Ciencias Sociales Online
revista electrónica
ISSN 0718-1671

URL: http://www.uvm.cl/csonline
Email: jgibert@uvm.cl

Ciencias Sociales Online, Marzo 2008, Vol. V, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

Strategic management for cultural diversity in organizations

Loreto Marchant Ramírez
Universidad de Viña del Mar – Chile
e-Mail: lmarchant@uvm.cl

Aldo Del Río León
Vantaz Group - Chile

RESUMEN

La internacionalización de los negocios ha acrecentado la importancia de entender el "comportamiento organizacional internacional". Las empresas dependen cada vez más de sus transacciones con otros países. La exploración y apertura de nuevos mercados dependen del entendimiento que se logre de sus claves culturales, tanto a nivel macro como al interior de las organizaciones. El objetivo de este trabajo explora este último tópico.

Recibido: Julio 2007
Aceptado: Marzo 2008

1. INTRODUCCIÓN

Desarrollar y mejorar la producción depende de la forma en que se conduzcan las relaciones transculturales, lo que comienza por entender el verdadero significado de apreciar la diversidad demográfica y cultural. Esto es mucho más que tolerar y tratar imparcialmente a personas de diferentes grupos raciales y étnicos. El verdadero significado de apreciar la diversidad es respetar, potenciar y disfrutar una amplia gama de diferencias culturales e individuales. Por lo tanto, la meta de una organización diversificada es que las personas de todos los antecedentes culturales puedan lograr su pleno potencial, sin estar limitados por identidades de grupo como sexo, nacionalidad o raza o religión.

Gestionar estratégicamente la diversidad cultural es un desafío a las actitudes y paradigmas individuales y colectivos más profundamente arraigados: valores como la equidad, la igualdad, la fraternidad, la convicción sistémica de una organización sin fronteras, no se generan o implementan por decreto.

A nivel táctico, la organización se enfrenta a importantes retos para conseguir que la diversidad de sus empleados se convierta en una ventaja: valorar realmente la diversidad de los trabajadores; equilibrar las necesidades de los individuos con la justicia para el grupo; superar la resistencia al cambio; fomentar la cohesión del grupo; garantizar una comunicación abierta; conservar a los mejores empleados y gestionar la competencia por las oportunidades.

Las organizaciones que mejor han gestionado la diversidad para obtener una ventaja competitiva han logrado convertir estas estrategias y tácticas en acciones concretas: cuentan con una Dirección comprometida con la valoración de la diversidad; programas continuos y sólidos de formación sobre diversidad; grupos de apoyo para los trabajadores no tradicionales; programas con mentores y de aprendizaje; políticas para acomodarse a las necesidades familiares diversas y políticas comunicacionales que desalienten la discriminación. Desarrollan intencionadamente una “cultura organizacional de la diversidad” sistematizando actividades y ritos que permitan conocer y celebrar las diferencias culturales. Utilizan “auditorías de diversidad para descubrir sus errores” y responsabilizan a sus directivos de la implantación eficaz de todas estas políticas y estrategias.

El papel del gestor del Capital Humano es fundamental en el proceso de desarrollo de una organización multicultural como facilitador, asesor y catalizador del proceso de transculturización. Analizar, cuestionar, alinear y mejorar los procesos de personas, tales como sistemas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y compensación del personal, a la luz de este nuevo paradigma es complejo y los precedentes no abundan.

El presente trabajo se propone por objetivo este análisis y discusión. Presentaremos algunas buenas prácticas reconocidas internacionalmente e intentaremos construir, con la participación de los asistentes, algunas conclusiones y aproximaciones que nos ayuden a todos los profesionales del recurso humano, a liderar procesos de cambio hacia la multiculturalización de las organizaciones.

2. DIVERSIDAD CULTURAL

En los últimos 50 años el motor de los cambios en el mundo empresarial y la sociedad ha sido la tecnología. La información encogió al mundo de tal forma que hoy es posible llegar a todos sus rincones en tiempo real con barreras que se desdibujan. Este hecho evidencia que la naturaleza del mundo es la diversidad (Casanova, 2007).

A modo de ejemplo, en la Unión Europea hay 27 Estados Miembros, 22 idiomas oficiales, más de 300 otros idiomas y dialectos, el 52% de la población es femenina, el 12% tiene discapacidad, el 10% es homosexual. Sólo España acoge a más de cuatro millones de inmigrantes extracomunitarios. El nivel de desempleo, de crecimiento económico, uso de tecnología, legislación, tamaño de los países, ingreso per cápita, todo varía drásticamente y fuerza a las empresas a adaptarse a las realidades locales en sus relaciones de negocio con los diferentes países. Todo indica que hacia el futuro esta diversidad aumentará.

En este mundo conectado y "encogido" las personas se trasladan con facilidad, llevándose consigo su comportamiento social y su cultura. El intercambio transforma el mundo de culturas contenidas en regiones de origen, generándose un abanico de conocimiento y comportamiento diverso, responsable del desarrollo que tiene y tendrá la humanidad.

Sin embargo la globalización entraña un fuerte riesgo de uniformización de las culturas y de asimilación de las obras de la mente con fines comerciales. Es pues esencial velar porque en este mundo en devenir, prevalezcan los intereses de los seres humanos, la igual dignidad de todas las culturas y la necesidad del diálogo intercultural.

Con miras a humanizar la globalización, la UNESCO adoptó, en la 31ª reunión de su Conferencia General (2001), la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. En el artículo primero de esta carta, la UNESCO declara a la diversidad cultural como patrimonio de la humanidad, señalando:
"La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras".

3. DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

La diversidad en la empresa es un reflejo de las variables demográficas, de comportamiento cultural, actitudes, normas y valores existentes en una sociedad (Triandis, 2003). La diversidad se producirá en la empresa cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que dicha organización actúa, se reflejan en la plantilla de trabajadores. Es posible identificar esta diversidad en la empresa a través de las diferentes afiliaciones grupales significativamente diferentes culturalmente (Cox, 1994), medidas por sus características (Harrison, Price y Bell, 1998) o atributos observables (Milliken y Martins, 1996).

