



**ELEVATE**

# CRECIMIENTO IMPULSADO POR LA CULTURA

## HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PARTE 3. PRÁCTICAS



Mondragon  
Unibertsitatea



intercultures  
working better globally



UNIVERSITÉ  
BOURGOGNE  
EUROPE



DCONCEPT



deReso  
d'Cooperative vu 4motion



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.



Co-funded by  
the European Union



business culture politics



# CATEGORÍA: PRÁCTICAS

## 1. Fomentando la autonomía y fortaleciendo a los equipos

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

### RECONOCER

Nuestros líderes prefieren enfoques estandarizados para la colaboración en equipo y anticipan conformidad con un único método de trabajo, incluso si esto limita la participación o la comodidad de algunos miembros del equipo.

A

### CONECTAR

Nuestros líderes fomentan la flexibilidad e invitan a los miembros del equipo a aportar ideas sobre cómo prefieren trabajar. Intentan adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades del equipo, especialmente en entornos multiculturales.

B

### APALANCAR

Nuestros líderes cocrean normas con el equipo, fomentan el liderazgo compartido y las prácticas diseñadas por el equipo, y celebran los diferentes enfoques de productividad y colaboración. Ven la diversidad como una fuente de innovación y empoderan a equipos culturalmente diversos para que definan su propio entorno laboral.

C

## CATEGORÍA: PRÁCTICAS

### 2. Prácticas de comunicación de liderazgo

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

#### RECONOCER

Nuestros líderes tienden a emplear un estilo de comunicación uniforme en todos los contextos, con escasa adaptación a las variaciones culturales. Aún persiste la oportunidad de promover de manera más efectiva la seguridad psicológica y la inclusión en la comunicación cotidiana.

#### CONECTAR

Nuestros líderes son conscientes de las preferencias culturales e individuales en la comunicación. Se esfuerzan por reformular o aclarar cuando es necesario, promueven la participación de todos en las reuniones y reflexionan sobre cómo se interpretan sus mensajes en diversas culturas.

#### APALANCAR

Nuestros líderes ajustan sus estrategias de comunicación con agilidad para atender las necesidades de las diversas audiencias. Promueven un entorno en el que todos se sienten escuchados y valorados, verificando de manera proactiva la comprensión y generando oportunidades para la participación en distintos formatos (por ejemplo, anónimo, escrito o verbal).

A

B

C



## CATEGORÍA: PRÁCTICAS

### 3. Comunicación interpersonal

*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/as empleados/as se comunican principalmente utilizando su estilo preferido, sin adaptarse a las diferencias culturales. Esto a menudo genera problemas de comunicación, a veces provocados por la falta de conciencia.

#### CONECTAR

Los/as empleados/as se involucran en un diálogo respetuoso, ajustan sus estilos de comunicación y escuchan activamente las diferencias culturales para fomentar un entendimiento mutuo y una colaboración efectiva.

#### APALANCAR

Los/as empleados/as ajustan continuamente su estilo de comunicación a distintos contextos culturales, promoviendo activamente la comprensión recíproca y abordando de manera explícita las diferencias comunicativas como una fuente de aprendizaje compartido. La comunicación es intencionada y las normas se establecen de manera colaborativa, en lugar de ser impuestas. Se reconocen y respetan las diferencias de estilo.

A

B

C



## CATEGORÍA: PRÁCTICAS

### 4. Responsabilidad

*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/as empleados/as dudan en cuestionar comportamientos que se desvían de los valores fundamentales de nuestra empresa, especialmente en grupos diversos. Los comentarios o comportamientos inapropiados rara vez se abordan.

A

#### CONECTAR

Los/as empleados/as plantean inquietudes al observar comportamientos incoherentes, pero a menudo ceden ante la jerarquía o evitan la confrontación. Los comportamientos inapropiados se tratan de manera individual.

B

#### APALANCAR

Cuando una persona no cumple con sus compromisos, no contribuye a los objetivos comunes o no asume su responsabilidad en los resultados, los empleados se sienten a gusto al tratar el asunto con respeto. La situación se considera una oportunidad de aprendizaje.

C



## CATEGORÍA: PRÁCTICAS

### 5. Feedback

*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/as empleados/as brindan feedback utilizando un enfoque uniforme, lo que frecuentemente da lugar a malentendidos en las respuestas de los demás.

