



ELEVATE

CRECIMIENTO IMPULSADO POR LA CULTURA

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN

PARTE 1. PROPÓSITO



Mondragon
Unibertsitatea



intercultures
working better globally



UNIVERSITÉ
BOURGOGNE
EUROPE



zeppelin university

bridging
business culture politics



Co-funded by
the European Union

INTRODUCCIÓN

Esta herramienta de autoevaluación ayuda a su organización a analizar con mayor detalle cómo aborda la diversidad cultural desde diversos ángulos. No se trata solo de ver su situación actual, sino también de descubrir oportunidades de crecimiento, innovación y un mejor desempeño.

Al utilizar esta herramienta usted:

- Mapeará sus prácticas actuales en los niveles estratégico, operativo y de comportamiento.
- Generará un diálogo significativo sobre cómo se entiende, gestiona y vive la diversidad en las acciones cotidianas.
- Identificará fortalezas y brechas que influyen en la cohesión del equipo, la toma de decisiones y la competitividad.

**Úselo como un primer paso hacia la construcción de una organización más inclusiva, resiliente y preparada para el futuro.
Inicie un proceso de aprendizaje que pueda impulsar un cambio duradero.**

Esta reflexión está diseñada para integrarse en un taller facilitado con la participación de todas las partes interesadas. El objetivo es reflexionar conjuntamente sobre el estado actual de la organización, compartir diversas perspectivas e identificar próximos pasos concretos para fortalecer la colaboración intercultural. Para garantizar resultados significativos, es esencial una sólida facilitación y un diálogo abierto.

¿POR QUÉ REALIZAR ESTA AUTOEVALUACIÓN?

Antes de empezar, reflexione sobre lo siguiente: ¿hasta qué punto es diversa su organización?

Ahora mire un poco más allá: ¿es consciente de EN QUÉ piensa cuando responde a esta pregunta?

La diversidad cultural trasciende los orígenes nacionales. Incluye a personas de diferentes países, profesiones y generaciones, y forma parte de la vida cotidiana en la mayoría de las organizaciones actuales.

Ahora piense en esto: ¿cuántas culturas nacionales, profesionales, industriales o generacionales están representadas en su organización?

Para seguir siendo competitivas, las organizaciones necesitan más que solo ser conscientes de la diversidad, necesitan la capacidad de trabajar sobre ella.

¿POR QUÉ REALIZAR ESTA AUTOEVALUACIÓN?

Desarrollar la competencia intercultural significa aprender a:

- Convertir las diferencias culturales en oportunidades para la creatividad y la colaboración.
- Desarrollar un entendimiento compartido y aprender de las perspectivas de los demás.
- Prevenir malentendidos y fomentar la confianza.
- Diseñar formas de trabajo justas e inclusivas donde todos/as/as puedan contribuir y crecer.

Esta autoevaluación le ayuda a comprender la situación actual de su organización y qué medidas pueden fortalecer su capacidad de colaboración a pesar de las diferencias. Al completarla, invierte en la creación de un entorno de trabajo no solo diverso, sino también verdaderamente conectado, adaptable y preparado para el futuro.

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Esta herramienta ha sido diseñada para ayudar a su organización a realizar un análisis detallado de su enfoque hacia la diversidad cultural desde diversas perspectivas. No se trata solo de un diagnóstico, sino de un punto de partida para la mejora estratégica. En esta categoría, exploramos su "porqué", que a menudo está conectado o integrado con estrategias integrales de la empresa, como la gestión ESG o DEIB.

La herramienta es sencilla, intuitiva y está diseñada para funcionar eficazmente cuando la utilizan conjuntamente personas de diferentes áreas de la organización. Al usarla, usted:

- **Comprende su punto de partida.** Muestra cómo su organización aborda actualmente la diversidad cultural: en su estrategia, en sus procesos diarios y en los hábitos cotidianos de sus equipos y líderes.
- **Inicia una conversación constructiva.** Dado que la llevan a cabo diferentes grupos dentro de la empresa, los resultados revelan dónde las percepciones son similares o diferentes. Estas diferencias suelen generar las conversaciones más valiosas.
- **Identifica los próximos pasos.** La evaluación destaca las áreas de fortaleza y las que requieren atención, para que pueda decidir dónde enfocar su energía y recursos.

