordinar equipos eficazmente (Weick, 2000). El presente artículo propone una reflexión y análisis crítico usando la consulta en fuentes primarias, para identificar las habilidades de los líderes que laboran en organizaciones culturalmente diversas. Los comportamientos de los líderes influyen en la gestión del cambio mediante conjuntos de habilidades permitiéndoles funcionar eficazmente en un escenario laboral diverso, conducir equipos de personas y promover capacidades distintivas con ventajas competitivas comprobadas (Ramall, 2004). Finalmente, las organizaciones culturalmente diversas representan una oportunidad y a la vez una limitante, al no contar con líderes competentes para gestionar sus equipos (Heames & Harvey, 2006).

Palabras Clave: Competencias, cultura, liderazgo, talento humano.

ABSTRACT

The organizations of the 21st century operate in a dynamic and unstable environment, characterized by improvisation and little routine, this implies agility and versatility in their ways of working, promoting innovation, privileging the hiring of experts and diverse work teams. Its success depends on competent leaders to interact and coordinate teams effectively (Weick, 2000). This article proposes critical reflection and analysis using consultation in primary sources, to identify the skills of leaders working in culturally diverse organizations. Leaders' behaviors influence change management through skill sets allowing them to function effectively in a diverse work setting, lead teams of people and promote distinctive capabilities with proven competitive advantages (Ramall, 2004). Finally, culturally diverse organizations represent an opportunity and at the same time a limitation, as they do not have competent leaders to manage their teams (Heames & Harvey, 2006).

Keywords. Competencies, culture, leadership, human talent.

1. Introducción

El siglo XXI a nivel mundial se ha caracterizado por el fenómeno de las migraciones sin igual, las cuales no se consideran de corto plazo en cuanto obedecen a asuntos estructurales, como las crisis políticas, los países deficientemente gobernados, así como las marcadas diferencias respecto a las oportunidades de desarrollo económico entre ellas: laborales, expectativa de vida, educación, bienestar etc., sumado a la conciencia de propender por mejorar la calidad de vida, a través del desplazamiento de su país de origen hacia otros destinos (Wihtol de de Wenden 2016).

Un reporte de la Organización Internacional para las Migraciones (2015) indica que la movilidad nacional e internacional a nivel mundial va en aumento con cifras de 232 millones de migrantes internacionales y 740 millones de migrantes internos. Para el contexto colombiano, se prevé que entre los años 2015 y 2025 el número de personas provenientes de otros países para trabajar temporalmente en Colombia se incrementará en un 48% según informes de esta misma organización.

Por tanto, se esperan líderes organizacionales mejor calificados en su saber, que adicionalmente cuenten un repertorio de habilidades de liderazgo de modo que confluyan eficazmente en los equipos de trabajo de distintas culturas, lo que beneficia el logro de objetivos organizacionales (Lustig & Koester, 2013).

En este contexto, es el interés del presente artículo de reflexionar acerca de líderes y organizaciones culturalmente diversas, un desafío para el presente siglo, con el objetivo de determinar ¿cuáles son las habilidades que deben tener los líderes que laboran en dichas organizaciones?

Con la finalidad de comprender el alcance de lo que la representa el liderazgo, es pertinente definir el concepto de liderazgo como una habilidad complementaria a la dirección, que facilita el cambio, por lo cual su contribución equivale a alinear los equipos de personas, conduciéndolos hacia el logro de objetivos vinculados a la visión organizacional (Kotter, 2008).

La cultura en el contexto de las organizaciones

Así mismo, al hacer referencia a la cultura para desarrollar el talento humano en las organizaciones, principalmente a sus directivos y líderes; House, Javidan, Hanges, y Dorfman (2002) plantean que esta se considera un conjunto de identidades e

interpretaciones, producto de experiencias comunes de los miembros de un colectivo humano que se enseñan de una generación a otra, atributos aplicables a los niveles de la sociedad y las organizaciones.

Organizaciones culturalmente diversas

Si bien en un sistema globalizado, interconectado e interdependiente en términos económicos, sociales, políticos, culturales, entre otros, las organizaciones experimentan un incremento de trabajadores de diferentes edades, razas, géneros, procedencia geográfica, etc., con distintas prácticas, valores y creencias, a lo que le reconoce como organizaciones culturalmente diversas (Aneas, 2003). En este escenario, la función de la gestión humana constituye un bastión al lograr potenciar e integrar a través de un liderazgo idóneo las capacidades de los equipos culturalmente diversos, haciendo de esta una fuerza estratégica que ofrezca mayor competitividad a la organización (Ely & Thomas, 2001).

