

<b>Medio</b>	Rh Management
<b>Fecha</b>	12/05/2016
<b>Mención</b>	La diversidad cultural impacta la gestión de personas. Mención a Álvaro Soto, académico UAH.



Expertos analizan la pugna entre fuerzas que por un lado buscan homogeneizar las diferentes culturas al interior de una organización versus otra que concibe la diversidad como un insumo estratégico de la gestión. Hablan Loreto Díaz, psicóloga de Target DDI, Cristián Manríquez, consultor de Newfield Network, y Alvaro Soto, académico de la Universidad Alberto Hurtado.

Loreto Díaz es psicóloga y jefe de proyectos de desarrollo organizacional en la compañía internacional Target DDI. La profesional afirma que en su empresa le otorgan gran valor a la gestión de la diversidad y que a través de un tipo de management orientada hacia ese fin, han superado la clásica gestión por competencias, desarrollando nuevos sistemas internos de gestión RH. Cristián Manríquez es consultor de Newfield Network, compañía compuesta además de chilenos por gente de Venezuela, Perú y Colombia. “La riqueza que genera la diversidad de culturas es nuestra forma de construir nuestras decisiones y también afecta las posibilidades de intervención en la región”. Manríquez percibe una tensión en las empresas contemporáneas entre “soltar un modelo que estandariza para la eficiencia y la penetración de mercado como focos predominantes, con estructuras verticales y liderazgos por autoridad”, diversidad en su sentido más amplio, considerando nacionalidad, generaciones, formación, estilos, etc.”. Según el consultor esta mirada concibe la diversidad como “un insumo estratégico para el sustento del negocio, así como para generar adaptabilidad a un escenario de cambio acelerado”.

El académico de la UAH Álvaro Soto, coloca otro punto de vista y asegura que en Chile se observa una tendencia general en el funcionamiento de gestión RH que apunta hacia la homogeneización.

Esto se traduce en que las empresas tienden a buscar personas parecidas en los procesos de selección de personal. “La gestión por competencias, al buscar identificar y gestionar los saberes prácticos, corre el riesgo de hacer desaparecer las culturas e identidades de oficio propias a toda organización, y en ese sentido instalar a un sujeto muy homogéneo centrado en cierto tipo de rasgos y habilidades”. La psicóloga de Target DDI entrega un matiz sobre el mismo punto: “en contraste con los modelos tradicionales que suelen estimular la homogeneidad de los integrantes de la organización, el desarrollar una gestión RH diferenciada, favorece el aporte individual y diferencial de cada trabajador puede brindar para el logro de los objetivos estratégicos”.

Manríquez afirma que “las respuestas estandarizadas no se hacen cargo del mundo actual” y aplicado al mundo de las organizaciones, el ejecutivo de Newfield Network asegura que las empresas advierten “los costos de tener una organización fragmentada y con gente que sepa solo ‘replicar’ el proceso productivo, en lugar de colaborar, de abrirse a la divergencia de miradas, de estilos de gestión y al mismo tiempo, de diversidad que generalmente es la misma que compone su target de mercado”. Opina que las empresas multinacionales llevan la delantera en gestión de la diversidad, logrando movilidad de sus ejecutivos entre países, asegurando diversidad de nacionalidades en sus equipos de líderes y globalizando sus líneas de desarrollo de las personas entre sus diversas operaciones. “Sin embargo, desde mi mirada, estamos frente a ejecutivos del mismo ‘estilo’ de gestión”.

Consultado el académico de la UAH respecto a la preparación como país para recibir aumento de extranjeros, señala que ve una disposición a incorporar a esos extranjeros en escenarios más bien precarios o de menor jerarquía en la organización, “y en ese sentido se refuerzan y reproducen nuestras antiguas prácticas discriminatorias. La llegada de profesionales cualificados está haciendo cambiar eso, pero me parece aún muy incipiente”.

Sin embargo, cree que la incorporación de extranjeros al mundo del trabajo en Chile es un aspecto positivo y que puede ser “una punta de lanza para un cambio cultural más global”. Díaz señala que de acuerdo a su experiencia laboral, la incorporación de extranjeros a las organizaciones “ha sido un proceso lento en Chile, debido a que principalmente, la mayoría de los profesionales, son incorporados en cargos de un nivel más bien operativo y con una contribución muy acotada en los resultados organizacionales”. Según la especialista, en el caso de personas que cuentan con un mayor nivel de experticia técnica en un área específica, (por ejemplo, en explotación a través de hidro minería como en Codelco), en la actualidad se ha comenzado a integrar este tipo de profesionales extranjeros, pero aún es un proceso muy lento.

“Me parece que el desafío de la inclusión en las empresas chilenas tiene que ver con romper el círculo de la discriminación social dentro del país, antes que abrirse a la llegada de extranjeros. El discurso del mérito hoy en Chile tiene restricciones prácticas al momento de pensar en el tipo de profesionales y trabajadores que las empresas seleccionan y que promueven en cargos de poder. El origen social sigue siendo determinante para las oportunidades de desarrollo, y ese desafío inclusivo será mucho más doloroso que sólo recibir gente con acento distinto...”, finaliza Álvaro Soto.