El interés de las organizaciones por implementar la dirección de la diversidad proviene de dos fuentes: (a) por un lado, del compromiso moral que supone ofrecer a los empleados, independientemente de su origen, la necesaria igualdad de oportunidades y evitar la discriminación en el puesto de trabajo y, (b) de la incidencia que tal diversidad pueda tener en la actividad empresarial. Las variables asociadas a la diversidad pueden afectar a las actitudes, al comportamiento en el lugar de trabajo y a la habilidad para trabajar con otros empleados, lo cual puede afectar en los resultados empresariales.

Las conclusiones a las que llegan los investigadores al respecto son diferentes. Algunos autores han encontrado una relación positiva entre la diversidad y los desempeños y resultados (Filkelstein y Hambrick, 1996), otros no han encontrado ninguna relación (Jackson, 1992; Jehn et al., 1999., O´Reilly y Flat, 1989; Richard, 2000; Steiner, 1972; Gomez Mejía y Palich, 1997; Palich y Gomez Mejía, 1999).

Para Kochan et al. (2003), la relación entre la diversidad y los resultados va a depender de factores organizacionales en los que ésta tiene lugar, específicamente de: (a) la cultura organizativa; (b) la estrategia de negocio y (c) las políticas y prácticas de recursos humanos que la empresa desarrolle.

Respecto a los efectos de la diversidad sobre los grupos de trabajo, las investigaciones han demostrado que el hecho que los equipos sean diversos no garantiza necesariamente que obtengan mejores resultados, estén más comprometidos con la organización o experimenten niveles más altos de satisfacción (Jackson y Schuler, 1995; Milliken y Martins, 1996; Williams y O´Reilly, 1998). Por ejemplo, en dos estudios que analizan la diversidad en grupos de alta dirección en el sector bancario, mientras uno muestra que la diversidad trae consigo mayor innovación (Bantel y Jackson, 1989), el otro muestra que la diversidad está ligada a altos niveles de rotación entre los miembros de la alta dirección (Jackson et al., 1993).

Los hallazgos sí han podido ser concluyentes en el hecho que si no se tienen en cuenta las cuestiones referentes a la diversidad esto producirá, con bastante probabilidad, efectos adversos en los procesos de grupo referentes a comunicación, conflictos y cohesión, así como rotación y altos niveles de ausentismo (Williams y O´Reilly, 1998). Específicamente, la diversidad en el grupo puede producir menor cohesión y falta de comunicación entre los miembros facilitándose la ocurrencia de conflictos (Jehn, 1995).

De hecho la mayoría de las organizaciones no son eficaces en la dirección de sus minorías tanto raciales como de género. Por este motivo la rotación y el ausentismo en estos grupos son extraordinariamente altos y la satisfacción en el trabajo es menor respecto a los grupos mayoritarios que integran las plantillas de las empresas (Cox y Blake, 1991).

El estudio de Kochan, et al. (2003), revela que la diversidad tiene un efecto significativo en los procesos de grupo, cuya naturaleza depende del tipo de diversidad, específicamente si es de género o de raza. La diversidad de género incrementa procesos constructivos en el funcionamiento del grupo mientras que la diversidad de raza los inhibe.

Examinando el capital humano en grupos (Cox., 1991; McLeod, et al., 1996, Pelled, 1996) o en las empresas a nivel de la alta dirección (Hambrick y Mason, 1984; O´Reilly y Flatt, 1989) los estudios no fueron concluyentes en demostrar que los grupos de trabajo o la composición de una plantilla más diversa tuviera relación con el éxito de la organización (Wright y McMahan, 1992).

Respecto a la toma de decisiones y resolución de problemas, Cox (1994), así como McLeod, et al.(1996), sostienen que: (a) las diferentes opiniones proporcionadas por los grupos culturalmente diversos hacen mejorar la calidad de las decisiones; (b) la visión de las minorías estimula la consideración de alternativas no obvias en los grupos de trabajo y resultan muy útiles para hacer juicios valiosos en situaciones nuevas; (c) la heterogeneidad en la toma de decisiones y los estilos de resolución de problemas produce mejores decisiones a través de las operaciones desde numerosas perspectivas y proporciona un análisis crítico a través de estas cuestiones (Jackson, 1992).

4. Factores relacionados con el éxito en la diversidad

Las organizaciones alcanzan diversos niveles de éxito con sus iniciativas de diversidad cultural. Gilbert e Ivancevich (2000), estudiaron dos empresas de tamaño semejante que lograron diferentes niveles de éxito en el tema de la diversidad cultural. Utilizaron encuestas de personal, entrevistas con los administradores y registros de la compañía para hacer el relato

detallando sus esfuerzos a favor de la diversidad en la empresa en el transcurso del tiempo. Una empresa designada como *organización multicultural*[1], ha realizado progresos sustanciales para volverse más diversa. La evidencia de su éxito incluyó premios regionales y locales de diversidad, y mención en prominentes publicaciones de negocios. La empresa designada como *organización plural* tuvo menos éxito en la inclusión de empleados diversificados y debió esforzarse más para lograrlo.

Cinco factores claves diferencian lo que es, el cambio cultural fundamental de la organización multicultural, de lo que es una organización plural con un compromiso superficial con la diversidad:
1- El inicio y apoyo de la dirección general: La dirección general de la organización multicultural desempeñó un papel más activo y asertivo para incorporar la diversidad cultural, que la organización plural.
2- Iniciativas de recursos humanos. La organización multicultural tenía más programas de recursos humanos dirigidos a alcanzar la diversidad cultural, que la organización plural.
3- Comunicación organizacional. En la organización multicultural participaba una gama amplia de empleados para darle forma a las políticas de recursos humanos, en cambio en la organización plural, los esfuerzos por hacer participar a los empleados, eran menos sistemáticos.
4- Filosofía corporativa. En la organización multicultural había una filosofía corporativa que regulaba las políticas de diversidad, mientras que en la organización plural, cada planta tenía la libertad de desarrollar su propia filosofía. Y esto hacía más fácil que las plantas de la organización plural cancelaran las iniciativas de diversidad que encontraban demasiado costosas y consumidoras de tiempo.
5- Medidas de éxito de la compañía. En la organización multicultural, los objetivos de capital humano (que incluyen la diversidad) se presentan como componentes esenciales para el logro de la satisfacción del cliente y de las utilidades. En ellas se consideraba que los esfuerzos del departamento de recursos humanos agregaban valor a la corporación. En cambio, en la organización plural, la diversidad cultural se consideraba como una herramienta de relaciones públicas y no como un vehículo para crear una ventaja competitiva.