Competencias de los líderes para administrar equipos

Pese a que no existe un único concepto respecto a las competencias laborales, Ulrich, Younger, Brockbank, y Ulrich (2012) proponen que estas son la suma de conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo que aportan valor a una organización. Igualmente, se puede afirmar que las competencias en las personas se desarrollan constantemente, es decir, guardan una estrecha relación con la aplicación del conocimiento en el trabajo (Levy-Leboyer, 2001). Razón por la que gestión humana, requiere una gran sensibilidad al entorno de los negocios, la cultura, la estrategia, el capital humano y sus necesidades, la innovación, así como el desarrollo nuevas competencias en el ámbito del trabajo. Estas últimas de gran valor ya que establecen un vínculo entre los comportamientos de cada trabajador y la estrategia de la organización, sustentadas en una cultura organizacional apropiada que pone en juego la gestión del talento humano (Medina & Castañeda, 2010).

2. Materiales y métodos

El presente artículo propone una reflexión y análisis crítico de la literatura a través del método de consulta en fuentes primarias (artículos en revistas indexadas, bases de datos, libros, capítulos de

libro, entre otros), con el propósito de determinar qué habilidades deben tener los líderes que ejercen su labor en organizaciones culturalmente diversas. En este caso, se hace uso de un enfoque cualitativo, apelando a la interpretación y descripción de la información consultada (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3. Resultados

En la segunda década siglo XXI es un hecho que las organizaciones se caracterizan por ser cambiantes, con un panorama dinámico, inestable y volátil, donde predomina la improvisación y poca rutina, lo que implica necesariamente agilidad y versatilidad en la disposición de sus estructuras y las formas de trabajo de los trabajadores, para enfocarse de forma constante en innovación altamente sofisticada (Weick, 2000).

Nuevas formas organizativas de trabajo

Con respecto a los comportamientos que se requieren frente a estas nuevas maneras de funcionamiento, hay que anotar que la complejidad se particulariza por la diversidad de cargos y tareas, como por la dificultad para ejecutarlos. Por ello se privilegian las formas organizativas donde predominan la contratación de expertos, y equipos de trabajo culturalmente diversos que comparten sus conocimientos para lograr el desarrollo de proyectos, es decir, que la toma de decisiones pasa hacia los expertos, más que a las personas jerárquicamente autorizadas para ello. En cuanto al éxito de estas formas de trabajo, el líder requiere contar con habilidades de adaptación y relacionamiento para la coordinación eficaz de los equipos en los se desenvuelve y de aquellos de los no es parte (Bustamante & Opazo, 2004).

Habilidades para administrar equipos

Ahora bien, en este contexto se ha evidenciado que los líderes mediante sus comportamientos pueden influenciar los procesos de gestión de cambio organizacional, a través de habilidades que les permiten funcionar de manera efectiva en un escenario laboral diverso, y a la vez favorecen potenciar y promover las capacidades distintivas en las organizaciones y ventajas competitivas comprobadas (Ramall, 2004).

Se ha planteado que estos líderes desarrollan otras competencias frente a las de los líderes que operan en escenarios ordinarios, es decir, no diversos. Ya que cuentan con capacidades reconocidas

como multiculturales, es decir aquellas les posibilitan funcionar efectivamente en ámbitos culturales múltiples. Estas habilidades son esencialmente generales, propician una mejor comprensión del entorno global, por ello conducen eficazmente los equipos de trabajo de manera que logren confluir con otras culturas, prácticas, valores y creencias, etc, (Leung, Ang & Tan 2014).

En el ámbito de la dirección y el liderazgo, la capacidad de trabajar con distintas culturas favorece al líder una mayor capacidad de gestión, de comunicación e interacción social y respuestas oportunas respecto a los estereotipos y prejuicios adquiridos a lo largo de la vida. Estas a su vez permiten a los líderes y sus equipos confiar en el otro, mostrar empatía, generar diálogos constructivos, compartir las ideas con otros, negociar y llegar a consensos, razón por la que se consideran indispensables (UNESCO, 2013).