Esto no es una auditoría externa ni una verificación de cumplimiento. Considérelo como un espejo que le ayuda a ver cómo trabaja actualmente con la diversidad y hacia dónde podría dirigirse.

¿QUÉ EVALÚA?

Durante el proceso, evaluará su posición en función de una de las tres etapas definidas.

ETAPA 1 - RECONOCER

En esta etapa su organización reconoce y comprende que está compuesta por grupos diversos (p. ej., nacionales, profesionales, generacionales, cultura industrial etc.). Esta diversidad suele considerarse una fuente potencial de malentendidos y conflictos entre las partes interesadas internas y externas.

ETAPA 2 - CONECTAR

En esta etapa, su organización reconoce que coexisten múltiples culturas dentro de la empresa. La diversidad cultural se considera no solo un desafío, sino también una valiosa oportunidad y una fuente de creatividad. Se entiende que las personas poseen diferentes tipos de conocimientos que, al combinarse, pueden generar soluciones creativas e innovadoras.

ETAPA 3 - APALANCAR

En esta etapa, su organización reconoce, valora y reconoce plenamente las diferentes culturas (p. ej., nacionales, profesionales, generacionales, sectoriales, etc.). Fomenta activamente el surgimiento de nuevos puntos en común entre las partes interesadas internas y externas, basados en experiencias compartidas y reflejados en la comprensión y la acción. Su organización fomenta un sentido de pertenencia y se involucra continuamente con la diversidad cultural, aprende de ella y conecta a través de ella.

CÓMO COMPLETAR LA SIGUIENTE SECCIÓN

En las siguientes páginas, verá una serie de declaraciones que describen diferentes prácticas en su organización.

- Para cada afirmación, elija una de las tres opciones (A-B-C) que mejor refleje la visión compartida de su equipo, según la conversación. No hay respuestas correctas ni incorrectas. El objetivo es captar la realidad actual de su organización tal como la ven juntos.
- Tómese un momento para hablar sobre cada elemento, intercambiar ejemplos y luego acordar la opción que parezca más precisa.
- Si alguna de la información de los ítems del checklist no corresponde totalmente a su realidad, también puede reflexionar utilizando nuestras preguntas abiertas que profundizan el análisis de tus prácticas reales.

Sus respuestas ayudarán a identificar dónde se encuentra actualmente su organización y qué se podría fortalecer para que la colaboración sea aún más efectiva.

CATEGORÍA: PROPÓSITO - VALORES, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1 Visión/misión: declaraciones inclusivas que muestran claramente que la organización valora la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia como partes clave de su propósito y objetivos futuros.

Elija una descripción que se ajuste mejor al estado actual de su organización y marque su elección en el archivo de evaluación adjunto:

RECONOCER

Se ha desarrollado una visión, misión y estrategia básica relacionada con la diversidad cultural y se ha comunicado a todos/as los empleados/as, impulsada por partes interesadas internas o externas (clientes, empleados/as, proveedores, etc.).

A

CONECTAR

Se ha desarrollado y comunicado a todos/as los empleados/as/as una declaración de visión, misión, estrategia e impacto empresarial relacionada con la diversidad cultural. El personal de nuestra empresa consulta regularmente estos documentos al analizar cómo implementar diversas acciones.

B

APALANCAR

Nuestra organización es consciente de que las prácticas laborales comunes se desarrollan dentro de los equipos, basándose en la combinación única de personas que los componen. Nuestra organización apoya estas dinámicas culturales emergentes, permitiendo que los/las empleados/as/ negocien sus preferencias laborales.

C



Co-funded by
the European Union



intercultures
working better globally



UNIVERSITÉ
BOURGOGNE
EUROPE



DCONCEPT



deReso
d'Cooperative vu Amstel

zeppelin university

Bringing

business culture politics



CATEGORÍA: PROPÓSITO - VALORES, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 2** Participación comunitaria: asociarse activamente con diversas comunidades para generar confianza, reflejar valores compartidos y cocrear un impacto inclusivo más allá de la organización.