Estos cinco factores de éxito se pueden interpretar como sugerencias para que la administración obtenga una ventaja real de la diversidad cultural. Aún más, podría incluirse el logro de una diversidad cultural como medida de éxito de empresa, junto con los indicadores financieros.

5. Ventaja competitiva de la diversidad cultural

La diversidad cultural ofrece una ventaja competitiva a la empresa (Dubrin, 2003). Para que esta ventaja se materialice es preciso que se implementen las estructuras (políticas organizacionales, puestos de trabajo, normas) y las estrategias (planes, programas, objetivos y metas) necesarias para acortar las brechas comunicacionales y actitudinales entre las personas. No basta con ofrecer un curso o capacitación esporádica sobre diversidad cultural a los empleados. Los responsables del recurso humano deben lograr que el trabajo por gestionar la diversidad forme parte de la estrategia organizacional.

Recientes investigaciones (Orlando, 2000; Cox y Blake, 1991), revelan los beneficios competitivos de la diversidad cultural:

[1] Se utiliza el término "multicultural" para designar a una organización que ha logrado gestionar exitosamente la diversidad de culturas de su personal. En cambio, los conceptos "intercultural" o "transcultural" aluden más bien a la interacción e intercambio cultural entre personas o grupos de diferentes culturas.

1- El buen manejo de la diversidad cultural ofrece una ventaja en mercadotecnia, lo que incluye mayores ventas y utilidades. Una fuerza de trabajo representativa facilita llegar a un mercado multicultural.
2- Un manejo eficaz en la diversidad cultural puede reducir los costos. Una administración más eficaz en la diversidad cultural puede incrementar la satisfacción en el trabajo de diversos grupos, lo que, en consecuencia, reduce la rotación, el ausentismo y los costos correspondientes. Una organización diversificada que acoge y logra el crecimiento de una variedad amplia de empleados, conservará más a sus empleados provenientes de minorías y diferentes culturas. Asimismo, la administración eficaz de la diversidad ayuda a evitar demandas costosas por acusaciones de discriminación basadas en edad, raza o género.
3- Las compañías que tienen antecedentes favorables en el manejo de la diversidad cultural tienen una ventaja perceptible en el reclutamiento de gente talentosa. Aquellas compañías que son conocidas por acoger positivamente a la diversidad, atraen a los candidatos más fuertes entre las mujeres y las minorías raciales y étnicas. Una escasez de mano de obra ha dado mayor impulso a la diversidad cultural. Durante temporadas de escasa fuerza laboral, las compañías no pueden darse el lujo de que se les considere racistas, sexistas o que discriminan por razones de edad u otra pertenencia cultural.
4- La diversidad en la fuerza de trabajo puede aportar a una compañía, ideas útiles de publicidad y de propaganda favorables. Una fuerza de trabajo culturalmente diversificada en colaboración con la gestión comunicacional de la empresa, pueden ayudar a que ésta se coloque en una situación favorable ante los grupos culturales que desea alcanzar.
5- La heterogeneidad en la fuerza de trabajo puede ofrecer a una compañía una ventaja en creatividad. La probabilidad de encontrar soluciones creativas a los problemas es mayor cuando los ataca un grupo diversificado. Un estudio de innovación organizacional encontró que las compañías innovadoras tenían historiales superiores al promedio en la reducción del racismo, sexismo y clasismo (Kanter, 1983).

6. Gestión de la diversidad cultural en la empresa

Según Susaeta y Navas (2005), la importancia y necesidad de gestionar la diversidad cultural en la empresa proviene de:

(a) La transformación que han experimentado los países desarrollados de una economía manufacturera a una economía de servicios (Carnevale y Stone, 1995; Jackson y Alvarez, 1992; Triandis, Kurowski y Gelfand, 1994; cit. Susaeta y Navas, 2005). En una economía de servicios, la comunicación efectiva y las interacciones entre las personas son más importantes para él éxito de los negocios. Además, las organizaciones con una población diversa pueden proporcionar un servicio superior porque entienden mejor las necesidades de los clientes en los mercados que cada vez se tornan más multiculturales (Adler, 1983; Griggs, 1991; Gasorek, 1998; Gardenswartz y Rowe, 1998 cit. Susaeta y Navas, 2005); y

(b) La globalización de los mercados (Gardenswartz y Rowe, 1998 cit. Susaeta y Navas, 2005). La capacidad de las empresas para competir globalmente dependerá de la efectividad en el desarrollo de los recursos humanos diversos y de la dirección de los mismos (Fernandez, 1993). La internacionalización de las empresas ha incrementado la necesidad de tener una perspectiva multicultural para competir con éxito en el extranjero Estas compañías necesitarán contar con empleados diversos, para relacionarse con clientes y proveedores en todo el mundo. De aquí la aparición de programas de formación para concientizar a los trabajadores de la necesidad de desarrollar habilidades necesarias para entender la diversidad y ser sensibles a las diferencias que pueden existir entre ellos y las personas de otros países.

Analizando las conclusiones de los investigadores (Susaeta y Navas, 2005), es posible afirmar que la gestión de la diversidad cultural en la empresa debe focalizarse en:

- Atraer y retener trabajadores cualificados, evitando cualquier discriminación que pudiera provocar la pérdida del talento.
- Fortalecer de la creatividad y el aprendizaje organizacional, especialmente necesarios en una economía cada vez más tercerizada.

A continuación se desarrollarán algunos elementos que apuntan a constituir una estrategia de gestión de la diversidad así concebida.

7. Etapas de desarrollo de una Organización multicultural

Según Dubrin, la empresa debe transitar por varias etapas de desarrollo para pasar de ser monocultural, a ser multicultural. Estas serían; organización monocultural, organización en nivel no discriminatorio y por último, organización multicultural.

A nivel monocultural, hay una exclusión implícita o explícita de las minorías raciales, mujeres y otros grupos sub-representados en posiciones de poder en la sociedad.