Sin embargo, se ha comprobado que el hecho de que varias personas se encuentren en un mismo país o hablen un mismo idioma, no implica que todas tengan las mismas creencias, valores y actitudes (Stahl & Voigt, 2008). De allí el desafío para las organizaciones respecto a preparar a sus líderes para administrar de forma incluyente y exitosa los equipos culturalmente diversos, de modo que estos se conviertan en una fuerza laboral estratégica que promueva la competitividad organizacional, evidenciando así su capacidad de adaptación al cambio (Cox, 2001).

Beneficios para las organizaciones y su personal

Las evidencias señalan que si bien un liderazgo competente para gestionar equipos multiculturales incentiva el desarrollo sostenible de la organización en cuanto favorece la innovación, propicia mayor desempeño, incrementa la motivación y satisfacción de sus trabajadores, y a su vez disminuye las tasas de rotación (Ramlall, 2004).

Por su parte, Lockwood (2005) plantea que es de gran relevancia dar un manejo eficiente la diversidad cultural en el lugar de trabajo alineándola previamente con las metas y los objetivos estratégicos organizacionales, por cuanto rinden beneficios a largo y mediano plazo para la organización posibilitando así su sostenibilidad.

Además cabe agregar seis de las razones centrales que justifican un liderazgo competente para administración de estos equipos de trabajo: a.) generan una mayor adaptabilidad y flexibilidad en un mercado que cambia rápidamente b.) facilitan atraer y retener el

mejor talento humano; c.) reducen los costos asociados con el índice de rotación, el ausentismo y la baja productividad; d.) constituyen un retorno de la inversión (ROI) gracias a numerosas iniciativas, políticas y prácticas; e.) permiten alcanzar y mantener una mayor cuota de mercado (tanto a nivel local y global) con una base de clientes diversa; y f) incrementan la comercialización así como los beneficios (Lockwood, 2005).

Adicionalmente, como lo afirma un reporte de la revista *Gestión* (2018) refiriéndose a las organizaciones que cuentan con diversidad étnica y proporciona una gestión pertinente a la misma, cuentan con un 35% más de probabilidades para obtener un desempeño privilegiado y aquellas que tienen diversidad de género alcanzan un 15% más de probabilidades.

Implicaciones para la gestión del talento humano

Desde esta perspectiva, es preciso señalar que actualmente la gestión del talento humano, es considerada en las organizaciones como responsable por los aspectos estratégicos, por lo tanto, enfoca su labor hacia la generación de valor, estimándolo como el origen de la ventaja sostenida (Ulrich, & Brockbank, 2005).

Así, este aporte de valor puede dimensionarse desde cinco aspectos, a saber: el gobierno de las personas, la proyección organizacional, la eficacia y la eficiencia, la gestión del cambio, y favorecer el cumplimiento de la responsabilidad social, dado que esta última constituye un aspecto de amplio interés tanto en los negocios como en sus inversores, siendo una de las aristas estratégicas empresariales, ya que crea posibilidades para la innovación, y ventajas competitivas que repercuten en el prestigio de las mismas (Peláez & García, 2011).

De esta forma, el desafío para las organizaciones y particularmente para del gestión del talento humano, es ser reconocida como un socio estratégico, donde las personas y sus capacidades son la ventaja competitiva (Buciuniene & Kazlauskaite, 2012).

Por ello, las organizaciones culturalmente diversas representan una apuesta importante para las organizaciones, ya que exige considerar acciones proactivas a fin de superar la incompetencia multicultural en los líderes; en particular según los hallazgos se recomienda especialmente a los gestores del talento humano implementar programas de desarrollo que suministren conocimientos y entrenamiento, de modo que conduzcan a la

adquisición de destrezas a fin de producir cambios positivos en la interacción social así como de la gestión de la fuerza laboral multicultural (Sue, 2001).

Estas estrategias no solamente favorecen el perfeccionamiento desde los aspectos de formación y desarrollo, sino que a su vez promueven la retención, la evaluación, y la participación de sus colaboradores adaptándose oportunamente a los entornos culturales diversos. De ahí la relevancia de una gestión apropiada y proactiva por parte de las directivas de la organización, puesto que como se ha subrayado la diversidad a nivel de estas puede estimarse como un intangible de alto valor en cuanto se administre de forma eficaz mediante la implementación de políticas y prácticas que den lugar a ello, de otra forma puede causar problemas en el funcionamiento de los grupos de trabajo de la misma (Ely & Thomas, 2001).