Elija una descripción que se ajuste mejor al estado actual de su organización y marque su elección en el archivo de evaluación adjunto:

RECONOCER

La participación comunitaria es mínima y culturalmente genérica. Nuestra organización a menudo ignora las diferencias culturales o las voces de las minorías en sus actividades externas.

A

CONECTAR

Algunas asociaciones podrían reflejar la diversidad cultural de las comunidades, pero varían según el contexto.

B

APALANCAR

El diálogo intercultural es fundamental para la estrategia de participación. Las alianzas externas se basan en la confianza, reflejan valores compartidos y buscan la cocreación para generar impacto más allá de la organización.

C

CATEGORÍA: PROPÓSITO - VALORES, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 3** Medición y rendición de cuentas: seguimiento del progreso en los objetivos de diversidad e inclusión a través de métricas claras y responsabilización de los líderes por los resultados.

Elija una descripción que se ajuste mejor al estado actual de su organización y marque su elección en el archivo de evaluación adjunto:

RECONOCER

Si bien nuestra organización es consciente de los desafíos que plantea la diversidad, aún es necesario desarrollar procedimientos formales en todos los niveles, incluida la alta dirección.

A

CONECTAR

Nuestra organización cuenta con una política de gestión de la diversidad cultural plenamente operativa. Su funcionamiento incluye múltiples enfoques para supervisar y evaluar los desafíos y la implementación de objetivos, adaptando continuamente su estrategia, políticas y prácticas en colaboración con diversas partes interesadas. Esto también puede formar parte de una estrategia general de sostenibilidad. En este contexto, los líderes asumen la responsabilidad de la gestión de la diversidad, contribuyendo así a crear un entorno de trabajo seguro.

B

APALANCAR

Nuestra organización cuenta con una política de gestión de la diversidad cultural plenamente operativa para monitorear y medir su evolución e impacto. Esta política está cuidadosamente diseñada considerando que los/as empleados/as poseen múltiples repertorios culturales y áreas de especialización, evitando categorías únicas y distintivas. Los líderes son responsables de fomentar un entorno de trabajo inclusivo y diverso.

C



Co-funded by
the European Union



CATEGORÍA: PROPÓSITO - VALORES, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 4 Estrategia y objetivos/alineación estratégica:** Integrar la diversidad y la inclusión en los objetivos estratégicos de la organización para impulsar un cambio sistémico y sostenible.

Elija una descripción que se ajuste mejor al estado actual de su organización y marque su elección en el archivo de evaluación adjunto:

RECONOCER

A

Se cumple con la legislación básica de DEI. Si algún aspecto del negocio se ve afectado por alguna legislación específica, esta se aplica.

CONECTAR

B

Nuestra organización cuenta con una política de diversidad cultural totalmente funcional, que puede ser parte de una estrategia más amplia de sostenibilidad y/o DEI.

APALANCAR

C

Nuestra organización identifica los factores competitivos clave que se ven afectados por las diferencias culturales e integra esta perspectiva en la toma de decisiones, lo que facilita un cambio sistémico y sostenible. La diversidad se considera una fuente de innovación, lo que permite a los equipos crear sus propias culturas de trabajo aprendiendo de las diferencias y las experiencias compartidas. Nuestra organización apoya esto permitiendo que nuevos significados y prácticas surjan de forma natural, manteniendo la cooperación sin imponer la uniformidad cultural.

CATEGORÍA: PROPÓSITO - VALORES, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5 Asignación de recursos: invertir el tiempo, los fondos y el personal adecuados para apoyar políticas, programas y resultados inclusivos.

Elija una descripción que se ajuste mejor al estado actual de su organización y marque su elección en el archivo de evaluación adjunto:

RECONOCER

A

Aún no se han asignado recursos para la gestión de la diversidad cultural, lo que presenta una oportunidad para alinear la inversión con los objetivos de inclusión de nuestra organización.

CONECTAR

B

Nuestra organización proporciona recursos, personal y apoyo para ayudar a garantizar la implementación de su estrategia de diversidad cultural.

APALANCAR

C

La organización invierte de manera flexible en objetivos de diversidad y actividades de formación de equipos que fortalecen las relaciones y apoyan la colaboración efectiva.

