

ANTROPOLOGÍA ORGANIZACIONAL: ALGUNAS APLICACIONES

CATALINA RODRÍGUEZ HERRERA¹⁵

¹⁵ Estudiante de Administración de Empresas. Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Correo: catrodriguezhe@unal.edu.co

Resumen

En la actualidad, la globalización para las organizaciones está a un *click*, y la gestión de la diversidad cultural se convierte en un tema cada vez más importante, el cual requiere de un enfoque cuidadoso y estratégico para aprovechar los beneficios y superar los desafíos que se le presenten.

Este documento muestra cómo la antropología aporta una perspectiva valiosa en la gestión de organizaciones, ya que, al comprender mejor la cultura organizacional, las necesidades del mercado y las diferencias culturales, las organizaciones pueden desarrollar estrategias más efectivas, mejorando su eficiencia y rentabilidad.

Palabras clave

Cultura, organizaciones, administración, antropología organizacional, multiculturalismo y gestión.

Abstract

Nowadays, globalization for organizations is just a click away, and the management of cultural diversity becomes an increasingly important issue that requires a careful and strategic approach to take advantage of the benefits and overcome the challenges that arise.

This document shows how anthropology provides a valuable perspective in the management of organizations by better understanding organizational culture, market needs, and cultural differences organizations can develop more effective strategies, improving their efficiency and profitability.

Keywords

Organizational anthropology, multiculturalism, management.

Reunirse es un comienzo. Mantenerse juntos en un progreso. Trabajar juntos es el éxito.

—Henry Ford

Este trabajo presenta algunas aplicaciones de la antropología en el contexto de las organizaciones y la administración. El documento está estructurado en tres partes. Para lograr una mejor comprensión del papel que juega la antropología en el contexto empresarial actual, se inicia con el planteamiento del problema y la documentación de los conceptos bases como antropología, cultura, organización, administración y antropología organizacional. Seguidamente se muestran casos de aplicación en los que los estudios culturales han sido fundamentales para abordar con éxito situaciones como la cultura organizacional, la investigación de mercados, la adaptación al cambio y los equipos multiculturales. En la tercera parte, se profundiza en cómo las organizaciones internacionales han gestionado sus equipos multiculturales al operar en mercados globales y enfrentar la diversidad cultural de sus empleados y clientes, en pro de una gestión adecuada de dicha diversidad al interior de sus equipos de trabajo en la construcción y el reconocimiento de un conjunto de factores clave para el éxito de las organizaciones.

Para terminar, a manera de conclusiones, se defiende la postura de considerar la antropología como una necesidad para las organizaciones y un campo valioso para la formación de los futuros profesionales en áreas empresariales. Allí se retoma la importancia de incrementar su espacio en los planes de estudio de los pregrados y posgrado, ya que no es posible para los estudiantes desarrollar aplicaciones de la antropología organizacional, ni tener un impacto sistemático sobre la cultura organizacional en el ámbito empresarial real, sin haber tenido previamente una fundamentación sólida en esta área.

Generalidades

Planteamiento del Problema

Siendo la administración de empresas una carrera enfocada en el ámbito social, surge la inquietud sobre el porqué en muchos programas de pregrado y posgrado se mantiene el énfasis en métodos matemáticos para fundamentar el conocimiento sobre organizaciones y administración y la actividad de investigación en estos campos, buscando tal vez el reconocimiento de un estatus epistemológico en el nivel de ciencia desde la concepción de las ciencias exactas y naturales. Esto se puede evidenciar en el plan de estudio de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales del 2009, siendo su última modificación el Acuerdo 085 de 2019, en el cual se encuentran asignaturas como matemáticas básicas, cálculo diferencial, cálculo integral, matemáticas para administración, estadística I y estadística II e investigación de operaciones I y II, en contraste con fundamentos psicológicos para administración y fundamentos antropológicos y sociológicos, las cuales son las únicas dos asignaturas que fundamentan la formación en ciencias sociales.

Dicho esto, no se busca demeritar los aportes que las matemáticas, los métodos numéricos y las ciencias naturales han proporcionado a las profesiones en áreas empresariales, pero es el momento de resaltar cuáles son los aportes que ofrecen las ciencias sociales a dichas profesiones, dejando de lado la invisibilización de la filosofía y la historia, y el reduccionismo con el que se abordan la psicología, la antropología o la sociología. Se debe trabajar en la vinculación de las dos primeras, en la profundización de las otras tres áreas de conocimiento y en los planes de estudio, argumentando sobre las contribuciones de este proceso para los sujetos en formación, las organizaciones y la nación.

En este texto se documentan algunos beneficios de profundizar en la formación en antropología para los interesados en las organizaciones y su administración desde el campo configurado como antropología organizacional, analizando algunos espacios de aplicación potenciales para estudiantes y profesionales en áreas empresariales.

A continuación, se presenta una aproximación a los conceptos base que se abordarán a lo largo del documento, dando claridad respecto a lo que significa antropología, cultura, organización, administración y antropología organizacional.

