

El Valor de la Diversidad en Equipos de Trabajo

*Autores: Aguirre Nicole, Delgado Yoshida, Olmedo Rocío, Trejos César
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional
Universidad Latina de Panamá*

email: nicole.acaniunir@gmail.com; rolmedo@iconsanet.com; cesartrejos@icloud.com

Recibido: 08 de mayo de 2017

Aceptado: 12 de junio de 2017

Resumen

Este artículo sobre la diversidad y su valor en las organizaciones explora sus dimensiones, entre ellos: la cultura, la edad, las generaciones, el género y la etnia; por mencionar algunos. La transferencia del conocimiento es un evento que se pone en manifiesto en las organizaciones que utilizan o explotan el valor agregado que brinda la diversidad. Por último, la motivación de los grupos diversos juega un factor importante para el logro de los objetivos. Entendiendo que el recurso humano es el valor intangible más preciado que tienen las organizaciones y tener presente la existencia de los grupos diversos, es fundamental la continua motivación de estos grupos, para el logro de los objetivos, tanto organizacionales como personales.

Palabras clave: Diversidad, Equipos de Trabajo, Valor, Motivación, Organización.

Abstract

This article on diversity and its value in organizations explores their fields, including: culture, age, generations, gender and ethnicity; to name a few. The transfer of knowledge is an event that is manifested in organizations that use or exploit the added value that diversity offers. Finally, the motivation of the diverse groups plays an important factor for the achievement of the objectives. Understanding that the human resource is the most precious intangible value that organizations have and to keep in mind the existence of diverse groups, it is fundamental the continuous motivation of these groups, for the achievement of these objectives, both organizational and personal.

Key words: Diversity, Work Groups, Value, Motivation, Organization.

Como citar el artículo: Aguirre Nicole, Delgado Yoshira, Olmedo Rocio, Trejos Cesar. El valor de la diversidad en equipos de trabajo. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá 1 (1), 37-50.

Introducción

Cuando se habla de diversidad, no sólo se refiere a raza, también incluye el género, la edad, cultura o incluso la diversidad profesional y estas generan impacto en la dinámica y la efectividad de los equipos de trabajo cuando no se gestiona adecuadamente.

Los estudiosos de la diversidad consideran que ésta tiene dos caras: la positiva y la negativa. Gente diferente trabajando en equipo, discutiendo variedad de ideas y opiniones sobre innovación y toma de decisiones, son algunos de los aspectos de los que consideran esta diversidad como algo positivo. Por el contrario, los más pesimistas, consideran que en estos grupos diversos, la alta rotación y las dificultades de conseguir una integración social aceptable entre los miembros del equipo ponen en dificultad al éxito del grupo.

Variedad, semejanza y diferencia, son palabras que definen la diversidad. El significado de diversidad se representa como “gran cantidad de cosas distintas”. Estos conceptos son específicos y certeros de cómo resumir en pocas palabras el amplio significado que lleva la definición antes expuesta. Es atractivo como suena “gran cantidad de cosas distintas”, es lo significativo de la diversidad, que dentro de muchas cosas, éstas pueden ser diferentes y a la vez también tienen semejanzas; es aquí donde se abre el amplio abanico de cómo se conforma un equipo de trabajo diverso.

La diversidad trae consigo atributos manejables para bien y también puede tener una perspectiva heterogénea el cual se define como “compleja” por el hecho de que la diversidad es demasiado amplia en muchos aspectos, sin embargo, el ser humano al ser sociable, va a tratar de interactuar con más personas más allá de las que puede que conozca en su entorno, indiferentemente de su edad, raza, color, sexo, etc. Esto quiere decir que el ser humano es un ser andante, que no se

quedará por siempre en un mismo sitio y con esto se manifiesta el instinto natural que lleva éste de abarcar otros ámbitos.

Para Margarita Mayo Directora del Center for Diversity in Global Management del Instituto de Empresa, el entorno laboral es cada vez más diverso en cuanto al género, la raza, la edad, la cultura, el tipo de educación o la antigüedad en la empresa. El trabajo sugiere colaborar con compañeros diferentes a nosotros, hombres o mujeres, jóvenes o no tan jóvenes, de diferentes países y culturas, de diferentes funciones dentro de la organización y con una formación distinta.

Estas diferencias son una de las mayores fuentes de capital humano y oportunidades para la empresa aunque a la vez es uno de los retos más difíciles de superar si no se gestionan bien los conflictos asociados con estas diferencias.