El nivel no discriminatorio, se caracteriza por un sincero deseo de eliminar la ventaja injusta del grupo mayoritario. La organización no cambia su cultura de manera importante. Ésta trata de asegurar que la mezcla étnica y de género organizacional, se acople a la mezcla racial y de género de la sociedad en general o de su base de clientes.

Las organizaciones que están en este nivel, también pueden tratar de influir en su ambiente laboral, de modo que no sea hostil para los nuevos miembros de la fuerza de trabajo. Es más, si se cumplieran plenamente los programas de trabajo de los gobiernos, lo más probable sería que todas las organizaciones alcanzaran este nivel de no discriminación.

En cambio, a nivel multicultural, las organizaciones se convierten, o se están convirtiendo, en algo profundamente diverso. Este tipo de organización, refleja las contribuciones e intereses de los diversos grupos culturales y sociales en la misión, operaciones, productos y servicios de la organización. Existe un pluralismo cuando, tanto los miembros de las minorías como los de las mayorías, influyen en la creación de normas de conducta, valores y políticas.

Otra característica de las organizaciones multiculturales, es que poseen una plena integración estructural. El término significa que nadie recibe un puesto específico sólo por el grupo étnico al que pertenece o por su sexo (Foster, Jackson, Cross, Jackson, Hardiman, 1991).

Además, la organización multicultural trata de estar libre de prejuicios, porque los prejuicios y el sesgo crean la discriminación. Por ejemplo, Northern Telcom ofrece un programa de 16 horas para ayudar a los empleados a identificar y modificar los sesgos y prejuicios culturales (Dubrin, 2003).

8. Etapas del encuentro intercultural

Primera etapa, Luna de Miel, contacto: ocurre al inicio del encuentro intercultural. Se mantienen las relaciones interpersonales cordiales y superficiales con los anfitriones. Las emociones que se producen son generalmente entusiasmo, fascinación, euforia y curiosidad por descubrir novedades

Segunda Etapa, Crisis, desintegración y reintegración: tiempo después, las diferencias de lenguaje, valores ideología y comportamiento en general, que al inicio le parecían atractivas,

son causa de pérdida de autoestima de la persona, porque encuentra que su forma de comportarse no es adecuada para su entorno.
Existen dos aspectos en esta etapa: uno de desintegración, que es la etapa propiamente de crisis, en que el individuo empieza a ser consciente de las diferencias culturales y otro de reintegración, en que no acepta las diferencias culturales y afirma sólo la cultura de origen.

Tercera Etapa, Recuperación, autonomía: durante esta etapa la persona encuentra formas de manejar las nuevas situaciones, y empieza a superar las emociones y los sentimientos que experimentó durante la etapa de crisis. El individuo se muestra relajado y es capaz de mantener relaciones interpersonales cálidas. Manifiesta seguridad en sí mismo y es capaz de empatizar con los demás.

Cuarta Etapa, Adaptación, independencia: si el individuo llega a experimentar la última etapa del choque cultural, será capaz de trabajar en su nuevo entorno y además disfrutar las experiencias que vive. En esta etapa puede realizarse plenamente, se expresa sin dificultades y es creativo. Es capaz de expresar humor, y de confiar en las personas

9. Rol del administrador y del líder

Es de suponerse que los administradores de las organizaciones multiculturales posean las habilidades y actitudes para relacionarse con la gente de manera eficaz y motivarla más allá de las diferencias de raza, género, actitudes sociales y estilos de vida (Dubrin A., 2003). Lo óptimo sería que toda organización contara con líderes que promovieran el valor de la sensibilidad cultural (además de aquellos valores particulares de la organización). Que estos fueran bilingües (para procurar una comprensión básica en sus intercambios de opinión y de información); que fueran capaces de mantener y fortalecer comunicaciones efectivas y eficaces en la organización; e idealmente deberían conocer y comprender las actitudes de las personas.

Todo lo anterior, con el objetivo de evitar caer en la “estrechez de miras” y en el etnocentrismo, definidas respectivamente por Dubrin como: (a) la presunción de que las formas de la cultura propia son las “únicas” en que se pueden hacer las cosas y; (b) como la presunción de que las formas que se siguen en la cultura propia son las “mejores” para hacer las cosas.

Por último, el compromiso de la alta dirección y sus subordinados directos con la valoración de la diversidad es imprescindible para que los gerentes y jefes intermedios sostengan una actitud, comportamiento y administración favorable a la multiculturalidad (Gómez-Mejía; Balkin y Cardy, 2001).

10. Valores organizacionales

Los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Los valores corresponden a los criterios de lo que es bueno y deseable y que debe influir en el comportamiento colectivo. Los valores son determinantes en el éxito de la organización, especialmente si son realmente compartidos por la mayoría de sus miembros, en aras de los objetivos supremos de la empresa. Facilitan el consenso sobre las metas a seguir, estimulan el comportamiento crítico, generan actitudes de compromiso en el trabajo, posibilitan la comprensión sobre las expectativas de trabajo y ayudan al trabajo en equipo (Villamayor, 1998), es decir, dan cohesión a los esfuerzos cotidianos.

Por otra parte, la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991). Por todo lo señalado, los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la empresa, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

El valor de la sensibilidad cultural, hace referencia a la conciencia y disposición para investigar las razones por las que la gente de otra cultura actúa en la forma que lo hace (Phatak , 1983). Una persona con sensibilidad cultural reconoce ciertos matices en los usos y costumbres que le ayudarán a construir mejores relaciones con gente de antecedentes culturales diferentes a los suyos (por ejemplo, las reglas protocolares de diferentes países). La sensibilidad cultural implica connotaciones de preocupación o interés por las diferencias culturales (Cowless, 1988) Esta preocupación o interés sugiere una cierta habilidad de conocer de qué manera es mejor llegar, tocar o capturar "la esencia específica" de los individuos o grupos que conforman la población organizacional. En consecuencia, se podría afirmar que la sensibilidad trasciende al conocimiento ya que supone, al mismo tiempo, un cierto entendimiento de la cultura del otro.