¿Qué es la Antropología?

Cuando se habla de la antropología, lo primero que se viene al imaginario son los estudios a pueblos indígenas o la búsqueda de restos materiales de sociedades del pasado. Dicho imaginario está en lo correcto. Tal como lo explica Harris, M. “la antropología es el estudio de la humanidad, de los pueblos antiguos y modernos y de sus estilos de vida” (2001, p. 13). Sin embargo, esta concepción de la antropología se queda corta frente a lo que realmente es hoy en día.

Actualmente, la antropología ha diversificado sus estudios, centrándose no únicamente en las comunidades antiguas o de la periferia, sino también en lo cotidiano de nuestro día a día: la música, el entretenimiento o las relaciones interpersonales, así como lo afirma Harris, M. (2001, p. 13). “Algunos antropólogos estudian la evolución de nuestra especie, [...] Otros investigan cómo el Homo sapiens ha llegado a poseer la facultad, exclusivamente humana, para el lenguaje, el desarrollo y diversificación de los lenguajes [...] Otros, por último, se ocupan de las tradiciones aprendidas de pensamiento y conducta que denominamos culturas, investigando cómo surgieron y se diferenciaron las culturas antiguas, y cómo y por qué cambian o permanecen iguales las culturas modernas”.

Si se cuestiona el porqué de la diversidad de religiones, gastronomía, fenotipos o lenguas que coexisten en un mismo continente, la

antropología, gracias a sus estudios culturales, es la indicada para dar respuesta.

¿Qué es la Cultura?

Un niño canadiense probablemente desea un iPad para navidad, pero los niños korowai,¹⁶ ¿celebran la navidad? Ahora imagínese lo que saben y no saben, lo que piensan y no piensan, de lo que hablan y no hablan los integrantes de la cultura peruana, mexicana, italiana, coreana; o vayámonos a una cultura en concreto, la cultura K-pop, la universitaria o la vegetariana.

Todo lo anterior se explica por medio de la cultura, la cual puede definirse como “la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos” (Boas, F, 1911. p. 167).

Esto lo confirma Tylor, E. B. al explicar la cultura como “todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, derecho, costumbre y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad” (1871. p. 503).

Es por esto que el término *cultura general* es incorrecto, ya que hace alusión a que existen culturas más valiosas que otras, o que ciertos conocimientos son más valiosos que otros, cuando la realidad es que todas las muestras de cognición son relevantes dependiendo del contexto en el que se encuentre. Por ejemplo, está bien que un niño ciudadano británico conozca con exactitud la historia de la monarquía, como también está bien que un niño brasileño criado en una comunidad rural conozca el proceso de plantación de la caña de azúcar.

¹⁶ Comunidad aborigen de la isla de Papúa en Nueva Guinea que solo tuvo contacto con otros grupos en la década de los 1970.

Por esto, ningún niño es más inteligente o capaz que el otro, simplemente ambos han reconocido y aprendido las herramientas que son importantes para cada una de sus realidades. Las capacidades o hábitos adquiridos por los miembros de una comunidad afectan su actuar en la misma, por lo tanto, nace la pregunta: ¿Cómo la cultura influye en el accionar de los individuos al interior de la organización? Y también, ¿cómo el entorno cultural afecta a una organización?

Organizaciones y Administración

Las organizaciones se pueden describir como “tipos distintivos de estructuras sociales, pues funcionan como instrumentos con fines especiales orientados a la consecución de objetivos específicos” (Scott, WR. 2005, p. 440), mientras que la administración es “entendido, en su base, como una acción racional que tiene como función principal la toma de decisiones” (Carvajal e Izasa. 2013. p. 59). Por ejemplo, frente a los diferentes procesos que existen al interior de una organización, siendo para esto valioso, desde Fayol hasta nuestros días, desarrollar capacidades en el campo de “planear, dirigir, coordinar, organizar y controlar” (Fayol, H. 1916. p. 132), son términos abordados como funciones o procesos administrativos.

Estos procesos son desarrollados por humanos, así, los administradores de empresas, apropiándose de su rol como líderes dentro de una organización, deberían dirigir la mirada hacia las ciencias sociales que apoyan la efectividad en la gestión de todos sus procesos, proponiendo a la antropología organizacional como un campo de conocimiento valioso para vincular al interior de las empresas.

Antropología Organizacional

Al iniciar la vida productiva, en el primer día como trabajador a punto de terminar su jornada laboral, un individuo se enfrenta a un conflicto:

salir de su lugar de trabajo según lo indicado el horario establecido en su contrato, ¿o esperar a que primero se retire su jefe? ¿Quién plantea esta regla no escrita? ¿De qué depende que para algunas personas esté bien o mal vista la decisión que tomemos? La respuesta a estas preguntas las podemos encontrar en un esfuerzo mediado por la antropología organizacional.