Existe una declaración por parte de la UNESCO sobre la “riqueza” cultural, el cual se cita lo siguiente:

“... se eleva la diversidad cultural a la categoría de “patrimonio común de la humanidad”, «tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos», y se erige su defensa en imperativo ético indisoluble del respeto de la dignidad de la persona. La declaración aspira a preservar ese tesoro vivo, y por tanto renovable, que es la diversidad cultural, diversidad que no cabe entender como patrimonio estático, sino como proceso que garantiza la supervivencia de la humanidad; aspira también a evitar toda tentación segregacionista y fundamentalista que, en nombre de las diferencias culturales, sacralice esas mismas diferencias y desvirtúe así el mensaje de la Declaración Universal de Derechos Humanos”.

Es importante destacar el tema sobre las dimensiones de la diversidad, para tener un concepto amplio sobre la fuente de donde surgen los campos de la diversidad, ya que

proviene de nosotros mismos y de nuestro entorno.

Las dimensiones se representan en tres, la primera, destaca las diferencias humanas innatas como sexo, etnia, edad, capacidad, entre otras y las secundarias son aquellas externas, por ejemplo la religión, la educación, etc.

Estas están en conjunto formando así la personalidad del individuo. Sobre estas dos dimensiones se encuentra una tercera dimensión, la organizacional, en donde se pueden evaluar aspectos relacionados a la parte laboral y la relación de las anteriores dimensiones con respecto a ésta.

La diversidad en las organizaciones

La riqueza de la diversidad toca muchos factores internos de concepto en relación al área de equipos de trabajo, estos tesoros que guarda, invitan al escudriñamiento de la cultura, las generaciones, el género y otros aspectos claves y su relación con el espacio laboral.

Según Gonzalo Gardey de la universidad de Cádiz considera que “los modelos de gestión de los recursos humanos defendidos por profesionales, consultores y académicos se han planteado sobre la base de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea”. La globalización, el nuevo mercado, la tecnología y otros efectos de la actualidad conllevaron a que existieran equipos diversos bien sea de cultura, color, profesiones, sexo e incluso idiomas diferentes. El crecimiento de los medios de comunicación hacen más fácil y casi que obligatorio que empresas adquieran internacionalizarse y de esta manera su bandeja de trabajadores cambie; entonces, esta adaptación implica el cómo hace y afecta a un equipo de trabajo, cómo intervienen los factores de la diversidad y cómo el equipo puede manejarla.

La diversidad y sus campos

Dentro de los campos que posee la diversidad, se revisarán algunos que están presentes en los equipos de trabajo en las organizaciones:

Cultura: la cultura es el conjunto de informaciones y habilidades que posee un individuo. Para la UNESCO, la cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo: a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones.

Es “un todo complejo” que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Tyler, 1871). Así es la cultura podría definirse como un todo. A pesar de que la tierra es conformada por seres humanos y que todos somos iguales, al mismo tiempo no lo somos; las líneas divisorias llamadas países nos invitan a ser diferentes y esto es una corriente que a pesar de estar separados por la cultura a la vez nos mezclamos con otras culturas.

La cultura “Es la herencia social”. Es una realidad instrumental que ha aparecido para satisfacer las necesidades del hombre que sobrepasan su adaptación al medio ambiente. La cultura es un todo integrado (Malinowski, 1931). Es correcto el autor de esta frase al decir que la cultura es una herencia; efectivamente, la cultura la cultivamos en casa y al salir de casa al trabajo mostramos nuestro valor cultural sembrado por nuestros ancestros y por lo que se puede notar, según estos autores, la relación de ambos es que la cultura es un todo.

¿Qué sucede en el ámbito laboral? La globalización de las empresas, la nueva generación de marketing todo esto influye a la integración multicultural dentro de las organizaciones. Los mercados, los centros de producción, provocan una creciente

necesidad de, en primer lugar, cambiar la actitud hacia la diversidad, admitiendo la importancia de conocer los rasgos propios y las costumbres de aquellos países en los que se pretende llevar a cabo una implantación.

Con el incremento de la tecnología y la comunicación, las empresas han dado largos pasos a través del tiempo donde se puede observar el cambio actual de las organizaciones y el crecimiento de lo multicultural en ellas. Personas de diferentes nacionalidades poseen distintos “programas mentales”, a partir de los cuales construyen percepciones diferentes sobre lo que sucede (Hofstede, 1991).

Efectivamente cada una de las personas independientemente tienen una visión distinta al servicio que brindan en el trabajo, esto influirá mucho dentro del equipo de trabajo, muchas veces estas diferencias pueden conllevar a ciertos conflictos de opiniones dentro del equipo, ya que no se debe obviar que existe algo llamado “individualidad”, es decir, cada persona es un mundo diferente a pesar de poseer una educación cultural.