Dada la influencia que tienen los líderes en la adquisición, fortalecimiento y sustentabilidad de los valores en la organización, sea: *(a) como ejemplos* de coherencia entre discurso y acción o, *(b) como gestores* con el poder para implementar políticas, programas y procedimientos organizacionales que le den sustentabilidad a dichos valores en la empresa; para que una organización logre reconocer y respetar la diversidad cultural, sus líderes y directivos deben poseer y promover el valor de la sensibilidad cultural.

11. La comunicación

Ningún grupo puede existir sin comunicación y sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas (Sifuentes, 2004).

El lenguaje es el código verbal elemental de la comunicación. En una organización multicultural es necesario desarrollar estos códigos para hacer posible la comunicación entre personas de diferentes orígenes. Ayuda el contar con mediadores bilingües entre los empleados y los líderes y entre los mismos empleados, aunque la mejor opción es capacitar a los empleados que requieran comunicarse entre sí.

Una vez que existe un idioma en común, es posible sistematizar medios para prevenir y/o resolver problemas comunicacionales. Por ejemplo: aclarar las ideas antes de enviarlas, para evitar los errores semánticos; evitar la filtración de la información negativa, especialmente cuando es de abajo-arriba, por el miedo del portador de la información a ser sancionado por llevar malas noticias; fijarse en la credibilidad de los emisores de toda información, para no caer en distorsiones de mensajes que pueden afectar directamente a quien lo repite y a la organización en forma negativa.

La comunicación es un proceso complejo, más aún en una organización donde participan muchas personas de diferentes culturas. Por tanto, además de manejar al menos un idioma en común con los empleados, pares y superiores, él o los líderes deben saber cómo manejar sus interacciones verbales o escritas con su equipo de trabajo y con la mayoría de los miembros de su organización. Así será menos probable caer en graves distorsiones de los mensajes que puedan comprometer los objetivos organizacionales y evitarán ser malinterpretados por quien desconoce la idiosincrasia de la sociedad u organización en la que está participando cuando ésta no le es familiar.

12. Actitudes

La actitud es una predisposición aprendida y estable a reaccionar de una manera valorativa, favorable o desfavorable, ante un objeto social (Morales, 2000).

Según Festinger (1957), las personas modelan sus creencias, comportamientos o sentimientos con tal de disminuir cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes o entre las actitudes y el comportamiento.

Con respecto a su adquisición, las actitudes, al igual que los valores, son aprendidas y tienden a permanecer estables en el tiempo. En este proceso de adquisición y modificación de actitudes, el grupo al que se pertenece o con el cual se simpatiza juega un rol fundamental como modelador y estimulador de determinadas actitudes (Fors, 2002).

Las actitudes de las personas en el trabajo influyen poderosamente sobre el clima organizacional y calidad de vida laboral. Las actitudes pueden colaborar u obstruir los esfuerzos de la organización por desarrollar condiciones de trabajo de excelencia, tanto para las personas como para su propia solidez. Un buen diagnóstico e identificación de actitudes del personal entrega información valiosa para el desarrollo de programas de comunicación, equidad, seguridad, participación, desarrollo, reducción de stress y relaciones laborales cooperativas.

En las organizaciones multiculturales la gran cantidad de diferencias, estereotipos y prejuicios tienden a separar a las personas. Esto genera un ambiente propicio para que los individuos sostengan actitudes desfavorables para el clima organizacional, generándose un ambiente laboral poco grato, mayores dificultades comunicacionales y menos voluntad de resolver los conflictos.

Es necesario diseñar e implementar estrategias para cambiar esa situación con el fin de adecuar las expectativas personales de los trabajadores con aquellas que los dirigentes esperan de ellos, usando técnicas para modificar las actitudes; y creando así un clima organizacional propicio para el buen desempeño y la satisfacción equitativa de necesidades de todos los que estén involucrados en la empresa (Martínez, 2004).

13. Buenas prácticas en la gestión de la diversidad cultural

Las organizaciones que mejor han gestionado la diversidad para obtener una ventaja competitiva han logrado convertir estrategias y tácticas en acciones concretas: cuentan con una dirección comprometida con la valoración de la diversidad; programas continuos y sólidos de formación sobre diversidad; grupos de apoyo para los trabajadores no tradicionales; programas con mentores y de aprendizaje; políticas para acomodarse a las necesidades familiares diversas y políticas comunicacionales que desalienten la discriminación. Desarrollan intencionadamente una “cultura organizacional de la diversidad” sistematizando actividades y ritos que permitan conocer y celebrar las diferencias culturales. Utilizan “auditorías de diversidad” para descubrir sus errores y responsabilizan a sus directivos de la implantación eficaz de todas estas políticas y estrategias.

Programas de formación en diversidad

Se proponen facilitar la formación de nuevas habilidades en los supervisores y jefaturas, tales que les permitan dirigir y motivar a una fuerza de trabajo diversa.

Algunas empresas han desarrollado amplios programas internos de formación en diversidad que educan, preparan y generan conciencia en los directivos y empleados acerca de las diferencias específicas culturales y en la manera de responder a estas diferencias en el trabajo. Encuestas recientes develan que estas acciones han logrado un efecto parcial en el fortalecimiento de la sensibilidad cultural; el 44% de los directivos encuestados señala que la razón más habitual para aplicar programas de formación en diversidad es "llegar a mercados y consumidores diversos", sólo el 2,9% aludieron a razones asociadas a las relaciones entre personas en la organización, ellos indicaron que querían "evitar un pleito" (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Grupos de apoyo

Para algunos empleados el ambiente organizacional resulta extraño, distante e incluso hostil. Para contrarrestar estos sentimientos de marginación muchas empresas crean "grupos de apoyo" cuyo objetivo es facilitar el proceso de inclusión de estas personas, generando un clima acogedor y proporcionando medios para que los empleados de una misma procedencia étnica se encuentren y conozcan.

Los miembros de estos grupos se reúnen periódicamente para verse, crear redes internas, generar núcleos de desarrollo de nuevas ideas y socializar a los nuevos que se integran a la empresa.

Programas de mentores

Consiste en la participación de los más antiguos como "tutores". Ellos identifican a empleados pertenecientes a minorías que sean prometedores y les asesoran respecto a sus estrategias profesionales y políticas de la empresa.

Similares a este sistema son los *Programas de aprendizaje*, la diferencia con el anterior es que aquí se forma a los posibles empleados prometedores, antes de contratarlos indefinidamente.