La antropología organizacional “estudia cómo al interior de las organizaciones se construyen y reconstruyen relaciones entre sus miembros bajo la perspectiva normativa de los patrones culturales prevaletentes que, de forma implícita o explícita, regulan el accionar de sus integrantes” (Páramo, D, 2018. p. 1).

Ya que sin importar el contexto económico que tengan las organizaciones, todas tienen algo en común: el capital humano. Esto lo confirma Jordan cuando plantea que “la práctica antropológica no se limita a las organizaciones lucrativas, sino también a las que no lo son, con los temas relacionados a: procesos de trabajo, comportamiento grupal, cambio organizacional, diversidad y globalización” (2013. p. 3).

Por lo tanto, al considerar la regla de que “los antropólogos se dan cuenta de que la estructura y el comportamiento, así como los valores grupales, deben entenderse para formular una descripción y las posteriores conclusiones acerca del funcionamiento de la organización” (Jordan, 2013. p. 3). Se podría aceptar la afirmación de que “la antropología en las organizaciones se constituye en la primera pata de un trípode que sirve como sustento para el enfoque de las relaciones humanas dentro de las organizaciones e industrias; la psicología es la segunda; en tanto que la tercera es el sentido común, como un conocimiento no sistematizado” (Richardson, 1955. p. 397).

En este orden de ideas, al reflexionar sobre la inmensa diversidad cultural que deben gestionar las grandes organizaciones internacionales como Google o Amazon, surgen cuestionamientos sobre varias situaciones cotidianas que se deberán afrontar, ¿cómo influyen las creencias en la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y su empleador? ¿Cómo se relacionan las diferencias culturales con la

productividad laboral? ¿Cómo pueden las prácticas culturales y religiosas afectar el funcionamiento de una organización?

Algunos Campos de Aplicación de la Antropología Organizacional

Seguidamente, se analizará cómo se puede adoptar la antropología organizacional en diferentes dimensiones de una organización.

Frente a la Cultura Organizacional

Teniendo presente el concepto de cultura, se podría asumir la cultura organizacional como el “sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el terno para producir normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de la organización” (Schein, 1990. p. 1).

La antropología puede ayudar a entender la cultura organizacional de las organizaciones, incluyendo sus valores, normas y creencias. Esto puede ser útil para comprender la forma en que los empleados interactúan entre sí y con los clientes, así como para identificar los problemas y las oportunidades para mejorar la eficiencia y la productividad.

Figura 2

Comunidad Mattelsa, equipo de diseño y desarrollo



Fuente: <https://comunidad.mattelsa.net/la-vida-en-mattelsa>

Figura 3

Bancolombia, acerca de nosotros



Fuente: <https://qa.grupobancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/bancolombia-empresa-con-mejor-reputacion-colombia>

Para ejemplificar lo anteriormente mencionado, en las imágenes se puede visualizar dos equipos de trabajo que responden a diferentes normas corporativas. En la de arriba se ve un grupo aparentemente con más posibilidades de explotar su creatividad (más informal), mientras que, en contraparte, se encuentra un grupo al cual se le podrían atribuir procesos más burocráticos.

La cultura organizacional incide a que los individuos tengan conocimiento sobre los valores, políticas, normas e ideologías de la organización, facilitando los procesos de selección de personal, ya que al iniciar convocatorias los postulantes sabrán si su perfil se adapta o no a lo que realmente quiere la organización; sin dejar de lado que dicha cultura también será un reflejo del producto o servicio para los clientes. La importancia de la cultura organizacional no solo favorece al compromiso de los trabajadores hacia la organización, de igual manera incita a que los clientes se identifiquen aún más con la marca.

Investigación de Mercados

Según Kotler “un sistema de información de mercadotecnia consta de personal, equipo y procedimientos para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta para aquellos que toman decisiones de mercadotecnia” (2001. p. 18). Los antropólogos pueden ayudar en la investigación de mercado al estudiar los gustos, necesidades, deseos y preferencias de los consumidores. Su trabajo puede proporcionar información más detallada y contextualizada que los métodos de investigación tradicionales, lo que puede ayudar a las organizaciones a comprender mejor el mercado y desarrollar productos y servicios más exitosos.

Tal como lo explica Vargas, para lograr una buena investigación de mercados, se debe de estudiar al consumidor al que se quiere llegar “...se debe identificar inicialmente: sus gustos, necesidades, deseos y preferencias, de esta manera es más fácil identificar una estrategia que permita satisfacer estos anhelos de forma óptima” (2017. p. 9).

Una de las empresas que mejor aplica la investigación de mercados es McDonald's, conocida por estar en 118 países y en todos tener éxito. Esto se debe a que McDonald's conoce la importancia de entender el contexto de los entornos a los que va a llegar, adaptando su producto a los gustos de su nuevo público meta, dejando de lado el conformismo por tener un producto *universal*. Ya que, tratándose de comida rápida, fácilmente se podría asumir que a todos sus clientes les gustará, sin embargo, los cambios como la variedad en salsas, proteínas o postres han marcado la diferencia entre McDonald's y su competencia, para ser ellos quienes siguen trazando la línea de éxito.

Adaptación al Cambio

En la actualidad, las organizaciones deben de estar en constante transformación; debido al permanente cambio que hay en las

sociedades, ya sea por modas de grupos en concreto o por contextos más estrictos, como lo sería la política o el medio ambiente. Es por esto que “el cambio constituye una etapa fundamental para el desarrollo y mejoramiento de los sistemas, se debe tener presente que esa transformación no se desarrolla positivamente si no existe un liderazgo bien definido, con una estrategia amplia, convincente e incluyente” (Prada, 2013. p. 46). Entonces, las organizaciones deben de implementar nuevas estrategias para facilitar su posicionamiento en el mercado cambiante del siglo XXI.

La antropología puede ayudar en la gestión del cambio organizacional, proporcionando información sobre la forma en que los empleados pueden responder a los cambios propuestos en la organización. Al comprender las normas y creencias de los empleados, las organizaciones pueden diseñar estrategias de cambio que sean más efectivas y minimicen la resistencia. Tal como lo explica Daft “el cambio sólo ocurre cuando las personas encuentran sentido hacia un fin en común, y por ende puede ocurrir una transformación” (2008. p. 357).

Uno de los impulsores de cambio más importante en los últimos años fue la cuarentena por el Covid-19. En este momento muchas organizaciones se debieron adaptar al trabajo en casa. Tal es el caso de Emergia, empresa multinacional especializada en la gestión integral de clientes en el ámbito del Interactive Contact Center, la externalización de procesos de negocio (BPO) y la Consultoría en Customer Care y Customer Experience.

Emergia trasladó a muchos de sus trabajadores a la virtualidad, lo que constituyó un hito en la organización, ya que después de la pandemia, continuaron con este modelo de negocio a causa de que sus procesos siguieron siendo productivos y para muchos de sus trabajadores más cómodos.

Sin embargo, para Emergia, el logro de esta cooperación en sus equipos de trabajo, implicó primero analizar la factibilidad de dicha acción. Esto se puede lograr de diferentes maneras, entre ellas el conocer el actuar de sus trabajadores siguiendo sus patrones y

pensamientos sobre situaciones específicas. Las organizaciones deberían estudiar estas características de sus trabajadores para así lograr de manera adecuada la apropiación del cambio que se desee aplicar y, también, para construir una hipótesis de la posible respuesta al cambio por parte de los involucrados.

*Equipos Multiculturales*¹⁷

Tal como lo explica Brons “los equipos multiculturales son un resultado del creciente número de organizaciones que establecen plantillas en el resto del mundo, y del aumento de la diversidad cultural en el lugar de trabajo” (2013 p. 1).

Hoy, la globalización está a solo un *click*, no obstante, muchas organizaciones no consiguen posicionarse en mercados internacionales, ya que no basta con vender productos o servicios en otro país, también se debe conocer y adaptar al mercado laboral, así como lo recomienda Steizel: “En empresas globales el conocimiento y la información se encuentran diseminados en diferentes países, y para poder reunirlos e integrarlos es necesaria la interacción de las personas a través de equipos multiculturales” (2005. p. 26). Para Medina, et al “las empresas multinacionales crean equipos multiculturales, entre otras, para proporcionar una coordinación eficiente y un aprendizaje global” (2007. p. 2)

La antropología puede ayudar en la gestión de organizaciones multiculturales, al proporcionar información sobre las diferencias culturales y los desafíos que pueden surgir al trabajar en entornos multiculturales. Al entender las normas y costumbres de otras culturas, las organizaciones pueden mejorar su comunicación y su capacidad para trabajar con clientes y empleados de diferentes orígenes culturales.

¹⁷ Coexistencia de diferentes culturas en una sociedad o país. Para nuestro interés, al interior de una organización.

Siendo Google una empresa dedicada a proporcionar soluciones inteligentes a sus consumidores por medio de la innovación tecnológica, aprovecha principalmente la diversidad al interior de sus equipos de trabajo, logrando así un abanico más amplio de posibles soluciones para los problemas planteados, ya que mientras más diversidad de pensamientos, más eficaces serán sus resultados.

Es por esto que uno de los objetivos alcanzados por Google en el año 2021 fue “aumentar la representación de empleados afrodescendientes, latinos e indígenas estadounidenses a nivel directivo en un 30%, y se plantean duplicar la representación afrodescendiente en nuestras oficinas en Estados Unidos para 2025”.

Los equipos de trabajo multiculturales son una puerta para fomentar la creatividad y fortalecer la empatía al interior de la organización, siendo esto positivo no solo para el ambiente laboral, sino también para la imagen corporativa que se transmite al mercado. De igual manera lo afirma Steizel al explicar que “no tiene sentido preguntarse si es bueno o no conformar equipos de trabajo multiculturales, se trata de una necesidad ineludible para las organizaciones que operan en entornos internacionales” (2005. p. 26-27).

No obstante, al momento de gestionar los equipos multiculturales, se debe ser consciente del valor de aprender de la concepción de trabajo que tengan los empleados y cómo sensibilizarlos para evitar situaciones de discriminación o de explosión.

Gestión De Organizaciones Multiculturales

En esta parte, se darán a conocer casos de organizaciones enfocadas en estudiar y obtener el máximo beneficio de sus equipos multiculturales, cómo los han gestionado y qué han aprendido en el proceso.

Iberdrola S.A

Iberdrola, es una empresa española que tiene su sede en Bilbao, en el País Vasco, España. Es un grupo empresarial dedicado a la producción, distribución y comercialización de energía.

Iberdrola está presente en más de 30 países y cuenta con más de 40.000 empleados directamente y unos 400.000 de modo indirecto...[esto] refuerza nuestro compromiso de crear entornos diversos donde todas las personas se sientan libres de aportar puntos de vista diferentes, con independencia de cuáles sean sus orígenes, valores o cultura.

Iberdrola, al ser una empresa posicionada en diferentes partes del mundo, ha tenido en cuenta las ventajas que tiene el multiculturalismo y cómo sacarles provecho, entre ellas se encuentran los diferentes puntos de vista, aumento de creatividad, la cual ayuda a la organización a mejorar los resultados, productividad e imagen social, además de que también aporta a la disminución de conflictos entre los empleados.

Sodexo

Sodexo es una corporación multinacional con casa matriz en Issy-les-Moulineaux, París, Francia. Es una de las más grandes compañías de servicios de comida y administración de instalaciones del mundo, con 470.237 empleados, presente en 34.000 sitios en 80 países.

Entre los miembros de la plantilla en España hay 57 nacionalidades diferentes. A nivel global Sodexo cuenta con colaboradores de 130 nacionalidades.

“Atendemos a clientes y consumidores de todos los países, todas las nacionalidades y todas las culturas. Queremos que nuestros equipos sean tan diversos como nuestros clientes, a fin de comprender mejor las diferentes preferencias y expectativas, y ofrecer un servicio acorde a las necesidades de cada público.” Recuperado de: Diversidad, equidad e inclusión.

En su informe de Diversidad, equidad e inclusión explican por qué no basta solo con adaptar sus servicios únicamente a los clientes. Esto se debe a que el interior de la organización será un reflejo para la percepción del público, así que se debe ser coherente sobre lo que se publicita y sobre lo que realmente es la organización, aparte de que, en el momento de la verdad, la diversidad en los equipos de trabajo también les ha ayudado a ser más empáticos con los lugares a los llegan.

Paula Cabra

Paula Cabra es ingeniera industrial egresada de la Universidad de la Sabana, actualmente Gerente Financiera Senior en Johnson & Johnson.

Paula afirma que “la multiculturalidad apoya a la diversidad e inclusividad en las empresas, la cual no es únicamente responsabilidad de RRHH.”

En el video ella aclara por qué es importante que toda la organización esté realmente involucrada en la aceptación de equipos multiculturales en sus procesos. Esto se debe a que en algunas organizaciones se limitan únicamente a cumplir con la contratación de personal con características específicas (indígenas, afrodescendientes, mujeres, comunidad LGBT+ o discapacitados), pero no las incluyen en el desarrollo de los grandes proyectos de la organización. Lo único que se logra con esto es crear un mal clima laboral y desaprovechar el talento que se podría generar en los equipos multiculturales.

Eugenio Tironi

Eugenio Tironi es un sociólogo, ensayista, empresario y consultor chileno presidente ejecutivo de TIRONI, empresa de consultorías empresariales en Chile.

En la videocolumna “si las empresas chilenas quieren ser globales, primero deben ser multiculturales”. Eugenio Tironi dice que “[...] Para dar ese paso ya aprendimos una cosa, que no bastaba con enviar ejecutivos chilenos para que se hicieran cargo de los negocios fuera de nuestras fronteras. Eso fue un fracaso y fue un fracaso rotundo”.

Las organizaciones que están en planes de globalizarse olvidan un factor importante: la mano de obra nacional. Esto se debe a que muchas organizaciones optan por posicionar su producto en un nuevo mercado, contratando para la fabricación del producto o servicio la mano de obra del país al que llegan, sin embargo, dejan de lado a los trabajadores nacionales cuando se trata de ocupar los puestos directivos o gerenciales.

Tironi explica que esto es un error más común de lo que se cree, y es considerado error porque al no tener a personas del país de origen (tanto del país de origen de la organización, como personas del país al que se acaba de llegar) se perderán las nuevas estrategias y creatividad que se podrán aportar a los procesos administrativos, dejando de lado la posibilidad de aumentar el crecimiento de la organización en este nuevo país.

Infocus Idiomas para Negocios

Es tan amplia la variedad de organizaciones que hoy se ven en la necesidad de llegar a más mercados que, Infocus viendo el aumento de organizaciones internacionales, creó su propia organización en 2017, teniendo como visión ser un referente global en educación, capacitación y comunicación corporativa en los idiomas español, portugués e inglés.

En su primer congreso virtual en 2018, Lorena Gregorovitch, licenciada en relaciones laborales, egresada de la Universidad de Buenos Aires, quien ha trabajado en procesos de recursos humanos como el reclutamiento y capacitación de personal, habla sobre la multiculturalidad corporativa y la importancia que tiene el idioma al interior de estos equipos de trabajo.

Gregorovitch explica que el manejo de varios idiomas es importante

en los equipos de trabajo multiculturales, tanto para los empleados como para los clientes:

La diversidad de idiomas no se debe ver como un obstáculo, sino como una herramienta que ayuda a ganar experiencia, evitando así los procesos de terciarización, cuando fácilmente se podrían evitar teniendo personal de trabajo capacitado para establecer relaciones laborales en diferentes idiomas, aumentando así el entendimiento y comodidad en un ámbito empresarial, ganando profesionalismo, respeto, credibilidad y se demuestra el interés por el mercado al que quiera llegar la empresa, aparte de tener un espacio más flexible y con menos tensión entre compañeros de trabajo (Negocios I.P.P., 2018).

Red Acoge

Así como existen organizaciones dedicadas a apoyar el multiculturalismo al interior de las organizaciones, también existen organizaciones que fomentan la diversidad al interior de estas, Red Acoge es una de ellas.

Red Acoge es una federación de organizaciones especializadas en la inclusión social de las personas migrantes y asiladas en España. Trabajan en red junto con organizaciones federadas desde 1991, mediante la cooperación conjunta y la coordinación de acciones, por la promoción, reivindicación y defensa de sus derechos desde una perspectiva integral, impulsando su participación en la sociedad y fomentando su no discriminación.

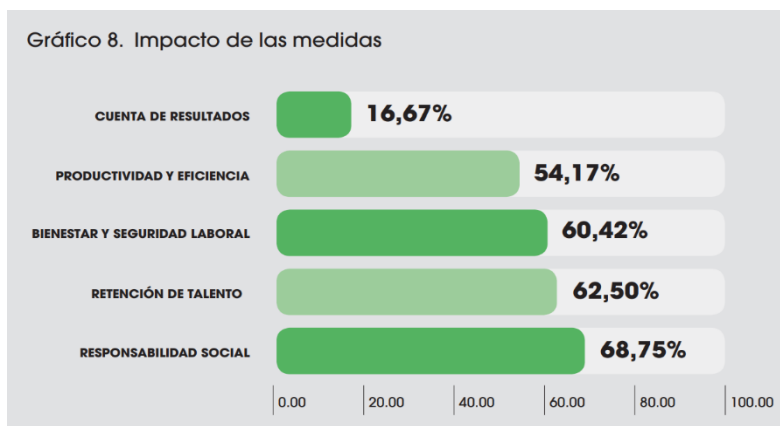
Teniendo esto en cuenta, Red Acoge anualmente publica el Índice de Diversidad e Inclusión, y en su edición del 2020, tras investigar a 48 organizaciones, arrojaron los siguientes resultados:

Figura 4

V Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión

Fuente:

https://redacoge.org/wpcontent/uploads/2021/06/2020_V_DI_informe_v5.pdf

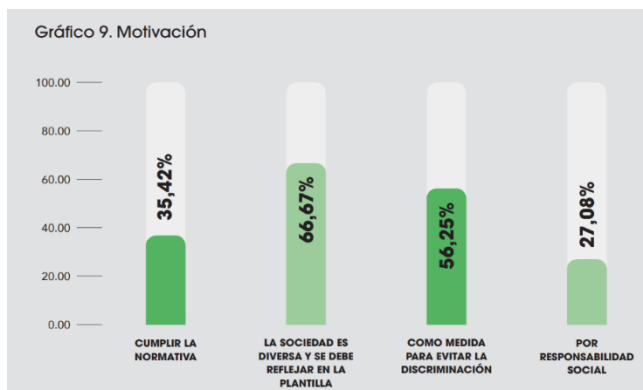


Las organizaciones que incluyen diversidad al interior de sus equipos de trabajo, ya sea de género, edad, discapacidad, origen etnocultural o LGBT, reflejan un aumento de resultados en algunas áreas de la organización. Mencionando únicamente las variables que más se han beneficiado de esto, se encuentra que las organizaciones con diversidad cultural han aumentado un 68,75% en su responsabilidad social ayudando con la imagen corporativa y cómo perciben los clientes a la marca; también han aumentado en un 62,50% su retención de talento, la cual va directamente relacionada con la productividad y eficiencia en los procesos productivos.

En el informe de Red Acoge también se plantea el cuestionamiento de por qué las organizaciones incluyen diversidad al interior de sus equipos y estos fueron los resultados:

Figura 5

V Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión



Fuente:

https://redacoge.org/wpcontent/uploads/2021/06/2020_V_DI_informe_v5.pdf

De las 48 organizaciones que se les preguntó cuál es la motivación para incluir diversidad en sus equipos de trabajo, el 66,67% respondieron que la sociedad es diversa y se debe reflejar en la plantilla¹⁸, un 56,25% como medida para evitar la discriminación, un 35,42% para cumplir con la normativa y un 27,08% por responsabilidad social.

Se evidencia así que, en la mayoría de las organizaciones que respondieron, existe consciencia de que el entorno influye directamente en las estructuras internas de la organización, es por esto que si se encuentran en un mercado diverso lo deberá reflejar también en sus empleados, logrando más afinidad con sus clientes y por ende un mejor

¹⁸ Siendo esta misma razón la que motiva a Sodexo para aumentar y mantener la diversidad en sus equipos de trabajo.

posicionamiento.

Diversity Wins

McKinsey & Company, Inc. es una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica. McKinsey trabaja prestando sus servicios a las mayores organizaciones de negocios del mundo, gobiernos e instituciones.

A lo largo de su historia se ha destacado principalmente por sus informes de investigación, los cuales abordan temas sobre la diversidad al interior de las organizaciones y cuáles son sus beneficios. Entre los informes que más se destacan están: *Why diversity matters*, *Delivering through diversity* y *Diversity Wins*

Siendo esta última el medio para exponer una de las razones más relevantes para tener equipos multiculturales:

“El informe de McKinsey cifró hasta el 36% de probabilidades de obtención de rentabilidades por encima del promedio a aquellas empresas que incorporan y estimulan la participación inclusiva de personas de diferentes nacionalidades y contextos culturales en sus órganos de decisión.” *Diversity wins*. (2020. p. 4)

La adopción de una perspectiva multicultural en la organización puede mejorar la productividad y la innovación, ya que la diversidad de perspectivas y habilidades puede aportar nuevas soluciones a los problemas y desafíos. Además, puede contribuir a mejorar la imagen y reputación de la organización, así como a establecer mejores relaciones con los clientes y otros actores clave en los mercados globales.

Sin embargo, la gestión del multiculturalismo en las organizaciones también representa desafíos. Cuando los equipos con diferencias culturales no tienen una buena gestión, aumentan la probabilidad de generar conflictos o malentendidos, y la organización debe estar preparada para abordar estos problemas, fomentando un ambiente de respeto y tolerancia hacia las distintas culturas. Es importante que la

organización tenga políticas de gestión de la diversidad cultural, así como programas de capacitación y sensibilización para los empleados.

Conclusiones

En este documento se ha mostrado cómo la antropología aporta una perspectiva valiosa en la gestión de organizaciones. Para los dirigentes empresariales, resulta fundamental interpretar con más acierto la cultura organizacional, las necesidades del mercado y las diferencias culturales. Con una fortaleza en esta competencia, ellos podrían desarrollar estrategias más efectivas y mejorar la eficiencia y rentabilidad.

Al ser las organizaciones fenómenos sociales, ellas son construidas a partir de significado. Las realidades humanas son realidades de sentido que se actualizan constantemente y deben ser interpretadas. Así, la antropología se muestra como una necesidad para los dirigentes, las organizaciones y como un campo valioso para la formación de los futuros profesionales en áreas empresariales.

En el texto se han mostrado aplicaciones generales como la investigación de mercados, cultura organizacional, adaptación al cambio y gestión de equipos multiculturales. Siendo esta última en la que mejores resultados se han obtenido, como lo sería el aumento de creatividad, productividad, reputación y mejoramiento en el compañerismo y clima laboral.

Por consiguiente, la antropología al ser relevante para dirigentes y organizaciones en la tarea de lograr su permanencia y el logro de sus objetivos, resulta razonable demandar para ella y para los métodos que involucra un mayor espacio en los planes de estudio de los pregrados en áreas relacionadas con la administración. Para los dirigentes en formación no será posible desarrollar aplicaciones de la antropología organizacional, ni tener un impacto sistemático sobre la cultura

organizacional en el ámbito empresarial, sin haber tenido previamente una fundamentación sólida en esta área.

