

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EMPRESAS CONVENCIONALES Y POSCONVENCIONALES

Dra. Dilia Padrón Noriega

Universidad Nacional Abierta (UNA) CL Anzoátegui-Barcelona Venezuela

diliapadron2020@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-0261-0034>

Resumen

El artículo se centra en la gestión de la diversidad cultural, en empresas convencionales y no convencionales, comparando sus similitudes, diferencias y cómo estos factores afectan la cultura organizacional. Hay una amplia literatura sobre este tópico, que puede utilizarse para comparar la gestión de las diferencias en los tipos de empresas. Cox, Blake, Thomas y Ehrhardt han propuesto previamente marcos teóricos para implementar estrategias inclusivas y beneficiarse de la multiculturalidad. La relación entre la gestión de la heterogeneidad y la competitividad empresarial fue explorada en investigaciones más recientes por autores como Syed y Cox Jr. La metodología asumida es de naturaleza comparativa. Se adopta este enfoque para comprender cómo ambos tipos de empresas gestionan la diversidad cultural, basándose en la amplia literatura sobre su gestión. Se emplea un muestreo a conveniencia que incluye compañías reconocidas por sus prácticas destacadas en gestión de la diversidad. Para recopilar datos se emplean análisis documentales y entrevistas estructuradas. Los resultados de este estudio ofrecen una visión profunda de cómo las empresas convencionales y no convencionales gestionan la diversidad cultural. En empresas convencionales, la prevalencia es de políticas formales y programas de capacitación, por lo que se sugiere un enfoque estructurado y normativo. Sin embargo, las empresas no convencionales emergen con una filosofía distintiva hacia la gestión de la diversidad, enfocándose en la autonomía y en una estructura organizativa plana.

Palabras clave: *cultura organizacional, diversidad cultural, empresas tradicionales, organizaciones no convencionales.*

Recibido: 08/04/2024

Aceptado: 25/11/2024

CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT IN CONVENTIONAL AND POST-CONVENTIONAL COMPANIES

Abstract

This article focuses on the management of cultural diversity in conventional and unconventional companies, examining their similarities, differences, and how these factors affect organizational culture. There is a vast literature on this topic, which can be used to compare the management of differences in types of companies. Cox, Blake, Thomas, and Ehrhardt have previously proposed theoretical frameworks for implementing inclusive strategies and benefiting from multiculturalism. The relationship between managing heterogeneity and business competitiveness was explored in more recent research by authors such as Syed and Cox Jr. The methodology assumed is of a comparative nature. This approach is adopted to understand how both types of companies manage cultural diversity, based on the extensive literature on their management. Convenience sampling is used, including companies recognized for their outstanding diversity management practices. Data collection includes documentary analysis and structured interviews. The results of this study offer a deep insight into how conventional and unconventional companies manage cultural diversity. In conventional companies, the prevalence is of formal policies and training programs, suggesting a structured and normative approach. However, unconventional companies emerge with a distinctive philosophy toward diversity management, focusing on autonomy and a flat organizational structure.

Keywords: *diversity, conventional organizations, post-conventional organizations, organizational culture.*

Introducción

En las empresas actuales, la gestión de la diversidad cultural es un aspecto crucial de su estrategia organizacional. Este método implica no solo reconocer las diferencias socioculturales, sino también, utilizar la variedad de identidades presentes en el ámbito laboral. El desafío para las compañías en un mundo globalizado es crear una fuerza laboral segmentada, con perspectivas y experiencias diversas. Gestionar la pluralidad en el contexto de una sociedad cada vez más conectada no se trata solo de inclusión, sino que, además, abre oportunidades estratégicas de negocios.

Ahora bien, la heterogeneidad cultural es un aspecto vital para crear un ambiente de trabajo inclusivo y aprovechar el talento de todos los colaboradores, independientemente de su origen, en empresas con estructuras tradicionales y posconvencionales. La diversidad de culturas puede mejorar el diálogo interno, minimizar los conflictos y fomentar la creatividad en la toma de decisiones. Esta idea es respaldada por Hofstede et al. (2010), estos factores son los que hacen que los entornos centralizados funcionen.