Tecnología y diversidad

El soporte tecnológico a las comunicaciones puede ayudar a la transparencia de los procesos de selección y contratación, reduciendo los sesgos y prejuicios. Dado que el análisis y la relación se centran en el contenido del servicio ofrecido, en desconocimiento de otras características tales como raza, género o los antecedentes culturales de la comunicación, la toma de decisiones al respecto se fundamentará en la calidad de dicho contenido.

Si bien este sistema no ayuda "per se" a la sensibilización cultural, bien gestionado puede aprovecharse para facilitar cambios actitudinales en los tomadores de decisiones. Esto es posible por la tendencia a la congruencia, propia de las actitudes (Festinger, 1957). Al comprobar que "lo escogido" supera las expectativas asociadas a los prejuicios, las personas probablemente modificarán sus creencias y afectos negativos asociados a los estereotipos.

Estándares de comunicación

Ciertos estilos comunicacionales pueden resultar ofensivos para los empleados pertenecientes a las minorías culturales. Términos propios del lenguaje que legalmente son adecuados, semánticamente pueden percibirse como agresivos. La inadecuada representación u omisión de las minorías en los reportes de empresa, rápidamente puede asociarse a sentimientos de discriminación. Para evitar estos desentendidos, es recomendable que las empresas

establezcan estándares de comunicación que sean sensibles a una plantilla cultural heterogénea.

Auditorías de la diversidad

Los problemas derivados de la diversidad pueden dilatarse, negarse y confundirse respecto del análisis de sus causas, más aún si se considera la influencia de prejuicios en el análisis de estos eventos. Para un adecuado manejo de dichos problemas se precisa una investigación rigurosa de los antecedentes disponibles en forma de una "auditoría de la diversidad" que permita identificar las variables organizacionales asociadas. Esta práctica permitirá establecer hipótesis válidas con mejores probabilidades de generar impactos positivos en la gestión de la diversidad y, en definitiva, en el desarrollo organizacional.

14. Amenazas a la gestión de la diversidad

Toda estrategia debe articular (inteligentemente) medios para conseguir fines, pero sin descuidar, al mismo tiempo, el evaluar e identificar amenazas y limitantes que pudiesen frustrar el plan. Sólo estando conciente de estos elementos el gestor puede desarrollar planes y acciones para neutralizarlos. Con esta óptica se presentan a continuación importantes barreras que se oponen a la diversidad multicultural y a las buenas relaciones transculturales (Triandis, 1994). En primer lugar algunos precedentes relacionados con los juicios y valoraciones personales y, en segundo, elementos propios del proceso de interculturalización.

1. Juicios y valoraciones personales

- Expectativas perceptuales. Se sabe que todas las personas tienen una predisposición a discriminar, por lo que tienden a evitar y /o dañar las buenas relaciones transculturales. Sin embargo, quienes discriminan, lo hacen como un atajo perceptivo, como los estereotipos. Como la gente discrimina en forma natural, una empresa tiene que hacer un esfuerzo considerable para llegar a ser multicultural.
- Etnocentrismo. Como se mencionó, el administrador multicultural evita el etnocentrismo. Esta misma actitud perjudica las relaciones interculturales en general, ya que la mayoría de las culturas se consideran a sí mismas el centro del mundo. Y una consecuencia de esta actitud es que la gente de una cultura prefiere gente de culturas similares a la suya. A pesar de esta generalización, algunos países que parecen tener culturas similares tienen una rivalidad intensa. Por ejemplo, muchos japoneses y coreanos no se caen bien entre sí, lo mismo ocurre entre franceses y belgas. Se podría hablar extensamente sobre los países latinoamericanos y estas dinámicas culturales.
- Relaciones intergrupales más que relaciones interpersonales. En las relaciones intergrupales se pone la atención sólo en la membresía de grupo de la persona, en cambio, en las relaciones interpersonales se pone la atención en las características de la persona como individuo. Una relación interpersonal, si bien requiere más esfuerzo, es más recomendable que una relación intergrupal; porque atiende a características únicas de la otra persona y no se le encasilla en un estereotipo por el grupo al que pertenece o representa.
- Estereotipos en las relaciones intergrupales. Como resultado de los estereotipos, la gente sobreestima la probabilidad de que un miembro dado de un grupo tenga un atributo de su categoría. La gente tiende a elegir información que se ajusta al estereotipo y a rechazar la información inconsistente. En consecuencia, hace conclusiones sobre las personas de otro grupo cultural sin escucharlas y observarlas con cuidado.

2. El choque cultural

El choque cultural se refiere a las tensiones y sentimientos de malestar que resultan de tener que satisfacer las necesidades cotidianas, como son alimentarse, cuidar la salud y mantener las relaciones interpersonales, en formas a las que no se está acostumbrado.
Sus síntomas son:

- Tensión. Debido a que las personas involucradas en la situación de encuentro intercultural tienen que esforzarse para hacerse entender, se crea un ambiente de tensión y ansiedad.
- Clima de rechazo. En las situaciones de encuentro intercultural, las personas sienten cierta duda, ansiedad y a veces, miedo a ser rechazadas. También en estas situaciones una persona podrá sentir cierta ansiedad de darle al otro la impresión de que lo rechaza (esto debido a que está consciente que el otro podría malinterpretarlo).
- Desorientación. Debido a que en las situaciones de encuentro intercultural las expectativas de rol, de valores y de todo a lo que las personas están acostumbradas no se satisfacen, se sienten confundidas y desorientadas.
- Sensación de pérdida. Las personas en estas situaciones experimentan sentimientos de pérdida de sus parientes, amigos, su estatus y profesión.
- Sentimiento de sorpresa. Al darse cuenta de las diferencias entre sus expectativas, ansiedad, disgusto, indignación y lo que observan y experimentan diariamente, las personas sienten fuertes emociones, con frecuencia negativas. Las emociones son negativas debido a que las personas, al llegar a descubrir diferencias, evalúan la cultura anfitriona de una manera etnocéntrica, es decir, desde la perspectiva de su propia cultura, la cual evalúan de manera muy positiva.
- Sentimientos de impotencia, ansiedad disgusto e indignación. Debido a que se dificulta su habilidad de actuar de manera eficaz en el nuevo entorno, las personas se sienten impotentes.