A

#### CONECTAR

Los/as empleados/as se esfuerzan por proporcionar retroalimentación culturalmente sensible al reconocer las diferencias. Están dispuestos a ajustar su enfoque si es necesario.

B

#### APALANCAR

Los/as empleados/as intercambian retroalimentación de manera activa como parte de su colaboración diaria. Se esfuerzan por comprender las preferencias individuales y adaptar su enfoque, utilizando la retroalimentación como un medio para aprender unos de otros y fortalecer las prácticas laborales compartidas.

C



## CATEGORÍA: PRÁCTICAS

### 6. Aprendizaje informal

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

#### RECONOCER

Las personas generalmente no suelen reflexionar sobre los resultados de sus interacciones interculturales cotidianas.

A

#### CONECTAR

Las personas suelen reflexionar sobre los resultados de las interacciones interculturales, a menudo tras una situación conflictiva.

B

#### APALANCAR

Los/as empleados/as son capaces de reconocer las diferencias en las expectativas y comportamientos, y aprenden de ellas para descubrir nuevas formas creativas de colaborar que se ajusten a todos los implicados.

C



## CATEGORÍA: PRÁCTICAS

### 7. Colaboración

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

#### RECONOCER

Las personas colaboran entre sí y reflexionan poco sobre cómo facilitar la colaboración basada en los puntos en común y las diferencias.

A

#### CONECTAR

Los/as empleados/as necesitan tiempo para adaptar su forma de trabajar al integrarse en nuevos equipos.

B

#### APALANCAR

Los equipos promueven activamente un sentido de inclusión al mostrar consideración hacia los nuevos integrantes. Explican las expectativas del grupo y las metodologías de trabajo habituales, pero también discuten y aceptan nuevas propuestas. Los miembros del equipo aprecian las habilidades y aportaciones de los demás, en un entorno de escucha atenta.

C



## CATEGORÍA: PRÁCTICAS

### 8. Gestión de conflictos

*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/as empleados/as perciben el conflicto como un fenómeno predominantemente negativo que debe evitarse, en la medida de lo posible.

#### CONECTAR

Se realizan esfuerzos por minimizar los conflictos atenuando las diferencias.

#### APALANCAR

El conflicto se percibe como una posible fuente de innovación y renovación. Cuando se presenta, las partes implicadas lo examinan con serenidad y reflexión, incluso con el apoyo de un mediador. Sus causas se investigan con la máxima transparencia para promover el aprendizaje colectivo y, si es necesario, ajustar las prácticas laborales de cara al futuro.

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:

- ¿Cuánta libertad tienen actualmente los equipos para dar forma a sus propias formas de trabajar y qué impacto tiene esto en el compromiso y el desempeño entre los distintos colectivos?
- ¿Cómo apoyan los líderes la propiedad compartida y adaptan su liderazgo a las necesidades de equipos diversos? ¿Dónde hay margen de mejora?
- ¿Cómo adaptan actualmente los líderes sus estilos de comunicación para apoyar la inclusión y la seguridad psicológica en diferentes preferencias personales o culturales?
- ¿Qué hábitos o prácticas de comunicación ayudan a garantizar que todas las voces sean escuchadas y entendidas en la organización? ¿Y dónde se podría hacer más?
- ¿Cómo adaptan los/as empleados/as sus estilos de comunicación a diferentes contextos culturales en su colaboración diaria?

## PREGUNTAS ÚTILES

- ¿Cómo se discuten y utilizan las diferencias de comunicación para construir un entendimiento mutuo y prácticas de equipo compartidas?
- ¿Cómo demuestran los/as empleados/as responsabilidad cuando presencian un comportamiento inapropiado y con qué frecuencia señalan el problema?
- ¿Cómo reflejan las prácticas de feedback compartidas de los/as trabajadores/as conciencia cultural, adaptabilidad y un compromiso con el aprendizaje compartido entre diversos equipos y contextos?
- ¿Cómo las personas y los equipos reflexionan sobre los resultados de las interacciones interculturales en su trabajo?
- ¿Cómo se comparte, reconoce e integra el aprendizaje derivado de las diferencias culturales en las prácticas de equipo o de la organización?
- ¿Cómo colaboran los/as empleados/as a pesar de las diferencias culturales?
- ¿Cómo adaptan sus prácticas y construyen puentes para mejorar el trabajo en equipo?
- ¿Cómo suelen abordar las empleados los conflictos en diversos entornos?

# 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.