En las empresas no convencionales, donde la flexibilidad, adaptabilidad e innovación son fundamentales, la gestión de la diversidad cultural adquiere un matiz especial. Aquí, la pluralidad se considera no solo como una necesidad, sino también como un activo estratégico para incrementar la creatividad y resolver determinados problemas. Para adaptarse al entorno empresarial en constante cambio, es importante comprender cómo estas empresas utilizan la variedad cultural para promover la novedad y la excelencia organizacional.

La variedad cultural en la actualidad requiere nuevas formas de gestión del capital humano. Es cierto que esta tarea presenta retos; no obstante, la buena gestión de la multiculturalidad puede derivar en grandes beneficios para las empresas. Aunque pueda ser desafiante, una adecuada administración de la pluralidad consigue resultados importantes para las compañías. Trompenaars y Hampden-Turner (1997) conceptualizan la diversidad cultural en términos de la variabilidad de sistemas de valores y creencias que las personas de diferentes culturas utilizan para resolver problemas y dilemas. Subrayan la importancia de reconocer y gestionar estas diferencias para mejorar la eficiencia y la creatividad en las organizaciones.

Por todo lo anterior, se puede decir que la diversidad es una realidad social que inevitablemente afecta a toda la dinámica empresarial. No basta con pensar simplemente en la variedad sin tomar medidas prácticas para integrarla, mejorarla y crear valor para la organización y utilizarlo para lograr un entorno inclusivo. El reto consiste en hallar la fórmula correcta que combine necesidades particulares y reconozca la diversidad de la fuerza laboral, considerando que las personas tienen diferencias, tanto evidentes como no evidentes.

En este artículo, se exploran las facetas de la gestión de la multiculturalidad en las organizaciones; destacando su importancia en las empresas tradicionales y postradicionales. Bajo un enfoque integral que permite explorar prácticas efectivas de actividad de la variedad en desiguales contextos organizacionales, se intenta brindar recomendaciones para abordar diferentes situaciones del manejo intercultural que puedan beneficiar a las sociedades.

Navegando a través de los propósitos

Desentrañar los matices y espacios fundamentales de la gestión de la diversidad cultural. Para lograr una comprensión más profunda, se enfoca en los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar estrategias de gestión de la diversidad cultural.
2. Identificar similitudes y diferencias clave en la diversidad cultural.
3. Evaluar el impacto percibido en la diversidad cultural.

Relevancia del Estudio

La administración eficiente de la diversidad cultural es significativa en las empresas modernas. La investigación presente es particularmente pertinente, marcando un avance significativo en la evolución de las dinámicas organizacionales. Resulta vital entender el impacto de los enfoques tradicionales y modernos en la inclusión dentro de un entorno global crecientemente diversificado.

La gestión de la diversidad no se limita al ejercicio de la justicia. También actúa como catalizador para optimizar las prácticas organizacionales. Al evaluar la influencia de modelos tanto pretéritos como modernos, se revelan oportunidades para perfeccionar la comunicación interna, reducir problemas y potenciar la creatividad en la definición de acciones.

Esta investigación aporta una valiosa contribución al identificar desafíos y barreras en la ejecución de la gestión de la multiculturalidad. No solo señala obstáculos, sino que también ofrece perspectivas para superarlos, guiando a las organizaciones hacia una implementación más eficiente y fluida. La exploración del impacto en el rendimiento organizacional abre una puerta hacia una comprensión más profunda de los beneficios tangibles que emergen de la gestión de la diversidad.

Igualmente, es de gran valor en el entorno empresarial en constante evolución comprender cómo las empresas tradicionales y posmodernas abordan la diversidad cultural. No solo es relevante para el presente, sino que también proporciona información crucial para futuras adaptaciones. Esta investigación informa y cambia las prácticas para que las empresas puedan operar en un entorno inclusivo, moderno y eficaz.

Referentes teóricos del estudio

En la siguiente sección, se discuten los supuestos teóricos que han permitido guiar y respaldar este estudio, junto con la relevancia actual de estudios realizados en el campo de la gestión y la creatividad para el propósito de la investigación. Se presentan contribuciones y opiniones de otros autores sobre el tema; todo ello con un objetivo, el cual es acercarse al fenómeno objeto de estudio desde perspectivas teóricas obtenidas por diversos investigadores en otros ámbitos institucionales. Y para ello se puede acudir a algunos estudios previos.