15. Gestión de la diversidad cultural en la empresa, algunas experiencias en Chile

1er caso. "Proceso de expansión de un banco europeo en Chile y Sud América - fines de los 80', comienzo de los 90".

Estrategia: compra de bancos locales, traspaso de prácticas corporativas y estrategias de negocios, supervisión directa y estrecha desde el país de origen.
Estructura: altos mandos de países locales, segundas líneas ejecutivas del país de origen de los capitales. Cargos clave tales como Contralor y Controller del país de origen de los capitales. Equipos de trabajo locales.
Alineamiento táctico: poca conciencia de procesos de transculturación derivando en ausencia de programas de integración cultural, baja o nula valoración de la diversidad, nulo apoyo de procesos de Recursos Humanos. Escaso o débil liderazgo y asesoría de las áreas de Recursos Humanos.
Dinámicas y resultados: avance lento al inicio en los resultados esperados. Alta tensión entre ejecutivos extranjeros y altos mandos locales traduciéndose en desconfianza y competencia entrópica. Proceso natural de intentos de imponer prácticas y costumbres de la organización extranjera, juicios de valor sobre prácticas locales y deterioro del clima laboral. Poca voluntad de entender las claves culturales locales.

2do caso. "Apertura en Chile de empresa estadounidense de consultoría de negocios – fines de los 90', principios de los 00".

Estrategia: inversión 100% extranjera, traspaso de prácticas corporativas y estrategias de negocios, supervisión indirecta de casa matriz y alto grado de confianza y delegación.
Estructura: Presidencia local, reportes directos nacionales y extranjeros. Equipos mayoritariamente locales con apoyo de expertos extranjeros.
Alineamiento táctico: alta conciencia de procesos de transculturación, traducidos en procesos de manejo del capital humano orientados a la integración cultural y la diversidad. Papel protagónico del área de Recursos Humanos en la revisión, adaptación e implementación de programas de capacitación, selección, intercambio, gestión del desempeño y comunicación que incorporan la diversidad cultural como valor y se traducen en prácticas organizacionales concretas y medibles.
Dinámicas y resultados: rápido crecimiento de la organización y buen posicionamiento en el mercado. Ambiente multicultural maduro logrado en el mediano plazo. Gran ambiente laboral con logro de sinergias importantes. Rápida adaptación de prácticas corporativas a la realidad local. Relativa movilidad de personas desde y hacia la matriz.

3er caso. "Empresa multinacional en el rubro de la explotación de recursos naturales no renovables – principio de los 00' a la fecha".

Estrategia: inversión 100% extranjera, traspaso de prácticas corporativas y estrategias de negocios, supervisión indirecta de casa matriz y alto grado de confianza y delegación en la administración local.
Estructura: Presidencia local, reportes directos nacionales y extranjeros. Equipos mayoritariamente locales con apoyo de expertos extranjeros.
Alineamiento táctico: alta conciencia de procesos de transculturación, traducidos en procesos de manejo del capital humano orientados a la integración cultural y la diversidad. Papel protagónico del área de Recursos Humanos en la revisión, adaptación e implementación de programas de capacitación, selección, intercambio, gestión del desempeño y comunicación que incorporan la diversidad cultural como valor y se traducen en prácticas organizacionales concretas y medibles. Alta movilidad e intercambio de profesionales entre las operaciones en los distintos lugares en el mundo.
Dinámicas y resultados: rápido crecimiento de la organización y posicionamiento como lideres en la industria. Ambiente multicultural maduro logrado en el mediano plazo. Buen ambiente laboral con logro de sinergias importantes. Rápida adaptación de prácticas corporativas a la realidad local.

16. Conclusiones

1. En mercados cada vez más globalizados, las organizaciones que han logrado una transculturización real, tienen mejor desempeño en sus negocios dado que se benefician de su cultura interna y entienden mejor el mercado y sus necesidades.
2. La transculturización de las organizaciones más que una ventaja competitiva se está transformando en una necesidad clave para el éxito y la permanencia en el mercado.
3. Una organización que quiere subsistir en el mundo globalizado requiere entender los procesos de integración cultural en los negocios y valorar las diferencias culturales como ventajas competitivas.
4. Las organizaciones que han obtenido un éxito real en la transculturización, presentan algunos factores comunes: creen genuinamente en el potencial de la diversidad, la declaran como valor; el alineamiento comienza y es liderado por la alta dirección; la diversidad cultural es integrada a la organización a nivel estratégico y táctico, tanto en

su diseño como en la ejecución y es operacionalizado por el Gestor de Recursos Humanos o Capital Humano.

5. El alineamiento estratégico, liderado por la alta dirección, se traduce en valores y políticas que fortalecen la diversidad. El alineamiento táctico se refleja en la incorporación de este valor a los macro procesos de personas que administran el capital humano, por ejemplo: Reclutamiento y Selección, Gestión del Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Comunicación, Gestión de las Competencias, Gestión de las Compensaciones.
6. El rol de la alta dirección es fundamental en la gestión de la diversidad cultural de su personal. Hablar inglés facilita este rol, pero no es suficiente. Hacen falta directivos con un perfil de liderazgo particular que incluya: sensibilidad cultural, empatía, habilidades comunicacionales no verbales, valoración de la equidad; competencias que les permitan pensar y actuar promoviendo el intercambio cultural entre personas y grupos.
7. La gestión inteligente de la diversidad de culturas que exista en una organización es una potente estrategia para mejorar el clima organizacional, fomentar la creatividad y el aprendizaje organizacional, gestionar el conocimiento de la empresa y fortalecer una reputación corporativa sólida en los mercados actuales.
8. La importancia de la interculturalidad para la preservación de la paz y la estabilidad mundial (así reconocida por la UNESCO al declarar a la diversidad cultural como patrimonio de la humanidad) debiera plasmarse, en un futuro próximo, en alguna de las normas internacionales de calidad (para la producción, responsabilidad social empresarial u otra) que rigen el intercambio comercial o en la legislación laboral de los países que acogen inversiones extranjeras. Esto induciría a las empresas a integrar en sus planes estratégicos la gestión de la diversidad cultural, no sólo como una buena práctica, sino como un requisito para operar en mercados internacionales.
9. El área llamada a asesorar y liderar la operacionalización de políticas que internalizan y potencian la diversidad cultural es Recursos Humanos. Para esto se requiere profesionales experimentados y entrenados capaces de identificar, diseñar, implementar, alinear y mejorar en forma permanente, los procesos orientados a la institucionalización de la diversidad cultural.

