



CRECIMIENTO IMPULSADO POR LA CULTURA

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN

PARTE 2. PROCESO

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: PROCESO - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 1 Prácticas de reclutamiento y contratación: Diseño de procesos de contratación justos, transparentes y que tengan en cuenta los sesgos, que atraigan e incluyan a candidatos de todos los orígenes, incluidos los subrepresentados.

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 prácticas de contratación no se centran específicamente en fomentar la diversidad. Las decisiones de contratación se basan principalmente en competencias y habilidades, o en la adecuación al equipo.

A

CONECTAR

Nuestra organización cuenta con procesos de contratación justos, transparentes y que tienen en cuenta los prejuicios, que atraen e incluyen a candidatos de todos los orígenes, incluidos los grupos subrepresentados.

B

APALANCAR

Las prácticas de reclutamiento no solo buscan la diversidad, sino que la competencia intercultural es un criterio estándar para la contratación, la gestión del talento y los ascensos. Nuestra organización valora especialmente a los/as empleados/as/as que desarrollan buenas relaciones y tienen una trayectoria de trabajo en equipos mixtos.

C

CATEGORÍA: PROCESO - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 2** Incorporación: prácticas organizacionales que garantizan que los/as nuevos empleados/as sean presentados, capacitados y apoyados para navegar y contribuir a un entorno inclusivo e intercultural desde el primer día.

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

RECONOCER

Nuestra organización cuenta con un proceso de incorporación estándar, que puede fortalecerse aún más al incluir expectativas y concienciación intercultural.

CONECTAR

La incorporación se personaliza para abordar las múltiples identidades de los/as nuevos empleados/as y se adapta a las diversas necesidades para garantizar que todos se sientan incluidos, respetados y apoyados desde el principio.

APALANCAR

El proceso de incorporación refleja un enfoque transcultural al reconocer y valorar diversas perspectivas culturales, incorpora comentarios periódicos de los nuevos empleados/as y permite a los/as empleados/as formar conexiones en entornos no orientados a tareas.

A

B

C

CATEGORÍA: PROCESO - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3

Promoción y desarrollo profesional: garantizar que todos los/as empleados/as tengan acceso equitativo a oportunidades de crecimiento, tutoría y avance, independientemente de sus antecedentes.

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

Existen algunos procedimientos escritos para la promoción y el desarrollo profesional, pero con frecuencia estos son determinados por los supervisores y en su mayoría se ajustan a los requisitos legales.

CONECTAR

B

Los procesos de desarrollo profesional son equitativos e inclusivos, garantizando que todos los/as empleados/as/tengan acceso justo a oportunidades de crecimiento, mientras que los criterios de evaluación utilizados se adaptan a las necesidades individuales y los contextos culturales, evitando enfoques únicos que puedan pasar por alto diversas expresiones de talento y potencial.

APALANCAR

C

Nuestra organización busca ofrecer acceso equitativo a oportunidades de crecimiento, mentoría y ascenso, independientemente de su origen. Por ello, revisa sistemáticamente sus procesos para abordar las brechas entre los grupos subrepresentados y los dominantes. La evaluación se basa no solo en los conocimientos de las personas, sino también en su colaboración en diferentes equipos y contextos, adaptando su comportamiento a la situación y la relación.

CATEGORÍA: PROCESO - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4 Aprendizaje y desarrollo: ¿Cómo ofrecer un aprendizaje continuo e inclusivo que mejore la competencia intercultural, mitigue los sesgos y promueva la innovación colaborativa?

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

RECONOCER

En esta etapa, la capacitación intercultural se imparte solo ocasionalmente, a menudo en respuesta a necesidades, roles o situaciones específicas. El aprendizaje aún no es sistemático y tiende a considerarse un complemento opcional en lugar de un elemento fundamental del desarrollo organizacional.

CONECTAR

En esta etapa, la organización ofrece oportunidades de aprendizaje continuo e inclusivo que fortalecen la competencia intercultural, reducen los sesgos y promueven la innovación colaborativa. El aprendizaje intercultural se integra estratégicamente en los diferentes niveles de la empresa y se integra sistemáticamente en los programas de desarrollo.

APALANCAR

En esta etapa, la organización invierte activamente en el aprendizaje intercultural mediante el diseño de entornos que fomentan la reflexión continua, la empatía y la cocreación. El aprendizaje se convierte en una práctica cotidiana, basada en la cooperación, las experiencias compartidas y la resolución colectiva de problemas. La organización cultiva una cultura donde la competencia intercultural impulsa la pertenencia, la innovación y el crecimiento sostenible.

A

B

C

CATEGORÍA: PROCESO - COMUNICACIÓN

1 Comunicación: garantizar una comunicación abierta, inclusiva y culturalmente receptiva que fomente la comprensión mutua, la seguridad psicológica y la colaboración eficaz a través de las diferencias.

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

RECONOCER

Nuestra organización reconoce las diferencias culturales; sin embargo, se espera que los/as empleados/as/ se adapten al lenguaje y a las normas de comunicación del grupo dominante, y los canales de comunicación están definidos y controlados por ese grupo.

A

CONECTAR

Nuestra organización promueve el diálogo intercultural y mejora la comunicación con base en la retroalimentación de diversas partes interesadas. Los canales de comunicación también consideran las preferencias de estilo, necesidades y requisitos de acceso de las diferentes partes interesadas.

B

APALANCAR

La política de comunicación inclusiva de nuestra organización, plenamente implementada, brinda a los equipos el espacio y la posibilidad de determinar sus propias preferencias de comunicación. Los canales de comunicación accesibles, culturalmente sensibles e inclusivos son una práctica habitual.