CATEGORÍA: PROPÓSITO - LIDERAZGO

1 Gobernanza: garantizar que el liderazgo defienda visiblemente la inclusión y establezca estructuras de gobernanza que defiendan los principios transculturales en todos/as los niveles.

Elija una descripción que se ajuste mejor al estado actual de su organización y marque su elección en el archivo de evaluación adjunto:

RECONOCER

El equipo directivo es consciente de la diversidad cultural existente en nuestra organización; sin embargo, nadie tiene la responsabilidad formal de la gestión de la diversidad cultural ni de la diversidad, equidad e inclusión (DEI). Esta es una responsabilidad adicional del departamento de recursos humanos, legal u otro.

A

CONECTAR

Nuestra organización cuenta con un gerente o comité específico responsable de la diversidad cultural o DEI, a quien se solicita asesoramiento. Los departamentos y unidades de negocio colaboran para garantizar un enfoque holístico e integrado de la diversidad cultural.

B

APALANCAR

Los líderes buscan ir más allá del simple reconocimiento de las diferentes identidades dentro de la organización y apoyar activamente el surgimiento de soluciones creativas en equipos diversos. Cada departamento cuenta con objetivos y procesos de diversidad adaptados a las características del equipo. Los equipos tienen autonomía para hacer las cosas a su manera.

C

CATEGORÍA: PROPÓSITO - LIDERAZGO

2

Conciencia: comprender cómo los diversos orígenes moldean los comportamientos y las expectativas, y adaptar intencionalmente el liderazgo para abordar la complejidad cultural de una manera estratégica e inclusiva.

Elija una descripción que se ajuste mejor al estado actual de su organización y marque su elección en el archivo de evaluación adjunto:

RECONOCER

Los líderes generalmente son conscientes de los entornos culturalmente diversos y quizás a veces se sientan incómodos con ellos, pero no están familiarizados con los detalles.

CONECTAR

Los líderes abordan cuestiones de diversidad cultural importantes para los/as empleados/as y prevalentes en las sociedades en las que operan. Gestionan la diversidad en su equipo no solo en situaciones difíciles, sino también en reuniones periódicas, etc.

APALANCAR

Los líderes inspiran a otros a asumir la responsabilidad individual y a convertirse en modelos a seguir. Los líderes sirven como conectores dentro del equipo y más allá.

A

B

C

PREGUNTAS ÚTILES

Si no está seguro de qué opción elegir, aquí tiene una guía: deténgase y reflexione sobre su propio equipo o rol respondiendo las preguntas a continuación. Si trabaja en grupo, puede compartir sus reflexiones, compararlas con las de otros y debatir diferentes perspectivas para enriquecer la evaluación colectiva.

Recuerde que esta es una herramienta de conversación diseñada para generar debates significativos, fomentar el intercambio e identificar próximos pasos concretos hacia el desarrollo de la competencia intercultural a nivel organizacional.

Por favor reflexione:

- ¿Hasta qué punto se refleja clara y consistentemente el compromiso de su organización con la diversidad cultural y la inclusión en la misión, visión y estrategia?
- ¿En qué medida sus grupos de interés (por ejemplo, empleados/as, clientes) influyen en la forma en que se configura y comunica su propósito en relación con la diversidad?

PREGUNTAS ÚTILES

- ¿De qué manera sus alianzas reflejan la diversidad cultural de las comunidades a las que sirven?
- ¿Cómo se diseñan iniciativas o programas con socios comunitarios?
- ¿Cómo se detectan las necesidades de las comunidades?
- ¿Cómo se relaciona la organización con las comunidades?
- ¿Cómo se responsabiliza a los líderes de fomentar un lugar de trabajo inclusivo y diverso?
- ¿Quién revisa los datos sobre gestión de la diversidad y a qué nivel?
- ¿Cómo garantiza la organización que se integren diversas perspectivas en la planificación estratégica?
- ¿En qué medida se tienen en cuenta las perspectivas diversas al definir los objetivos estratégicos?
- ¿Cómo se integran los esfuerzos de diversidad en la estructura organizacional?
- ¿Los/as empleados/as asisten a trabajos relacionados con DEI en adición a sus actividades o es parte de su trabajo?
- ¿Cómo garantiza la organización que los roles de liderazgo fomenten la diversidad de la plantilla?
- ¿Cómo se definen los roles o estructuras que están diseñadas para gestionar y co-crear culturas diversas dentro de la organización?