La personalidad puede generar parte de esta cultura. “Existen diferencias individuales, que nos hacen únicos”. Y pese a la importante influencia del medio ambiente, en la que figuraría la cultura, la herencia también determina fundamentales rasgos de la persona. La cultura y sus manifestaciones no son siempre explícitas ni manifiestas. Recordemos el “Modelo del Iceberg” de French y Bell (1979), donde se evidenciaba que en la cultura podemos apreciar elementos visibles y elementos no visibles (PCH, CR, 2000).

Generaciones o Edad: están divididas por periodos de fechas de nacimiento de continuo periodo. Las generaciones tienen diferencias tanto de actitud o personalidad como intereses y eventos importantes, como por ejemplo, ciertas fechas históricas vividas por ciertas generaciones o

simplemente eventos revolucionarios en tendencias eventuales.

Hoy en día, éstas conviven en el mundo laboral y tienen una diferencia máxima de 51 años y comprenden desde los “Tradicionalistas” (nacidos antes de 1946), pasando por los “Baby Boomers” (nacidos entre 1946 y 1964) y los miembros de la “Generación X” (nacidos entre 1964 y 1976), y la Next Generation (se conciben la generación Y, Z).

Es interesante la observación que implican las generaciones, ya que estas al ser distintas pueden llegar a convivir en un espacio similar como lo es el trabajo, entonces según estudios de derechos humanos puede reconocerse que las actitudes no son las mismas entre generaciones. “Los tradicionalistas son dedicados, los baby boomers son entusiastas en cuanto a la ética profesional y la generación X son equilibrados aunque escépticos que es lo contrario con la next generation que son esperanzados y decididos”. (IESE, 2008).

Se puede apreciar que cuatro generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio de trabajo. Gracias a cambios culturales, productivos, tecnológicos, demográficos, así como en las condiciones de salud de las personas, hoy presenciamos una diversidad generacional nunca antes vista en el mundo del trabajo, según estudiosos indican que de los profesionales se relacionan con al menos 3 generaciones distintas (Manpower, 2009).

Actualmente la generación “Y” es la que está entrando al mundo laboral, según estudios demostraron que se comparan las aptitudes necesarias en el trabajo y las obtenidas en la universidad, no alcanzan para abarcar lo necesario para introducirse al campo laboral; las dadas en la universidad representan solo un tercio de las que se requieren para alcanzar las metas de la organización” (Encuesta Deloitte, 2015).

Estudios realizados sobre el cambio social y la diversidad generacional en México, República Dominicana y otros, demostraron que “en la región se han vivido profundas transformaciones sociales durante los últimos cuarenta años, las cuales son parte de la nueva diversidad generacional en el trabajo. La escolaridad promedio, se ha transformado de manera relevante: hace veinte años el promedio era de 4 años por persona y ahora se acerca a los 12 años (Banco Mundial y UNESCO, 2010).

Mientras tanto, la migración del campo a las ciudades y la emigración principalmente a Estados Unidos han incrementado su ritmo hasta transformar completamente el entorno socio laboral del campo de la región, generando múltiples zonas metropolitanas de gran magnitud, tales como: México, Guadalajara, Monterrey, Guatemala, San José, Santo Domingo, Panamá y San Salvador”.

Es decir, la expectativa de vida está cambiando y esto se atribuye a que las generaciones más jóvenes tienden a trasladarse constantemente para lograr sus objetivos; en cambio comparando a las primeras generaciones, estas se trasladaban para mejorar sus vidas, sin embargo, eran fijos o estáticos en su trabajo para mantener su estilo de vida de manera estable, en cambio, la generación actual tiende a utilizar el método de trabajo “trampolín” esto significa que puede estar un tiempo trabajando en un sitio y al poco tiempo se retiran para buscar otro.

“En muchas ocasiones para los jóvenes pesa de una manera muy significativa tanto el aprendizaje como la diversión y la flexibilidad en el lugar de trabajo. La motivación, la mayoría de las veces, no es el salario percibido, sino una serie de prestaciones aunada al ambiente alrededor de la función desempeñada; estos factores son los que atraen a los jóvenes a estos trabajos “trampolín” (Manpower, 2009).

Género y la Etnia: La historia del género y las razas, aborda la insatisfacción o la limitación a ciertos roles como lo eran el trabajo en ese entonces, clases sociales o jerarquías, entre otros y todo se atribuía por el hecho de ser hombre o mujer, de color o blanco. Este punto se unifica en muchos factores ya que incluso afectaba más a la comunidad femenina y más aún a las de color, más que a los demás. No obstante, esto fue una dura realidad, actualmente, ya no se ve este tipo de discriminación como antes; sin embargo no deja de ser una realidad que sufren algunas mujeres y hombre de etnias diferentes. Leyes y tratados internacionales han logrado disminuir la discriminación del género y la etnia, ya que corresponde como derecho humano el respeto y la igualdad.