En efecto como se ha indicado previamente las organizaciones culturalmente diversas son más creativas e innovadoras, sin embargo, el rol del gestor del talento humano es primordial ya que este tiene la capacidad de influir en el equipo a fin de que se dejen de un lado las agendas propias y exista un enfoque colectivo que conlleve al logro de objetivos comunes. Dicho de otra forma, este debe tener una total la disposición para desarrollar destrezas que le permitan dar un manejo adecuado a los prejuicios, estereotipos, así como diferencias profundas a nivel de la interacción relacionadas con aspectos tales como: valores, capacidades, personalidad, entre otros, las que pueden llegar a inhibir la socialización de los saberes que conducen al enriquecimiento de los procesos en la organización en general. Estas son razones suficientes para considerar el fortalecimiento de habilidades en los líderes para la administración de equipos con culturas diversas, mediadas por buenas prácticas que promuevan la inclusión de sus colaboradores lo que implica la capacidad de generar un clima de creatividad e innovación en los procesos, productos y/o servicios que se trabajen, a través del respeto, la participación, de los equipos de trabajo, el acceso a la información, la apertura de espacios para el diálogo, la toma de decisiones más consensuada en los distintos niveles de la organización (Subeliani & Tsogas, 2005).

Por otra parte, y más allá de las ventajas que la gestión de la diversidad proporciona a las organizaciones los gestores del talento humano deben considerarla como una respuesta socialmente responsable frente a un entorno cambiante, así como

un compromiso que implica un esfuerzo organizacional constante y colaborativo, comenzando desde la alta dirección mediante la toma de decisiones que fomenten el bienestar de la sociedad así como de la organización misma, para lo cual es preciso una interacción entre el entorno y el individuo. Lo que implica transformar la perspectiva frente a considerar la gestión de los equipos de conformación cultural distinta meramente como un medio para lograr un fin (Daft, 2000). Dicho en pocas palabras la gestión de la diversidad conlleva un trabajo colaborativo por parte de todas las áreas funcionales de la organización aprendiendo estas a adaptarse al medio externo a las realidades sociales, económicas, culturales, políticas, entre otras de la sociedad civil, traspasando la línea de concebir la gestión de la diversidad como una herramienta, y más bien desarrollar la conciencia de que un enfoque correcto de las buenas prácticas de responsabilidad social para la organización, en donde hay un interés por el bien común lleva en sí mismo el beneficio de ser sostenibles (Blank, 2002).

4. Conclusiones

De acuerdo con el desarrollo de la presente reflexión y análisis empírico es preciso señalar que la agenda para las organizaciones del siglo XXI traza unos desafíos para las organizaciones y sus líderes en lo que respecta a desarrollar la capacidad de realizar una clara lectura del escenario dinámico, global-local donde no hay fronteras para que las organizaciones y el personal donde operan, lo que conlleva al desarrollo de destrezas a fin de crear ámbitos incluyentes que promuevan una apropiada gestión de los equipos diversos incrementando así la competitividad y satisfacción de sus grupos de interés (Adler como se citó en Bennett, 2007). Comprendiendo que las organizaciones que cuentan con grupos multiculturales tienen un capital valioso en cuanto se gestionen de forma adecuada, tienen un 35% más de probabilidades para obtener un desempeño superior y aquellas que tienen diversidad de género alcanzan un 15% más de probabilidades, según lo afirma reporte de la revista (Gestión, 2018).

Así mismo, la correcta administración de las organizaciones multiculturales permite maximizar los resultados debido a que fomenta la innovación, la creatividad, así como la eficacia frente proyectos, tareas, apertura de nuevos mercados, entre otros. No

obstante, sus líderes están llamados a superar su propia incompetencia para una administración eficaz de equipos. Gran parte del diferencial en estos tiene su fundamentación en su capacidad para saber armonizar los dilemas por lo cual será primordial el desarrollo de habilidades como mostrar empatía, generar diálogos constructivos, compartir las ideas con otros, negociar y llegar a consensos, razón por la que se consideran indispensables (UNESCO, 2013).