C

CATEGORÍA: PROCESO - MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE

1 **Diseño de productos y servicios para clientes (incluida la localización): diseño de productos y servicios teniendo en cuenta a diversos usuarios, incorporando contextos locales y características inclusivas.**

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 La segmentación de clientes se centra en las mayorías de las sociedades. Los productos y servicios se diseñan para el grupo cultural dominante, con pocas o ninguna adaptación.

CONECTAR

B Se realizan esfuerzos para adaptar la oferta a diferentes subgrupos culturales. Nuestra organización puede incorporar estrategias de marketing, ventas y distribución para satisfacer las necesidades de diversos clientes, cuando corresponda.

APALANCAR

C El diseño de marketing y servicios son culturalmente inclusivos por defecto, basados en la investigación y el compromiso con diversos grupos objetivo y otras partes interesadas.

CATEGORÍA: PROCESO - MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE

- 2 Servicio al cliente:** Brindar experiencias de cliente respetuosas y culturalmente conscientes que satisfagan las necesidades de una base de clientes diversa.

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

Los servicios están diseñados desde las perspectivas culturales dominantes y el personal se centra en prestar servicios al grupo cultural dominante.

CONECTAR

B

El personal de primera línea recibe cierta orientación sobre sensibilidad cultural y se le anima a responder con flexibilidad a las diferencias culturales.

APALANCAR

C

El personal está capacitado y apoyado para brindar un servicio culturalmente competente, y la retroalimentación se utiliza para mejorar entre los mercados y dentro de ellos.

CATEGORÍA: PROCESO - GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN / I+D

1 Composición del equipo: Formación de equipos con diversos antecedentes, perspectivas y experiencias para fomentar la innovación y la colaboración inclusiva.

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

RECONOCER

La composición del equipo no sigue mecanismos formales para reunir diversos aportes culturales en los equipos de innovación.

CONECTAR

Nuestra organización busca incluir diversas perspectivas para innovar y se forman equipos interculturales ad hoc cuando es necesario.

APALANCAR

Los equipos de innovación son intencionalmente diversos y están capacitados para apalancar las competencias interculturales, con el apoyo de métodos inclusivos. Se crean oportunidades de contacto (incluyendo intercambios informales y actividades no centradas en tareas) que permiten a los miembros heterogéneos del equipo conocerse, superar prejuicios y desarrollar puntos en común. Se crean comunidades de práctica para facilitar el intercambio de experiencias, la comunicación y el conocimiento.

A

B

C

CATEGORÍA: PROCESO - GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN / I+D

2 Participación: Estructurar los procesos de ideación, diseño y toma de decisiones para que todas las voces sean invitadas y escuchadas.

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

RECONOCER

Actualmente, la generación de ideas carece de estructura, lo que puede provocar que la diversidad pase desapercibida. En ocasiones, se fomenta la diversidad en los procesos de ideación, diseño y toma de decisiones.

A

CONECTAR

Nuestra organización garantiza que los procesos de ideación, diseño y toma de decisiones estén estructurados para incluir y valorar todas las voces. La diversidad se reconoce y se promueve activamente en todos estos procesos.

B

APALANCAR

Los procesos de ideación e innovación integran sistemáticamente la co-creación con grupos de partes interesadas, involucrados en momentos clave del proceso de diseño y representados en los equipos internos de investigación, desarrollo e innovaciones.

C

CATEGORÍA: PROCESO - APROVISIONAMIENTO/ CADENA DE SUMINISTRO

I Abastecimiento y cadenas de suministro: Incorporación de prácticas inclusivas y éticas en las adquisiciones, las asociaciones y la creación de valor

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

La selección de nuestros proveedores globales se basa principalmente en el costo y la disponibilidad. Los factores culturales y el desarrollo de relaciones a largo plazo desempeñan un papel secundario.

CONECTAR

B

En nuestras cadenas de suministro globales, las relaciones a largo plazo son importantes para nosotros. Esto implica tener en cuenta los factores culturales y reconocer las diferentes realidades locales.

APALANCAR

C

Consideramos nuestras cadenas de suministro globales como una red de cooperación y aprendizaje mutuo. Creamos conscientemente oportunidades para el intercambio y el diseño compartido de procesos de creación de valor.

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:

- ¿Cómo se trabaja el diseño de prácticas de reclutamiento y contratación inclusivas?
- ¿Qué hace la organización para minimizar el sesgo en las decisiones de contratación?
- ¿Cómo se trabaja el diseño de prácticas de onboarding inclusivas?
- ¿Cómo incorpora la organización la conciencia intercultural en el diseño del proceso de onboarding?

PREGUNTAS ÚTILES

- ¿Cómo se garantiza la equidad en la promoción y el desarrollo profesional?
- ¿Cómo garantiza la organización la igualdad de oportunidades de aprendizaje?
- ¿Cómo se diseña el proceso de aprendizaje para desarrollar la competencia intercultural en toda la organización?
- ¿Cómo puede la organización mejorar que todas las voces sean escuchadas e incluidas?
- ¿Cómo adapta la organización sus canales de comunicación para garantizar que todos los destinatarios puedan comprender y acceder a los mensajes de manera efectiva?
- ¿Cómo adapta la organización el proceso de diseño para satisfacer las diversas necesidades de sus usuarios?
- ¿Cómo ajusta la organización las prácticas de servicio en función de las diversas expectativas de los clientes?
- ¿Qué procesos formales e informales apoyan la creación y el desarrollo de equipos diversos?
- ¿Cómo diseña la organización procesos grupales para asegurar una participación diversa y reflejar perspectivas diversas?
- ¿Cómo es su relación con sus proveedores globales?
- ¿Cuáles son sus objetivos en relación al (futuro) desarrollo de sus procesos de creación de valor?

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.