Se realizó una encuesta nacional sobre Discriminación en México (Enadis) donde abordaron una serie de preguntas, una de ellas fue la siguiente pregunta: Siempre hay diferencias entre la gente que vive en un mismo lugar, ¿qué tanto cree usted que la etnia provoque divisiones entre la gente?, el resultado fue que aunque la respuesta mayoritaria en todos los grupos de edad es que la etnia provoca poca división entre las personas, se aprecia en la gráfica que a partir de los 30 años, más de 30% de las personas considera que la etnia es un factor de mucha división entre las personas.

Actualmente, no se puede caer en lo endógeno, ya que no se puede sostener un equipo de trabajo de una sola cultura étnica, tiene que existir una diversidad en la misma para así poder explorar y explotar lo positivo de la mezcla de culturas étnicas, sin embargo es necesaria la partición de conocimientos en el caso de los indígenas, ya que por lo general estas personas no salen de sus tierras y mantienen fuertemente sus costumbres y creencias; aunque con el crecimiento actual de la sociedad y la tecnología se han visto muchos en la obligación de expandirse y salir de sus tierras por un mejor futuro, es necesario que para incorporar a esta población se le instruya el conocimiento.

En el caso del género, actualmente se considera que la diversidad de género en un equipo de trabajo es necesario, e incluso, sano para la organización; aunque, aún puede decirse que existen países donde la preferencia de género en los puestos de trabajo.

Una encuesta realizada por el Índice Global de la Brechas de Género estipuló en el año 2016 que el 65% de los consultados a nivel mundial prefiere tener a un hombre como jefe directo, aunque en países como Japón y Grecia (80%), Hong Kong (78%) y Singapur (76%), esta preferencia alcanza niveles mucho más elevados. España tiene el índice más bajo en esta materia, con 51%; empatado con Suecia; un poco más atrás sigue un grupo de 4 naciones con 57% (Bélgica, Dinamarca, Reino Unido e India); luego se encuentran Noruega, Nueva Zelanda y Brasil, todos con 58%; hasta llegar a Canadá y Chile, con 60%.

Otro estudio realizado por el Workmonitor Randstad, reveló que 92% de la población chilena piensa que los equipos con diversidad de género logran mejores resultados que aquellos formados solo por hombres o mujeres, situando al país segundo lugar en esta creencia, por debajo de China (94%) y por encima de Malasia (90%) y del promedio mundial (84%). Así, si bien los grupos mixtos favorecen la multiplicidad de perspectivas en una organización; para obtener logros significativos se deben considerar, en igual medida, los aportes de todos los integrantes del equipo.

De no hacerlo, las empresas pierden de vista a un segmento importante del talento, desperdician la oportunidad de agregar visiones diferentes y, más relevantes aún, desaprovechan aportes que pueden apuntar a obtener resultados distintos y cualitativamente superiores a los que se tenían previamente.

La actualidad, el cambio de la sociedad han hecho que la mujer pueda destacarse en muchos campos profesionales haciendo que esto la ayude a destacarse en las cosas que anteriormente se consideraban exclusivos para el género masculino, según una encuesta la “Brecha en el Liderazgo” generalmente las mujeres tienen una brecha mayor en todos los aspectos (Encuesta Deloitte).

Capacidad: está es una cualidad, una aptitud. La capacidad se puede, bien sea desarrollar o simplemente tener como parte de ti. Estas habilidades llamadas capacidades las tenemos todos, cada ser humano posee capacidades en las cuales las desarrolla en diferentes ámbitos de la vida.

Para Amartya Sen (2010), economista, escritor y filósofo tenía como concepto que la capacidad real y el éxito de un individuo no pueden ser pronosticados solo por su coeficiente intelectual, ni por su rendimiento académico. Se sostiene que al observar la capacidad de una persona, lo que interesa es evaluarla en términos de su habilidad real para lograr funcionamientos valiosos como parte de la vida. Por lo tanto, si uno de los fines de la educación es permitir que los individuos logren integrarse plenamente en la sociedad, debiese incorporarse una mirada más sistémica a la problemática de la enseñanza, avanzando hacia modelos educacionales que busquen el pleno desarrollo de la personalidad humana y no solo una parte de ella.

Es importante considerar la educación como un principio clave para el desarrollo de la capacidad, no obstante este tipo de capacidad específica no puede limitar a la capacidad general, es decir, existen diversas formas de demostrar capacidad dentro de un equipo de trabajo, hay personas con facilidades para ciertas cosas que para otras por más conocimiento que tengan del tema, a veces no fluye de la misma manera, existe la capacidad de innovar y es precisamente lo que muchas veces falla la educación por el hecho de que te enseñan algo específico y no

que tú lo desarrolles por ti mismo y actualmente es necesaria la innovación como herramienta principal de los avances tecnológicos en las estrategias de las empresas.