PREGUNTAS ÚTILES

- ¿Cómo aborda la organización la distribución de responsabilidades relacionadas con la diversidad; entre departamentos o de forma centralizada?
- ¿Cómo se define el rol del liderazgo en la articulación de responsabilidades y expectativas en torno al comportamiento inclusivo y la sensibilidad intercultural?
- ¿De qué manera el modelo de liderazgo incluye diversos comportamientos sensibles?
- ¿Cómo se diseñan sistemas que apoyen a los líderes en el desarrollo de su conciencia intercultural?

GLOSARIO

Cultura

Los valores, creencias y hábitos compartidos que guían la forma en que las personas de un grupo trabajan juntas. En las organizaciones, pueden existir diferentes culturas (por ejemplo, entre equipos, profesiones, grupos de edad o países). La cultura no se limita a la nacionalidad.

Conciencia cultural

Saber que las diferencias culturales pueden afectar cómo las personas piensan, hablan y trabajan, y ser capaces de notar y respetar esas diferencias en las interacciones diarias.

Diversidad cultural

Tener muchas perspectivas y antecedentes culturales diferentes dentro de una organización (por ejemplo, nacionalidades, etnias, generaciones, profesiones, religiones...)

GLOSARIO

Dinámica cultural

La idea de que la cultura cambia con el tiempo. El comportamiento de las personas se ve influenciado por diversas identidades y la situación en la que se encuentran, no por una sola cultura. A medida que las personas interactúan, también cambian sus expectativas culturales.

Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

Una forma de trabajar que garantiza:

- Diversidad: se representan diferentes personas e identidades
- Equidad: todos/as tienen acceso y oportunidades justas
- Inclusión: todas las voces son valoradas y pueden contribuir de manera significativa

Seguridad emocional en las organizaciones

Sentirse seguro y apoyado en el trabajo. Significa que las personas pueden compartir ideas, hacer preguntas o admitir errores sin temor a ser criticadas o castigadas.

GLOSARIO

Competencia intercultural (CI)

La capacidad de trabajar y comunicarse eficazmente con personas de diferentes grupos, utilizando conocimientos, habilidades y una actitud abierta. En las organizaciones, requiere un esfuerzo activo; no se da automáticamente solo por la diversidad de las personas.

Competencia transcultural organizacional

La capacidad de una organización para crear políticas, procesos y prácticas que respondan positivamente a las diferencias culturales, de modo que el trabajo en equipo, la innovación y la equidad crezcan en toda la organización.

Enfoque transcultural de la Competencia Intercultural:

Se centra en lo que las personas crean juntas a través de la interacción, en lugar de solo en las diferencias entre culturas. Este enfoque resalta los puntos en común que se desarrollan en los equipos y en el trabajo diario.

Interseccionalidad

La comprensión de que las experiencias de las personas se ven moldeadas por varios aspectos de la identidad a la vez, como el género, la raza, la nacionalidad o la edad. Analizar la diversidad desde esta perspectiva ayuda a evitar simplificar excesivamente las diferencias.

GLOSARIO

Misión

Una breve declaración que explica la razón de ser de la organización y su propósito principal. Guía la toma de decisiones y une a las personas en torno a objetivos comunes.

Visión

Una imagen del futuro que la organización quiere construir. Las declaraciones de visión buscan inspirar, motivar y guiar a todos/as para avanzar juntos.

Estrategia

A dónde quiere llegar la organización, cómo llegar y cómo se utilizarán los recursos en el camino.

Sostenibilidad

Trabajar de forma que la organización tenga éxito no solo hoy, sino a largo plazo. Esto incluye equilibrar los objetivos económicos con el cuidado de las personas, la sociedad y el medio ambiente. Respetar la diversidad también forma parte de la construcción de una organización sostenible e innovadora.