Referencias

- Abad, A., Salgado, F., & Acuña, C. (2022). *Relaciones entre antropología organizacional y tecnologías tradicionales: una aproximación conceptual*. Estado & Comunes, revista de políticas y problemas públicos, 2(15), 115-132. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n15.2022.272
- Creamos un lugar de trabajo más inclusivo — Google. (s/f). About.google. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de https://about.google/intl/es_us/belonging/at-work/
- Boas, F. (1983). *The mind of primitive man*, 2nd edition (2a ed.). Praeger.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84(11), 84–91, 156.
- Brons, S. (2013). *La diversidad cultural en los equipos multiculturales*. Universidad de Utrecht. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/13435>
- Carvajal, O. Izasa, E. (2013). *Aportes del concepto de racionalidad a la teoría administrativa*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 18 de marzo de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/299457559_Aportes_del_concepto_de_racionalidad_a_la_teor%C3%ADa_administrativa_Contributions_from_the_Concept_of_Rationality_to_Administrative_Theory
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western. Stamford, Estados Unidos.
- Diversidad, equidad e inclusión*. (2021). Sodexo.com. Recuperado el 13 de abril de 2023, de https://es.sodexo.com/files/live/sites/com-es/files/documents/MEMORIA_DIVERSIDAD_SODEXOIBERIA_2021_low.pdf

- Diversity wins.* (2020). Mckinsey.com. Recuperado el 13 de abril de 2023, de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20in%20sights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management* (I. Gray, Ed.; C. Storrs, Trad.). Financial Times Prentice Hall. Estados Unidos.
- Harris, M. (2001). *El desarrollo de la teoría antropológica*. Siglo XXI Ediciones.
- Jordan, A. (2013). *Bussines Anthropology* (Second Ed.). Waveland Press, Inc. Estados Unidos
- Infocus. (s/f). *Carpeta de presentación*. Recuperado el 5 de mayo de 2023, de https://connectamericas.com/sites/default/files/company_files/Infocus-Presentaci%C3%B3n%202018.pdf
- Iberdrola. (s/f). En busca de una cultura corporativa global. Iberdrola. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://www.iberdrola.com/talento/equipos-multiculturales>
- Kotler, P. (2001). DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA. 8a. Ed. ESAN. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>
- Misión, visión y valores.* (2020, agosto 31). Red Acoge. <https://redacoge.org/mision-vision-valores/>
- Medina Brito, M.P., García Cabrera, A.M., García Falcón, J.M. (2007). Incidencia de los valores corporativos en la gestión del conflicto en equipos heterogéneos en nacionalidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. España
- Negocios, I. I. P. [@infocusidiomasparanegocios8325]. (2018, marzo 28). *Multiculturalidad Corporativa*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1AAamXqiqy4>

- Ospina, Ricardo. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 45–50. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=45>
- Páramo, D., Universidad del Norte. (2018). Antropología organizacional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 45, 1–5. Recuperado el 17 de mayo del 2023, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n45/2145-941X-pege-45-1.pdf>
- Prada Ospina, R. (2023). La adaptación al cambio y el servicio: Claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. Recuperado el 17 de mayo del 2023, de https://www.researchgate.net/publication/315813907_La_adaptacion_al_cambio_y_el_servicio_Claves_del_liderazgo_en_el_mejoramiento_de_la_productividad_en_las_organizaciones
- Portafolio. (s/f). *Google sabe que la diversidad genera rentabilidad*. Portafolio.co. Recuperado el 30 de marzo de 2023, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/google-quiere-empresa-diversa-496381>
- Richardson, F. (1955). *Anthropology and Human Relations in Business and Industry*. Yearbook of Anthropology.
- Steizel, S. (2005). *EL TRABAJO EN EQUIPOS MULTICULTURALES: PARTICULARIDADES Y MECANISMOS ORGANIZACIONALES PARA FACILITARLOS*. Asociación argentina de especialistas en estudios del trabajo. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://aset.org.ar/congresos-antecedentes/7/pdf/16002.pdf>
- Somos la suma de culturas y talentos. Iberdrola. Recuperado el 14 de abril de 2023, de <https://www.iberdrola.com/talento/nuestra-cultura-empresarial/diversidad-inclusion-laboral>

- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). *Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos*. AIBR Revista de Antropología Iberoamericana, 01(03), 374–397. <https://doi.org/10.11156/aibr.010304>
- Schein, EH. (1990). Organizational culture. *American Psychology*, 45, 2, 109 – 119
- Scott, WR, (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, XIV (3), 439-463.
- Talento Humano, (2021). *Paula Cabra - Liderazgo en empresas multiculturales*. Youtube. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://www.youtube.com/watch?v=dvWYRfewKXA>
- Tarantino-Curseri, S. (2019). Antropología, etología, sociología, y psicología, 4 disciplinas útiles en el ámbito empresarial. *Management Review*, 3(3). <https://doi.org/10.18583/umr.v3i3.126>
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture*. Courier Dover Publications. Inglaterra
- V Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión. (2020). Redacoge.org. Recuperado el 13 de abril de 2023, de https://redacoge.org/wp-content/uploads/2021/06/2020_V_DI_informe_v5.pdf
- VIDEOCOLUMNA · “Empresas multiculturales”, por Eugenio Tironi. (s/f). ICARE. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://www.icare.cl/contenido-digital/videocolumna-%C2%B7-empresas-multiculturales-eugenio-tironi/>
- Vargas, A. A. (2017). *Investigación de Mercados*. Edu.co. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1428/Investigaci%C3%B3n%20de%20Mercados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>