Otro tipo de capacidad podría ser la de promover; existen personas con facilidades para la transmisión de una idea o de la organización de un proyecto, esta cualidad no se obtiene de un estudio específico, es una capacidad necesaria dentro de un equipo de trabajo, incluso si hablamos del líder de un equipo de trabajo, esta es otra cualidad, no cualquiera puede ser líder. Sin embargo, las capacidades son elementos mejorables, esto quiere decir que se pueden superar para precisar y desarrollar más esa capacidad. La capacidad es necesaria para hacer un equipo de trabajo diverso, donde las diferentes habilidades que posee cada integrante darán la productividad y los resultados necesarios.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados.

La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski et Ilgen, 2006).

Entonces se destaca que es necesario para el rendimiento de las empresas, organizaciones y demás sitios laborales, existan equipos de trabajo y estos deben

estar integrados de diversidad, de diferentes habilidades, de diferentes cualidades.

Inclusión: hoy más que nunca está latente el tema de la inserción de personas con diferentes tipos de discapacidades en las empresas y equipos de trabajo, sin embargo aún está creciendo la motivación a estos proyectos de inserción a pesar de ser ley en muchos países, limitarse a la integración permite que el desempleo califique a estas personas dejando así una fuerte limitante económica incluso para un país. La Organización de Naciones Unidas, señala que en el mundo existen más de mil millones de personas con discapacidad, de las cuales casi el 57% habita en países en vías de desarrollo.

El empresario dedicado al estudio del tema de la inclusión de la discapacidad en América Latina, Alejandro Hernández, Presidente de una Fundación Nacional de Discapacitados; señala que “cuando una compañía decide incorporar a trabajadores con discapacidad, es reflejo de su desarrollo natural”.

Un estudio realizado por la International Journal of Good Conscience (2015), motivo a empresas a incluirse en el proyecto, enfocado en este caso a la inclusión de personal con discapacidad en equipos de trabajo a distancia. Con el avance de la tecnología da posibilidades más abiertas para incluir personas con discapacidades motoras, ayudando así a la comunidad y rescatando incluso capacidades de buen recurso para la empresa o sitio de trabajo.

Un estudio realizado por el gobierno de Chile destacó que por lo menos 1 de cada 8 personas viven con discapacidad en su país y 1 de cada 2 personas conforman la edad de 30 a 64 años. Chile ya tiene su proyecto en práctica asociado con la Unión Europea para la inclusión con personas discapacitadas llamado “cohesión social, UE-CHILE”. Donde aplican maneras de integración y el apoyo bien sea de impartición de conocimientos y programas de apoyo.

En el caso de Panamá no se queda atrás, en su labor por la inclusión de la discapacidad en los equipos de trabajo. Partiendo de las estadísticas proporcionadas por organismos internacionales como la ONU; estos datos coinciden con nuestra realidad nacional.

En el año 2006, se presentaron los resultados de la Primera Encuesta Nacional de Discapacidad (PENDIS), los cuales constituyen un primer aporte en la búsqueda del conocimiento sobre la realidad nacional de las personas con discapacidad.

En el marco de convenios y declaraciones internacionales sobre el tema, firmados por el país, se elaboró la Política de discapacidad de la República de Panamá, a cargo de la Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS) en 2009, con el objetivo de promover y consolidar la inclusión social de la población con discapacidad y su familia, a fin de garantizar su Desarrollo Humano pleno.

Panamá es uno de los países donde el movimiento de la inclusión de las personas discapacitadas al mundo laboral cada vez se hace más notable de interés.

Es por ello que el Estado ha promovido y fortalecido el diseño de políticas públicas, basadas fundamentalmente en los derechos de las personas con discapacidad procurando su inclusión e integración como ciudadanos del país, miembros de una familia y comunidad. Sin embargo, la inclusión todavía es considerado poco sustentable para ciertas organizaciones y a pesar de incluir personal con discapacidad para seguir las leyes, no les ha resultado como esperaban, sin embargo, esto es algo que puede mejorar y cambiar con el debido proceso de integración.

Transferencia de conocimiento

Las empresas que operan en sectores industriales dinámicos y de alta rivalidad enfrentan fuertes presiones para ofrecer, en

los mercados, productos atractivos por su precio y calidad.

Ello lleva a la gerencia a crear y desarrollar recursos y capacidades con potencial de convertirse en fuentes de la ventaja competitiva. Entre esos recursos y capacidades destaca el conocimiento (Lee y Choi, 2003; Wong y Aspinwall, 2005), activo caracterizado como recurso complejo y vital para las organizaciones (Herschel y Nemati, 2000). Algunos antecedentes literarios indican que es un activo causalmente ambiguo, producto de un proceso evolutivo difícil de imitar y sustituir (Evanschitzky et al., 2007).