Referencias

Bantel, K. A. Y Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the composition of the top team make a difference. Strategic Management Journal, Summer Special Issue, vol. 10, pp. 107-124.

Dubrin, J. (2003) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Editorial International Thomson. México.

Casanova, M. (2007) La gestión de la diversidad es el gran reto del siglo XXI. http://www.tendencias21.net/La-gestion-de-la-diversidad-es-el-gran-reto-del-siglo-XXI_a1537.html

Cowles KV. (1998). Issues in qualitative research on sensitive topics, Western Journal of Nursing Research.

Cox T. (1994). Cultural Diversity in Organizations, San Francisco. Berret-Koehler.

Cox T.; Blake S. (1991). "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness". Academy of Management Executive. Vol. 5, No. 3.

Crockett R. O. (1998). "Winning Compettitive Advantage. HRfocus. Págs. 9-10.

Denison, D. (1991). Cultura Corporativa. Editorial Legis. Santafé de Bogotá. Colombia.

Festinger, L., (1957) Una teoría de la disonancia cognoscitiva. Editorial Instituto de Estudios Políticos. Madrid, España.

Finkelstein, S. Y Hambrick, D. C.(1996). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.

Fors D. M. (2002). Los valores en el centro de la cultura organizacional. La Habana. Cuba.

Foster B., Jackson G., Cross W., Jackson B., Hardiman R. (1991), Workforce Diversity and Business. Training and Development Journal.

Gilbert J. A. e Ivancevich J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of two Organizations. Academy of Mangement Executive. Págs. 93-105.

Gomez-Mejia, L. Y Palich, L. (1997). Cultural diversity and the performance of Multinationalfirms. Journal of International Business Studies, vol. 28, pp. 309-335.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Pearson, España.

Hambrick, D. Y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its top managers, Academy of Management Review, vol. 9, nº 2, pp. 193-207.

Harrison, D.; Price, K.; Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. Academy of Management Journal, vol. 41, nº 1, 96-108.

Hofstede, G.(1980) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage, Beverly Hills, California. USA.

Hofstede, G.(1993). A Conversation with Geert Hofstede. Organizational Dynamics. Primavera de 1993. Págs. 53-61.

Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In Shrivastava, A. HUFF Y J. DUTTON (Eds.) Advances in strategicManagement, Greenwich. CT: Jai Press 8, pp. 345-382.

Jackson, S. E., Joshi, A. Y Erhardt, N. L.(2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: Swot Analysis and Implications, Journal of Management, vol. 29, nº 6, pp. 801-830.

Jackson, S. Y Schuler,R. S.(1995) : Understanding human resource management in the context of organizations and the environments. In J.T. Spence, J.M. Darley Y D.J. Foss (Eds) Annual review of psychology, Palo alto, CA: Annual Reviews, 46, pp. 237-264.

Jehn, K.(1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of infragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, pp. 256-282.

Jehn, K., Northcraft, G. Y Neale, M.(1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, Administrative ScienceQuarterly, vol. 44, nº 4, pp. 741-763.

Kanter R. M. (1983). The Change Masters. Editorial Simon and Schuster. NY, USA.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Hehn, K., Leonard, J., Levine, D. Y Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network, Human Resource Management, vol. 42, nº 1, pp. 3-21.

Marchant, L. et. al. (2005). Diversidad cultural y desarrollo organizacional. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, primer seminario. Ed. UVM. Viña del Mar, Chile.

Mcleod, P. Y Lobel, S. (1992). The Effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. Paper resented in annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.

Mcleod, P. L., Lobel, S. A. Y Cox, T. H.(1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. Small groups research, vol. 27, pp. 246-264.

Milliken. F. y Martins, L. (1996). Dearching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups- Academy of Management Review, vol. 21, 402-433.

Morales, P. (2000). Medición de actitudes en psicología y educación. Universidad Pontificia de Comillas/ICAI-ICADE. Madrid, España.

O´Reilly, C. Y Flatt, S.(1989). Executinve team demography, organizacional innovation and firm performance. Paper presented at the 49th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.

O´Reilly, C. A. Y Flatt, S.(1989). Executive team demography: Organizacional innovation and firm performance: Working paper. Berkeley, CA: School of Business, University of California at Berkeley.

Orlando C. R. (2000). Racial Diversity, Bussiness Strategy, and Firm Performance: A Resource- Based View. Academy of Management Journal. Abril del 2000, Págs. 164-

177.

Pallich, L. Y Gomez-Mejía, L. (1999) A theory of Global Strategy and Firm efficiencies: Considering the effects of Cultural diversity, Journal of Management, vol. 25, nº 4, pp. 587-607.

Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory. Organization Science, 7, pp. 615-631.

Phatak A.(1983). International Dimensions of Management. Kent. Boston, USA.

Robbins S., (2004). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.

Sifuentes, L. E.(2005). Administración en la empresa: importancia de la comunicación. Universidad del Valle. Bolivia.

Skinner, B. F. (1953). Ciencia y Conducta Humana. Universidad de Harvard. USA.
Triandis H. C. (1994). Culture and Social Behavior. Págs. 249-259.

Steiner, I. D. (1972): Group process and productivity. San Diego: Academic Press.

Susaeta, L.; Navas, J. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. Cuadernos de Estudios Empresariales, núm. 15 153-177.

UNESCO (2002). Cultural Diversity: Common Heritage, Plural Identities. París, Francia.

Villamayor, E. R. (1998), Camino Hacia un Nuevo Liderazgo, IV Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central, Santo Domingo, República Dominicana, junio de 1998. (www.cemla.org/pdf/pub-di-rh-ev.PDF).

Williams, K. Y O'reilly, C. A.(1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. in Staw, B. M./ Sutton, R. (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 77-140.

Wright, P. M. Y Mcmahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, vol. 18, pp. 295-320.