Para finalizar, es importante señalar que la administración de los equipos multiculturales, no constituyen una herramienta que le facilita a las organizaciones el logro estratégico de sus objetivos, es decir mayores ganancias económicas exclusivamente. Por lo tanto, no puede concebirse como un medio para lograr un fin en sí mismo, sino más bien una apuesta para las organizaciones y sus dirigentes, a fin de lograr desarrollar conciencia de que un enfoque correcto de las buenas prácticas de responsabilidad social para la organización, donde el interés por el bien común lleva en sí mismo el beneficio de ser sostenibles, lo que implica un cambio de perspectiva en donde todos sus stakeholders ganen (Blank, 2002).

Referencias

Aneas, M. A. (2010). Formación intercultural en las organizaciones. Bases para diseños formativos orientados al tratamiento de la interculturalidad en las organizaciones. Experiencias y Aportes para el Fortalecimiento de los Servicios de Salud. Barcelona: Programa Editorial del Gobierno de la República.

Bennett, M. J. (2007). Intercultural competence for global leadership. Manuskript, das auf Bennett 2001a und 2001b beruht.

- Blank, B.L. (2002). *La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico* (3ª ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Buciuniene, I. & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5 – 24.
- Bustamante, M. A. & Opazo, P. A. (2004). *Hacia un concepto de Complejidad: Sistema, Organización y Empresa*. Serie Documentos Docentes. FACE SDD, 2(3), 1–21.
- Cox, T. H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5, 34-47.
- Daft, R.L. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6ª ed., pp. 147-148). México: International Thomson.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Heames, J.T. & Harvey, M. (2006). The evolution of the concept of the “executive” from the 20th century

manager to the 21st century global leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 29-42.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2014• Hernández, R. *Metodología de la Investigación*. 6a Edición, Mc Graw Hill, México.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3- 10.

Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.

Levy-Leboyer, C. (2001). *Gestión de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gestión, 2000.

Leung, K., Ang, S. y Tan, M. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1, 489-519.

Lockwood, N. R., SPHR, G., & Expert, H. C. (2005). *Workplace diversity*. Society of Human Resource Management.

Recuperado el 03 de Julio de 2017, de: <http://www.shrm.org/research/quarterly>

Lustig, M. W., & Koester, J. (2013). Intercultural competence. (7ª ed.). Boston: Pearson.

Medina, A. F., & Castañeda, D. I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 117-140.

Organización Internacional para las Migraciones. (2015). Informe sobre las migraciones en el mundo. Los migrantes y las ciudades nuevas colaboraciones para gestionar la movilidad. Suiza: OIM. Recuperado de <https://publications.iom.int/books/informe-sobre-las-migraciones-en-el-mundo-2015-los-migrantes-y-las-ciudades-nuevas>.

Peláez, I. & García, M. (2011). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: una relación aproximada al contexto del valle del Cauca – Colombia. En: Encuentro internacional e investigadores en Administración 2011. (1504-1529) .Universidad externado – Universidad del Valle. Bogotá

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(2), 52-63

Revista Gestión (2018). Recuperado el 04 de Febrero de 2018 de [https://gestion.pe/economia/management-
empleo/encuentra-mundo-
diversidad-talento-
mercado-laboral-226073](https://gestion.pe/economia/management-empleo/encuentra-mundo-diversidad-talento-mercado-laboral-226073)

Subeliani, D., & Tsogas, G. (2005). Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank. *The international journal of human resource management*, 16(5), 831-851. Subeliani, D. & Tsogas, G. (2005). "Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank". *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 831.

Sue, D. W. (2001). Multidimensional facets of cultural competence. *The counseling psychologist*, 29(6), 790-821.

Stahl, G. K. & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and

meta-analytic examination. *Organization Science*, 19, 160-176.

UNESCO (2013). *Intercultural competences*. Paris, France: Editor: Intersectoral Platform for a Culture of Peace and Non-Violence, Bureau for Strategic Planning.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222.

Weick, K. E. (2000). El liderazgo como legitimación de la duda. En W. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cummings (Eds.), *El futuro del liderazgo* (pp. 104-115). Bilbao: Deusto

Wihl de Wenden, C. (2016). Las nuevas migraciones. *Sur* 23, 13(23), 17-

28.