Por su complejidad, el conocimiento se reconoce como un recurso importante, ya que, en gran parte, la ventaja competitiva de las empresas deriva de su habilidad para crearlo y gestionarlo (Collins y Smith, 2006; Jasimuddin y Zhang, 2009). Sin embargo, aunque se considera un activo importante, lograr que se comparta no es la norma sino la excepción (Bock et al., 2005).

Asimismo, con respecto al tema de las generaciones, se puede ver que los baby boomers ya están jubilándose, así que es una buena forma de dar introducción al tema de la partición de conocimientos, donde la vieja generación tiene la importante tarea de pasar sus conocimientos a las próximas generaciones. Muchas empresas introducen este proyecto, una de ellas es una localizada en Venezuela llamada ALVEN, donde se calificaron a los mayores del equipo para impartir clases informativas y apoyo como mentores, esto en base al uso y manejo de maquinarias para el proceso de la elaboración del aluminio.

Un artículo publicado por la revista Business Week pone como ejemplo de transferencia de información la que ha llevado a cabo la empresa Black & Veatch. Esta empresa de ingeniería y desarrollo de infraestructuras da trabajo a casi 10.000 personas. Tiene oficinas en 100 países y el año pasado tuvo unos ingresos de 3.200 millones de dólares.

Varios de sus ejecutivos más importantes y trabajadores técnicos más cualificados entraron a formar parte de un programa de jubilación diseñado para reducir su carga de trabajo, dándoles la oportunidad tener tiempo para reinvertir su conocimiento en la empresa así como para empezar a pensar en lo que harían una vez jubilados del todo.

Esto dio pie a la actualización de sus manuales y a nuevas estrategias para la jubilación pasiva y nuevas tendencias de enseñanza.

Representantes de Black & Match, American Express, Procter & Gamble y otras seis importantes empresas se han reunido para intercambiar notas sobre las mejores maneras de efectuar esa transferencia de conocimiento e impartieron un curso de trabajo sobre la “transferencia de conocimiento multigeneracional” organizado por The Conference Board.

Es importante que esto comience a destacar cada vez más, así de esta manera ayudan a las generaciones más jóvenes a manejarse mejor y resolver dudas dentro del ambiente de trabajo. Las empresas deben darse la tarea de motivar a sus jubilados a transferir sus conocimientos ya que de esta manera no se perderá la estabilidad que tenían ya un equipo de trabajo formado a uno que está formándose a punto de ocupar el espacio del grupo anterior.

Otra opción es centrarse en unidades de negocio específicas dentro de la empresa. Eso es lo que ha hecho American Express, que ha focalizado sus esfuerzos en los trabajadores senior de sus unidades tecnológicas. En este caso, ésta ha sido la opción elegida debido a que la transferencia de conocimientos técnicos es más fácil de abordar.

Se está introduciendo esta técnica como una forma estratégica de potenciar a la empresa, a sus trabajadores y a sus jubilados que incluso los más dedicados en el área que pasen por el “duelo laboral” pueden ser

motivados a incluirlos en un proyecto de transferencia de conocimiento.

La diversidad en el contexto nacional: Panamá, sinónimo de diversidad

Sin lugar a dudas, Panamá es un país diverso, tanto natural como demográficamente. Esto se ve evidenciado desde la época colonial, cuando Panamá era una ruta natural para el tránsito de mercancías y personas, como puerto de entrada y salida, donde se realizaban ferias comerciales.

Posteriormente, con la construcción del Canal de Panamá, ocurre un fenómeno de gran impacto social e importante en la cultura panameña, debido a la contratación de trabajadores de todas partes del mundo, con distintas nacionalidades que, una vez terminados los trabajos, se establecieron en el país, dando lugar a una diversidad cultural y a una de las poblaciones más heterogéneas.

En definitiva, la población panameña es multiétnica, puesto que existen varias culturas conviviendo en un mismo territorio.

Siguiendo con este aspecto geográfico, el éxito del crecimiento económico de nuestro país, se fundamenta en la potenciación de la ubicación geográfica, situada en el centro del Continente Americano, con acceso por tierra, mar y aire, con una economía de servicios abierta, que hacen de Panamá el destino ideal para establecer Sedes Regionales.

Actualmente y bajo el amparo de la Ley N°41 de 24 de agosto de 2007, se cuenta con la Sede de Empresas Multinacionales (SEM), la cual opera en el área de Panamá Pacífico. Esta sede regional tiene el control de gestión en la región y desde nuestro país brinda servicios a Casa Matriz, Subsidiaria o Filial en otros países.

Hasta diciembre del 2016, se encontraban registradas un total de 134 empresas

establecidas bajo la modalidad de “Empresa Multinacional”.