Syed (2005), en su libro *Gestión de la diversidad cultural: implicaciones para la competitividad organizacional*, el autor se enfoca en la gestión de la diversidad cultural y sus efectos en la competitividad de las organizaciones. Describe cómo se puede usar la diversidad cultural para hacer que una empresa tenga una mejor posición. Igualmente, considera la multiculturalidad como un recurso estratégico que aporta ventaja profesional. Por lo tanto, reconoce que una fuerza laboral variada puede proporcionar perspectivas, creatividad e innovaciones especiales, siendo necesario asegurarse de que una persona sigue siendo

competitiva en circunstancias donde todo cambia rápidamente.

El libro de Cox (2001), *Creando la Organización Multicultural: Una Estrategia para Capturar el Poder de la Diversidad*, profundiza en cómo las empresas pueden utilizar la diversidad en su beneficio y tener más éxito. Cox cree que las organizaciones necesitan cambiar y volverse más diversas, donde todos sean aceptados y valorados, y la diversidad sea parte de todo lo que hacen. Cox sugiere que construir una organización diversa significa hacer cambios en cómo se estructuran las cosas, cómo trabajan juntas las personas y cómo se toman las decisiones. Esto implica crear reglas y planes que garanticen que todos reciban un trato justo, ofrecer capacitación para aprender sobre diferentes culturas y tener líderes que creen en la diversidad y la apoyen.

Fundamentos Teóricos

En el intrincado entramado de las organizaciones actuales, la gestión de la diversidad cultural se presenta como un principio trascendental que va más allá de meros cumplimientos legales y éticos. Sumergirse en los fundamentos de esta gestión permite desentrañar la definición misma de diversidad cultural y comprender su importancia vital en el entorno laboral.

Definición de diversidad cultural

Según Cox (2001), se refiere a “la variación de identidades sociales y culturales entre personas que comparten un empleo o sector de mercado definido” (p. 3), comprendiendo como identidad cultural y social la membresía en colectivos, variaciones en términos de género, etnia, orientación sexual, creencias religiosas, ocupación laboral, entre otros.

Val (2017), al definir diversidad cultural, señala: “La noción de diversidad cultural es tan amplia y frecuente en la actualidad que su significado preciso tiende a desdibujarse. La diversidad cultural hace referencia a cómo se relacionan socialmente grupos con identidades basadas en aspectos culturales específicos, sea cual sea su naturaleza” (p.112). Las diferencias entre los grupos culturales pueden deberse a varios factores, como la diversidad lingüística o diferencias más complejas que abarcan varios aspectos culturales.

Díaz (2023) refiere que “la diversidad cultural es una cualidad de los entornos de actividad concretos que se obtiene por comparación, y que consiste en los modos diferenciales de construcción de convenciones-prácticas relativamente compartidas generadas por aprendizaje” (p. 9). El autor indica que la diversidad está relacionada con las diferentes formas en que las personas viven. Sin embargo, también la ve como un valor invaluable; es importante mencionar que la diversidad enfrenta retos significativos en una sociedad globalizada y dominante.

Diversidad cultural en las empresas

Resulta cierto que el suceso comunitario al que se enfrentan en el presente es muy diferente de la objetividad general que existía hace décadas. El fenómeno de la globalización ha influenciado innumerables campos, incluyendo el de los mercados y las empresas, derivando en plantillas formadas por personas con culturas muy diversas. Al día de hoy, se encuentran con compañías con una composición heterogénea, formadas por personas de distinta nacionalidad, educación, origen, cultura, sexualidad, entre otros.

Así, uno de los grandes retos que se puede plantear en el marco empresarial

es el desarrollo de una cultura organizativa que permita identificar sus metas y tareas, sin dejar de lado la diversidad que existe dentro de su plantilla. Ahora bien, en este punto, conviene preguntarnos a qué nos referimos exactamente con el término “cultura organizativa”, lo cual se aborda para poder comprender posteriormente qué es la gestión de la diversidad y por qué es importante llevar a cabo un buen servicio de la misma en el marco de la cultura organizativa. Es preciso hacer alusión a la definición que hacen los autores Nonaka y Takeuchi (1999), quienes ven una organización como “un sistema de significados compartidos que puede aprender, cambiar y evolucionar con el tiempo a través de interacciones sociales entre sus miembros y entre ella misma y su entorno” (p. 55).

Gestión de la diversidad cultural en las empresas

El lugar de trabajo es una parte importante donde ocurren muchas interacciones entre individuos, lo que conduce a mejores relaciones y habilidades de los colaboradores, como resolución de conflictos/cooperación, trabajo en equipo y prácticas éticas sólidas. El éxito de su negocio se puede lograr a través de la escucha activa, como la creación y ejecución de planes de formación y desarrollo de los participantes. Las consultorías de formación y los departamentos de recursos humanos suelen ser responsables de garantizar la implementación de los puntos mencionados anteriormente y crear un ambiente de trabajo positivo.

García-Morato (2012) afirma con razón que el modelo de negocio ha evolucionado de vertical a horizontal y se basa en tres conceptos: comunicación, colaboración y conexión. El mismo autor afirma que “una organización que utiliza adecuadamente la diversidad cultural fortalece la cultura corporativa, mejora su reputación, es un empleador atractivo para personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por tanto, la innovación y la eficiencia personal” (p.10).

Modelos de gestión de la diversidad cultural en empresas convencionales

La forma en que las empresas convencionales gestionan la diversidad cultural ha experimentado cambios notables, avanzando hacia la adopción de prácticas más efectivas y el estudio de casos destacados. Este análisis se sumergirá en cada aspecto, respaldando las conversaciones con las ideas de autores destacados en este ámbito. Si bien con el tiempo se han desarrollado varios métodos tradicionales para gestionar la diversidad, muchos de ellos han sido criticados por tener una eficacia limitada para promover cambios significativos en las estructuras organizativas. Dobbin y Kalev (2016) sostienen que medidas superficiales como programas de capacitación aislados o políticas antidiscriminatorias a menudo son ineficaces para influir en la cultura y la estructura de las organizaciones, a pesar de los beneficios previstos.

Los mencionados autores sugieren que las organizaciones requieren intervenciones más proactivas, en lugar de defender únicamente estrategias formales. Según su argumento, la implementación de políticas de igualdad de oportunidades es insuficiente, ya que requiere un esfuerzo genuino para desafiar las prácticas establecidas y promover la inclusión. Algunos problemas identificados por los métodos convencionales son la falta de incorporación de la diversidad en los procedimientos de gestión rutinarios y la oposición a cambios más sustanciales en la organización estructural.

Mejores prácticas en empresas convencionales

Las mejores prácticas para gestionar la diversidad cultural en las principales empresas han evolucionado significativamente para abordar mejor las complejidades inherentes a la diversidad. En este contexto, en el artículo *Making Differences Matter: A New Paradigm for Diversity Management*, Eli y David A. Thomas (1996) destacan enfoques innovadores que van más allá de simplemente tolerar o gestionar las diferencias. Este enfoque transformador está conduciendo a un cambio fundamental en la forma en que las empresas abordan la diversidad. En lugar de considerarla como un simple requisito de representación, se trata de integrarla de manera genuina en la cultura organizacional.

Empresas líderes como Google y Microsoft han implementado iniciativas audaces para diversificar sus equipos de liderazgo. El liderazgo diverso no solo demuestra compromiso con la equidad, sino que también contribuye a la creación de una cultura organizacional inclusiva. Las empresas líderes no solo cuentan con equipos de liderazgo diversos; inclusive incorporan prácticas inclusivas. Procesos tales como la planificación estratégica, el desarrollo de productos y la expansión del mercado requieren la aportación de varios grupos.

Gestión de la diversidad cultural en empresas posconvencionales

En el mundo empresarial actual, la diversidad cultural no es solo una respuesta a los cambios sociales y empresariales; es una parte integral de las empresas que miran hacia el futuro. Este análisis explora las características distintivas de las empresas que rompen con lo tradicional, evalúa cómo han reinventado la gestión de la diversidad y resalta las innovaciones y tendencias que están marcando el camino. Además, se reconocen las aportaciones significativas de los pensadores líderes en este ámbito.

Las empresas posconvencionales se definen por su enfoque empresarial más decidido y abarcador. Brian Robertson, en su libro *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World* analiza el concepto de estructuras organizativas más planas y flexibles. Precisamente estas empresas valorarían la diversidad no solo de los individuos en su grupo demográfico, sino también de diversas perspectivas y métodos.

Por otra parte, en el libro *Hacer la transición a una economía empresarial sostenible*, de Sandra Waddock y Malcolm McIntosh, se enfatiza la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social en las empresas posconvencionales, con un enfoque en generar un impacto positivo en la sociedad donde se requiere una gestión cuidadosa de la diversidad.

Recorrido metodológico

Este estudio presenta un análisis comparativo que busca enriquecer las tácticas de inclusión de la diversidad cultural en entornos corporativos, tanto tradicionales como vanguardistas. El enfoque interpretativo predomina en esta investigación, con la finalidad de captar la esencia de cómo las corporaciones enfrentan la diversidad cultural y el impacto de estas políticas en la atmósfera organizacional y la productividad de los colaboradores. Respecto a la elección de los participantes, se optó por un muestreo deliberado. Se realiza entrevista a directivos de compañías tradicionales y contemporáneas, enfocándose en aquellos con una trayectoria notable en la administración de la diversidad o que ejemplifiquen una porción significativa del conjunto laboral.

Recolección de datos

Entrevistas estructuradas: Se realizaron entrevistas estructuradas con líderes para obtener aspectos precisos sobre las estrategias de gestión de la diversidad implementadas. Las preguntas están diseñadas para investigar prácticas, percepciones y experiencias relacionadas con la variedad cultural en el entorno laboral.

Análisis documental: Se examinan materiales corporativos internos, tales como guías de recursos humanos y boletines de la empresa, para recopilar datos acerca de las directrices oficiales y los procedimientos relacionados con la diversidad. Asimismo, se analizan las contribuciones teóricas de los autores referenciados con fin de realizar la construcción social de la realidad estudiada, la cual no es única.

Análisis de Datos Cualitativos: Este enfoque temático proporciona una visión profunda, rica y matizada, que sirve como plataforma sólida para extraer conclusiones valiosas y ofrecer orientación práctica para la gestión efectiva de la diversidad en contextos empresariales diversos.

En primer lugar, se exploran las similitudes entre las dos perspectivas de gestión. A pesar de las diferencias fundamentales en sus enfoques, se identifican áreas comunes en las que ambas orientaciones reconocen la importancia de la diversidad cultural en el éxito organizativo. En este contexto, se destacan las similitudes y diferencias en las percepciones para proporcionar una imagen más completa de la dinámica del multiculturalismo.

Descripción de los informantes

Entrevista Informante I y II

Nombre: Ing. Túa coordinador de mantenimiento mecánico de Transporte JC 28 C.A.

Experiencia: Túa trabaja en una organización de transporte que se enfoca en el traslado de mercancía. Posee una larga trayectoria en el sector.

Orientación convencional: El ingeniero se apoya en teorías definidas como clásicas, que se basan en paradigmas gerenciales centrados en la eficiencia del trabajo y la productividad del hombre para lograr rendimientos que conduzcan a la rentabilidad en las organizaciones en su forma de generación de valor.

Nombre: Ing. Rojas, Gerente General Construcciones Yamaro, C.A.

Experiencia: Rojas tiene más de 15 años de experiencia en el sector de construcción y ocupa un alto cargo en una empresa de la construcción.

Orientación postconvencional: La ingeniera Rojas se identifica como una defensora apasionada de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) en su organización.

Análisis e interpretación de resultados

Esta sección se construye en la fase final de todo el recorrido investigativo, presentando los resultados de la investigación, que incluye desde el análisis de los datos recopilados hasta los testimonios de los participantes que aportan su visión para la implementación de la gestión de la diversidad. La cultura en las organizaciones tradicionales y modernas. Los datos recogidos durante las entrevistas fueron transcritos y analizados cualitativamente y estructurados según las preguntas y sus correspondientes respuestas para facilitar su comprensión.

Tabla 1

Respuestas sobre Gestión de la Diversidad Cultural

Preguntas	Respuesta empresas convencionales	Respuesta empresas postconvencionales
¿Cuáles son las políticas implementadas en el sitio del trabajo?	El lugar de trabajo es un lugar donde promovemos la diversidad a través de nuestras políticas. Ofrecemos formación sobre cómo promover e incorporar la diversidad cultural en un entorno.	Hemos implementado políticas sólidas para regular la diversidad. Para fomentar el entendimiento mutuo y la celebración de diversas tradiciones, hemos desarrollado programas de intercambio cultural para nuevos colaboradores.
¿Cuáles son los desafíos percibidos?	La comunicación intercultural y la integración de diferentes equipos son desafíos a los que nos enfrentamos. ¿Por qué? Generar diferencias también puede plantear desafíos.	En el ámbito de la comunicación online, encontramos obstáculos a la hora de comprender las señales no verbales. Estamos abordando estos problemas, proporcionando programas de capacitación que enfatizan la colaboración en equipo y la mejora de la comunicación.
¿Cuáles son las percepciones sobre el impacto que se pueden ver?	Nuestra observación indica que la cultura organizacional ha mejorado. La diversidad también mejora la creatividad y la resolución de problemas. Aun así, estamos mejorando persistentemente la inclusión.	Nuestras observaciones indican una tendencia positiva hacia la innovación y la adaptabilidad. Los miembros de nuestro equipo informan un aumento en la satisfacción, pero reconocemos la importancia de las acciones continuas para garantizar que todos se sientan importantes y sean parte del equipo.
¿Cómo se mide el éxito que tienen en la diversidad cultural?	La evaluación de nuestras estrategias se basa en indicadores como la retención de colaboradores y la reorientación.	Utilizamos encuestas de participación y evaluación de programas para medir el éxito.' Además, monitoreamos la diversidad en los puestos de liderazgo y fomentamos la retroalimentación continua para ajustar nuestros enfoques.
¿Cuáles son estas iniciativas para la sensibilización de la diversidad cultural?	Realizamos talleres periódicos para cultivar la conciencia cultural. La respuesta ha sido positiva, pero todavía nos esforzamos por mejorar y personalizar nuestras iniciativas.	Nuestras iniciativas consisten en programas rotativos de tutoría cultural y eventos temáticos mensuales. Los comentarios indican un aumento de la empatía y la comprensión entre colaboradores de diversos orígenes.
¿En qué consiste el liderazgo inclusivo?	Estamos comprometidos a garantizar que los equipos de liderazgo sean diversos. El entorno que tenemos anima a todos los miembros a participar en decisiones colaborativas.	Contamos con programas específicos de desarrollo de liderazgo. Además, realizamos reuniones frecuentes donde los líderes comparten sus encuentros culturales para fortalecer la relación entre los equipos.

Nota: Elaborado por Padrón, (2024).

Aporte al conocimiento

Implementación de políticas: Ambas empresas han establecido políticas y programas para fomentar la diversidad cultural. La primera destaca la contratación inclusiva y la capacitación, mientras que la segunda menciona programas de tutorías interculturales.

Desafíos percibidos: Ambas empresas reconocen desafíos en la comunicación intercultural y la integración efectiva de equipos diversos. La segunda respuesta añade la complejidad de la comunicación virtual y considera las diferencias generacionales, mostrando una conciencia más amplia de los desafíos potenciales.

Percepciones sobre el impacto: Las empresas han experimentado un cambio positivo en la cultura organizacional, mejorando la colaboración, pero reconocen la necesidad continua de trabajo. La segunda respuesta amplía el impacto positivo a la innovación y adaptabilidad, indicando una evaluación más holística del cambio cultural.

Medición del éxito: Ambas utilizan indicadores como retención y retroalimentación para evaluar la efectividad de sus estrategias. La segunda respuesta introduce encuestas de participación y evaluaciones específicas de programas, agregando una capa adicional de evaluación.

Iniciativas de sensibilización: Ambas realizan talleres y sesiones de sensibilización, adaptándose a las necesidades cambiantes del personal. La segunda respuesta destaca programas de tutorías culturales y eventos temáticos mensuales, mostrando un esfuerzo continuo por mejorar.

Liderazgo inclusivo: Las organizaciones se dedican a reconocer la diversidad dentro de sus grupos laborales, fomentando una cultura donde cada perspectiva es apreciada. La segunda respuesta subraya el papel crucial del liderazgo al resaltar la implementación de programas de desarrollo especializados y la colaboración en iniciativas comunitarias, evidenciando una mayor dedicación hacia la integración de la diversidad.

Limitaciones del estudio

Es esencial reconocer las limitaciones inherentes a este estudio, ya que resaltan áreas que requieren atención al evaluar y utilizar los resultados. Estas resaltan la importancia de proceder con cautela al extrapolar resultados a diferentes entidades organizativas.

De tal forma, que las estrategias de negocio y los métodos de gestión son dinámicos y están sujetos a cambios con el tiempo. Esta dinámica de decidida variación puede impactar la aplicabilidad a largo plazo de los hallazgos. Lo que podría ser efectivo en un momento específico podría no serlo en otro, y las organizaciones deben considerar esta evolución en sus enfoques de gestión de la diversidad.

Conclusiones

Es necesario reconocer que las tácticas de gestión de la diversidad varían según las organizaciones, influenciadas por sus circunstancias y contextos únicos. Sin embargo, en general, es posible evaluar estrategias que se consideran necesarias y universales para promover la diversidad cultural en entornos corporativos.

La exploración minuciosa en torno a la gestión de la diversidad cultural en empresas convencionales y no tradicionales ha conferido una comprensión detallada de las estrategias y prácticas adoptadas por cada modalidad organizativa. En empresas convencionales, la prevalencia de políticas formales y programas de capacitación sugiere un enfoque estructurado y normativo. Sin embargo, los desafíos en la comunicación interna indican la necesidad de abordar las barreras

que pueden limitar la eficacia de estas estrategias.

En un contraste revelador, las empresas posconvencionales emergen con una filosofía distintiva hacia la gestión de la diversidad, enfocándose en la autonomía y una estructura organizativa plana como pilares fundamentales. La autonomía se percibe no solo como un aspecto operativo, sino como un catalizador para la gestión efectiva de la diversidad, permitiendo a los colaboradores la libertad necesaria para expresar sus identidades culturales de manera auténtica.

Es esencial que la organización participe activamente en su diversidad inherente, integrando la multiculturalidad como un componente esencial. Su política comercial es, por tanto, un elemento importante de su identidad corporativa. En este contexto, el firme compromiso de la alta dirección y órganos de administración de la compañía constituye uno de los factores más influyentes para la integración efectiva de la diversidad.

Referencias

- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass.
- Díaz de Rada, Ángel. (2023). Diversidad cultural. Una definición. *Disparidades. Revista de Antropología* 78(2): e015. doi: <https://doi.org/10.3989/dra.2023.015>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 52-60.
- García-Morato, M. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann. Barcelona, España. Digital Screen. Recuperado de Programa de gestión de la diversidad cultural en empresas multinacionales a través del Art Thinking 77 <https://acortar.link/5FInit>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press. México
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Company.
- Thomas, D. y Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Val Cubero, A. (2017). La diversidad cultural: ¿es posible su aplicación al sector audiovisual? *Comunicación y Sociedad*, (28), 111-130.
- Waddock, S., & McIntosh, M. (2011). *SEE Change: Making the Transition to a Sustainable Enterprise Economy*. Routledge.

Dilia J. Padrón Noriega: Doctora en Gerencia de la Universidad Yacambú; Magíster en Ciencias Gerenciales, Mención Finanzas, de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA); Ingeniero Industrial, egresada de la Universidad Nacional Abierta (UNA), Barcelona, Anzoátegui; Ingeniero Técnico en Procesos Industriales de la Escuela Nacional de Tenerías, Barcelona, España. Postdoctora en Gerencia Postconvencional en la Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY) (2024); Jefe de Control de Calidad en Pepsico Internacional. Ocupó roles clave en Unilever Andina, como Planificadora de producción, Superintendente Nacional de Cosechas y Auditora de Calidad Total. Profesora Categoría Asociada Tiempo Completo en la Universidad Nacional Abierta Centro Local Anzoátegui Venezuela; Docente y asesora en Gerencia, Control de Calidad, Gestión de la Calidad, Evaluación de Proyectos y Economía para Ingenieros; Tutora de Prácticas Profesionales, Maestrías y Doctorados; Certificada por instituciones como la Universidad Galileo, Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad Nacional Autónoma de México.