Estas empresas representan una inversión extranjera de \$800 millones y una generación de 5,000 plazas de empleo, según el Ministerio de Comercio e Industria. Aunque, más allá de los beneficios que pueden significar la presencia en nuestro país de estas empresas, por la inversión y los empleos que generan, se encuentra un beneficio intangible relacionado con la transferencia del conocimiento, el cual hicimos referencia anteriormente.

La mayoría de estas compañías traen personal extranjero, altamente calificado, con experiencia y conocimiento para sus respectivas operaciones, luego este personal debe transferir ese conocimiento y formar al recurso humano local, esto constituye un valor social y también económico que no debemos pasar por alto.

Un beneficio positivo de la diversidad, en este caso específico, es la transferencia del conocimiento, el cual se mencionó anteriormente y que contribuye al desarrollo socioeconómico del país.

La motivación en la diversidad

Lee Iacocca dijo: “Dirigir empresas no es nada más que motivar personas”. La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2003).

El común denominador de todas las organizaciones del mundo es que están integradas por personas humanas que para lograr el fin último de la empresa, ponen su trabajo en común. La eficacia y eficiencia de una empresa están determinadas por sus recursos humanos, debido a que solo mediante éstos es posible la efectividad del resto de recursos existentes. Es por ello que se consideran el activo intangible máspreciado dentro de una organización. (Estrada, 2015).

La literatura académica, ya desde los años 90, define el término diversidad como el conjunto de diferencias por etnia/nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, habilidad, idioma, religión y estilo de vida.

En la medida en que ha proliferado la investigación sobre el tema, algunos autores han agregado a esta lista factores como la edad, los valores, la apariencia física, el estatus económico, discapacidad física o mental, el nivel educativo, la ideología política y la personalidad (Chinchilla & Cruz, 2011).

Existe alguna evidencia de que la diversidad de la fuerza laboral da a lugar resultados organizativos positivos. Por ejemplo, los estudios han demostrado que la diversidad de la fuerza de trabajo ha ayudado a las empresas a generar mayores ganancias, beneficios netos y salarios de los directores ejecutivos, y permite a las empresas satisfacer mejor las necesidades de sus clientes (Hartenian y Gudmunson, 2000; Kinloch, 1986) (Chen, Liu, & Portnoy, 2012)

La materia sobre la que se ha de trabajar en la gestión de la diversidad no es únicamente el conjunto de características visibles y circunstancias de las personas, sino la interfase compuesta por los motivos para actuar y las competencias necesarias en cada cargo. La gestión de la diversidad es una función de la dirección de personas cuyo objetivo específico no es incrementar la diversidad, sino lograr la unidad de la organización por encima de la diversidad de la plantilla. Para superar con éxito las dificultades propias de la convivencia en un ambiente diverso, es conveniente que los directivos desarrollen algunas competencias de liderazgo: 4 interpersonales (comunicación, gestión de conflictos, coaching y trabajo en equipo) y ocho intrapersonales (gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, toma de decisiones, aprendizaje, autocontrol, equilibrio emocional e integridad) (Chinchilla & Cruz, 2011).

Entender qué motiva y satisface a tus empleados, sin importar sus antecedentes y circunstancias, es un componente importante de una buena gestión. Las estrategias de gestión de la diversidad deben estar dirigidas al desempeño organizacional y personal (Australian Multicultural Foundation, 2010).

Una vez que se acepte el hecho de que las personas son intrínsecamente multifacéticas, y que el grado en que una categoría social se considere relevante de forma espontánea puede variar según los contextos, se hace evidente que el nivel de diversidad dentro de un grupo depende de

los aspectos que uno considere respecto a la diversidad (Bodenhausen, 2010).

Por lo anterior, se ve evidenciado que la motivación juega un papel primordial a la hora de gerenciar, en todos los niveles. El papel que desempeña el líder en los grupos y equipos de trabajo, es esencial para lograr los objetivos planteados por la organización. Tener las herramientas necesarias para gerenciar estos grupos y saber reconocer e identificar estos aspectos en sus colaboradores lo ayudará a potenciar sus resultados, tanto personales como organizacionales.

Conclusiones

Se ha puesto de manifiesto que los equipos diversos dentro de las organizaciones son cada vez más comunes y representan un valor agregado a las organizaciones que fomentan este tipo de grupos de trabajo.

Aspectos como la cultura, el género, idioma, etnia, generación, entre otros; son aspectos que deben ser tomadas en cuenta para comprender mejor a los colaboradores y poder potenciar sus habilidades a favor de las organizaciones.

La transferencia del conocimiento representa un punto clave para el desarrollo en implementación de estos equipos diversos, trayendo como resultado, el logro de objetivos estratégicos en las empresas.

La motivación del recurso humano debe ser imprescindible en las organizaciones modernas. Los líderes deben ser los responsables y estar involucrados al 100%

en dichas tareas. Saber reconocer los estímulos que necesitan sus colaboradores para mejorar y potenciar sus habilidades, será el reto que tendrán para liderar sus equipos al éxito.

Gestionar la diversidad en las organizaciones produce mayor crecimiento, mayor innovación, mayor aprendizaje y se despliega la energía que mueve a los colaboradores a trabajar en equipos, las empresas que invierten en gestionar la diversidad multiplican exponencialmente sus resultados al final del año, logrando una mayor rentabilidad y satisfacción entre los accionistas y miembros de la organización.

Referencias bibliográficas

- Australian Multicultural Foundation. (2010). *Managing Cultural Diversity Training Manual*.
- Bello López, D. (2010). *Las dimensiones de la diversidad: lingüística, cultural, y étnica, y su adecuación en el proceso educativo*. Universidad Veracruzana Intercultural.
- Bodenhausen, G. V. (2010). Diversity in the person, diversity in the group: Challenges of identity complexity for social perception and social interaction. *European Journal of Social Psychology* (40), 1-16.
- Chen X.-P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate, and Cultural Sales: Evidence from U.S. Real Estate Firms. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 93106.
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). *Diversidad y Paradigmas de Empresas: Un Nuevo Enfoque*. *Revista Empresa y Humanismo*, XVI (1), 41-79.
- Cruz Roja Española. (2000). *Proyecto Capital Humano en Organizaciones Multiculturales*.
- Cuartero, M. (2 de Octubre de 2010). Mikel Cuartero. Obtenido de <https://mikelcuartero.wordpress.com/2010/10/02/diversidad-en-los-equipos-detrabajo/>
- De la Torre-Ruiz, J. M., Aragón-Correa, J. A., & Aguilera-Caracuel, J. (s.f.). *La Relación entre la Heterogeneidad de los Equipos de Trabajo y su Rendimiento: Revisión y Propuestas*. 15.
- Deloitte. (2015). *Encuesta Deloitte 2015: Generación Del Milenio*.
- EIM Business and Policy Research. (2004). *Programas activos de empleo para las personas con discapacidad*. (G. Díaz Pérez, & L. C. Pérez Bueno, Trads.) *Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad*.

- Estrada, C. P. (2015). La Motivación Laboral como Herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid.
- Expansion. (2016). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/indice-brecha-genero-global>
- Fabiani, E., & Lautert, L. (mayo-junio de 2012). Rev. Latino-Am. Enfermagem. Obtenido de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v20n3/es_a13v20n3.pdf
- Gobierno de Chile. (2013). Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad. Departamento de Inclusión Laboral, Servicio Nacional de la Discapacidad.
- López Ramírez, M. J., & Guerra Rodríguez, P. (Abril de 2015). La Inclusión Laboral mediante Equipos de Trabajo a Distancia. Daena: International Journal of Good Conscience, 10(1), 172-191.
- Manpower Inc. (2009). Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. 34.
- Manzilla, V. H. (s.f.). Liderazgo Hoy. Obtenido de <https://www.liderazgoohoy.com/coaching/>
- Maynez G., A. I., & Noriega M., S. A. (2015). Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: Beneficios y riesgos individuales percibidos. Frontera Norte (online), 27(54), 29-52.
- Mayo, M. (17 de diciembre de 2014). Margarita Mayo. Obtenido de <http://margaritamayo.com/2014/12/equi-Pos-diversos-un-arma-de-doble-filo.html>
- Pin, J. R., García Lombardía, P., & Gallifa, Á. (2007). Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas. Organizational Behavior (10 Ed.). San Diego, California, USA: Pearson Education Inc.
- Sala, I. (16 de julio de 2015). LinkedIn. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/importancia->
- Sánchez Gardey, G. (s.f.). La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. Universidad de Cadiz.
- Servín, J. (2008). La importancia de la participación indígena en los censos nacionales: lecciones aprendidas del caso paraguayo. Presentación, CEPAL, Santiago.

Steizel, S. (s.f.). El Trabajo en Equipos Multiculturales: Particularidades y Mecanismos Organizacionales para Facilitarlos. Universidad de San Andrés.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cela, J. M. (Diciembre de 2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización. Profesorado: Revista de Currículum y formación del profesorado, 15(3), 1-16.



Universidad
LATINA *de Panamá*
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. mercadeo@ulatina.edu.pa | Facultad de Salud 207-6711/12. mercadeomed@ulatina.edu.pa
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034

Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. cep@ulatina.edu.pa
Educación Continua 230-8601. educacioncontinua@ulatina.edu.pa
www.ulat.ac.pa



100% ACREDITADA



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá