

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**

**EL ROL DE LAS MULTINACIONALES DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
EN LA GENERACIÓN DE INNOVACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO
CULTURALMENTE DIVERSO**

JUAN PABLO REYES OCHOA

**MAYO, 2015
QUITO - ECUADOR**

Agradecimiento

A mi familia, mis padres, mi hermano, mis amigos y todos los que me apoyaron con ánimos durante el desarrollo de la disertación. A mi novia Camila, por todo el amor que me da cada día, por apoyarme incondicionalmente y aportar con ideas fundamentales para este trabajo. Un agradecimiento especial a mi directora de tesis y gran amiga Belén Arteaga, por todas las horas de trabajo dedicadas, por la guía y el apoyo, por ser un referente y un ejemplo académico en mi vida y por las importantes contribuciones que hizo a la investigación.

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a mi familia, pilar fundamental de mi vida y mi motivación para seguir adelante. En especial a mis padres Francisco y Lourdes por todo el sacrificio que han hecho para que yo alcance este importante objetivo, por siempre acompañarme y apoyarme en todas las etapas de mi vida y por todo el cariño y amor que me transmiten cada día.

ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	1
IV.	RÉSUMÉ	2
V.	INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I		
DIVERSIDAD CULTURAL, PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TÉCNICA		
		10
1.1.	Diversidad cultural	10
1.1.1.	Cultura y diversidad en el contexto de la globalización	10
1.1.2.	Modelos de cultura y dimensiones	14
1.1.3.	Diversidad cultural en las organizaciones	16
1.2.	Procesos de gestión del talento humano	19
1.2.1.	Reclutamiento y selección	19
1.2.2.	Compensación y beneficios	22
1.2.3.	Aprendizaje y desarrollo	25
1.3.	Productividad e innovación técnica	26
1.3.1.	Variables, modelos y factores de medición de la productividad	27
1.3.2.	Teorías sobre innovación	32
1.3.3.	Competitividad en los mercados internacionales	36
CAPÍTULO II		
COMPARATIVA DE CASOS: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL Y SU INFLUENCIA EN PRODUCTIVIDAD E LA INNOVACIÓN DE LAS MULTINACIONALES TI		
		42
2.1.	Procesos de la gestión de la diversidad cultural	43
2.1.1.	Incorporación de talento culturalmente diverso	43
2.1.2.	Compensación, beneficios y programas de reconocimiento	46
2.1.3.	Ampliación de conocimientos y experiencia multicultural	48
2.2.	Estrategia interna de diversidad cultural	50
2.2.1.	Objetivos y misión organizacional de la diversidad cultural	51
2.2.2.	Procesos de comunicación intercultural	53
2.2.3.	Construcción de un ambiente de trabajo inclusivo	55
2.3.	Productividad e innovación técnica	58
2.3.1.	Productividad de los equipos de trabajo	58
2.3.2.	Innovación técnica	61
2.3.3.	Competitividad en mercados internacionales	63
CAPÍTULO III		
ANÁLISIS DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS MULTINACIONALES TI, RETOS Y TENDENCIAS GLOBALES Y		

OBSERVACIONES FINALES	66
3.1. Alcances de la diversidad cultural en las multinacionales TI	66
3.1.1. Oportunidades en términos de productividad e innovación	67
3.1.2. Competitividad en mercados internacionales	70
3.1.3. Buenas prácticas aplicables a la gestión de la diversidad cultural	72
3.2. Limitaciones de la diversidad cultural en las multinacionales TI	77
3.2.1. Barreras operacionales	77
3.2.2. Tendencias y retos globales	82
3.2.3. Aplicabilidad	86
3.3. Observaciones finales	90
3.3.1. Barreras metodológicas	90
3.3.2. Efectos económicos y financieros	93
3.3.3. Discusión y ampliación de la problemática	98
VI. ANÁLISIS	101
VII. CONCLUSIONES	110
VIII. RECOMENDACIONES	116
LISTA DE REFERENCIAS	119
ANEXOS	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	NIVELES DE LA CULTURA E INTERACCIÓN	13
GRÁFICO 2	MODELO DEL ICEBERG CULTURAL	15
GRÁFICO 3	TIPOS DE RECOMPENSAS	22
GRÁFICO 4	CONCEPTO DINÁMICO DE PRODUCTIVIDAD	28
GRÁFICO 5	MODELO SOBRE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN LOS PROCESOS DE GRUPO Y RESULTADOS	30
GRÁFICO 6	INNOVACIÓN ABIERTA: MODELO DE CONOCIMIENTO INTEGRADO	38
GRÁFICO 7	COMPARATIVA DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE DE E.E.U.U., INDIA Y SUECIA	90

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2	EJEMPLOS DE VARIABLES EN LA RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD CULTURAL Y PRODUCTIVIDAD GRUPAL	31
TABLA 4	TIPOS DE INNOVACIÓN	34

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	DISTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD EN HP	135
---------	-------------------------------------	-----

ANEXO 2	INFORME EEO-1 HP EN 2013	137
ANEXO 3	DISTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD EN INFOSYS	138
ANEXO 4	DISTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD EN ERICSSON	139
ANEXO 5	OBJETIVOS DE DIVERSIDAD GLOBAL DE ERICSSON	142

I. TEMA

EL ROL DE LAS MULTINACIONALES DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA GENERACIÓN DE INNOVACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO CULTURALMENTE DIVERSO

II.

RESUMEN

El proceso de globalización del talento humano y las nuevas tecnologías de la información ha provocado la aparición de sociedades multiétnicas a escala global. En este contexto, las multinacionales de tecnologías de la información ven al talento humano culturalmente diverso como una oportunidad para enfrentar los nuevos patrones de demanda de los mercados internacionales, que cada día requieren de mayor competitividad, conocimiento cultural y capacidad de adaptación a realidades distintas; eso sí, también plantea limitaciones que pueden representar un riesgo para las organizaciones. La presente investigación es un acercamiento académico a las estrategias empleadas por las multinacionales TI para potenciar las competencias de trabajo en equipo y generación de innovación técnica del talento humano culturalmente diverso. A través de los casos de IBM, HP, Infosys y Ericsson es posible deducir la importancia de la integración de los modelos y dimensiones de la diversidad cultural a los procesos de gestión del talento humano. Dado el carácter exploratorio de la investigación, se intenta determinar la relación existente entre las variables diversidad cultural e innovación técnica, por medio de dos teorías: comportamiento organizacional y contingencia. Los escasos estudios empíricos que vinculan a las variables, hacen imperativa la ampliación de la investigación en el campo.

Palabras clave: diversidad, cultura, talento humano, innovación técnica, multinacionales de tecnologías de la información

III.

ABSTRACT

The importance of globalization and new information technologies has led to the development of multi-ethnic global societies. In this context, IT multinationals identify culturally diverse talent as an opportunity to satisfy the new demand patterns of international markets that require more competitiveness, cultural awareness and adaptability to different realities and context. However, it also poses limitations that may represent a risk for organizations. This research is an academic approach to the strategies used by IT multinationals to enhance teamwork skills and technical innovation generated by culturally diverse talent. Through the cases of IBM, HP, Infosys and Ericsson, it is possible to deduct the importance of an integrated culturally diversified model and its impact on the main processes of human talent management. Given the exploratory nature of this research, it is imperative to determine the correlation between the variables of cultural diversity and technical innovation, using two theories: organizational behavior and contingency. The few empirical studies that link these variables, make necessary suggest the need to develop more empirical research in this field.

Key words: diversity, culture, human talent, technical innovation, information technology companies

IV.

RÉSUMÉ

Le contexte de la mondialisation et des nouvelles technologies de l'information a conduit à l'émergence de sociétés multi-ethniques à l'échelle mondiale. Ainsi, les multinationales des technologies de l'information voient le talent humain culturellement divers comme une opportunité pour rencontrer les changements de la demande de marchés internationaux, qu'exigent chaque jour plus de compétitivité, connaissance culturelle et adaptabilité aux réalités différentes. Il est indéniable que cela pose aussi des limitations qui peuvent représenter un risque pour les organisations. Cette recherche est une approche académique aux stratégies employées par les multinationales des technologies de l'information, pour améliorer les compétences de travail en équipe et de génération d'innovation technique du talent culturellement divers. À travers des cas d'IBM, HP, Infosys et Ericsson, il est possible d'en déduire l'importance de l'intégration de modèles et dimensions de la diversité culturelle dans les processus de gestion du talent humain. Étant donné que la nature de la recherche est exploratoire, celle-ci essaye de déterminer la corrélation entre les variables de la diversité culturelle et l'innovation technique, à travers de deux théories: le comportement organisationnel et la contingence. Le manque d'études empiriques qui connectent les variables, font nécessaire l'expansion de la recherche dans ce domaine.

Mots-clés: diversité, culture, talent humain, innovation technique, multinationales des technologies de l'information

V. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en el análisis del rol que cumple la función directiva en el diseño de estrategias de gestión de talento humano¹ culturalmente diverso, tendientes a maximizar sus potencialidades generativas de innovación técnica para el aumento de la competitividad de las multinacionales TI² en los mercados internacionales en el período 2008-2013.

Las multinacionales TI se desarrollan en un mercado altamente competitivo, que requiere la presencia constante de nuevos productos y procesos que satisfagan las necesidades cambiantes de la población (Mediano S.L., 2014). En este contexto, existen problemas para establecer un sistema de gestión productiva integral, lo que ha provocado que estas organizaciones carezcan de fuentes de innovación técnica (García-Morato, 2012: 11). Tomando en cuenta que el talento humano es el elemento clave para la transformación de los productos, la generación de ideas y el conocimiento al interior de la empresa, la función directiva de las multinacionales TI no ha podido establecer una estructura que propenda al desarrollo de sus capacidades ni al incremento del compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales (García-Morato, 2012: 11).

El conflicto subyace en los equipos de trabajo, ya que estos han tenido dificultades para tomar decisiones efectivas, generar productos diferenciados, innovadores y competitivos en mercados internacionales (Certo, 2000: 531). Las multinacionales TI han sufrido una reducción de la influencia de la variable de talento humano en las ventajas competitivas a nivel de mercado (Forbes Insights, 2011: 2); esto ocurre debido a la presencia de conformismo al interior de los equipos de trabajo, en donde la reducida interacción entre los mismos está relacionada con su baja capacidad productiva y generativa de conocimiento (Guerrero, 2004). Esto quiere decir que cuando los equipos de trabajo son homogéneos, se reduce su capacidad crítica de conjunto y su entendimiento de las

¹ En adelante se denominará talento humano a las personas que trabajan dentro de las organizaciones, como individuos inteligentes y creativos, que pueden aportar algo más que fuerza de trabajo a las empresas (Núñez & Sánchez, 2011: 1).

² TI: acrónimo a partir de tecnologías de la información (LEXIS, 2010).

necesidades particulares del contexto que los rodea; provocando la aparición de una oferta de productos poco atractiva para los mercados globales (Seminarium International, 2011: 1).

La escasa presencia de diversidad cultural en las multinacionales TI es la consecuencia de problemas más profundos como la discriminación y segregación de personal a nivel corporativo (García-Morato, 2012: 11). En realidad, no se puede negar que todos los seres humanos poseen sesgos culturales inconscientes; no obstante, cuando estos sesgos superan la barrera de la percepción y provocan un perjuicio en contra de las personas, surgen conflictos interculturales, la comunicación a nivel grupal se dificulta y se genera exclusión social, afectando negativamente al diálogo entre los miembros de las unidades de trabajo (Manjoo, 2014). El racismo, la xenofobia y el etnocentrismo son manifestaciones explícitas del problema, sin embargo, según la ONG “*Understanding Prejudice*”, todos los miembros de la sociedad poseen sesgos culturales inconscientes que determinarían una preferencia del 48% sobre la etnia blanca frente a otras en el trabajo (Manjoo, 2014). De esta manera, no existe una igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, existiendo etnias³ y culturas como la afroamericana, latina y asiática que representan una minoría dentro de estas organizaciones (Oxford Economics, 2012: 24). La concentración de talento humano de etnia caucásica en el sector de las TI se ubica en un 80%, excluyendo la participación de otras etnias como la afroamericana, latina y asiática (Oxford Economics, 2012: 24).

Por otro lado, es necesario observar que las multinacionales TI tienen problemas en atraer y retener talento humano élite, considerando que la demanda actual de profesionales supera la oferta en países desarrollados y que existe una tendencia por deslocalizar al personal hacia economías emergentes como India y China (Observatorio Industrial de Electrónica [OIE], 2010: 4). Por ejemplo en la India el costo de mano de obra de un recién graduado equivale a un 12% del de un estadounidense (OIE, 2010: 11). Otro factor que ha contribuido a este problema son los escasos esfuerzos por crear un clima organizacional tendiente a la motivación, cooperación y desarrollo profesional de los empleados; esto ha

³ En adelante se denominará etnia como el compendio de características de un grupo, entre las que figuran lenguaje, religión y otros elementos de herencia cultural (Grin, 2004: 190).

ocasionado la presencia de un índice de rotación voluntaria permanente de personal calificado en el sector TI (OIE, 2010: 11). Este último representa una dificultad para las empresas, debido a los elevados costes de contratación, búsqueda y retención de talento humano, además de gastos operativos por concepto de pago de indemnizaciones a los perjudicados (OIE, 2010: 12). En la India la tasa de rotación llega al 40% en el sector, lo que paralelamente genera un alza en los costes de contratación, búsqueda y retención del talento humano (OIE, 2010: 12).

A pesar de los esfuerzos de las multinacionales TI por implementar programas de inserción de talento élite y culturalmente diverso en la estructura funcional, estos han arrojado resultados insipientes respecto a los costos que representan (Forbes Insights, 2011: 2). Estos programas han fallado en captar una mayor cantidad de talento y en introducirse en todos los niveles administrativos de las empresas. Así, la ausencia de rendición de cuentas y la falta de supervisión de estos programas han provocado su fracaso y han restado credibilidad al proceso (Forbes Insights, 2011: 15).

La ausencia de innovación técnica es el problema más grave al que se enfrentan las multinacionales TI, tomando en cuenta que el mercado tiende a requerir cada día nuevas plataformas, servicios y productos tecnológicos (Pérez, 2013: 3). La situación se agrava cuando existe un nivel confianza bajo por parte del consumidor en la marca, generando pérdidas en ventas y, consecuentemente, la empresa debe optar por reducir la calidad de sus productos (Pérez, 2013: 4). Este círculo vicioso no solo pone en riesgo la estabilidad de la organización en el mercado sino que perjudica a millones de trabajadores que pierden sus empleos por efecto de las reducciones masivas de personal (Pérez, 2013: 4). Además, el entendimiento uniforme de las necesidades del mercado TI ha provocado una identificación equivocada de las estrategias de innovación técnica (Dutta, Lanvin, & Wunsch-Vincent, 2014: 6). En realidad, las multinacionales TI que poseen problemas en este ámbito se enfocan en los procesos productivos de la empresa y dejan de lado el desarrollo de habilidades técnicas del talento humano, sin considerar la importancia que este posee para la generación de conocimiento e innovación técnica (Dutta, Lanvin, & Wunsch-Vincent, 2014: 6).

Esta falta de enfoque en las personas y su aprendizaje reducen aún más la capacidad de los equipos de trabajo que presentan problemas en la función productiva de innovación debido a la falta de motivación y compromiso con los objetivos y metas organizacionales (Prahaland & Krishnan, 2009: 218). Como no se delimitan sus necesidades es difícil lidiar con sus características culturales y esto genera mayor conflicto y menores resultados productivos (Prahaland & Krishnan, 2009: 218). Además, el desconocimiento de técnicas de integración y adaptación intercultural dificultan que nuevo talento humano se inserte en las unidades organizativas; el efecto inmediato es la fuga de talento de primer nivel, provocando disfunción de los equipos de trabajo (Mooij & Hofstede, 2010: 88).

Lo que se debe tomar en cuenta es que las multinacionales TI participan cada día más en el sistema económico y social de los países, convirtiéndose en motores de desarrollo para la sociedad y fuentes primarias de actividad productiva. Por eso, es necesario estudiar la problemática del talento humano y su incidencia en la innovación técnica de estas organizaciones. Adicional a esto, es trascendental resaltar que las sociedades culturalmente diversas ya son una realidad y que el contexto demográfico de los países hacen necesario un cambio de estrategia de producto hacia una con mayor énfasis en la adaptación de los mismos a las diferencias culturales de los consumidores. La cultura influencia aspectos esenciales del sistema económico, político y social como el mercado, la oferta y demanda, los gustos y preferencias de la población, la toma de decisiones, la innovación y las relaciones entre los actores de la sociedad. Esto hace necesario que la academia estudie con atención de qué manera las multinacionales TI pueden favorecerse del dinamismo de la globalización cultural a través de la gestión del talento humano culturalmente diverso.

A pesar de ser un tema relativamente nuevo en materia de administración, se ve necesario cubrir la importancia de ampliar la comprensión de los mecanismos de interacción entre los individuos con diferencias culturales y los equipos de trabajo de las multinacionales que compiten en los mercados de tecnologías de la información, siendo estas últimas las que más requieren de innovación técnica a nivel de producto. Esta representaría una contribución al

estudio del multiculturalismo, que forma parte del ámbito de los negocios y relaciones internacionales. Para esto, sería necesario incorporar modelos dimensionales y teorías de la cultura al análisis de las decisiones que se toman en las empresas y al comportamiento variable del mercado. Además de ser una herramienta metodológica para la definición de nuevos patrones de innovación técnica y análisis de interacción social entre culturas, en un mundo de constante cambio.

En la práctica, el estudio del funcionamiento de los equipos de trabajo culturalmente diversos y su impacto en la innovación técnica sería útil para gestionar de mejor forma el talento humano y obtener mejores resultados en la administración de las multinacionales TI. Se ve necesario estudiar esta problemática por las dificultades que se presentan para la función directiva al enfrentar las diferencias culturales y al mismo tiempo por el deseo de las personas de trabajar en un ambiente que favorezca la autorealización y el establecimiento de relaciones interpersonales saludables. Es así que una investigación de este tipo plantea un nuevo equilibrio entre la generación de innovación técnica (función de producción de conocimiento) y el bienestar de la persona, a través del cumplimiento de necesidades profesionales y personales.

La investigación pretende comprobar si la ineficacia de las políticas de reclutamiento, motivación laboral y comunicación interna en la gestión del talento humano por la función directiva, generaría ausencia de diversidad cultural en los equipos de trabajo de las multinacionales TI, lo que explicaría la elevada rotación de personal, pérdida de competitividad e innovación de los productos en los mercados internacionales. Para esto, es necesario evaluar el rol de las multinacionales de tecnologías de la información en la generación de innovación técnica de los equipos de trabajo culturalmente diversos. Por lo tanto, se estudiará la influencia que la presencia de equipos de trabajo culturalmente diversos posee sobre la productividad e innovación técnica, se analizará el desarrollo de habilidades de innovación técnica del talento humano culturalmente diverso y su incidencia en la adaptación y éxito de productos de las multinacionales TI en los mercados internacionales y se identificará el rol que cumple la función directiva

en el diseño de estrategias para la gestión del talento humano culturalmente diverso de las multinacionales TI.

Para efectos de cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación, se utilizarán los conceptos de la teoría del comportamiento o teoría behaviorista, que hace énfasis en la persona como el factor fundamental dentro del contexto organizacional. Los aportes de académicos como Robbins, Chiavenato, Maslow, Adler, Cox y Mor facilitarán la comprensión del funcionamiento de los equipos de trabajo, los principales procesos de gestión del talento humano, la jerarquización de necesidades sociales y psicológicas, los procesos de inclusión y adaptación del personal y la toma de decisiones, que guiarán al estudio hacia la relación existente entre el talento humano y la generación de innovación técnica de la organización. Por otra parte, se utilizará el enfoque cultural de la teoría de la contingencia para analizar los efectos que ha tenido la cultura y la diversidad en el mercado TI. La base teórica de Hofstede, García-Morato, Hall y Bond permitirá definir los conceptos y dimensiones de la cultura y contextualizar el análisis de la diversidad cultural con la realidad de las multinacionales multinacionales TI. Estas teorías no solo analizan el comportamiento de los diferentes actores del ámbito empresarial, sino que exploran temas transversales como la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación, que son trascendentales para abordar la problemática. Es necesario aclarar que se tomarán en cuenta teorías desarrolladas por académicos de oriente y occidente para evitar cualquier tipo de sesgo académico, tomando en cuenta que se analizarán casos de empresas de diferentes partes del mundo. Por último, la investigación utilizará la teoría de las innovaciones de Joseph Schumpeter para acercarse al entendimiento de los efectos económicos de la diversidad en las organizaciones y los países en donde se desarrollan.

Esta aproximación al estudio de la cultura en el ámbito organizacional utilizará el método deductivo, que parte de conceptos generales de diversidad cultural, gestión de talento humano e innovación para el posterior análisis de casos empresariales particulares, a través del cual se puede establecer la relación existente las variables propuestas. Castro (2010: 38) establece que los casos múltiples o comparativos son la metodología más efectiva para establecer un

estudio comparativo sólido y convincente; eso sí, según Chiva (2011) y Eisenhardtdt (1989), un estudio de casos de este tipo requeriría de al menos cuatro casos de análisis para alcanzar una mayor fiabilidad (citado en Castro, 2010: 38). Además, abordará la temática desde una metodología exploratoria y correlacional, que requiere de estudios empíricos para corroborar sus planteamientos.

Por último, la estructura del trabajo de investigación consta de tres partes que son complementarias y que guían desde la teoría y la práctica a la consecución de los objetivos planteados. La primera consistirá en una aproximación teórica a los conceptos de la cultura y diversidad, los principales procesos de gestión de talento humano y la innovación técnica. Se mencionarán las diferentes dimensiones y modelos de cultura, así como las características de la diversidad cultural en el interior de las organizaciones. También se abordará el estudio de la productividad, tomando en cuenta que la innovación técnica forma parte de la función de producción de la empresa; elementos que constituyen la competitividad en el mercado. Estudia también los principales enfoques de gestión de la diversidad cultural y su influencia en la integración, comunicación y adaptación de las unidades de trabajo. La segunda parte constituye la aplicación práctica de los temas abordados en el primer capítulo, comparando las acciones emprendidas por multinacionales TI como IBM, HP, Infosys y Ericsson, frente a la gestión del talento humano culturalmente diverso. Finalmente, la tercera parte plantea los alcances y limitaciones de la diversidad cultural en las organizaciones, al igual que establece ciertas barreras operacionales y metodológicas que pueden ser mitigadas con buenas prácticas de gestión del talento humano.

CAPÍTULO I

DIVERSIDAD CULTURAL, PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TÉCNICA

Para entender la influencia que poseen las unidades de trabajo con presencia de talento humano culturalmente diverso sobre la innovación técnica de las organizaciones, es necesario abordar la relación existente entre las variables a través de estudios teóricos y empíricos. El presente capítulo tratará cuestiones relevantes para este propósito como los significados y dimensiones de la diversidad y la cultura; los principales procesos de gestión del talento humano propuestos por Chiavenato: reclutamiento y selección, compensación y beneficios, aprendizaje y desarrollo; la función que cumple la innovación técnica dentro de los procesos productivos de la empresa y los principales modelos y teorías de innovación que encajan con las características de las multinacionales que compiten dentro del mercado TI mundial.

1.1. Diversidad cultural

Se abordarán los significados de cultura y diversidad de manera separada y pormenorizada, tomando en cuenta que se trata de dos términos distintos con su propia influencia dentro del ámbito organizacional. A pesar de esto, es necesario clarificar que la naturaleza de la investigación requiere su estudio de manera individual o conjunta, dependiendo de las necesidades del caso. Sin embargo, esto no implica una limitación, dado que la cultura es considerada por muchos autores, como Hofstede 1980, House et al. 2004 y Kirkman & Shapiro 2001, como uno de los elementos fundamentales para el análisis de la diversidad dentro de la empresa (citado en Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen , 2009: 5).

1.1.1. Cultura y diversidad en el contexto de la globalización

En el mundo subyacen infinidad de culturas que han desarrollado históricamente sus propias formas de vida, costumbres, tradiciones y rituales. Es curioso que a finales del siglo XX y principios del XXI, antropólogos, psicólogos, historiadores y sociólogos se empiecen a interesar en el estudio de las diferencias culturales y su impacto en esferas económicas, políticas y sociales; observando que el fenómeno de la globalización, entendido como la interacción e integración de las civilizaciones a escala global, se ha dado desde la época de las conquistas

romanas e islámicas (Ortiz, 1998: 24). Lo cierto es que otras interpretaciones históricas han posicionado el inicio del proceso globalizador cultural en la década de 1970, tomando como premisa dos eventos simultáneos: el virtual final de la Guerra Fría con el acuerdo de alto al fuego alcanzado entre Estados Unidos y la Unión Soviética y la transformación estructural del trabajo, en la que se terminó la “vinculación entre la representación laboral, la moderación salarial, el asistencialismo social, el pleno empleo y la masa dominante de producción” (Reich, 1998: 9) que inició en Inglaterra y continuó expandiéndose hacia los demás países industrializados, marcando la oposición al sindicalismo y asistencialismo laboral y abriendo las puertas a nuevos procesos de subcontratación a escala global (Reich, 1998: 9).

En el contexto de la globalización, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) identifica dos corredores principales para la migración: Norte-Sur y Sur-Norte (OIM, 2013: 57). Según cifras del Banco Mundial, en el periodo 1993-2013 la migración hacia los países del norte ha sufrido un incremento de 62 puntos porcentuales, alcanzando el contingente de 131, 8 millones; mientras que según cifras del mismo organismo, los flujos hacia el sur han crecido en 38 puntos porcentuales, llegando a un total de 82,39 millones de migrantes (OIM, 2013: 58). A pesar de que estas cifras son estimadas, la OIM sugiere que la mayoría de personas se desplazan con propósitos económicos, es decir, con la intención de mejorar su condición de vida a través de la búsqueda de oportunidades laborales (OIM, 2013: 70). Además, se puede observar que según el Banco Mundial en el año académico 2009-2010, cuatro de cada cinco estudiantes internacionales vivía en el norte, lo que permite deducir que los migrantes con formación profesional especializada cobran importancia como fuerza laboral para los países industrializados (OIM, 2013: 71).

Estas cifras permiten ilustrar la importancia del estudio de las diferencias culturales en el contexto de la globalización, debido a que la presencia de una fuerza de trabajo diversa en el mercado laboral podría convertirse en una oportunidad para las empresas, tal y como lo plantea García-Morato (2012: 10). Es aquí cuando surge la interrogante: ¿sería posible abstraer una oportunidad de la diversidad cultural si se desconocen sus implicaciones y significados? Según Stephen P. Robbins (2003: 14), la diversidad cultural tiene importantes

implicaciones en el comportamiento organizacional, es por esto que el estudio de los modelos y las dimensiones de la cultura deben ser priorizados dentro del ámbito administrativo.

“Cultura” y “diversidad” son términos abstractos, con connotaciones profundas y variables complejas que han dificultado su definición formal. En 1952 Kroeber y Kluckhohn publicaron una compilación de 164 definiciones de cultura, denotando la mutabilidad del término (citado en Spencer, 2012: 1). Apte expresó en su *“Encyclopedia of Language and Linguistics”* “a pesar de los esfuerzos de la década (1990) para definir el término, aún no existe acuerdo referente a su naturaleza” (citado en Spencer, 2012: 1). Cada acercamiento al término acentúa elementos distintos:

“La cultura consiste en derivaciones de experiencias, más o menos organizadas, aprendidas o creadas por los individuos de una población, incluyendo aquellas imágenes o codificaciones y sus interpretaciones (significados) transmitidos a través de generaciones, de manera colectiva o individual” T. Schwartz 1992 (citado en Spencer, 2012: 3).

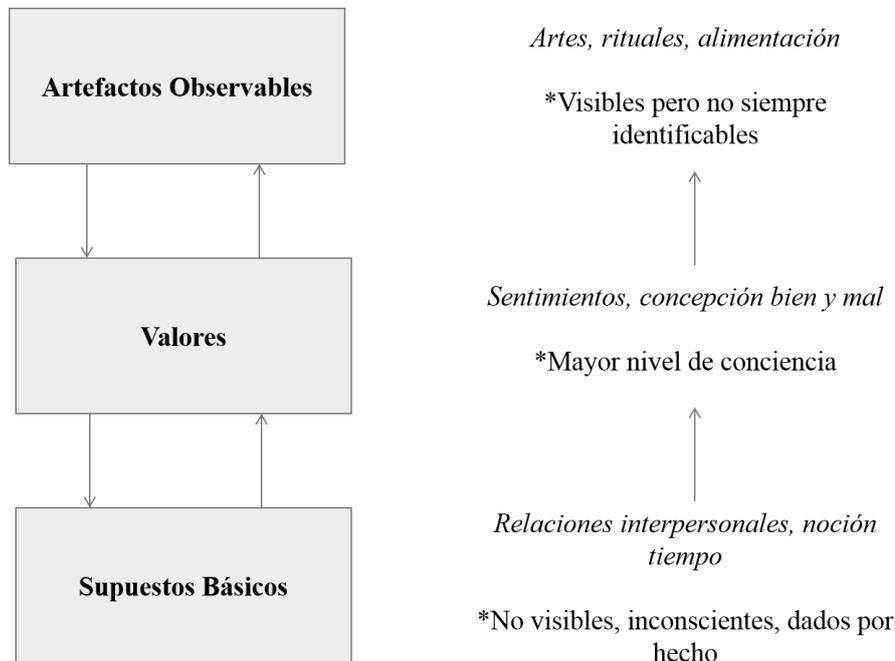
“Cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas” G. Hofstede 1994 (citado en Spencer, 2012: 3).

Los elementos no visibles forman parte esencial de la identidad cultural y deben ser considerados para su correcto entendimiento, estos van a ser abordados a profundidad posteriormente, pero por lo pronto se pueden introducir algunos: actitudes frente al tiempo, espacio vs proximidad, roles de género, roles familiares, tabúes, lazos familiares y autonomía vs dependencia (Zion & Kozleski, 2005: 4-10).

Adicionalmente, es posible identificar algunas características de la cultura, que son claves para excavar más hondo en su definición. La cultura subyace en tres niveles, que se manifiestan de una forma distinta: artefactos observables, valores y supuestos básicos, de acuerdo al modelo Schein detallado en el gráfico 1 (Spencer, 2012: 4). Hofstede hizo un importante aporte al deducir que la cultura afecta al comportamiento y a sus interpretaciones (Spencer, 2012: 4). Él explicó que una palabra, siendo un elemento visible, puede significar dos cosas diferentes para dos culturas distintas (Spencer, 2012: 4). Además, se debe tomar en cuenta

que la cultura es parte de una construcción social e individual, es aprendida y sujeta a transformación progresiva (Spencer, 2012: 6-12).

GRÁFICO 1 NIVELES DE LA CULTURA E INTERACCIÓN



Fuente: Schein 1984 (citado en Spencer, 2012: 4)
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

Al igual que la cultura, la diversidad es un término que no ha podido ser definido formalmente, sin embargo, académicos como Wellner, Gardenswartz y Rowe han aportado su conceptualización (Washington, 2008: 3).

“[Diversidad] representa una multitud de diferencias y similitudes individuales existentes entre las personas. La diversidad puede involucrar muchas características humanas como la (...) edad, credo, origen nacional, religión, relaciones de género, etnia y orientación sexual” Wellner 2000 (citado en Washington, 2008: 3).

En un estudio elaborado por Gardenswartz y Rowe (1994), se retrata a la diversidad considerando como ejemplo a una cebolla, la cual posee diferentes capas que la envuelven y ocultan su núcleo (citado en Washington, 2008: 3). Ellos describieron las siguientes cuatro capas: (1) dimensiones organizacionales, (2) dimensiones externas, (3) dimensiones internas y (4) personalidad (citado en Washington, 2008: 3). La primera tiene relación con los aspectos que la función

administrativa puede controlar como la asignación de puestos, unión y afiliación y estatus administrativo (Washington, 2008: 3). La segunda tiene que ver con las elecciones personales del individuo, que solo pueden ser controladas por él mismo, como hábitos personales, religión, estatus y apariencia personal (Washington, 2008: 3). La tercera es la dimensión que no puede ser controlada por el individuo, que incluye elementos como la edad, el género y habilidades físicas (Washington, 2008: 3). Por último, las tres dimensiones descritas anteriormente influyen la personalidad, que es concretamente la manera cómo se comportan los individuos frente a una situación o caso particular (Washington, 2008: 3).

De esta manera, la diversidad cultural se convierte en un elemento clave para enfrentar los nuevos retos que plantea la globalización. Las organizaciones ya no se encuentran limitadas a las fronteras territoriales, por esto, los sistemas de gestión del talento humano empiezan a adaptarse a las personas que son diferentes, basándose en los modelos y dimensiones de cultura propuestos por Hofstede, Schwartz y Hall (Robbins, 2003: 14). *“Mientras la globalización se enfoca en las diferencias entre personas de diferentes países, la diversidad cultural observa las diferencias entre personas dentro de determinados países”* (Robbins, 2003: 14).

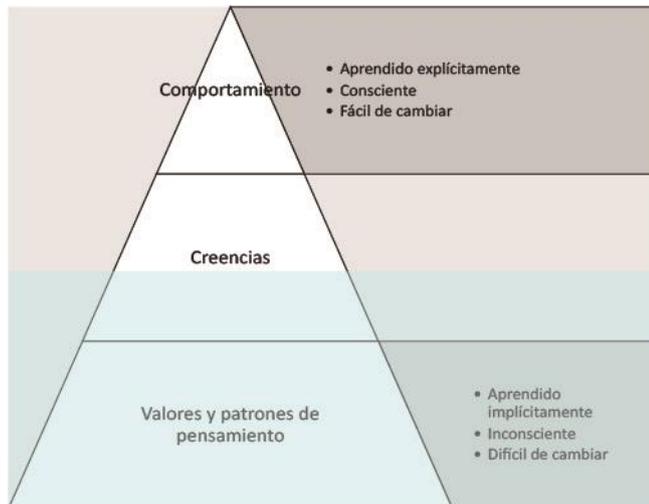
1.1.2. Modelos de cultura y dimensiones

De acuerdo a la definición de Geert Hofstede, la cultura es la *“programación colectiva de la mente”* (Hofstede, 1991: 4), dentro de este marco conceptual, es posible modelar, codificar y dimensionar científicamente las variables correspondientes al estudio de la cultura y la diversidad (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2005: 56). De esta forma, es posible conocer el comportamiento de los individuos y tomar decisiones efectivas para su correcta gestión.

Edward T. Hall introdujo aportes significativos al estudio de la cultura. En 1976 desarrolló el modelo análogo del iceberg con el propósito de ilustrar las porciones visibles e invisibles de la cultura (Hall, 1976: 57). El gráfico 2 muestra que la parte visible del iceberg está compuesta por comportamientos y algunas creencias, que son elementos identificables a plena vista (Hall, 1976: 59). En la

parte baja del iceberg, que se encuentra en el fondo de la superficie, están los valores y principios morales de una cultura (Hall, 1976: 59).

GRÁFICO 2 MODELO DEL ICEBERG CULTURAL



Fuente: Hall (1976: 57)
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

Es necesario excavar en el significado que dan las culturas a los valores (no visible e inconsciente), de esta forma es posible llegar al núcleo que define las diferencias entre los individuos, en especial relacionadas a las orientaciones de valor en el trabajo. En 1984 Geert Hofstede explora la temática y con la ayuda de un estudio empírico de los valores asociados al trabajo realizado en la multinacional de tecnologías de la información IBM, que se encuentra presente con más 40 filiales en el mundo, establece cuatro dimensiones de la cultura y realiza una clasificación de los países en torno a las mismas (citado en Gouveia & Ros, 2000: 26).

Las cuatro dimensiones definidas por Hofstede son: distancia al poder, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad y evasión de la incertidumbre (Gouveia & Ros, 2000: 26). La distancia al poder evalúa la desigualdad de poder entre superiores y subordinados, de esta manera, las organizaciones con elevada distancia al poder son jerárquicamente marcadas, mientras las que tienen baja distancia al poder tienden a poseer estructuras organizativas más horizontales (Wu, 2006: 34). La dimensión individualismo vs

colectivismo evalúa la preferencia hacia objetivos personales, frente a las relaciones entre los grupos sociales a los que pertenecen (Baños, 2008: 115). La masculinidad vs feminidad define los roles de género y las construcciones sociales derivadas de estas relaciones dentro de la organización (Wu, 2006: 34). Por último, la evasión de la incertidumbre determina la capacidad de adaptación de las personas al cambio y cómo estas toman decisiones frente a situaciones de inestabilidad y crisis (Baños, 2008: 115).

Existen otros modelos desarrollados desde la perspectiva occidental como los de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), Stewart y Bennett (1991) y Condon y Yousef (1977); sin embargo, para propósitos de la presente investigación se considerará detallar el modelo de las dimensiones culturales confucianas de Bond (1991), que parte de una perspectiva no occidental (Baños, 2008: 123). Michael Bond se propuso demostrar el sesgo occidental existente en las clasificaciones anteriores y con su equipo de trabajo en Hong Kong y Taiwán realizó una encuesta de valores chinos en 23 países del mundo (Baños, 2008: 123). El estudio observó cuatro dimensiones: (1) integración, (2) dinamismo confuciano en el trabajo, (3) altruismo y (4) disciplina moral (Baños, 2008: 123). La integración se refiere al sentido de tolerancia, compañerismo y no competencia (Baños, 2008: 123). El dinamismo confuciano observa la orientación de la persona hacia la vida, considerando el ahorro, la persistencia y el estatus (Baños, 2008: 124). El altruismo se refiere a la compasión y ternura que posee el ser humano y la disciplina moral evalúa la responsabilidad, moderación y equilibrio (Baños, 2008: 123).

“Aun cuando muchos cuestionan la utilidad de los modelos culturales, estos llegan a reunir, en una sola presentación, todas, o la mayor parte de las variables relevantes que tienen impacto en cómo los consumidores de diferentes culturas pueden percibir, evaluar y adoptar nuevos comportamientos” (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2005: 56).

1.1.3 Diversidad cultural en las organizaciones

El nivel de diversidad cultural en una empresa se encuentra determinado por las variables demográficas (edad, género, orientación sexual, religión y etnia) existentes en una sociedad (Knight, et al, 1999: 458). *“La diversidad se producirá en la empresa cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que dicha*

organización actúa, se reflejan en la plantilla de trabajadores” (Ramírez & León, 2008: 55). Cox (1994-2001) propone un paradigma en la administración de la diversidad en las organizaciones basado en tres niveles: monocultural, plural y multicultural (citado en Mor, 2011: 244).

La organización monocultural se caracteriza por ser cultural y demográficamente homogénea (Mor, 2011: 244). Por ejemplo, una empresa que tiene como política de reclutamiento la contratación exclusiva de talento humano nacional. Por otra parte, la organización plural posee una plantilla de trabajadores relativamente heterogénea en relación con la monocultural (Mor, 2011: 244). Las empresas de este tipo realizan esfuerzos por la promoción de la diversidad cultural y la equidad humana e intentan evitar la discriminación y aumentar la participación de grupos minoritarios (Mor, 2011: 244). Por último, el tipo multicultural es ideal para toda organización influenciada por variables demográficas considerables (Mor, 2011: 245). La característica principal de las empresas multiculturales es que integran de manera objetiva y transparente al talento humano a través del pluralismo, de esta manera los conflictos intergrupales son mínimos (Mor, 2011: 245).

Adler (1983) propuso la existencia de tres aproximaciones a la gestión de la diversidad cultural, estas son: (1) localista, (2) etnocentrista y (3) sinergista (Adler & Gundersen, 2008: 107). Las organizaciones localistas consideran que el mundo empresarial puede ser explicado desde su propia perspectiva, no acepta las diferencias culturales ni su impacto (Adler & Gundersen, 2008: 107). La consecuencia de este enfoque es que las organizaciones no aprovechan el potencial que brinda la diversidad cultural y pierden competitividad frente a otras dentro del mercado (Adler & Gundersen, 2008: 107). Las etnocentristas minimizan las diferencias, es decir, reconocen las diferencias pero no las ven como una fuente de oportunidad para el proceso productivo de la empresa (Adler & Gundersen, 2008: 107). Por último, las organizaciones sinergistas identifican el concepto de diversidad cultural y reconocen su impacto positivo o negativo en favor o en contra de la organización (Adler & Gundersen, 2008: 107).

Por su parte, Issa (2012: 107) sugiere que las tecnologías de la información son una alternativa viable para reducir el impacto de las barreras en la comunicación intercultural dentro del contexto organizacional. Desde el punto de vista de académicos como Peterson (2004), Livermore (2009), Van Dyne (2007) y Soon (2007), los directivos poseen la responsabilidad de garantizar la efectividad en el proceso de comunicación intercultural (citado en Issa, 2012: 107). Ellos proponen que los empleados deben ser adaptables a las diferencias culturales, a lo que denominan “inteligencia cultural” que es *“la habilidad para demostrar ciertos comportamientos, incluidos habilidades y otras cualidades, que están sincronizados culturalmente con los valores de los demás”* (citado en Issa, 2012: 107). Soon, Van Dyne, & Koh (2007: 335) aclaran que tal y como la medición del coeficiente intelectual en las personas, la inteligencia cultural es un modelo que evalúa los efectos de la cultura en la toma de decisiones, la adaptación y el cumplimiento de tareas dentro de las organizaciones.

Por otro lado, la comunicación es un elemento esencial para la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones; es un proceso por el cual las personas transmiten información e interactúan entre ellas (Guo & Sánchez, 2005: 78). Este se considera un reto para los administradores de las multinacionales TI porque son responsables de proveer herramientas para el flujo adecuado de información dentro de la empresa; de esta forma el talento humano puede ser más creativo y productivo (Guo & Sánchez, 2005: 78). No obstante, se debe considerar que la diversidad cultural posee un efecto positivo en la comunicación externa, tomando en cuenta que los equipos heterogeneos poseen la capacidad de transmitir con mayor efectividad la información a grupos de diferentes culturas (Sánchez G., 2013: 15).

La “teoría del contacto intergrupal” desarrollada por Allport (1954) y Pettigrew (1998) resalta cinco procesos que facilitan el encuentro cultural en los equipos de trabajo para mejorar la productividad de los mismos: (1) aprender sobre el entorno cultural para reducir el impacto de los estereotipos; (2) cambiar actitudes negativas frente a los miembros del equipo; (3) generar emociones afectivas, en especial la empatía, para reducir la ansiedad y el perjuicio; (4) fortalecer normas grupales (contrato psicológico); y (5) crear lazos de amistad

para alcanzar el “óptimo contacto intergrupal” (citado en Yeager & Nafukho, 2012: 393).

Queda claro que la diversidad cultural en las organizaciones plantea algunas variables adicionales como la integración, la retención de talento humano, los roles del administrador y las actitudes, las cuales van a ser exploradas posteriormente. Sin embargo, es necesario acotar que el uso de la base teórica puede maximizar los beneficios de la diversidad en relación con la productividad e innovación (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2005: 57).

1.2. Procesos de gestión del talento humano

El talento humano culturalmente diverso posee sus propias características de comportamiento que deben ser administradas por la unidad funcional correspondiente; por esto, el análisis de sus particularidades se enmarca en el rol que poseen los directivos en la toma de decisiones frente a su gestión. En este contexto, es necesario que la investigación aborde los principales procesos de gestión del talento humano y su relación con los empleados que poseen características culturales distintas. En este apartado se detalla la importancia del manejo efectivo del reclutamiento y selección, la compensación y beneficios y el aprendizaje y desarrollo. A partir de estos es posible actuar positiva o negativamente las dimensiones organizacionales como la retención, la adquisición de talento élite, la motivación, el desarrollo de capacidades y el compromiso con los objetivos empresariales.

1.2.1. Reclutamiento y selección

Para muchos académicos la interacción entre el talento humano y la organización inicia desde el reclutamiento. Chiavenato (2009: 106) explica: *“el reclutamiento actúa como puente entre el mercado de trabajo y el mercado de talento humano (...) pero el sistema se basa en una elección recíproca que depende de factores y circunstancias determinadas por el entorno”*.

Antes de adentrarse al análisis de estas circunstancias variables dentro del mercado de las tecnologías de la información, es necesario hacer una distinción entre reclutamiento y selección de personal (RSP). El reclutamiento se puede

definir como el “conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización” (Chiavenato, 2009: 116). El reclutamiento atrae candidatos para ser posteriormente seleccionados y se da de tres formas: (1) reclutamiento interno (rotación de puestos de trabajo), (2) reclutamiento externo local y (3) reclutamiento internacional (Chiavenato, 2009: 117). En el primer caso existe una preferencia por candidatos conocidos, que trabajan en una de las divisiones de la empresa y poseen experiencia en el manejo de procesos al interior de la misma; en cambio, en el segundo las vacantes se llenan con candidatos del entorno demográfico local, opción que daría apertura a la integración de diversidad cultural (Chiavenato, 2009: 117). La tercera, que se plantea como una oportunidad para las multinacionales TI, es la integración de talento internacional, que proviene de otras regiones o países con diferencias culturales marcadas. En este ámbito destacan a partir de inicios de la segunda década del siglo XXI el talento humano de países emergentes, cuestión que va a ser profundizada posteriormente. La selección es el paso inmediato al proceso de reclutamiento y en términos concretos “busca, de entre los diversos candidatos, a quién sea el más adecuado para el puesto de trabajo, de acuerdo a competencias y habilidades, que pretenden mantener o aumentar la eficiencia de la organización” (Chiavenato, 2009: 137).

Se debe notar que el mercado de trabajo de las multinacionales TI se concentra en el reclutamiento externo, en especial en aquellas que utilizan alternativas como el *outsourcing* (Day, 2014: 22), y en una segmentación que establece la demanda de talento de primer nivel en ámbitos como la administración de redes (64%), administración de bases de datos (51%), soporte técnico (46%), redes inalámbricas (38%), diseño y programación web (35%) e inteligencia de negocios (22%) (Robert Half Inc., 2012: 5).

Este proceso ha ido evolucionando, desde los Test Adaptativos Computarizados en 1976 hasta la más reciente tendencia de adaptar la realidad virtual a la evaluación psicológica de los candidatos (Blasco, 2004: 143). Estas técnicas van a ser revisadas posteriormente, sin embargo, lo que se pretende resaltar es que las prácticas de RSP son influenciadas por los avances en la academia y las nuevas tecnologías, circunstancias que afectan de manera particular a las multinacionales TI (Blasco, 2004: 143).

Jones & Higgins (2001) proponen la existencia de diez tendencias de RSP, de acuerdo al desarrollo de tecnologías de la información y la contribución de la academia (citado en Blasco, 2004: 144). A continuación se detallan las más importantes según Blasco (2004: 144):

“Integración de las evaluaciones y de los datos de los candidatos; disponibilidad 24x7 de las web para reclutar y evaluar; gran crecimiento de los portales laborales como mercados electrónicos de trabajo; irrupción de instrumentos de evaluación con ítems enriquecidos (video, sonido y realidad virtual) de gran realismo; acciones estratégicas de protección de datos ante la piratería electrónica” (citado en Blasco, 2004: 144).

Por otro lado, el internet puede ser utilizado en los procesos de RSP como método de reclutamiento y como medio de evaluación de candidatos a distancia (Blasco, 2004: 150). El reclutamiento en internet ocupa el número uno de las tendencias de reclutamiento de calidad por las multinacionales según un estudio realizado por la empresa LinkedIn en 2014 (LinkedIn, 2015: 3). El internet se ha convertido en el punto de encuentro tempo-espacial de la oferta y la demanda de trabajo en las organizaciones, lo que ha generado facilidad de información y comunicación entre los actores del RSP (Blasco, 2004: 151). Cabe recordar que la forma más común de reclutamiento en internet se da a través de los sitios web, sin embargo, este mismo involucra otras herramientas como las videoconferencias, los dispositivos móviles y las redes sociales (LinkedIn, 2015: 5).

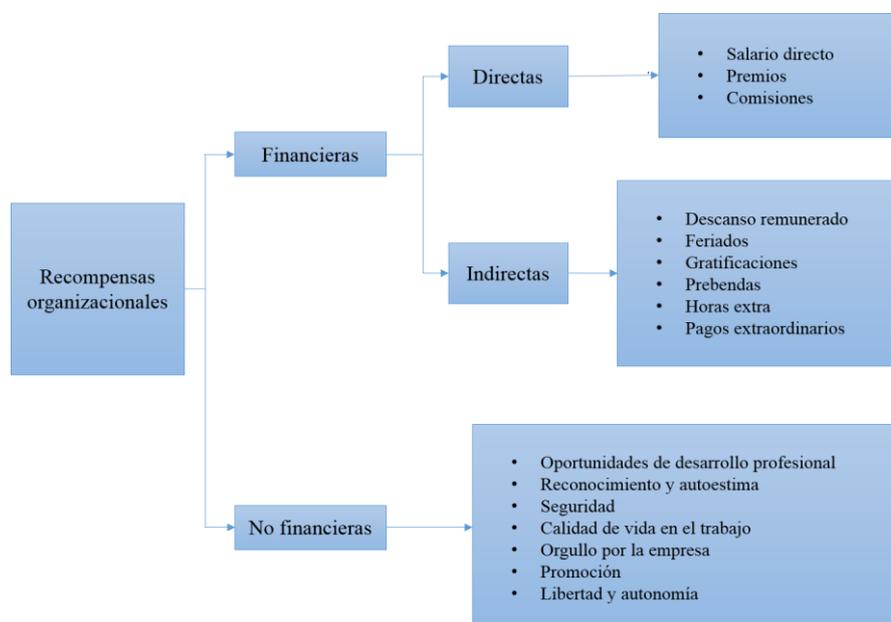
Estas últimas cobran una importancia esencial en el proceso RSP porque ha permitido la conectividad de profesionales en línea (LinkedIn, 2015: 5). Según la investigación empírica de LinkedIn las redes sociales se encuentran posicionadas en 2015 en el segundo lugar de la calidad de contratación con el 38% de efectividad, al tiempo que un 37% de encuestados consideran que en los próximos 5 a 10 años se convertirá en la fuente primaria de RSP en el mundo (LinkedIn, 2015: 28). En este método se encuentran beneficios como soporte de información, mayor difusión de información y mayor colaboración entre los candidatos, que conduce a los evaluadores a identificar elementos de liderazgo y comunicación para una toma efectiva de decisiones (Johnson & Hal , 2011: 25). También se presentan retos como la protección de la información (privacidad) y

la tasa de rotación voluntaria debido a la multiplicidad de oferentes de trabajo a nivel de redes sociales (Johnson & Hal , 2011: 25).

1.2.2. Compensación y beneficios

Partiendo de la premisa de que las personas son la base del correcto desenvolvimiento de la actividad productiva, es necesario considerar que estas mismas dedican tiempo y esfuerzo para el cumplimiento de las labores que desempeñan dentro de la empresa (Corral, 2006: 4). A cambio de esto, los empleados reciben una remuneración, que es una contraprestación que se fija en un contrato de trabajo renovado cada año con otros derechos y obligaciones pactados con el empleador y el empleado (Corral, 2006: 4). No obstante, hay que resaltar que la remuneración es solamente un fragmento del sistema de compensación y beneficios, dado que existen recompensas organizacionales de tipo financiero y no financiero (ver gráfico 3) (Chiavenato, 2009: 283).

GRÁFICO 3
TIPOS DE RECOMPENSAS



Fuente: Chiavenato (2009: 285)
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

Estos dos tipos de retribución o recompensa que se otorga al talento humano de la empresa deben ser combinados de manera equilibrada para la consecución de un sistema integral de compensación y beneficios, que motiven al

aumento de la productividad, innovación y compromiso con la empresa (Chiavenato, 2009: 285). Sin embargo, se debe señalar que según académicos como Chiavenato (2009: 285) y Corral (2006: 66), el funcionamiento cambiante de los mercados del trabajo ha posicionado a las recompensas no financieras como nuevas oportunidades de atracción, incentivo y retención efectivas del talento humano. Los estudios realizados por *HAY Management* en España (1998) y por *McKinsey Quarterly* (2007) en Estados Unidos vislumbraron las primeras señales empíricas de la importancia del “salario emocional” en la gestión del talento humano (citado en Corral, 2006: 4). El estudio *HAY Management* demostró, de acuerdo a una escala de importancia, que el desarrollo profesional, la imagen de la empresa y la misión y valores corporativos son los principales motivos por los que una persona desea trabajar en una determinada organización, relegando a la retribución monetaria a una quinta posición (citado en Corral, 2006: 66). *McKinsey* estudió a 6000 directivos y 400 Gerentes Generales de 55 empresas, entre las que figuraron General Electric, Intel y Hewlett-Packard; los resultados demostraron que el 58% de los encuestados consideraba que la autonomía la libertad y la creación de retos de trabajo eran los métodos más efectivos en la gestión de motivación del talento (Chambers, Foulon, & Hanfield, 1999: 4).

En este contexto, no se puede negar que existen casos en los que un aumento porcentual del salario puede ser motivo para la retención del talento en la empresa (Corral, 2006: 9). Sin embargo, Corral (2006: 9) señala que existen empresas que presentan proyectos impetuosos a sus empleados, donde existe un entorno agradable que fomenta la innovación, el respeto y trabajo en equipo, que se convierten en organizaciones donde los miembros están dispuestos a trabajar al máximo de sus capacidades percibiendo salarios por debajo del promedio del mercado (Corral, 2006: 9), hecho que se representa bajo el esquema de la teoría Y de Douglas McGregor (Robbins, 2003: 157).

En organizaciones donde se requiere de diferenciación productiva es necesaria la combinación de dos elementos clave: (1) motivación interna, correspondientes a cada empleado encargado de un determinado proyecto; y (2) motivación externa, que son el resultado del contacto del producto con el mercado

y crean la percepción de reconocimiento a mayor escala (Gholipour, Pirannejad, Kozekanan, & Gholipour, 2011: 144).

La motivación interna consiste en la creación de un ambiente propicio para la creatividad y la innovación, esto se puede alcanzar a través del fortalecimiento del trabajo en equipo, la promoción de las libertades y la autonomía (Gholipour, Pirannejad, Kozekanan, & Gholipour, 2011: 144). Además es necesario mejorar los procesos de comunicación, lo cual hace que las responsabilidades sean más claras y las personas perciban transparencia y honestidad de parte de los directivos (Gholipour, Pirannejad, Kozekanan, & Gholipour, 2011: 144). Richard Walton (1985) fundador del movimiento QWL de relaciones humanas estableció algunos parámetros dirigidos a la satisfacción de necesidades emocionales de los empleados (basados en la Pirámide de Maslow) (Maslow, 1970: 7), entre estos: seguridad y salud, auto-desarrollo, crecimiento y promoción, integración y relevancia social, compensación justa, transparencia en la comunicación y flexibilidad en el trabajo (Bunyamin, 2013: 3-5). La literatura sugiere que la motivación interna contribuye a la consolidación de una cultura organizacional, además de que facilita el proceso de integración social entre los individuos (Bunyamin, 2013: 5).

En 2014 AON Hewitt presentó un informe que detalla las tendencias a para el aumento del compromiso de los empleados nivel mundial (AON Hewitt, 2014: 2). El referido informe se construyó con una base de datos de 7 millones de empleados de más de 6 mil empresas en 155 países (AON Hewitt, 2014: 11). De los resultados obtenidos, se puede destacar un aumento de un punto porcentual en el compromiso de los empleados a nivel mundial, estableciéndose en 61% (AON Hewitt, 2014: 7). La investigación reveló que las variables clave que definieron este crecimiento a nivel global fueron la reputación y el liderazgo; a nivel de Norteamérica la diversidad y las prácticas de talento humano; en Europa la seguridad y el posicionamiento de marca; en Asia Pacífico el enfoque en el consumidor; en Latinoamérica la comunicación; y en África y Medio Oriente el enfoque en el aprendizaje (AON Hewitt, 2014: 7).

1.2.3. Aprendizaje y desarrollo

La palabra “competencia” que alude a las capacidades de las personas y no de la organización (competencia de mercado), se ha convertido en un tema prioritario dentro de la gestión del talento humano porque designa aquellas habilidades y destrezas que contribuyen a la estabilidad y fortalecimiento de un negocio (Gore & Vázquez, 1998: 1). Pero, ¿cuál es la importancia del término competencia? Hamel y Prahalad (1996) consideran que es necesario identificar las capacidades productivas de la empresa y las competencias individuales y grupales que contribuyen a la misma, de esta forma es más fácil determinar las destrezas que se requiere fortalecer en los empleados. *“Lo que sabemos o no sabemos hacer –más que lo que tenemos o no tenemos– resulta una orientación más fructífera para marcar el rumbo y las necesidades de desarrollo”* (Gore & Vázquez, 1998: 3).

El talento humano de la empresa no permanece competente para siempre, los cambios a los que son sujetos los mercados a través del avance tecnológico, las telecomunicaciones y los medios de información obligan a las empresas a formular un esquema de aprendizaje y desarrollo, con el fin de que las destrezas de sus empleados no se vuelvan obsoletas (Robbins, 2003: 493). La importancia del aprendizaje y el desarrollo (I+D) se ilustra a través del gasto al que recurren las transnacionales como Ford y Boeing, que reportaron gastos en I+D cercanos a USD 5,5 mil millones en 2013 (Statista, 2015). La capacitación es la vía más utilizada por las empresas en mercados TI para el aprendizaje y desarrollo del talento humano, no obstante, existen otras formas de elevar las destrezas y habilidades del personal entre las cuales se pueden destacar los grupos focales para elevar la calidad del trabajo; el fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la socialización de valores; y el desarrollo de carreras profesionales (Robbins, 2003: 496).

Existen diferentes métodos de capacitación, que se clasifican por su estructura y por la localización (Robbins, 2003: 495). La primera tiene que ver con el formato y nivel de planificación del contenido de aprendizaje, pudiendo ser formales e informales (Robbins, 2003: 495). La segunda se clasifica en capacitación en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo (Robbins, 2003:

495). El uso de estos métodos puede ser indistinto y no posee un patrón particular; a pesar de esto, su aplicación depende de la estrategia de investigación y desarrollo (I+D) que persiga cada organización (Tejada & Navío, 2002: 14).

Robbins (2003: 496) plantea que las empresas en el siglo XXI tienen la tendencia de reclutar empleados jóvenes (entre 20 y 28 años) para formarlos profesionalmente con el fin de que desarrollen una carrera profesional en la organización. Existen dos razones para hacerlo, la primera para mejorar el compromiso del empleado con los objetivos y valores de la empresa y la segunda para facilitar el proceso de retención de talento humano (Robbins, 2003: 499). La rotación voluntaria es un problema grave que enfrentan las empresas que carecen de mecanismos efectivos de reclutamiento, motivación, aprendizaje y desarrollo (Robbins, 2003: 499). La oferta de carreras profesionales por las multinacionales TI permite que muchos jóvenes se capaciten y accedan a oportunidades de promoción (Robbins, 2003: 499). El papel de los directivos es de transmitir efectivamente los objetivos y las futuras estrategias organizacionales, crear oportunidades de crecimiento profesional y proporcionar tiempo a los empleados para aprender y desarrollarse (Robbins, 2003: 499). Además, los empleados de carrera se apropian del know-how, administran la reputación, construyen una red de contactos y marcan un equilibrio entre competencias generalistas y especialistas (Robbins, 2003: 499).

1.3. Productividad e innovación técnica

Siendo la innovación técnica la “*modificación e introducción de un nuevo producto a los mercados*” (RAE, 2013), es necesario tomar en cuenta que esta forma parte del proceso productivo de las organizaciones, se ve necesario analizarla partiendo del concepto de productividad a nivel organizacional y grupal. Schumpeter postula que la necesidad de innovación técnica parte de la influencia que ejerce la competitividad del mercado sobre la productividad de la empresa (Schumpeter, 1939: 84). A continuación se describe la importancia de la productividad, sus variables, modelos y factores de medición, así como su relación con la competitividad y la innovación técnica dentro de sus procesos. Además, se abordarán las teorías que definen de una manera más precisa el significado de innovación y sus elementos particulares para el caso de las multinacionales TI.

1.3.1. Variables, modelos y factores de medición de la productividad

La productividad es vista por teóricos como Tagen (2005) y Misterek (1992) como un término complejo y multidimensional, que puede ser definido tomando en cuenta diversas variables interrelacionadas (citado en Midlej & Vicente, 2009: 4). La productividad es la suma de los factores que interactúan dentro del sistema productivo o *“simplemente el ratio entre outputs e inputs”* (Midlej & Vicente, 2009: 4). Su conexión interdependiente con la innovación la convierte en un tema prioritario para las organizaciones (Kumar & Suresh, 2009: 18). Por otro lado, Kumar & Suresh (2009: 18) proponen dos variables que afectan a la productividad: recursos materiales y humanos; aunque el presente estudio no admite a estos últimos como recursos, sino como talentos con capacidades y destrezas particulares. Desde este punto de vista, la productividad es el número de unidades producidas por horas de trabajo o por la cantidad de recursos materiales destinados a la misma (Kumar & Suresh, 2009: 18).

Para los propósitos de la presente investigación es necesario abordar la productividad desde otro punto de vista, que la analice como un fenómeno multidimensional y que no se centre en variables lineales. En realidad, se debe considerar que la productividad no se encuentra supeditada exclusivamente a las capacidades individuales e internas, al contrario, existen factores externos que influyen en ella de manera positiva o negativa como la competitividad (Kumar & Suresh, 2009: 18). De esta manera, es posible afirmar que el nivel de competencia externa puede energizar o debilitar a la productividad de la empresa (Kumar & Suresh, 2009: 18). También se puede decir que la competencia hace que la productividad ya no se limite al simple ejercicio de economías de escala sino que incluya la creatividad, la construcción de conocimiento y la creación de nuevos y más innovadores productos (Kumar & Suresh, 2009: 18). El gráfico 4 representa el concepto dinámico de la productividad, en el que la competencia contribuye a la necesidad de mayor innovación, que se traduce en valor agregado para los consumidores y a su vez esta genera una cuota de mercado adicional para la empresa (Kumar & Suresh, 2009: 18). Se abordará de manera pormenorizada la cuestión de la competitividad a nivel productivo en apartados posteriores.

GRÁFICO 4 CONCEPTO DINÁMICO DE PRODUCTIVIDAD



Fuente: Kumar & Suresh (2009: 18)
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

El economista Joseph Schumpeter propuso que la innovación establece una función de producción que hace posible niveles elevados de productividad cuando los factores se combinan de manera novedosa, a lo que denominó “teoría de las innovaciones” (Schumpeter, 1939: 84). Para propósitos de la presente investigación se tomará como objeto de análisis al factor humano, considerándose a este como el más influyente dentro de esta función (Schumpeter, 1939: 84). Partiendo de la reflexión de Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez (2011: 42):

“Las organizaciones están conformadas por individuos, quienes las crean intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas. Para conseguirlos, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios, compartiendo unos fines o sistema de valores. Esta transformación de medios o recursos se realiza mediante el trabajo humano (Delgadillo, 2003). Por lo tanto, las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados” (citado en Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez, 2011: 41).

El talento humano que se desenvuelve en la empresa posee determinadas necesidades que lo empujan al cumplimiento de los objetivos establecidos por la misma (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez, 2011: 42). De esta manera, la armonización de las necesidades y los procesos productivos pueden conducir al éxito del negocio, hacia la eficiencia y la productividad (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez, 2011: 42). Entonces, el ser humano juega un papel

fundamental en el proceso productivo, debido a que son las personas las que administran los recursos con el fin de dinamizar la producción, crear valor a través de la innovación y la creatividad y obtener resultados cuantificables (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez, 2011: 42). Asimismo, el talento humano da sentido a la función empresarial, porque es él quien toma decisiones sobre la base de sus capacidades, disponiendo de recursos para asegurar el desempeño económico de la empresa, en un entorno de constante transformación (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez, 2011: 42). Es por esto que la función directiva debe buscar las herramientas necesarias para alterar de manera positiva las variables que impulsan a las personas a ser más eficientes (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez, 2011: 42).

Elaborar un modelo para vincular la diversidad cultural y la productividad no es sencillo, porque dentro de las dos variables existen diversidad de elementos que se deben tomar en consideración. En 2002 Kochan, et al., desarrollaron un modelo basado en la revisión de estudios sobre los efectos de la diversidad en la dinámica de grupo y su rendimiento (Kochan, et al., 2002: 7). Este se construyó con el fin de desarrollar una investigación empírica en el campo, que corroboraría el impacto positivo o negativo de la diversidad en la estrategia y cultura de la organización (Kochan, et al., 2002: 8). El gráfico 5 ilustra el efecto que posee la cultura como uno de los elementos de la diversidad sobre el proceso de equipo, que a través de la influencia de la cultura organizacional, la estrategia de negocios de la empresa y las prácticas y políticas de talento humano pueden resultar en beneficio económico y productividad o, según el caso, pérdidas, rotación del personal y bajo rendimiento (Kochan, et al., 2002: 7).

GRÁFICO 5 MODELO SOBRE LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN LOS PROCESOS DE GRUPO Y RESULTADOS



Fuente: Kochan, et al (2002: 8)
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen (2009: 3) explican que es necesario considerar las barreras y las oportunidades potenciales que la diversidad cultural ofrece frente a la productividad e innovación técnica. Para esto, ellos proponen que el rendimiento y la productividad de los equipos de trabajo son afectados indistintamente por la diversidad cultural superficial y profunda, inter-nacional e intra-nacional, a través del aumento de las divergencias o convergencias entre los miembros (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen , 2009: 3). Se debe categorizar variables de la diversidad cultural y asociarlas con las convergencias y divergencias (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen , 2009: 3).

Como la tabla 1 indica, mientras más diversidad cultural existe, mayores tienden a ser los procesos divergentes, que son aquellos que trasladan los valores y las ideas al equipo de trabajo (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen , 2009: 3). La divergencia puede contribuir positiva o negativamente a los procesos de grupo, favoreciendo a la generación de ideas y la innovación, al igual que afectando el rendimiento general del grupo a través del conflicto (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen , 2009: 3). En cambio, los procesos convergentes tienden a disminuir con la presencia de diversidad cultural (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2009: 3). Los procesos convergentes también pueden contribuir positiva o negativamente al

equipo de trabajo, aumentando el rendimiento del grupo a través de la comunicación efectiva, la integración social y la construcción de una identidad grupal, al igual que reduciendo la entrada efectiva de información diversa que asegure la toma crítica de decisiones (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen , 2009: 3).

TABLA 1
EJEMPLOS DE VARIABLES EN LA RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD CULTURAL Y PRODUCTIVIDAD GRUPAL



Fuente: Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen (2009: 3)
 Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

Por otra parte, académicos como Mark A. Huselid (1995: 638) han afirmado que otra de las formas de medir la productividad a nivel laboral sería a través de indicadores de rotación interna: las percepciones de seguridad laboral, satisfacción personal, nivel de compensación, unión de grupo, variables demográficas como edad, género, cultura y educación, nivel de compromiso y la intención de búsqueda de empleo, influyen la rotación voluntaria e involuntaria de personal (Huselid, 1995: 638). Arnold & Feldman (1982) y Cotton & Tuttle (1986) consideraron que la gestión del talento humano, a través de acciones positivas dirigidas a la correcta motivación del personal, puede incentivar la generación de resultados positivos en la productividad (citado en Huselid, 1995: 639). La rotación no refleja solamente la pérdida de compromiso con los objetivos empresariales, sino que supone elevados costos administrativos para las organizaciones (Huselid, 1995: 639).

1.3.2. Teorías sobre la innovación

Las nuevas tecnologías han transformado el mundo en diferentes aspectos, desde los sistemas de producción hasta la manera como se comunican las personas (Archibugi & Iammarino, 2002: 98). La cultura, las finanzas, el comercio y la política han experimentado cambios que se basan en la formación de una sociedad más globalizada e interconectada (Archibugi & Iammarino, 2002: 99). La aparición de avances tecnológicos desarrollados por multinacionales que compiten en el mercado de tecnologías de la información ha facilitado el proceso de interdependencia entre actores geográficamente dispersos (Archibugi & Iammarino, 2002: 99). En ocasiones, se asocia la palabra “globalización” con invención, creación o innovación, lo que demuestra el vínculo directo existente entre los términos (Archibugi & Iammarino, 2002: 99). Archibugi & Iammarino (2002: 99) afirman que estos avances se han centrado en el desarrollo de plataformas científico-tecnológicas que han marcado la pauta de un proceso que requiere perfeccionamiento continuo y que supone el surgimiento de un nuevo mercado que involucra elementos como la tecnología, información, comunicación e innovación (Archibugi & Iammarino, 2002: 99).

El marco conceptual de la innovación tecnológica conduce a analizar al término desde una perspectiva más amplia, considerando que la innovación no es un proceso uniforme que se da de manera idéntica en todas las organizaciones. La innovación es el elemento central a través del cual las compañías pueden generar valor agregado y ventajas competitivas (Mattes, 2006: 3). En un mundo moderno basado en el conocimiento, las nuevas combinaciones de productos que pueden surgir de la tecnología existente pueden ser considerados como innovaciones, entendiéndose como “*algo que nos permite satisfacer necesidades fundamentales que surgen de la vida cotidiana*” (Mattes, 2006: 3). En este punto, es posible decir que una empresa innovadora es aquella que cuenta con talento humano comprometido, con voluntad de asumir riesgos y trabajar en conjunto con el propósito de enfrentarse a los cambios que plantean los mercados internacionales, satisfaciendo necesidades, mejorando los productos y servicios y siendo creativos y prácticos (Martínez, 2010: 2).

Pavón e Hidalgo (1997) dicen que es necesario considerar dos términos esenciales para entender a la innovación en el ámbito organizacional (citado en Martínez, 2010: 3). El primero es la “capacidad de innovar”, que consiste en la formación y obtención de talento humano que posea las herramientas necesarias para la utilización comercial de nuevos procesos técnicos y que a partir de estos se desarrollen productos o servicios que puedan ser adaptados a la vida cotidiana de un segmento de la sociedad (Martínez, 2010: 3). El segundo es el “proceso de innovación tecnológica”, que según los mismo autores se define como *“el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados con el uso comercial de procedimientos técnicos”* (Martínez, 2010: 3). Este proceso será analizado con atención en el próximo título.

En cambio, Shumpeter (1934) definió a la innovación como: *“introducción de un nuevo bien o forma de producción al mercado, obtención de nuevas fuentes de aprovisionamiento, u obtención de una nueva estructura en el mercado”* (citado en Martínez, 2010: 8). De cualquier forma, cada una de estas definiciones, que parten de enfoques distintos, ven a la innovación como un proceso complejo que debe ser gestionado de manera rigurosa y eficiente (Martínez, 2010: 3). De esta forma, la innovación puede nacer como respuesta o estrategia a los cambios del entorno (Martínez, 2010: 8), es decir, las organizaciones poseen la opción de innovar con el fin de adaptarse a las transformaciones constantes del mercado, adaptándose a su estructura y procesos; o desarrollar procesos internos para transformar y alterar al entorno competitivo (Martínez, 2010: 7). Estos dos enfoques no son mutuamente excluyentes, de modo que las organizaciones los utilizan dependiendo del contexto en el que se desarrollan (Martínez, 2010: 9). Por otra parte como muestra la tabla 2 existen seis tipos de innovación, que pueden ser clasificados en los siguientes tres grupos: (1) innovación técnica vs innovación administrativa, (2) innovación de producto vs innovación de proceso e (3) innovación radical vs innovación gradual (Martínez, 2010: 9).

TABLA 2
TIPOS DE INNOVACIÓN

TIPO DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Innovación técnica	Operaciones de productos y servicios (ej. proceso productivo tecnológico)
↓ ↑	
Innovación administrativa	Estructura y dirección de la organización (ej. talento humano)
Innovación de producto	Necesidades del consumidor, diseño y desarrollo de mercados (fácil de imitar)
↓ ↑	
Innovación de proceso	Tecnología y procesos productivos internos (difícil de imitar)
Innovación radical	Cambios fundamentales frente a estructuras existentes
↓ ↑	
Innovación gradual	Cambios marginales respecto a prácticas habituales

Fuente: Martínez (2010: 9-11)
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

Por otro lado, la literatura propone que son los empleados, no los recursos materiales, la fuente primaria de innovación en las organizaciones, es por esto que los métodos de medición deberían centrarse en observar la correlación entre estas dos variables (Ozgen, Nijkamp, & Poot, 2013: 5). En el campo de estudio académico de la innovación, la “función de producción de conocimiento (FPC)” ha sido la aproximación metodológica más aceptada para el análisis de esta correlación (Ozgen, Nijkamp, & Poot, 2013: 6). Este instrumento es una adaptación de la “función de producción de Cobb-Douglas (1928)”, que representa la relación entre las características de un determinado producto, en relación a los factores de la producción utilizados como capital, tecnología y trabajo (Ozgen, Nijkamp, & Poot, 2013: 6). La FPC toma en cuenta los insumos dirigidos a la investigación y desarrollo (inversión I+D) y la cantidad de talento humano presente dentro de la organización (Ozgen, Nijkamp, & Poot, 2013: 6).

Adicionalmente, la literatura sugiere que las empresas deben estudiar profundamente la ubicación o localización de sus establecimientos productivos, debido a que, a través de la información disponible, estas podrían beneficiarse de

las propiedades que presenta el talento humano de la zona, quienes producen conocimiento localmente (Ozgen, Nijkamp, & Poot, 2013: 6). Ozgen, Nijkamp, & Poot (2013: 6) afirman que las empresas necesitan de talento humano culturalmente diverso para crear valor agregado en los productos y generar mayor conocimiento. Esta afirmación se corrobora a través de sus investigaciones empíricas realizadas a 4582 empresas en los Países Bajos; sin embargo, como ellos mencionan en el estudio, los impactos del talento humano culturalmente diverso en la innovación dependen del desarrollo del “*proceso de innovación*” llevado a cabo por la organización (Ozgen, Nijkamp, & Poot, 2013: 6: 1).

La creciente necesidad de un proceso de innovación organizado, que priorice la planificación y la evaluación de los resultados, motiva a las empresas a utilizar esta información en pro de alargar el ciclo de vida de la innovación productiva (Martínez, 2010: 7). El proceso de innovación implica que los bienes y servicios ofertados sean renovados constantemente, que se amplíen los procesos y, en ocasiones, que la estructura organizativa sufra una transformación (Martínez, 2010: 7).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) creó en 2005 el Manual de Oslo (2014) que contiene las directrices que definen el proceso de innovación, que son consideradas actividades científicas, tecnológicas y financieras que son dirigidas al desarrollo de conocimiento (OCDE, 2014: 22). En el manual se sugiere que la I+D no es la única actividad relacionada con el proceso de innovación, en realidad, desde la fase de preproducción hasta la distribución de los productos o servicios se pueden integrar nuevos elementos de innovación y diferenciación (OCDE, 2014: 89). Existen factores que afectan la capacidad de crear conocimiento como: el nivel educativo de los trabajadores, adquisición de conocimiento externo, la introducción de TICs, el diseño, la adquisición de maquinaria, equipo y otros bienes de capital y las relaciones de colaboración con instituciones públicas de investigación (OCDE, 2014: 89). Adicionalmente, según el organismo existen dos fuentes principales de medición de los resultados del proceso de innovación: (1) los recursos destinados a I+D y (2) las estadísticas sobre patentes (OCDE, 2014: 89).

1.3.3. Competitividad en el mercado TI global

La introducción de cambios fundamentales como el uso de tecnología en la manufactura y la internacionalización de empresas fue impulsada en los años 60 por la industria automotriz estadounidense (Vacas, 2006: 42). Los resultados más visibles del proceso fueron el aumento de la calidad y la reducción de costos de producción (Vacas, 2006: 42). El surgimiento de las industrias del comercio electrónico, la informática y las telecomunicaciones han contribuido a la dinámica globalizadora de la cultura y la integración económica, convirtiéndose en uno de los avances más significativos de la tecnología a nivel mundial (Vacas, 2006: 42). Este proceso ha sido liderado por instituciones de orden privado que han promovido el uso del “factor tecnológico” como elemento conductor de la competitividad en los mercados internacionales, lo que supone una amenaza o una oportunidad para muchas empresas (Vacas, 2006: 42). Las instituciones a las que se hace referencia son las multinacionales TI, que son empresas que compiten en los mercados internacionales de tecnologías de la información (Vacas, 2006: 48).

Es así que las multinacionales TI se insertan en un mercado que busca diseñar, producir, crear y comercializar productos y servicios que representan una alternativa que ha transformado la política, economía y sociedad global (Programa para el Desarrollo de la Industria del Software, 2009: 1). El mercado TI es atractivo para las inversiones en el mundo, porque incide en los demás mercados que utilizan las herramientas que son producto de su trabajo (PROSOFT, 2009: 2). Además, se han convertido en una fuente de empleo, sin olvidar que requieren de personal calificado en desarrollo, manejo y creación de material tecnológico (PROSOFT, 2009: 2). Así por ejemplo, según datos de CEPAL (2013) las TI en la región latinoamericana registran una tasa de crecimiento mayor a las del promedio mundial, posicionándose en 2,4% anual, especialmente en países como Argentina, Brasil, Colombia y México (citado en PROSOFT, 2009: 2). Esto demuestra la creciente importancia del sector en la economía mundial. Las perspectivas del mercado TI en 2013 fueron positivas, observando que según una encuesta realizada por KPMG (2013: 3) alrededor del 80 % de ejecutivos del sector consideran que los ingresos de su compañía van a experimentar un incremento.

Por su parte, las multinacionales TI han transformado los mecanismos de aprendizaje y desarrollo, debido a que han implementado el uso de nuevas estrategias basadas en las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, entre estas se encuentran el e-learning (aprendizaje electrónico), redes sociales, videoconferencias, videos, juegos, simuladores y telefonía móvil (Impact Instruction Group, 2014: 3). Según un estudio de Impact Instruction Group en Estados Unidos, el e-learning o educación a distancia virtualizada sigue siendo la opción de preferencia para la inversión en I+D en 2014 con un 87%, mientras que el uso de las otras opciones mencionadas como la telefonía móvil, los juegos y las simulaciones han crecido en un 17% en relación al 2013 (Impact Instruction Group, 2014: 3). Asimismo, los Gerentes Generales encuestados por la firma manifestaron que al menos el 41% de planes de I+D en sus organizaciones se encuentran enfocados en la implementación de tecnología móvil para propósitos de aprendizaje y desarrollo (Impact Instruction Group, 2014: 3).

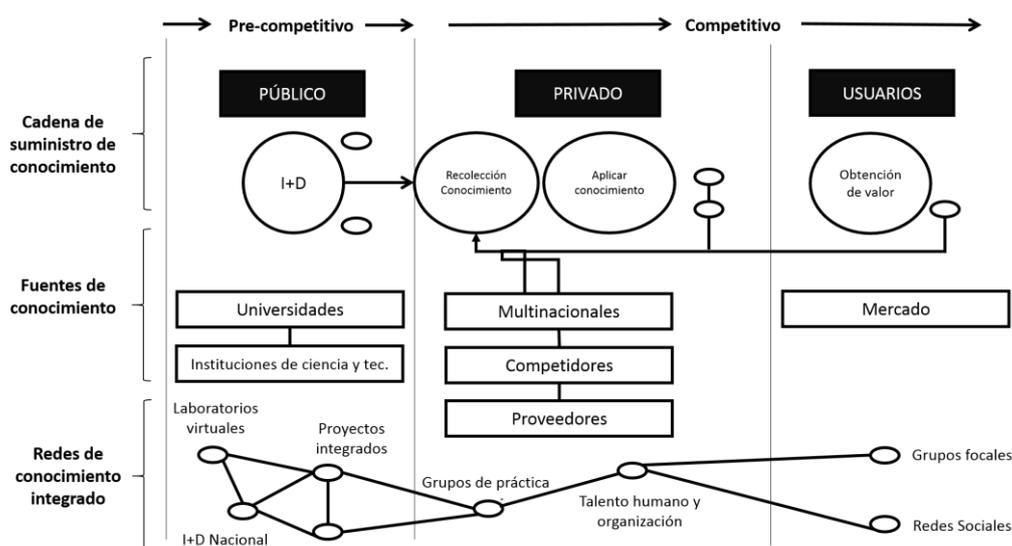
A pesar de los enormes beneficios que se desprenden de la formación profesional para la creación de talento élite y considerando que el 90% de las compañías TI reconocen que sus empleados carecen en alguna medida de habilidades digitales, solamente el 46% de estas se encuentran invirtiendo en el desarrollo de capacidades de esta índole (Spitzer, Buvat , & Morel, 2013: 4). Adicionalmente, cabe mencionar que el 63% de las empresas utilizan métodos tradicionales para este propósito, mientras el 13% usa métodos innovadores (Spitzer, Buvat , & Morel, 2013: 4). Según Spitzer, Buvat & Morel (2013: 4) ninguna empresa del sector invierte más del 20% de su presupuesto en el desarrollo de capacidades digitales de sus empleados, mientras que solamente el 60% ha trabajado en fortalecimiento del liderazgo y función de equipo (Spitzer, Buvat , & Morel, 2013: 4).

Sin embargo, el 30% de las empresas del mercado TI no estarían preparadas para enfrentarse a la gestión de la diversidad cultural del talento humano y solamente el 20% estarían totalmente preparadas, según la investigación de Schwartz, Bersin , & Pelster (2014: 87). En otro estudio realizado por la firma Deloitte Consulting LLP, el 61% de las empresas encuestadas estarían

completando algunas dimensiones personales como la afiliación, la integración y la participación; a pesar de esto, la literatura sugiere que no solo se debe crear equipos de trabajo culturalmente diversos, sino lugares de trabajo inclusivos, transformando a la diversidad en un elemento clave de la estrategia de negocio (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014: 87).

Du Preez & Louw (2008: 1) contribuyen al estudio de la competitividad, explicando que “innovación abierta” es una alternativa viable para elevar la eficiencia comparativa de las empresas en términos de producción. Además, prioriza el trabajo colaborativo y toma en cuenta patrones internos y externos para la generación de ideas y nuevas tecnologías (Du Preez & Louw, 2008: 13). Chesbroug (2003) fue el primero en referirse a la innovación abierta, explicando que esta es una herramienta para generar nuevas oportunidades con el menor riesgo posible, debido a que la colaboración a través de laboratorios, proyectos integrados, I+D, grupos focales y redes sociales aportan de manera más efectiva al proceso de innovación organizacional (citado en Du Preez & Louw, 2008: 13). El gráfico 6 explica cómo la innovación abierta crea redes de colaboración para la obtención de conocimiento y tecnología innovadora (Du Preez & Louw, 2008: 13).

GRÁFICO 6
INNOVACIÓN ABIERTA: MODELO DE CONOCIMIENTO INTEGRADO



Fuente: Du Preez & Louw (2008: 13)
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

Las multinacionales producen u ofertan sus servicios en los mercados internacionales, con el fin de cumplir determinados objetivos económicos y sociales (Stevenson, 2005: 42). Para esto, estas necesitan poseer cierto nivel de competitividad, que determina si una compañía prospera o fracasa en los mercados internacionales (Stevenson, 2005: 42). En este contexto, se puede definir a la competitividad como una *“combinación de las funciones de marketing y operaciones para cubrir efectivamente los deseos y preferencias de los consumidores, relativos a otras organizaciones que ofrecen productos o servicios similares”* (Stevenson, 2005: 42).

Existen tres elementos clave para el correcto desenvolvimiento de una empresa que ofrece sus bienes o servicios en mercados altamente competitivos: (1) la ventaja comparativa, (2) la diferenciación y (3) las estrategias de entrada al mercado (Ehmke, 2008: 5). Para empezar, la primera define si la empresa es comparativamente más eficiente en la operación y promoción de un bien o servicio frente a sus competidores, a través de precios más bajos como consecuencia de las economías de escala o por la provisión de beneficios adicionales para los consumidores (Ehmke, 2008: 5). Por otro lado, la diferenciación puede ser considerada una ventaja competitiva y posee una relación directa con el nivel de innovación que contiene el producto o servicio ofertado (Vela, 2012: 6). En cambio, las estrategias de entrada al mercado (implantación o exportación directa, indirecta y conjunta) se consideran un elemento fundamental para el correcto desenvolvimiento de la empresa y para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales (Stevenson, 2005: 44). Como explica Stevenson (2005: 44), las estrategias pueden conducir al éxito o fracaso de los bienes o servicios ofertados por la organización.

Por último, es necesario entender el campo en el que compiten las multinacionales TI; de esta forma, es posible deducir el ámbito de desarrollo productivo en el que deben generar sus procesos de innovación técnica. Las tecnologías de la información (TI) abarcan las áreas de información que incluye software, hardware, dispositivos móviles, informática y telecomunicaciones (Baelo & Cantón, 2009: 1). Una de sus sub-áreas más importantes son las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que se concentran

especialmente en los dispositivos digitales que se utilizan para la comunicación entre las personas (Baelo & Cantón, 2009: 1). Es necesario remarcar esta diferenciación de ambos términos, sin embargo, para propósitos de la presente investigación, se los utilizará de forma separada cuando se lo requiera, considerando que la definición macro para el mercado sigue siendo las TI.

Existe una pluralidad de visiones y acepciones al término TI, lo que nos lleva a analizar algunas de las contribuciones de académicos en el área. Según Martínez Sánchez (1996) se puede abordar la definición de TI a través del acercamiento a las “nuevas tecnologías” y dice: *“podemos entender por nuevas tecnologías a todos aquellos medios de comunicación y de tratamiento de la información que van surgiendo de la unión de los avances propiciados por el desarrollo de la tecnología electrónica (...) y del avance del conocimiento humano”* (citado en Baelo & Cantón, 2009: 2). Un acercamiento más consensuado y aceptado a nivel internacional es el de la OCDE (2012) que dicta que las TI son: *“aquellos dispositivos que capturan, transmiten y despliegan datos e información electrónica y que apoyan el crecimiento y desarrollo económico de la industria manufacturera y de servicios”* (citado en Baelo & Cantón, 2009: 2).

“La aplicación de las TI a todos los sectores de la sociedad y de la economía mundial ha generado una serie de términos nuevos como, por ejemplo, e-business y e-commerce (negocio y comercio electrónico), e-government (gobierno electrónico), e-health (sanidad electrónica), e-learning (formación a distancia), e-inclusion (inclusión social digital o el acceso a las TIC de los colectivos excluidos socialmente), e-skills (habilidades para el uso de las TIC), e-work (teletrabajo), e-mail (correo electrónico), banda ancha (ancho de banda grande en el acceso a las redes de telecomunicación) y domótica (control de electrodomésticos en el hogar)” (Suárez, 2007: 8).

El presente capítulo ha determinado que la presencia de equipos de trabajo culturalmente diversos en la innovación técnica de las multinacionales TI puede generar efectos positivos o negativos, que dependiendo de las circunstancias de cada objeto de estudio, facilita o dificulta la gestión del talento humano. Se utilizó una aproximación teórica para corroborar las afirmaciones planteadas, que en su mayoría, se sustentan en estudios empíricos realizados por académicos del área. Por su parte, Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen (2009: 14) plantearon que la diversidad cultural puede influenciar de manera positiva y negativa al nivel de productividad e innovación de las organizaciones; sin embargo, mencionaron que en relación a mercados que requieren un nivel de especialización técnica mayor, los efectos del talento humano culturalmente diverso tienden a ser más directos e

identificables. Ahora bien, una vez que se han revisado los componentes teóricos y las principales contribuciones de académicos en la materia, es necesario extrapolar las definiciones y modelos a casos reales de multinacionales que compiten en el mercado TI mundial. Esto posibilita explorar la práctica real de la gestión del talento culturalmente diverso y su incidencia en la generación de innovación técnica, además comparar los resultados de las observaciones con los planteamiento teóricos y contribuir a la ampliación del estudio de la problemática.

CAPÍTULO II COMPARATIVA DE CASOS: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN DE LAS MULTINACIONALES TI

Con el objetivo de ilustrar las estrategias de gestión del talento culturalmente diverso y su influencia en la innovación y productividad descritos teóricamente en apartados anteriores, se ha considerado necesario realizar una comparativa de casos de multinacionales TI, que en la práctica se enfrentan a los retos que surgen, producto de la diversidad a nivel organizacional y a nivel de equipos. Estas empresas buscan aprovechar las habilidades de innovación técnica que el talento humano culturalmente diverso puede contribuir para el éxito de la empresa en los mercados internacionales. En rasgos generales se repasarán las políticas ejecutadas por las siguientes multinacionales: IBM (Estados Unidos), Hewlett Packard (Estados Unidos), Infosys (India) y Ericsson (Suecia) entre 2008 y 2013. En este capítulo se mencionarán las acciones tomadas por las multinacionales, dado que posteriormente se analizarán los alcances y las limitaciones que estas suponen para el correcto desenvolvimiento del talento humano culturalmente diverso en función a la teoría desarrollada en capítulos anteriores.

Es necesario mencionar que según Castro (2010: 38) muchos teóricos como Chiva (2001) y Eisenhardt (1989) concuerdan en que un estudio comparativo de casos requiere de al menos cuatro objetos de estudio para alcanzar una mayor fiabilidad. Además, *“no necesariamente todos los casos dentro de un colectivo deben ser conducidos exactamente del mismo modo, algunos casos pueden incluir objetivos específicos y conducidos con menos intensidad que otros”* (Castro, 2010: 38). La elección de los casos se ha realizado por razones teóricas, considerando que estos sean representativos frente al fenómeno que se está analizando, en concordancia con lo planteado por Langley y Royer (2006) (Castro, 2010: 38). Los criterios de elección de los casos fueron los siguientes: (1) es una multinacional TI orientada a las actividades de investigación y desarrollo (I+D) e innovación técnica, (2) es una compañía con experiencia y trayectoria dentro del mercado TI mundial y (3) es una organización que ha identificado recientemente a la diversidad como una oportunidad para generar elementos diferenciadores en sus procesos y productos.

2.1. Procesos de la gestión de la diversidad cultural

Los principales procesos de gestión de la diversidad cultural representan los medios que la función directiva utiliza para que el talento humano culturalmente diverso contribuya a alcanzar los objetivos empresariales. En esta sección se detalla cómo los casos seleccionados gestionan el reclutamiento y selección, la compensación y beneficios y el aprendizaje y desarrollo del talento humano en el interior de sus organizaciones.

2.1.1. Incorporación de talento culturalmente diverso

En su reporte sobre diversidad e inclusión, IBM explica que sus prácticas de reclutamiento priorizan la construcción de una fuerza de trabajo élite, basada en la suma de partes individuales y diversas (IBM, 2013a: 3). Por otro lado, menciona que las personas que deciden postular para sus programas de reclutamiento deben estar preparadas para trabajar en un ambiente culturalmente diverso porque “*en IBM la diversidad de pensamiento es la norma*” (IBM, 2013a: 3). Lo cuestionable es que este requerimiento se consideraría una limitación para captación de talento élite debido a que, como afirmaba la ONG “Understanding Prejudice”, todos los miembros de la sociedad poseen sesgos culturales inconscientes; por lo tanto todas las personas requieren de formación y adaptación a la cultura posterior al proceso de RSP (Manjoo, 2014). Por otro lado, IBM mantiene alianzas con programas de reclutamiento de personal dirigido a segmentos específicos de la sociedad como: Hero 2 Hired⁴, el Consejo Nacional de Minorías en Ingeniería de Estados Unidos (NACME), la Sociedad de Ingenieros Negros de Estados Unidos (NSBE) y la Sociedad Hispana de Ingenieros Profesionales (SHPE) (IBM, 2013: 3). También contrata los servicios de empresas *headhunters* en Estados Unidos como Entry Point⁵ e INROADS⁶. Adicionalmente, IBM posee un programa de reclutamiento de personal culturalmente diverso llamado “*Project View*”, una iniciativa de su Departamento

⁴ Hero 2 Hired es un programa emprendido por el Departamento de Veteranos de los Estados Unidos que articula a través de su sitio web la incorporación de veteranos de guerra al ámbito laboral público y privado (Hero 2 Hired, 2012).

⁵ Entry Point es una de las más grandes academias de formación de talento humano para empresas que requieren de habilidades específicas, específicamente en el ámbito tecnológico (Entry Point, 2011).

⁶ INROADS es una empresa con actividad en países como Estados Unidos, Canadá y México, que brinda a universitarios seleccionados programas de formación en liderazgo, emprendimiento y gestión administrativa (INROADS, 2012).

de Talento Humano que pretende aumentar la participación de grupos y minorías étnicas (IBM, 2013: 3).

Desde 2010 HP priorizó la incorporación de nuevo talento femenino, política que en 2013 se tradujo en acciones concretas con la creación del programa de reclutamiento “*Ascend*” (Forrest, 2013). Este programa promovía no solo equilibrar la balanza de participación de género, sino también fortalecer la integración de mujeres en la alta dirección, tomando en cuenta que de 2009 (participación de 24,3%) a 2013 (participación de 25,6%) la empresa experimentó una tasa de crecimiento menor al 2% por este concepto (HP, 2013: 65). No obstante, la multinacional no posee un programa específico de RSP dirigido al aumento de participación de minorías (Cunningham & Green, 2013: 6). Como se analizará después, gracias a la incorporación de la diversidad cultural a los valores y principios de la empresa, como lo recomienda White (1999: 481), en el período 2009-2013, el porcentaje de empleados contratados pertenecientes a minorías étnicas aumentó sobre los doce puntos porcentuales; a pesar de esto, la población caucásica sigue reteniendo más del 54% de los nuevos contratos laborales, frente a un 46% que se reparte entre hispanos, afroamericanos y asiáticos (HP, 2013: 65). Al entender que es necesario emprender acciones para aumentar el talento humano culturalmente diverso, en 2013 la multinacional también estableció alianzas con la Organización de Liderazgo para la Educación de Asia Pacífico (LEAP) y el Consejo Nacional de Minorías en Ingeniería de Estados Unidos (NACME), con el objetivo de mejorar la competencia cultural del personal encargado del reclutamiento y selección de la empresa (Cunningham & Green, 2013: 6).

A pesar de que Infosys es reconocida como la multinacional líder en la provisión de servicios de información innovadores a nivel mundial (Infosys, 2015), esta posee profundas concentraciones (90%) de personal proveniente de su país de origen: India (Infosys, 2013a: 110). No obstante, esta sigue presentándose como una empresa multicultural, a pesar de no cumplir con las características descritas por Cox (citado en Mor, 2011: 244). Claro está que hay que tomar en cuenta que India es un país multicultural, con diversidad de formas de pensamiento, étnia y religión (Bhattacharyya, 2003: 149). A pesar de esto,

sorprende que Infosys no haya emprendido, durante el período observado, proyectos relacionados al reclutamiento de personal externo e internacional, limitándose a la aplicación de programas de inclusión y aprendizaje cultural (Infosys, 2014: 109). Sin embargo, Infosys es una de las empresas proveedoras de servicios informáticos basados en el modelo IT-BPO y Saas, que se asemejan al *Cloud Computing*⁷ (Infosys, 2014: 4), una herramienta tecnológica que puede ser utilizada para facilitar el reclutamiento y selección del personal de la empresa (Blasco, 2004: 143). Además, la multinacional si ha incorporado herramientas tecnológicas dentro de sus procesos de reclutamiento y selección, utilizando mayoritariamente el reclutamiento en línea y las redes sociales profesionales como LinkedIn (Infosys, 2013a: 111).

Por su parte, Ericsson ha utilizado tradicionalmente las estrategias de reclutamiento interno y externo dentro de los países en los que compete (Mäki & Soudakova, 2009: 35). Sin embargo, se prioriza el reclutamiento interno en la empresa, limitandose así a favorecer el desarrollo profesional del personal con experiencia en los procesos de organización (Mäki & Soudakova, 2009: 35). Por ejemplo, en India, Ericsson ha contratado los servicios de empresas *headhunters* para el reclutamiento y selección de personal local para puestos estratégicos (Mäki & Soudakova, 2009: 35). Se estima que uno de cada diez empleados de Ericsson son expatriados suecos enviados a filiales para llenar vacantes en diferentes partes del mundo, considerando que estos posean habilidades de adaptación cultural (Mäki & Soudakova, 2009: 35); este mecanismo provee oportunidades para desarrollar líderes globales a través de la expansión de su educación y experiencia en diferentes entornos culturales (Rioux, Bernthal, & Wellins, 2000: 12) y se reduce el riesgo de una crisis y la desintegración cultural, según el modelo de Dubrin (citado en Ramírez & León, 2008: 59). Asimismo, las asignaciones internacionales son una limitación para la empresa, debido a que a través de este mecanismo se incurriría en gastos equivalentes al doble durante la estancia del expatriado en el exterior (Rioux, Bernthal, & Wellins, 2000: 12).

⁷ RAD Lab de la Universidad de Berkeley define al Cloud Computing como las aplicaciones y servicios a través de internet bajo uso compartido de recursos de software y hardware, que pueden ser servidores, redes y equipos de almacenamiento (citado en Urueña, 2012: 14).

2.1.2. Compensación, beneficios y programas de reconocimiento

En 2013 IBM no ratificó el apoyo al fondo destinado a programas en comunidades donde sus empleados viven y trabajan (IBM, 2012b: 11); fondo de cerca 50 millones USD que tiene por objetivo crear centros de desarrollo infantil y escuelas de ciencia y tecnología para jóvenes (IBM, 2012b: 11). Por otro lado, más de 80.000 personas participan en el proyecto *telecommuting*, que consiste en facilitar el trabajo de los empleados, permitiendo que estos puedan mantenerse conectados con la empresa desde cualquier lugar en donde se encuentren (IBM, 2012b: 11). Los empleados también pueden decidir su hora de llegada al trabajo, eso sí, tienen que cumplir las horas establecidas en el día (IBM, 2012b: 11). En torno a lo mencionado se puede decir que la empresa se encuentra dirigiendo sus mecanismos de motivación hacia las recompensas no financieras tendientes a mejorar la libertad y la autonomía de sus empleados; no obstante, es necesario tomar en cuenta que no se está tendiendo a un equilibrio con otros elementos como la seguridad en el trabajo (Chiavenato, 2009: 106), tomando en cuenta que a finales de 2014 IEEE Spectrum reportó que la multinacional efectuó un recorte de personal cercano al 26%, siendo este uno de los más grandes dentro de los Estados Unidos desde 1993; parte de esta reducción involucra a personal contratado bajo la iniciativa *Project View* (Perry, 2015). Hay que considerar que IBM ofrece a los profesionales una base de remuneración de 35.000 USD anuales; sin embargo, esto puede variar dependiendo del rol que desempeñe dentro de la empresa (IBM, 2013b). Por ejemplo, un ingeniero de software puede ganar hasta hasta 127.000 USD anuales (IBM, 2013b).

Por su parte, HP provee a sus empleados planes de asistencia en salud, seguros contra todo riesgo y acuerdos de trabajo flexible (HP, 2010: 4). La limitación es que estos programas de beneficios solo aplican en los Estados Unidos (HP, 2010: 2), por lo que se manifestaría un desequilibrio entre la función global y local del talento humano, restando importancia a la debida compensación del personal ubicado en filiales internacionales (Kießling & Harvey, 2005: 25). En 2013, la empresa lanzó una plataforma para que sus empleados se enteren de los beneficios que se ofrecen a través de sus teléfonos inteligentes (HP, 2013: 59). En 2012, se lanzaron iniciativas para reconocimiento laboral en diferentes áreas

como: años de servicio, valores, conocimiento, entendimiento de culturas y productividad grupal (HP, 2013: 59). Según un estudio realizado por la empresa, entre 2010 y 2013 el 41% de sus empleados percibió un aumento de su remuneración y de los beneficios prestados (HP, 2013: 59). Más de 18.000 empleados en 50 países pueden acceder al Plan de Compra de Acciones, por el cual adquieren participaciones de la empresa con un descuento del 5% (HP, 2013: 59). De esta forma se fomenta el equilibrio entre oportunidades de desarrollo, reconocimiento, seguridad y libertad y autonomía (Chiavenato, 2009: 106). Además, la remuneración anual de un ingeniero en software alcanza los 117.000 USD anuales (PayScale, 2013a).

Infosys dice entender que es necesario un balance entre el entorno social y laboral de sus empleados, es por esto que ha creado políticas para alcanzarlo, entre las que se encuentran: licencia pagada por maternidad y extensión de la misma, año sabático por razones de salud o personales, trabajo a medio tiempo y *telecommuting*, año sabático por servicios a la comunidad y trabajo en oficinas satélites o desde el hogar (Infosys, 2013a: 111). Sin embargo, nuevamente se observa que no se está tendiendo a un equilibrio con los otros tipos de recompensas no financieras, en especial, no es visible la creación de retos laborales para elevar el compromiso con los valores y principios organizacionales (Chiavenato, 2009: 106). Desde 2010 se ejecuta la encuesta de satisfacción LITMUS (basado en el modelo Gallup Q12⁸), dirigida a ampliar el conocimiento del nivel de motivación de los empleados, así como sus necesidades y recomendaciones para ser analizadas e implementadas exclusivamente por la Junta Directiva (Infosys, 2013a: 111), lo que se considera una limitación para la integración de otros niveles organizativos a la toma de decisiones en este ámbito. La remuneración promedio de un ingeniero en sistemas de Infosys es de 78.000 USD anuales (PayScale, 2013b).

En Ericsson existen diferencias entre la compensación que percibe un empleado expatriado de Suecia con el contratado localmente en sus filiales

⁸ Modelo para medir el nivel de satisfacción laboral de acuerdo a la pirámide de motivación efectiva, que en su base ubica a las necesidades básicas, por arriba al soporte administrativo y al trabajo en equipo y en la cima al crecimiento profesional (Harter, 2007: 2).

extranjeras (Mäki & Soudakova, 2009: 35). El transferido recibe normalmente un vehículo, se cubren sus gastos de vivienda y alimentación y se le otorga un bono a su remuneración, equivalente al 30% adicional; algo que no ocurre con los empleados locales (Mäki & Soudakova, 2009: 35). De esta manera, la multinacional concentraría los beneficios y las recompensas hacia los repatriados suecos, lo cual puede generar conflictos internos y aumentar la tensión con empleados locales e internacionales, reduciendo así la motivación interna (Gholipour, Pirannejad, Kozekanan, & Gholipour, 2011: 137). Ericsson también ofrece planes externos para cubrir riesgos contra accidentes y a través de la negociación concede funciones laborales flexibles y licencias temporales (Mäki & Soudakova, 2009: 35). Los empleados son evaluados por los administradores de área de manera individual (no grupal) y en base a su rendimiento su remuneración anual puede aumentar entre un 20% y 40% (Ericsson, 2008: 136). Esto presenta una limitación para el sistema de incentivos debido a que según Kochan, et al. (2002: 7) la medición de cumplimiento de objetivos organizacionales se realiza en función de equipo, porque sería difícil determinar los recursos de talento que cada persona ha aportado para la ejecución de una tarea. La remuneración promedio anual de un ingeniero en software en Ericsson es de 83.924 USD (PayScale, 2013c).

2.1.3. Ampliación de conocimientos y experiencia multicultural

IBM cuenta con una estrategia *e-learning* desarrollada en base a simulaciones web, que permiten el aprendizaje colaborativo entre equipos (IBM, 2013a: 3). Esta estrategia incluye programas como “*One Voice*” un instrumento de orientación para nuevos empleados y “*Coaching Simulator*” una herramienta desarrollada por IBM que refuerza la toma de decisiones de los administradores de la empresa frente a determinados escenarios (IBM, 2013a: 3). Se estima que por cada 1.000 días de aprendizaje a distancia, la compañía ahorra cerca de 400.000 USD y que cada año se incorporan un 17% más de empleados a estos programas (IBM, 2013a: 3). A pesar de que Robbins (2003: 496) y Tejada & Navío (2002: 10) recomiendan fortalecer los sistemas de aprendizaje interno de las multinacionales TI, se debe considerar que su centralización al interior de la organización puede poner en riesgo el desarrollo de nuevas competencias producto del encuentro con modelos distintos al de la organización. La

multinacional cuenta con una Red de Diversidad en Grupos que se encuentra conformada por empleados que voluntariamente apoyan a los equipos de trabajo a ser más efectivos a través de reuniones, mentorías, eventos sociales, educativos y culturales, desarrollo de competencias profesionales y talleres de conocimiento cultural (IBM, 2008: 3). IBM organiza cada año una Semana de Inteligencia Cultural que ayuda a incrementar la adaptabilidad y conocimiento del talento humano de nuevas culturas y en el que deben participar todos los empleados, desde los recién contratados hasta los más altos directivos de la empresa en cualquier parte del mundo (IBM, 2013a: 9).

HP posee una plataforma web de aprendizaje en la cual participaron más de 285.000 visitantes durante el 2013 frente a los 125.000 de 2012 (HP, 2013: 55). En un estudio realizado por la empresa, alrededor del 62% de sus empleados a nivel global sienten que sus objetivos profesionales van a ser cumplidos en su totalidad (HP, 2013: 55). En el mismo año se creó *HP University* (HPU), espacio basado en la web que combina instructores, mentores y líderes que brindan capacitaciones en tiempo real a los empleados y desarrollan plataformas virtuales para el mismo propósito (HP, 2013: 56). Para 2013, HPU completó 5,8 millones de horas de capacitación a más de 2.900 empleados en 43 países (HP, 2013: 56). Además, la empresa contrató en 2013 a más de 220 líderes profesionales de la Universidad de Harvard y 200 de la Universidad de Stanford (HP, 2013: 56). Para incrementar la inteligencia cultural, en 2013 HP creó “CQ” un programa de aprendizaje en línea de aplicación voluntaria (HP, 2013: 57); hasta julio de ese año 4.500 personas (1% del total de empleados) completaron el programa (HP, 2013: 57). Cabe recordar que Mor (2011: 249) propone que una de las limitaciones más importantes de las políticas de gestión del talento humano culturalmente diverso es su propiedad facultativa, lo que imposibilita la ampliación de conocimientos culturales y aumenta la probabilidad de conflicto entre los miembros de los equipos.

El Departamento de Educación, Capacitación y Valoración (ETA) de Infosys ha establecido como prioridad el desarrollo de habilidades y competencias técnicas de sus empleados para el éxito de su negocio, que consiste en proveer herramientas de tecnología e información (Infosys, 2013a: 112); esto ha hecho

que se relegue a un segundo plano al aprendizaje y desarrollo de competencias interculturales, lo que según Allport (1954) y Pettigrew (1998) dificulta el contacto intergrupales (citado en Yeager & Nafukho, 2012: 393). El reporte anual 2013 muestra que 160.405 empleados accedieron a programas de capacitación de la empresa, frente a 156.688 en 2012 y 149.994 en 2011 (Infosys, 2013a: 112). Por otro lado, los empleados con categoría de asociados (niveles jerárquicos bajos) acceden en promedio a 25 horas de capacitación anual frente a 4,40 de mandos medios y 0,49 de alta dirección (Infosys, 2013a: 112).

La multinacional sueca, por su parte, ofrece a sus empleados un portafolio de más de 1.000 cursos que se dictan utilizando herramientas tecnológicas como el intranet, la web y las redes sociales (Ericsson, 2012). Estas capacitaciones se enfocan en las competencias tecnológicas y administrativas, que son prioridades que maneja la empresa a nivel mundial (Ericsson, 2012). Existen más de 31 Centros Educativos Ericsson alrededor del mundo y más de 400 consultores e instructores dentro de los mismos (Ericsson, 2012). Ericsson no provee entrenamiento cultural a los empleados suecos que son transferidos a sus filiales en el extranjero (Mäki & Soudakova, 2009: 35); sin embargo es necesario tomar en cuenta que para consolidarse como empresa multicultural es responsabilidad de las multinacionales TI aprovisionar conocimientos culturales a sus empleados, de esta forma se garantiza el aumento de su sensibilidad cultural, reduciendo así el riesgo de un encuentro cultural insatisfactorio (Schwartz, Bersin , & Pelster, 2014: 87). Dentro de las filiales a nivel internacional, Ericsson tampoco brinda entrenamiento ni en aprendizaje cultural ni en manejo de conflictos a sus empleados (Mäki & Soudakova, 2009: 36).

2.2. Estrategia interna de diversidad cultural

La estrategia interna de diversidad cultural es el enfoque particular de gestión de la diversidad cultural que concentra las acciones dirigidas hacia la formación de equipos de trabajo más inclusivos, multiculturales y heterogéneos. Para esto, el siguiente apartado analizará la implantación de los conceptos de la diversidad cultural en la misión y objetivos organizacionales e incluirá las estrategias de inclusión y comunicación intercultural de los casos propuestos.

2.2.1. Objetivos y misión organizacional de la diversidad cultural

Para IBM la diversidad cultural ha sido un tema de especial trascendencia desde inicios de la década de los 40, siendo la empresa líder en la promoción de la equidad étnica y de género, no solo a nivel de las multinacionales TI sino a nivel global (Cunningham & Green, 2013: 2). De esta manera, en 2013 Virginia M. Rometty, CEO de la empresa, explicó que *“IBM concibe a la diversidad de la manera en como concibe la innovación, porque ambas son esenciales para el éxito de su negocio y cuando se incorpora la diversidad el efecto en la innovación es inmediato”* (IBM, 2013: 1). Se puede decir que el vínculo directo entre diversidad e innovación que aclara Rometty permite que se incorpore el elemento de diversidad cultural en la misión de la empresa (IBM, 2012a). Cabe considerar un factor determinante para evaluar la aplicación de la misión en la práctica: IBM decidió no hacer público el reporte EEO-1 (división de la plantilla de trabajadores por género y origen étnico), documento de obligatoria aplicación en los Estados Unidos (Comisión de Igualdad de Oportunidades) (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2014), ni ha incluido información sobre la distribución del talento humano por regiones y culturas en su reporte de responsabilidad social; es por esto que no existen datos oficiales sobre la distribución del personal de acuerdo a la diversidad, motivo por el cual no se ha incluido un anexo con esta información.

En cambio, Hewlett Packard (HP) se posiciona como una de las empresas líderes en la gestión de la diversidad cultural según la encuesta Forbes (2012: 25). Jennifer Rickard, Directora de la Oficina de Diversidad de HP dio cuenta del enfoque de la empresa frente a la diversidad: *“no se trata solo de aumentar el talento diverso, es necesario poseer un entorno que facilite la innovación y creatividad”* (Forbes, 2012: 25). Por ejemplo, HP fue la primera multinacional TI en contratar a una mujer en Arabia Saudita, pionera en la formación de un grupo LGBT⁹ y entre 1970 y 2012 mantuvo el índice de rotación de personal más bajo del sector TI en Estados Unidos con menos de 1% (Kamal & Ferdousi, 2009: 165). Adicionalmente, la estrategia de inclusión y aumento de la diversidad de HP varía dependiendo de la región, tomando en cuenta que las realidades culturales distintas requieren de estrategias distintas; así por ejemplo, en Asia Pacífico y América Latina, en donde

⁹ LGBT: siglas que designan a las personas “lesbianas, gay, bisexuales y transgénero” (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2010: 1).

se propende a introducir talento joven (entre 20 a 28 años) (OMS, 2000: 11), debido a que la multinacional puede ofrecer apoyo para la formación profesional de los jóvenes en los Estados Unidos (Forbes, 2012: 25). Claro está que una limitación que dificulta calificar a esta empresa como “multicultural” es la reducida participación que poseen en la Oficina Central en Estados Unidos los asiáticos (14%) y afroamericanos (6%) frente a los caucásicos (71%) según el reporte EEO-1 (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2013: 1) (VER ANEXO 2). A esto se suma una tendencia creciente de desigualdad en la presencia de culturas en puestos de alta dirección en los Estados Unidos, teniendo una participación del 2,8% de afroamericanos, 3,2% de asiáticos, 4,8% de latinos y 10% de otras minorías étnicas (África y Medio Oriente) (Forbes, 2012: 32) (VER ANEXO 1).

Por otro lado, la multinacional india Infosys se autodefine como una compañía global que refleja la diversidad demográfica en la que se desarrolla (St.Agnes Centre For Post Graduate and Research Centre, 2014: 129); Frente a esto, en 2011 esta organización planteó como objetivo específico el reclutamiento de talento global y la creación de espacios para el desarrollo profesional de la sociedad (St.Agnes Centre For Post Graduate and Research Centre, 2014: 129). Por lo tanto, se puede observar que la empresa reconoce y promueve la diversidad como un elemento clave que conduce a la innovación, a través de unidades de negocio y filiales de la compañía alrededor del mundo (St.Agnes Centre For Post Graduate and Research Centre, 2014: 129). A pesar de esto, la distribución del talento humano en la multinacional sigue mostrando una concentración de empleados provenientes de la India, que representan un 90% de la fuerza de trabajo frente a un 4% de las Américas, 3% de Asia Pacífico y 3% de Europa, Medio Oriente y África (Infosys, 2013a: 110) (VER ANEXO 3). De igual manera, la disparidad entre hombres y mujeres es evidente, siendo los primeros el 70% de la fuerza de trabajo de la empresa a nivel global (Infosys, 2013a: 110) (VER ANEXO 3).

Por último, la multinacional sueca Ericsson con presencia en más de 175 países en el mundo, ha articulado su compromiso con la diversidad cultural a partir del año 2008, en el que introdujo el objetivo de implementar la “gestión global de

la diversidad”, reconociendo el potencial que esta posee para el éxito del negocio (Karabacakoglu & Özbilgin, 2012: 79). Para Ericsson, las diferencias no solo deben darse a nivel personal, sino también a nivel de experiencia (educación y trabajo), situación (estatus familiar) y organización (función y posición) (Karabacakoglu & Özbilgin, 2012: 80). Ericsson concibe a la diversidad como una estrategia para asegurar la operatividad de sus equipos de trabajo y la generación de innovación dentro de los mismos, además de “*respetar las diferencias*” de los miembros de la empresa (Ericsson, 2012: 35). En la práctica, la participación general de las mujeres dentro de la compañía ha crecido del 7% en 2008 al 15% en 2011 (Ericsson, 2012: 35) No así en el período 2012-2013 en donde su participación se mantuvo en 21% (VER ANEXO 4). La empresa no ha transparentado la información estadística en torno a la diversidad cultural por regiones y procedencia lo que se considera una limitación para alcanzar este objetivo (White, 1999: 481). Únicamente se han obtenido datos sobre el porcentaje de participación de empleados de origen distinto al sueco, encontrándose que dentro de las primeras 250 posiciones de trabajo entre 2009 y 2012 contaron con una participación promedio de 51,66%, mientras que su presencia en mandos medios fue de 27,25% (Ericsson, 2012: 35) (VER ANEXO 4). Lo interesante de Ericsson es que, a diferencia de otras multinacionales TI, estableció en 2008 objetivos cuantificables de aumento de la presencia de diversidad cultural a 2020, lo que representa un aporte esencial para este estudio (Karabacakoglu & Özbilgin, 2012: 88) (VER ANEXO 5).

2.2.2. Procesos de comunicación intercultural

IBM considera que todos sus empleados son capaces de adaptarse a trabajar con personas con diferentes visiones del mundo, siendo “culturalmente inteligentes” (IBM, 2013a: 5). Esta se considera una visión limitada debido a que según Schwartz, Bersin , & Pelster (2014: 89) todos los seres humanos poseen sesgos culturales inconscientes en los que debe enfocarse el aprendizaje y desarrollo de la empresa para reducir su impacto. Antes de 2008 IBM ya utilizaba directorios de empleados como “*Bluepages*”, la herramienta de Facebook para mensajería interna de los empleados de IBM; y “*Lotus Sametime*” un desarrollador de mensajería instantánea (IBM, 2008). No obstante, en 2011 IBM lanza “*WhirlWind*” un servicio basado en una aplicación móvil disponible para

todos los empleados de IBM alrededor del mundo (IBM, 2011: 1). El objetivo de esta herramienta es conectar a más de 300.000 “*IBMers*”, incrementar la productividad y fortalecer las capacidades de los equipos de trabajo (IBM, 2011: 1). Lo cierto es que la empresa no ha reportado sus resultados ni su impacto en la solución de conflictos interculturales, lo cual representa una limitación a la efectiva gestión del talento humano culturalmente diverso por la ausencia de rendición de cuentas en referencia al mismo (White 1999: 481).

“*HP Way Now*” es un sistema integrado de políticas de comunicación desarrolladas por la empresa con el apoyo de equipos de trabajo, con el que HP desea proveer soluciones integrales para los conflictos entre miembros de sus equipos de trabajo (HP, 2013: 54). La empresa creó un grupo llamado “*HP Pride Builders*”, encargado de transmitir las políticas de la empresa en sus filiales alrededor del mundo, al tiempo que promueve un espacio de trabajo basado en la transparencia y rendición de cuentas (HP, 2013: 55). En 2008, HP puso a disposición de sus empleados algunas herramientas de “*networking*¹⁰” como foros en línea y 50 Grupos de Talento Humano Intranet alrededor del mundo (HP, 2013: 55). Además en 2013 se expandió “*OneHP*”, la red social de la empresa que permite a sus empleados compartir proyectos, ideas, intereses y experiencias a través de publicaciones en línea (HP, 2013: 55). También los directivos utilizan foros vía intranet (“*Top Mind and CEO Perspective*”) para facilitar la comunicación entre empleados y la alta dirección de la empresa (HP, 2013: 55).

Infosys define a la transparencia como el mecanismo fundamental para la correcta elección de canales de comunicación, de esta forma, los conflictos interculturales se presentan con menor frecuencia (Infosys, 2013a:108). La empresa posee políticas para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas, que se encuentran reflejadas en el Código de Conducta Interna (Infosys, 2013a:108). Desde 2008, la empresa ha obtenido rango Nivel 1 del índice CRISIL de Gobernanza y Creación de Valor a través de sus empleados (Infosys, 2013a:108). Los canales de comunicación directa entre empleados y directivos son los menos utilizados, tomando en cuenta que en la India la dimensión de

¹⁰ Networking: servicios basados en páginas web que permiten a los individuos construir un perfil personal, establecer una lista de usuarios para compartir información y transferir mensajes a través del sistema (Boyd & Ellison, 2011: 2).

distancia al poder es alta con un puntaje de 77 sobre 100 (The Hosftede Centre, 2008); esto representa una limitación debido a que según Guo & Sánchez (2005: 83) estos canales ofrecerían mayor capacidad y el alcance de transmisión de información entre interlocutores. Sin embargo, la empresa provee foros, grupos de soporte y políticas para atender a las preocupaciones, problemas y conflictos de sus empleados para ofrecer soluciones a través la comunicación (Infosys, 2013a:111). Por ejemplo, existe el Foro de Escucha y Resolución de Empleados que es un espacio en donde los empleados pueden expresar sus preocupaciones y solucionar conflictos a través del diálogo (Infosys, 2013a:111).

A diferencia de las empresas estadounidenses e indias, Ericsson posee una filosofía de comunicación directa entre los directivos y los empleados encargados de una determinada tarea (Mäki & Soudakova, 2009: 37). En realidad, el enfoque europeo de gestión administrativa radica en el hecho de solventar de manera rápida los problemas, propendiendo a que pase el menor tiempo posible entre la detección de los mismos y la notificación a la alta dirección (Mäki & Soudakova, 2009: 37). El Código de Ética de Ericsson resume las políticas básicas del comportamiento en el interior de los equipos de trabajo, incluyendo la aplicación de sanciones en caso de presentarse conflictos por discriminación en todas sus formas (Ericsson, 2014: 47). En 2008, Ericsson realizó una encuesta interna acompañada de grupos focales, para determinar cuáles son los canales de comunicación que sus empleados consideran que son los más efectivos (Zetterquist & Quirke, 2008: 19). La estrategia permitió eliminar canales que eran subutilizados como las producciones de video y abrió las puertas a nuevos canales basados en el uso de la web y redes sociales, lo que permitió maximizar costos y aumentar la efectividad comunicativa de la empresa (Zetterquist & Quirke, 2008: 19).

2.2.3. Construcción de un ambiente de trabajo inclusivo

IBM ha priorizado la reducción de la discriminación y estereotipos a nivel de equipo, estableciendo como política la libertad de pensamiento, ideología y religión dentro de la empresa (IBM, 2013a: 1). La multinacional ha introducido en su código de ética elementos como la igualdad de oportunidades y la justicia, siendo “*pilares fundamentales para crear los mejores y más inteligentes equipos de trabajo en*

el mundo” (IBM, 2013a: 1). Uno de los seis principios de flexibilidad en IBM es el entendimiento de diferencias en cultura, vestimenta, días festivos, idioma y necesidades (IBM, 2013a: 5); sin embargo, no se han emprendido proyectos concretos dirigidos a incrementar el conocimiento cultural ni la integración y adaptación de personal. Además, la empresa posee una segmentación étnica marcada a nivel grupal (Yeager & Nafukho, 2012: 392), dado que se han definido ocho fuerzas de trabajo ejecutivas: asiáticos, afroamericanos, latinos o hispanos, lesbianas, gay, bisexuales y transgénero, discapacitados y mujeres (IBM, 2013a: 1); cada una de las cuales han tenido problemas para adaptarse al trabajo en equipo, lo que concuerda con la teoría de la identidad social de acuerdo a las agrupaciones sociales de Gupta, referidas en el capítulo 2 (Yeager & Nafukho, 2012: 392).

HP estableció un modelo de integración cultural que incluye una serie de políticas y acciones concretas dirigidas a facilitar el encuentro cultural en los equipos de trabajo (Kamal & Ferdousi, 2009: 166). La empresa considera que *“la integración es el factor determinante para fortalecer la productividad, creatividad e innovación de los equipos”* (Kamal & Ferdousi, 2009: 166). Fundado en los principios introducidos por Margaret Withman (CEO), al interior de la organización se maneja un Manual de Políticas y Estándares que prohíben cualquier tipo de discriminación, sea por género, orientación sexual, religión, creencias, ideologías y tradiciones (HP, 2013: 56). Es por esto que la empresa puso a disposición de los empleados un sistema de denuncias a través de una línea telefónica a la que pueden acudir las 24 horas del día y cuya función es evitar la impunidad frente a este tipo de acciones y facilitar el entendimiento de las partes involucradas (HP, 2013: 56). Claro está que las políticas antidiscriminatorias no necesariamente fomentan la integración y adaptación cultural; para esto, sería necesario construir mecanismos organizacionales más profundos que inician desde la incorporación de la diversidad cultural a los principios y valores empresariales (White 1999: 481) hasta la formación de talento “culturalmente inteligente” (Issa, 2012: 107). HP también organizó en 2013 más de 350 eventos de inclusión a nivel mundial, en donde se trataron temas sobre desarrollo de carrera, conocimiento cultural, voluntariado comunitario y reclutamiento multicultural (HP, 2013: 57).

Infosys creó sesiones “*Just a Minute (JAM)*”, que consisten en espacios informales en donde los miembros de equipos de trabajo cocinan juntos, comparten experiencias y realizan actividades recreativas (Infosys, 2013a: 110). Esto favorece la diversificación de fuentes de aprendizaje cultural y genera mayor empatía entre empleados con características culturales distintas (Robbins, 2003: 495). El reporte anual de 2013 menciona que Infosys brinda igualdad de oportunidades a sus empleados y toma decisiones de talento humano basadas en las necesidades funcionales y en las capacidades de los miembros (Infosys, 2013a: 111). La política de la empresa prohíbe la discriminación de cualquier tipo y la sanciona de acuerdo a la ley local de su sede y filiales (Infosys, 2013a: 110). Infosys mantiene otros programas de inclusión como “*Family matters*”, que ayuda a los empleados a lidiar con los retos que plantea atender las necesidades del trabajo y la familia (Infosys, 2011: 5) y “*Creating Common Ground*” es un espacio para conciliar necesidades similares entre personas culturalmente distintas, que incluye talleres de inmersión cultural y teleconferencias entre empleados de filiales ubicadas en diferentes zonas geográficas (Infosys, 2011: 5).

Ericsson reúne en su organización a más de 168 nacionalidades representadas en 193 idiomas diferentes (Ericsson, 2013a). A pesar de esto, según un estudio realizado por Mäki & Soudakova (2009: 37), Ericsson no ve importante la provisión de conocimiento cultural desde la función administrativa a sus empleados, al contrario, considera que la adaptación a las diferencias culturales dependen de cada individuo. Como se ha mencionado anteriormente, esta política limitaría la gestión de la diversidad cultural a nivel de talento humano y pondría en peligro los avances frente a la construcción de una organización multicultural (Schwartz, Bersin , & Pelster, 2014: 87). Es en 2013 cuando la empresa crea un Consejo de Diversidad e Inclusión Global, conformado por líderes internos que representan a diferentes regiones y funciones de la compañía (Ericsson, 2013a). Este Consejo planifica, ejecuta y evalúa programas y actividades dirigidas a la inclusión del personal culturalmente diverso, reportando sus resultados dos veces al año a la Dirección General y a la Junta de Accionistas (Ericsson, 2013b). El reporte 2013 todavía no presenta programas ni acciones concretas ejecutadas por este organismo.

2.3. Impactos en la productividad e innovación técnica

Como se observó anteriormente, la productividad es un proceso que posee una conexión interdependiente con la innovación técnica, que supone aumento de la calidad, tecnología, aprovechamiento de los recursos y talento humano. Este último es la piedra angular de la generación de conocimiento e ideas que vuelven trascendente a las empresas dentro de los mercados TI, donde la competitividad entre los actores es sumamente rigurosa y supone un reto permanente para sus directivos. Sin embargo, medir el impacto de la diversidad cultural sobre las variables representa una limitación al estudio del rol de las multinacionales TI debido a la ausencia de datos específicos y de investigaciones académicas dentro del ámbito. Es por esto que el siguiente apartado tiene la intención de analizar los resultados de las empresas seleccionadas en cuanto a productividad e innovación y hacer un intento por relacionar los datos con las políticas que se adoptaron en el período frente a la diversidad cultural.

2.3.1. Productividad de los equipos de trabajo

IBM cuenta con más de 6.000 expertos en seguridad informática y 3.000 expertos en telefonía móvil, lo cual le ha ayudado a mantener un crecimiento anual de 69% en su cuota de mercado de dispositivos móviles, 19% de seguridad y 45% de empresas sociales (IBM, 2013c: 7). Sin embargo, en 2013 la estrategia de la empresa estaba enmarcada en el desarrollo de la tecnología móvil y *cloud computing* (IBM, 2013c: 9). Esto muestra que IBM ha fallado en identificar las tendencias de mercado a nivel global, debido a que para fortalecer el desarrollo de tecnología móvil y almacenamiento en la nube se requeriría de talento en administración de redes, gestión de bases de datos, diseño y programación (Robert Half Inc., 2012: 5); personal técnico con el que no cuenta la empresa (Cringely, 2014). Por otro lado, en 2013 la empresa registró una caída de sus ingresos netos, habiendo receptado 99,8 mil millones de dólares (IBM, 2013c: 9), frente a los 103,6 mil millones de 2008 (IBM, 2009: 5). En 2013, IBM registró un récord en renta por acción, generando un margen de 16,28 USD frente a los 8,93 USD en 2008 (IBM, 2013c: 7). La empresa no muestra datos de relación cuantitativa entre diversidad cultural y productividad; no obstante, sigue ostentando reconocimientos internacionales de inclusión y diversidad; por ejemplo en 2010

ocupó el primer lugar en el ranking de diversidad global de DiversityInc (IBM, 2013d). Eso sí, la limitación es que los indicadores de esta institución se basan en la disminución de la frecuencia de casos de discriminación y segregación laboral, el análisis de los gastos en diversidad y no consideran aspectos como la inclusión y la adaptación cultural (Diversity Inc., 2014).

HP ha generado ingresos cercanos a los 112 mil millones USD y ha brindado compensaciones y beneficios especiales a 54.000 empleados (HP, 2013: 6). En 2013 entregó 2,6 mil millones USD en dividendos por acciones y 135,3 millones USD en iniciativas de inversión social (HP, 2013: 6). La multinacional ha definido su enfoque de productividad hacia la reducción del impacto ambiental y la reutilización de recursos (HP, 2013: 7). De esta manera, en 2013 acumuló 134.500 toneladas de desperdicios con propiedades metálicas, abrió una planta de reciclaje a gran escala en el Este de África, redujo el consumo de energía en 95 millones kW/h, en comparación al período 2012 y redujo el consumo de agua en sus operaciones en 10% en el mismo período (HP, 2013: 6). A pesar de que la empresa tampoco presenta una relación entre las variables diversidad cultural y productividad, lo que se considera una limitación para el estudio de su gestión en el ámbito, es interesante ver que el índice de días perdidos a nivel de talento humano en 2013 es mayor en las divisiones de América con un 0,11 por cada 100 empleados, en comparación a 0,08 en Europa, África y Medio Oriente y 0,02 en Asia Pacífico (HP, 2013: 62). Lo mismo ocurre con el índice de incidentes registrados, en el que las divisiones del continente americano presentan un 0,34 por cada 100 empleados, en comparación al 0,19 de Europa, África y Medio Oriente y 0,04 de Asia Pacífico (HP, 2013: 62). Es por esto que el talento proveniente de países emergentes se perfila como una opción viable para cubrir la demanda de trabajo de las multinacionales TI a nivel mundial (Oxford Economics, 2012: 9); no obstante, se debe considerar que en ocasiones la diversidad puede representar una limitación para la dinámica productiva, si no se gestionan correctamente los conflictos originados a partir del encuentro cultural (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014: 88).

Infosys registró en 2013 ingresos equivalentes a USD 7,29 mil millones y pagó un dividendo por acción de USD 4,2 (Infosys, 2013a: 5). La estrategia

productiva de la empresa tiene tres ejes de acción: (1) optimizar recursos, que contiene una serie de medidas enfocadas en la *“localización, ubicar a la gente en los puestos correctos y eliminar costos innecesarios”*; (2) mejorar la productividad en las ventas, dando fuerza a equipos de vendedores, mejorando procesos y capacitando al talento humano; (3) mejorar la efectividad en la entrega, desarrollando soluciones de propiedad intelectual y enfocándose en mejorar la productividad individual en el trabajo (Infosys, 2013a: 8). Como se ve, el enfoque productivo de Infosys radica en la maximización de los recursos, dejando de lado el vínculo existente entre la generación de conocimiento e innovación a través de las competencias individuales y grupales del talento humano (Gore & Vázquez, 1998: 3). Hay que recordar que la productividad no se enmarca solamente en la maximización de los recursos, al contrario, involucra las capacidades de las personas envueltas en los procesos productivos y es influenciada por la competitividad a nivel de mercado (Kumar & Suresh, 2009: 18). Nuevamente la limitación radica en que no se obtuvieron datos que cuantifiquen la incidencia del talento humano culturalmente diverso sobre la productividad de la empresa; no obstante, en 2013 Infosys logró registrar el índice de causas de los conflictos interpersonales, que arrojaron un total de 2.518 problemas derivados de conflictos entre sus empleados, debiéndose mayoritariamente a cuestiones disciplinarias (81%), diferencias culturales (13%) y discriminación (2%) (Infosys, 2013a: 112).

Ericsson compete en los mercados de servicios globales y conexiones, en los cuales ha obtenido ingresos por 97 mil millones y 117,7 mil millones en 2013 respectivamente (Ericsson, 2014: 2). Para 2013, los réditos netos por acción alcanzaron los 3,72 USD, es decir 107% más que en 2012 (1,8 USD) (Ericsson, 2014: 33). El Equipo de Sistemas de Administración (EGMS) cubre todas las operaciones de la empresa alrededor del mundo y está a cargo de establecer objetivos por unidad de trabajo para el cumplimiento de los requerimientos de los accionistas; además emplea sistemas de auditoría externa exclusivamente para evaluar los resultados en lo que a productividad se refiere (Ericsson, 2014: 17), dejando de lado temas transversales como las características culturales de los miembros de los equipos de trabajo, lo cual puede ser cubierto con una auditoría de la diversidad (Ramírez & León, 2008: 63). Ericsson no muestra un registro de la eficiencia productiva por empleado ni su relación con la diversidad cultural; no

obstante, el informe de auditoría externa en 2013 explica lo siguiente: “*retrasos en la producción han ocasionado un incremento de los costos de I+D, lo que ha representado una desventaja frente a la competencia mundial*” (Ericsson, 2014: 124).

2.3.2. Innovación técnica

Por un lado, IBM posee una estrategia de innovación abierta basada en dos ejes fundamentales: (1) construcción del portafolio más grande de datos en el mundo, lo cual ha supuesto una inversión de 24 mil millones USD y la contratación de 15.000 consultores y matemáticos y (2) construcción del sistema de *cloud computing* más completo del mundo, habiendo invertido 7 mil millones USD, desarrollando más de 1.500 patentes en el ámbito y brindando sus servicios al 80% de las empresas de la lista Fortune 500 (IBM, 2013c: 18). Es necesario considerar que la baja importancia que se da al valor del talento humano al no considerarlo dentro de los ejes de esta estrategia reduce su impacto en el proceso de innovación y a su vez, dificulta la medición de su aporte a la competitividad a través de la función de producción de conocimiento de Cobb-Douglas (Ozgen, Nijkamp, & Poot, 2013: 6). Por otro lado, IBM sigue siendo la empresa con mayor número de patentes totales y anuales en los Estados Unidos por décimo primer año consecutivo; se estima que cada año la empresa registra 3.000 patentes gracias a sus 25 laboratorios de I+D alrededor del mundo (IBM, 2013c: 7). La empresa invierte anualmente alrededor de 3,8 mil millones en investigación de producto y desarrollo de capacidades del talento humano (IBM, 2013c: 7). En IBM se está “*expandiendo agresivamente la huella global en servicios de la nube*”; para 2013 la empresa tuvo 25 centros de información a nivel mundial (IBM, 2013c: 6) y a finales del mismo año se anunció una inversión de 1,2 mil millones USD en la creación de 15 centros adicionales en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Brasil, China Francia e India (IBM, 2013c: 6).

Para octubre de 2013, HP registró un portafolio total de 38.000 patentes (HP, 2014: 10) frente a los 36.000 de 2012, lo que representa un incremento del 5% entre los dos períodos (HP, 2012: 9). Entre 2008 y 2013 la empresa ha invertido en promedio 3,1 mil millones USD anuales en sus centros de investigación a nivel mundial (HP, 2014: 10). La empresa ha realizado innovaciones progresivas en los ámbitos de *cloud computing* y software; la

primera es utilizada por cerca de 1.900 empresas y la última fue reforzada en 2013 para ofrecer plataformas seguras de información para la toma de decisiones en tiempo real (HP, 2014: 2). En concordancia con la estrategia de sostenibilidad y protección medioambiental, a través de sus centros de investigación a nivel mundial, HP desarrolló “*HP Moonshot System*”, un hardware capaz de reservar un mayor número de servidores en 80% menos espacio, siendo 77% menos costoso y con un consumo de 89% menos energía (HP, 2013: 7). Además “*HP Managed Print Services*” ayuda a que los negocios optimicen la impresión de documentos, ahorrando entre el 10% y 30% en costos de impresión y reduciendo el uso de energía en 40% (HP, 2013: 7). Pese a estas consideraciones, la empresa no ha obtenido registros sobre la función de producción de conocimiento del talento humano (Ozgen, Nijkamp, & Poot, 2013: 6), reduciendo así el conocimiento sobre la “capacidad de innovar” de sus empleados, lo que dificulta la toma de decisiones frente a la gestión del talento humano culturalmente diverso (Oxford Economics, 2012: 6).

Infosys ha optado por una estrategia de innovación abierta, tal y como lo hace IBM y HP, que se caracteriza por introducir y transformar el entorno con sus plataformas dentro del mercado TI (Infosys, 2013a: 9). En su reporte “*Market Insight: Integrated Platform Solutions are the Next Frontier for IT Services Providers*”, Susan Tan explicó “*Infosys es quizá el más agresivo proveedor de servicios TI que se dirige hacia una plataforma integrada de soluciones para el mercado*” (Tan, 2013: 8). La empresa desarrolló en 2013 más de 13 productos y plataformas que son provistas a cerca de 90 clientes alrededor del mundo (Infosys, 2013a: 9). Infosys Labs son los centros de I+D de la empresa que se enfocan en el mejoramiento de la productividad y la calidad de sus servicios, a través del avance tecnológico, la innovación y la diferenciación (Infosys, 2013a: 10). Infosys Labs ha desarrollado 79 patentes en 2013 que fueron inscritas en la Oficina de Patentes de los Estados Unidos e India (Infosys, 2013a: 10). La inversión en I+D alcanzó los 10,5 millones USD en 2012 y 14,6 millones USD en 2013, respectivamente (Infosys, 2013a: 10). De la misma manera, la multinacional no delimita con claridad el papel que desempeña la persona dentro del proceso de innovación de la empresa (Martínez, 2010: 7) ni posee cifras que vinculen a las variables talento humano culturalmente diverso e innovación técnica, limitando su capacidad de gestión sobre el mismo.

Ericsson maneja uno de los portafolios de patentes más extensos del mundo con 35.000 inscripciones realizadas (2,000 en 2013) (Ericsson, 2014: 39). Desde el 2009 maneja la red LTE más extensa del mundo y es el proveedor de sistemas de telecomunicaciones más grande del mundo, con más de mil millones de suscriptores (Ericsson, 2014: 17). Entre 2008 y 2013 la empresa invirtió más de USD 152 mil millones en I+D, para crear centros de investigación en Suecia, Estados Unidos e India y desarrollar nuevos avances tecnológicos dentro de la industria (Ericsson, 2014: 6). En su informe anual 2013, la empresa reconoce que gran parte de su inversión en I+D ha sido improductiva debido a que no ha existido estandarización relevante de los procesos y que técnica y comercialmente los productos no han llenado las expectativas del mercado (Ericsson, 2014: 124).

2.3.3 Competitividad en mercados internacionales

El posicionamiento global de la marca IBM se traduce en una plataforma de 300.000 usuarios y 200.000 comunidades sociales envueltas en sus programas de aprendizaje y desarrollo a nivel mundial (IBM, 2013c: 7). La multinacional planeó para 2014 expandir sus servicios de *cloud computing* a 15 nuevos mercados y crear 40 centros de información alrededor de los 5 continentes (IBM, 2013c: 19). No obstante, expertos en tecnologías de la información como Cringely (2014) han afirmado que IBM se ha caracterizado por atrasarse en la incorporación de nuevas tendencias tecnológicas a nivel mundial; este es el caso de la incorporación del *cloud computing*, que ya había sido incorporado por empresas como Intel desde 2008 (Cringely, 2014). Además, IBM es la empresa líder en el desarrollo de software y seguridad informática en el mundo (IBM, 2013c: 22). IBM expone los mercados que mayor participación poseen para la empresa, siendo el continente americano el que más demanda sus productos con USD 43.249 millones frente a USD 31.628 de Europa, África y Medio Oriente y USD 22.923 millones de Asia Pacífico (IBM, 2013c: 40). La empresa ha incrementado su participación en mercados emergentes como los BRICS en un 8,2%, de 2012 a 2013, frente a un 4,2% en mercados de países desarrollados (IBM, 2013c: 40).

HP se encuentra dentro de un mercado altamente competitivo, en donde anualmente se desarrollan nuevas, más flexibles e integradas soluciones

tecnológicas para ordenadores personales, impresoras, *cloud computing*, software y servicios financieros (HP, 2014: 10-12). Las armas con las que se defiende la multinacional y que definen su estrategia para mantener su cuota de mercado fueron, por un lado la adquisición de Palm en 2010 para incursionar en la telefonía móvil (HP, 2014: 53), por otro la liberación de su webOS a código abierto en 2011 y finalmente la introducción de productos a bajo costo dentro del mercado de tabletas electrónicas (HP, 2014: 53). El problema es que HP concentraba demasiadas unidades de negocio en una sola empresa; es por esto que para 2013, la CEO Wittman analizaba la posibilidad de dividir HP en dos empresas independientes con el fin de optimizar sus unidades de negocio y separar el desarrollo software del hardware (HP, 2014: 56). Como se observó anteriormente, para la incorporación del talento humano culturalmente diverso el tamaño de los equipos de trabajo también importa porque mientras más grandes son estas unidades de trabajo menor es el compromiso de sus miembros con los objetivos organizacionales y mayor es el riesgo de la aparición de conflictos (Robbins: 2003: 234).

Infosys es la empresa líder en la India de consultoría, tecnología y *outsourcing* para el mercado TI, por su presencia en más de 50 países, ingresos de USD 8,25 mil millones en 2013 y más de 165.000 empleados (Infosys, 2013b). Infosys considera que la calidad es el elemento que hace que la empresa lidere el mercado de soluciones TI (Infosys, 2013a: 10). La multinacional ha realizado inversiones importantes en programas de calidad, mantiene estándares y certificaciones internacionales como el “*ISO 22301:2012 Seguridad de la Sociedad*”, que determina la calidad de los sistemas de continuidad del negocio y garantiza la disminución de la frecuencia de accidentes durante procesos productivos (Infosys, 2013a: 10). Además la empresa se encuentra categorizada en nivel 5 del “CMMI Assessment” (Software Engineering Institute, 2011: 9), según el estudio publicado en septiembre de 2013 por el Instituto Carnegie Mellon, que corresponde a la calificación más alta de maduración en los procesos de desarrollo software; tomando en cuenta que solo el 6,6% entre 5.944 organizaciones ha alcanzado este nivel operativo (Infosys, 2013a: 10). Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la calidad no es el único elemento diferenciador de los productos a nivel de mercado TI, porque los consumidores

toman en cuenta otros aspectos como la tecnología, publicidad, creatividad, adaptación a realidades locales e innovación (Cox & Blake, 1991: 45).

Ericsson es sin lugar a dudas la multinacional líder en los mercados de conexiones y servicios globales, con una participación de 25% y 13%, respectivamente (Ericsson, 2014: 2). La empresa ocupa la posición número uno por acceso a redes de radio y telecomunicaciones a nivel mundial (Ericsson, 2014: 2). Los mercados en los que más crece la empresa son Medio Oriente (12%), Norteamérica (5%) y el Sudeste Asiático (5%); mientras que los mercados en los que ha decrecido su participación son Noreste de Asia (-24%) y África Subsahariana (-11%) (Ericsson, 2014: 31). De esta forma, se estima que el 40% del tráfico móvil mundial pasa a través de redes provistas por Ericsson (Ericsson, 2014: 2). A través de las economías de escala, la multinacional garantiza la competitividad de sus servicios en cuanto a precio, sin descuidar los estándares de calidad establecidos dentro del mercado (Ericsson, 2014: 17); sin embargo, hace falta que esta y otras empresas como IBM, HP e Infosys integren diferentes estrategias de planificación y evaluación, que deberían estar dirigidas al empoderamiento del talento humano culturalmente diverso como un mecanismo para la adaptación e innovación de los productos en mercados TI internacionales y, tal y como sugieren Cox & Blake (1991: 45).

En este capítulo se ha analizado las acciones emprendidas por las multinacionales TI observadas dirigidas al fortalecimiento de habilidades de innovación técnica del talento humano culturalmente diverso para la adaptación y éxito de sus productos en los mercados internacionales. Los casos ilustran la relación directa entre innovación técnica, productividad y competitividad. También se puede observar que las estrategias y procesos de gestión del talento humano pueden contribuir a que los empleados con características culturales diferentes puedan ampliar el nivel de innovación, calidad, diferenciación y tecnología de sus productos; convirtiéndose en una fuente de competitividad y ventaja competitiva dentro del mercado TI.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS MULTINACIONALES TI, RETOS Y TENDENCIAS GLOBALES Y OBSERVACIONES FINALES

Las multinacionales persiguen un objetivo concreto: ser eficientes en los procesos productivos y generar valor agregado a través de la innovación (Ramírez & León, 2008: 54). En este contexto, la cultura adquiere importancia para las organizaciones porque puede representar una fuente de diferenciación, innovación y adaptación al cambio (Ramírez & León, 2008: 54). Sin embargo, no se puede negar que la gestión estratégica de la diversidad cultural plantea retos para convertirla en una verdadera ventaja. Por esta razón, el presente capítulo pretende identificar el rol que cumple la función directiva en el diseño de estrategias para la efectiva gestión del talento humano de las multinacionales TI. Este objetivo puede ser cumplido a través del análisis de las principales oportunidades y limitaciones que plantea la diversidad cultural, el repaso de buenas prácticas de administración del talento, que pueden contribuir al aumento de los alcances positivos y minimización de los efectos negativos de la diversidad para la productividad e innovación técnica de las organizaciones. Finalmente, se realizará un acercamiento a los efectos financieros y económicos y se realizará una discusión en torno a las barreras metodológicas y conclusiones arrojadas de la investigación. El análisis hace referencia a los casos, cuya contribución es esencial para un mejor entendimiento de la problemática.

3.1. Alcances de la diversidad cultural en las multinacionales TI

Como se ha dicho, las multinacionales TI empiezan a preocuparse por la creación de espacios de trabajo culturalmente diversos debido a que se presentan como una alternativa para la generación de valor agregado, diferenciación y competitividad. En este apartado se mencionarán las principales oportunidades que ofrece la diversidad cultural en relación a la productividad, innovación y competitividad de las multinacionales TI, al igual que se abordarán algunas buenas prácticas de gestión del talento humano, que pueden aumentar el alcance positivo de la diversidad cultural a través de la alteración de las dimensiones organizacionales (Washington, 2008: 3).

3.1.1. Oportunidades en términos de productividad e innovación

Se puede observar que Infosys ha obtenido resultados positivos, incrementando en promedio 21% de sus ingresos en el período 2010-2014 (Infosys, 2013a: 5) desde la aplicación de su sistema productivo “*Global Delivery Model*” (GDM), en el que la compañía a través del departamento de operaciones, decidió segmentar las actividades productivas en dos ámbitos: (1) aquellas que requieren de comunicación, entrega y seguimiento directo en la prestación del servicio con los clientes y (2) aquellas que no requieren de un contacto permanente y que pueden ser provistas de manera remota por la organización (Trimble, 2008: 3). En este marco, Subu Goparaju, Director de la unidad de I+D de la multinacional, explica que el sistema ha ayudado a identificar aquellas tareas que requieren de un proceso creativo y otras que son netamente técnicas, lo que ha permitido establecer prioridades de ampliación de diversidad; en realidad, las actividades remotas requieren de un menor grado de generación de ideas y contacto grupal, es por esto que se pretende aumentar la cuota de diversidad en términos de talento humano prioritariamente en el primer segmento del GDM (Trimble, 2008: 4). De esta manera, es posible deducir que una política de talento humano tendiente a ampliar la presencia de diversidad cultural al interior de la empresa debería tomar en consideración los aspectos operacionales en los que las diferencias pueden aumentar la eficiencia de los procesos y servicios empresariales.

Otro ejemplo de una política de éxito desde el punto de vista productivo es el *telecommuting*, sistema del que se habló en el capítulo 2, dado que ha supuesto un incremento de al menos 10% de la productividad en el interior de los equipos de trabajo de IBM (Moss, 2010: 10). Este aumento se debe a que el mecanismo permite una integración entre la vida laboral y personal del empleado, lo que posibilita una jornada 24/7/365 (Moss, 2010: 11); en otras palabras, las herramientas que se les proporciona permiten que un ejecutivo de la filial de Moscú pueda comunicarse con otro en New York a cualquier hora durante un fin de semana. Además, según una encuesta realizada en 2010 por IBM a 98.000 empleados de sus filiales en 79 países, el 39% no asiste frecuentemente a la oficina y prefiere trabajar desde su hogar; en realidad, en la multinacional lo importante

es que sus empleados cumplan con los objetivos y, dada la naturaleza globalizada de la compañía, el trabajo se centra en negociación y comunicación directa con el extranjero (Moss, 2010: 11). Esta representa una contribución importante al estudio de las oportunidades que plantea la diversidad en términos de productividad, porque ha provocado que los procesos de la compañía se transformen y se adapten a formas de trabajo más flexibles y dinámicas.

Por otro lado, es necesario considerar que la elevada demanda laboral de profesionales con formación profesional técnica que desean ingresar a la empresa, representa otra oportunidad relevante para las multinacionales TI en términos de innovación y competitividad. En realidad, la reputación y las grandes oportunidades de aprendizaje que despliegan estas organizaciones hacen que miles de personas busquen una oportunidad laboral dentro de su estructura funcional. Este es el caso de Infosys en la India, que recibe tantas aplicaciones de trabajo, que solo es capaz de contratar un pequeño porcentaje de personas (aproximadamente 5%) (Trimble, 2008: 5). N.R. Narayana Murthy, nombrado en 2011 Presidente emérito de la compañía, menciona:

“el reto más importante de Infosys es reclutar, empoderar y retener el mejor talento disponible en el mercado laboral [...] nosotros nos dimos cuenta hace mucho tiempo que debemos realizar una propuesta de valores a nuestros empleados, tal y como lo hacemos para nuestros clientes” (Trimble, 2008: 5).

Estas palabras conducen a una reflexión importante que coincide con los planteamientos de Robbins presentados en capítulos anteriores: las personas construyen la identidad de la organización; por tanto, los valores y principios que se transmiten desde la función directiva son esenciales para generar patrones de compromiso en los empleados; sin lugar a dudas, esto permite que los objetivos productivos se alcancen.

Si bien IBM invierte anualmente alrededor de 6 mil millones en I+D, lo que le ha permitido ostentar en 2011 la mayor cantidad de patentes en EEUU (5896) frente a Samsung (4551), la distribución de estas patentes se concentran 67% en EEUU; mientras que el 11% se encuentran en Europa y 20% en Asia Pacífico (Reeves, 2012: 3). Una distribución de este tipo puede deducirse en

patrones desequilibrados de competitividad a nivel mundial, debido a la disparidad de la infraestructura, talento y capacidades que poseen sus filiales en el extranjero frente a la sede central en New York (Reeves, 2012: 4-5). Algo similar sucede en Ericsson, porque la multinacional decidió en 2009 que, frente a la crisis económica que iba a golpear a Europa, era momento de deslocalizar sus plantas productivas y concentrar su expansión en mercados emergentes como China (Roche, Teague, Coughlan, & Fahy, 2011: 38). El resultado fue una pérdida cercana al 10% del mercado de telecomunicaciones europeo, sumado al descontento de los empleados que tuvieron que ser despedidos en las filiales del continente (Roche, Teague, Coughlan, & Fahy, 2011: 38). Así por ejemplo, en Ericsson Irlanda se tuvieron que reducir 300 plazas de trabajo, que fueron compensadas con un aumento de personal en China (Roche, Teague, Coughlan, & Fahy, 2011: 38).

IBM anunció en 2012 una estrategia a larga escala de innovación abierta en el Asia, África y Medio Oriente, motivada por la oferta de talento especializado en software y *cloud computing* en países como Egipto, China e India y su baja participación en patentes en estas áreas geográficas (Reeves, 2012: 6). Mientras tanto, para Ericsson la estrategia de innovación se construye sobre la base de alianzas estratégicas, adquisiciones y formación de *joint ventures* productivas y de exportación (Pinoargote, 2014: 78). A la compañía sueca no le interesa solamente actuar sobre patentes, sino que ha entendido que se puede generar innovación a través de la transferencia de tecnología, talento humano y conocimiento (Pinoargote, 2014: 78). Como se mencionó antes, la multinacional se centra en la colocación de expatriados en determinadas zonas geográficas, con lo cual se garantiza la adquisición de nuevos procesos productivos y conocimiento sobre el uso de la tecnología, al tiempo que se logra el objetivo de generar un encuentro cultural entre personas con patrones de comportamiento distintos (Mäki & Soudakova, 2009: 35). Algunos ejemplos de esta visión de innovación abierta es la *joint venture* entre Sony Ericsson y ST Ericsson y la adquisición de Telcordia, Microsoft Media Room y Azuki Systems (Pinoargote, 2014: 78).

Se observó que según estudios realizados por Ozman & Erdil (2013: 20), la diversidad cultural tiende a tener una incidencia más alta en la innovación de

las empresas dependiendo de las oportunidades tecnológicas y la manera cómo el conocimiento está distribuido en el talento humano.

3.1.2. Competitividad en mercados internacionales

La competitividad a nivel internacional obliga a que las organizaciones aumenten sus esfuerzos por la generación de valor agregado, diferenciación e innovación de sus productos. En realidad, las externalidades a las que se sujetan estos actores económicos hacen necesaria la conformación de un mecanismo que construya progresivamente un cuerpo resistente, que garantice el crecimiento y sostenibilidad de sus productos en el mercado internacional, a través de su adaptación al cambio y a la cultura de los mercados en los que se desenvuelve el giro del negocio (Sánchez, 2008: 260).

Infosys fue la primera multinacional en Asia en negociar acciones en NASDAQ debido a que su expansión permanente, ligada a la prestación de servicios en Estados Unidos, le permitió alcanzar un ingreso neto de USD 414 millones en 2001 (Trimble, 2008: 1-2). En 2013 la multinacional continúa creciendo a un promedio de 21% (Infosys, 2013a: 5) y es considerada una de las compañías líderes en provisión de servicios TI en el mundo. ¿Qué hace diferente a Infosys? Si se lo preguntan a uno de sus ejecutivos de ventas diría la calidad y la innovación tecnológica; lo cierto es que Infosys posee una ventaja competitiva basada en los costos laborales y disponibilidad de recursos (Trimble, 2008: 8). A pesar de esto, según Aditya Narth Jha, Jefe de Marketing Corporativo, existen dos tendencias que pueden reducir el espectro de estas ventajas: (1) los sueldos en India están subiendo, lo que puede ir en detrimento con su modelo de desarrollo software a bajo costo y (2) sus competidores se encuentran instalando sus propios centros de desarrollo productivo en economías emergentes (Trimble, 2008: 8). La conclusión que se puede sacar de esta experiencia es que las multinacionales TI deberían tomar en cuenta que un entorno de negocios favorable no dura para siempre y que deben focalizar sus esfuerzos en generar nuevas fuentes de ventajas competitivas, que como esta investigación lo plantea, pueden surgir a partir de iniciativas de talento humano, aprovechando el contexto mundial de la globalización dentro de su ámbito.

Poseer una política de diversidad cultural aumenta exponencialmente la capacidad de captación de talento, además genera una imagen positiva de la marca en el mercado, tomando en cuenta que parte de la estrategia de responsabilidad social corporativa (RSE) involucra la vinculación con la colectividad y el trato justo del personal (Schwartz, Bersin , & Pelster, 2014: 89). La RSE se ha convertido en un tema altamente atendido por las multinacionales TI, que han intentado integrar preocupaciones sociales con sus políticas corporativas con el objetivo de crear mayores ventajas competitivas de su marca en el mercado (García-Morato, 2012: 20).

Es interesante ver que Ericsson ha integrado la responsabilidad social empresarial (RSE) a su estrategia de competitividad, actuando principalmente sobre la base de los derechos de sus trabajadores y la protección de los mismos en contra de actos discriminatorios (Chen & Li, 2009: 25). La empresa trata de construir valores sociales y ambientales, lo que ha generado una influencia positiva para minimizar riesgos e incrementar el prestigio de la compañía. Ericsson posee una alianza estratégica con Naciones Unidas, la Cruz Roja y la Media Luna Roja Turca (Chen & Li, 2009: 25). Monika Lindgren, Ejecutiva de Relaciones Públicas de la multinacional, explica: *“lo que Ericsson podría hacer en 24 horas frente a un terremoto es construir una estación de radio y proveer servicio de telefonía móvil instantánea para que las personas afectadas puedan comunicarse lo más pronto posible”* (Chen & Li, 2009: 25).

Al igual que Ericsson, HP ha formado un equipo especializado en la aplicación de proyectos de RSE (HP’s Sustainability and Social Innovation Team), que utiliza los recursos de la compañía, entre estos la tecnología, innovación, alianzas y el talento de sus empleados, para desarrollar alternativas a los retos globales en las áreas de educación, salud y medio ambiente (Center for Strategic & International Studies, 2011: 2). Además, como se revisó en el capítulo 2, HP pretende generar un impacto positivo a través de la eficiencia propia, reduciendo la cantidad de desperdicios, generando productos más responsables con el medio ambiente, empleando a personas de sectores marginados de la sociedad y promoviendo la interculturalidad en el interior de su estructura

organizacional (Center for Strategic & International Studies, 2011: 2). Claro está que estas políticas además de beneficiar a la sociedad, publicitan una imagen positiva de la empresa y aumentan su prestigio y competitividad, atrayendo así una mayor cantidad de consumidores.

3.1.3. Buenas prácticas aplicables a la gestión de la diversidad cultural

Dina Galal, Directora del Departamento de Comunicación de IBM en Egipto y líder del Consejo de Participación de la Mujer en Medio Oriente y el Norte de África, expresó *“la mejor práctica frente a la diversidad de género en IBM es que se empodera a las mujeres para que ellas perciban que son fuertes dentro de su entorno laboral”* (Moss, 2010: 4). En India, Pari Sadasivan, ex Vicepresidente de Talento Humano y veterana de la multinacional, decidió colaborar con el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres dentro del país (Moss, 2010: 4). Ella lleva a cabo talleres en universidades para ayudarlas a desarrollar habilidades durante sus entrevistas de trabajo (Moss, 2010: 4). Asimismo, Marcelo Porto, Ejecutivo de Negocios de IBM en Latinoamérica participa activamente en grupos de mujeres, porque él está convencido que la diversidad es un elemento diferenciador, capaz de transformar las relaciones de trabajo entre las personas (Moss, 2010: 4). Estos casos demuestran que una organización multidiversa no se construye solo con proyectos de millones de dólares; al contrario, se alimenta de una visión que debe ser transmitida desde la función directiva, para que todas las personas desde sus propias convicciones y valores colaboren en la inserción del talento humano diverso, en todos sus niveles.

Algunos autores (Fernandez, 1993; Copeland, 1988a; 1988b; Rice, 1994; McEnrue, 1993; McNerny, 1994; Jenner, 1994; Gummer, 1994; Carnevale & Stone, 1994) exploraron organizaciones exitosas administrando la diversidad cultural y concordaron en que existen buenas prácticas que fueron adoptadas de manera similar en los casos evaluados (citado en White, 1999: 482). Primero, la alta dirección posee un rol protagónico para que la diversidad cultural sea un éxito (White, 1999: 481). Los gerentes deben demostrar un fuerte compromiso, estas son las primeras personas que deben recibir entrenamiento sobre los paradigmas, estereotipos y diferencias culturales que crean barreras para la comunicación

efectiva entre los empleados (White, 1999: 481). Segundo, la diversidad cultural no se debe limitar a la estrategia de negocios de la empresa, esta debe ser parte de la política, de los valores y principios organizacionales, de esta forma se conecta a la diversidad con los verdaderos objetivos del negocio (White, 1999: 481). Esta política no debe ser supeditada a la estructura interna, al contrario, debe manifestarse en programas externos que permitan una aproximación a la estructura demográfica de la sociedad (White, 1999: 481).

Es posible ejemplificar esta práctica a través del caso de Infosys, que trabajando principalmente en la India y otorgando servicios a clientes ubicados en todo el mundo, vio la necesidad e importancia de implementar una serie de valores asociados al entendimiento intercultural al interior de su organización (Trimble, 2008: 6). Uno de sus fundadores, N.R. Narayana Murthy, menciona que la empresa implementó cinco atributos invariables basados en el contexto y el tiempo, que todo empleado de Infosys debe aplicar: (1) abrirse a nuevas ideas, pluralismo y aceptar las opiniones ajenas; (2) acoger la meritocracia para asegurarse de optar por la mejor idea, basándose en la discusión de datos, variables y estadísticas y no en las emociones; (3) procurar ser rápidos y dinámicos; (4) utilizar su imaginación y creatividad al máximo y; (5) garantizar la excelencia en la ejecución, de esta manera se brinda mayor satisfacción al cliente en la prestación del servicio (Trimble, 2008: 6). Esto ilustra que la función directiva es capaz de combinar objetivos organizacionales como la calidad, productividad e innovación, con la inteligencia cultural, que debe desarrollarse en cada uno de los empleados de la empresa.

Tercero, los directivos deben rendir cuentas sobre el logro de objetivos de diversidad cultural (White, 1999: 482). Esto tiene relación al mejoramiento del sistema de compensación y beneficios, que debe evaluarse y reformularse continuamente para aumentar su efectividad a nivel de diversidad cultural (White, 1999: 482). Infosys es una multinacional que cree en la capacidad de los jóvenes (entre 20 y 28 años) de producir conocimiento eficientemente y generar servicios innovadores dentro del mercado TI mundial (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 5). Tomando en cuenta que el promedio de edad dentro de la compañía no supera los 28 años, se puede observar que la mayoría de empleados se encuentran dentro

de la “generación Y”, una clasificación de edades que identifica las características de las personas nacidas entre 1980 y 1992 (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 5). Es necesario mencionar que dentro de esta generación se intensifican los valores de libertad y autonomía, lo que ha llevado a que autores como Chiavenato recomienden nuevas prácticas de motivación laboral tendientes a satisfacer estas necesidades (Chiavenato, 2009: 106). En este contexto, se puede considerar una buena práctica de gestión del talento humano a la estructura de motivación implementada por Infosys a partir del año 2011 (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 6). En esta, las formas de motivación financieras solamente representan el 40%, frente a un 60% de alternativas de motivación no financieras (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 6). La estructura presenta como base las oportunidades de formación, prestigio, motivación a través de la integración y buena atmósfera de trabajo (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 6).

Cuarto, una organización multicultural debe propender a tener un proceso de reclutamiento agresivo hacia la reducción de minorías y aumento de representatividad de las mujeres y de las culturas (White, 1999: 482). Hay que considerar también que no todas las compañías poseen un equipo especializado en reclutamiento y selección, por esta razón muchas optan por contratar los servicios de empresas especializadas en el proceso o “*headhunters*” que pueden actuar en el interior o en el exterior de la empresa (Tomaino, 2012) y tienen la función de llenar las vacantes basadas en los requerimientos y la dinámica del mercado (Lucas Group, 2013). También se ha optado por centros de evaluación o “*assessment centers*”¹¹.

Hewlett Packard (HP) se enfoca en manejar un sistema eficiente de reclutamiento de personal (RSP), que le permite ser selectivo considerando a sus candidatos para trabajar en la empresa (Werssowelz & Beer, 2010: 6). En realidad, se hace especial énfasis en adaptabilidad, conocimiento y apertura a descubrir nuevas culturas; eso sí, a diferencia de empresas como Infosys, en HP nadie es contratado para un programa de corta duración porque a la multinacional le

¹¹ Assessment centers según Grados (2014): “*evaluaciones estandarizadas de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se sintetiza en reuniones que tienen los observadores o por procesos de integración estadística*” (citado en Torres, 2014: 2)

interesa desarrollar su propio talento y explotar todo el potencial que las personas pueden ofrecerle (Werssowelz & Beer, 2010: 6). Para lograrlo, ha resultado más eficiente que, seis meses después de su entrada a la compañía, los empleados reciban un curso de cuatro módulos, en donde se los divide aleatoriamente en grupos de 30 personas, que trabajan juntas con el propósito de descubrir más sobre la filosofía “*working at HP*” e integrarse con sus compañeros de trabajo a través de actividades, diálogos y ejercicios participativos (Werssowelz & Beer, 2010: 6). Los módulos cubren la historia de HP, acercamiento a la interculturalidad, políticas de personal, evaluaciones de rendimiento y desarrollo profesional y personal (Werssowelz & Beer, 2010: 6). Esta práctica se considera importante para transmitir a los empleados los valores y principios institucionales, que se requieren para compartir objetivos comunes y trabajar efectivamente en equipos de trabajo heterogéneos, al igual que dan pauta del funcionamiento integral de la empresa.

Quinto, se requiere de una comunicación eficiente, que propenda a la creación de un clima que se centre en el entendimiento de las diferencias y no en la tolerancia de las mismas (White, 1999: 482). Por último, las organizaciones multidiversas deben valorar la diversidad, asimilando las ventajas que el encuentro cultural genera en la innovación y productividad de la empresa (Carnevale & Stone, 1994: 27). Esto se puede dar, entre otras cosas, a través del reconocimiento de la importancia de días festivos religiosos (White, 1999: 482).

Una práctica más simple, que ha generado resultados concretos para Ericsson, fue la creación de pequeños proyectos que acercan al personal de la compañía a la diversidad cultural, a través de actividades recreativas que pueden ser más efectivas para reducir el riesgo de un encuentro cultural desfavorable. *Volvo Ocean Race* es un ejemplo tangible, siendo un evento que se realiza cada año y en el que el equipo *Ericsson Racing Team* participa, integrando a empleados provenientes de diferentes filiales de la empresa en la competición (Chen & Li, 2009: 31). En esta, algunos yates de la compañía realizan un viaje con paradas en India, el Sudeste Asiático y la China, visitando los mercados en crecimiento para Ericsson y exponiendo su liderazgo en tecnología e innovación (Chen & Li, 2009: 31). En este evento participan alrededor de 4.000 personas (Chen & Li, 2009: 32)

y es demostración de que no hace falta manejar únicamente mecanismos formales para fomentar el aprendizaje cultural y la integración laboral, cumpliendo así con el proceso detallado según la “teoría del contacto intergrupar” desarrollada por Allport (1954) y Pettigrew (1998) (citado en Yeager & Nafukho, 2012: 393).

Asimismo, Ericsson implementó un mecanismo de generación de ideas creativas llamado *IdealBox*, que consiste en la apertura de una caja, que hace posible que los empleados puedan proponer ideas de manera anónima (Microsoft Corporation, 2013: 13). El sistema es interesante porque permite que los miembros de un equipo de trabajo puedan escribir una propuesta sin miedo a que esta sea debatida o criticada; no obstante, otros miembros del grupo pueden revisar las ideas y realizar comentarios (Microsoft Corporation, 2013: 13). Desde 2008 la herramienta ha permitido que alrededor de 25.000 empleados contribuyan con ideas, siendo una iniciativa desde la estructura base hasta la función directiva o *bottom-up* (Microsoft Corporation, 2013: 13). En 2013, 400 administradores aplicaron el mecanismo, la base de datos de la empresa registró en ese año más de 30.000 ideas con comentarios y se estima que una de cada 30 ideas se ha implementado (Microsoft Corporation, 2013: 13).

En HP se pueden encontrar otras “acciones afirmativas” tendientes a facilitar la gestión del talento humano y adaptarlo a las características culturales distintas que se presentan durante el trabajo (Werssowelz & Beer, 2010: 10). Algunos de los mecanismos utilizados son *coffee-breaks*, en los que se mezcla a integrantes de diferentes equipos de trabajo, y actividades periódicas de integración como “*beer busts*” y picnics (Werssowelz & Beer, 2010: 10). Además, se promueve la “apertura corporativa”, que consiste en métodos alternativos para mejorar la comunicación interpersonal, tales como disposición de horas flexibles introducidas simultáneamente para todos los empleados, incluyendo a la alta dirección; equidad en elegibilidad para adquisición de acciones de la empresa; promoción de la tolerancia e introducción de sondeos y encuestas para abstraer las opiniones y necesidades de sus empleados (Werssowelz & Beer, 2010: 10). En este estudio se considera esencial el manejo de herramientas que transmitan a los trabajadores la percepción de equidad laboral, de esta manera, como todos poseen

las mismas oportunidades, se reducen los conflictos y se propende a una comunicación intercultural efectiva.

Ramírez & León (2008: 63) recomiendan la creación de grupos de apoyo, programas de mentores (programas de aprendizaje), auditorías de la diversidad (identificar variables, hipótesis e impactos) y establecimiento de estándares de comunicación. Los programas de mentorías de IBM, de los que se habló en el capítulo anterior, representan una forma positiva de colaboración, un componente esencial para construir una organización inclusiva y culturalmente diversa. IBM promueve un programa de mentores en los que los líderes de equipo, como “personas experimentadas” apoyan a sus compañeros en cualquier ámbito de trabajo al interior de la compañía (Moss, 2010: 6). En realidad, en IBM se espera que los directivos dediquen de 20 a 25% de su tiempo en desarrollo ejecutivo, planificación de futuros trabajos, desarrollo de habilidades y aprendizaje cultural (Moss, 2010: 8). De esta manera, es posible considerar que esta estrategia contiene un triple beneficio: primero la organización ahorra recursos en formación, aprendizaje y adaptación; segundo, se fortalece el sistema de valores y se reduce el impacto de un choque cultural; por último, se refuerzan las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

3.2. Limitaciones de la diversidad cultural en las multinacionales TI

Con el propósito de entender el rol que cumple la función directiva en la generación de innovación técnica de los equipos de trabajo culturalmente diversos, es necesario tomar en cuenta las barreras operacionales, las limitaciones de aplicabilidad y los retos globales que plantea el establecimiento de una política de diversidad cultural al interior de las multinacionales TI. De esta manera, las buenas prácticas en la gestión del talento que han sido repasadas cobran sentido, para que estas actúen sobre las limitaciones que se presentan y permitan a las organizaciones aprovechar los alcances y oportunidades de la diversidad para el incremento de la productividad y la innovación técnica.

3.2.1. Barreras operacionales

Anteriormente se presentó a la elevada demanda de talento humano de las multinacionales TI como una oportunidad para el incremento de la presencia de

diversidad cultural y la generación de productividad e innovación técnica; ahora, se la va a analizar como una barrera para el correcto desenvolvimiento de los procesos en el interior de las organizaciones. Por un lado, la demanda excesiva de talento provoca que las multinacionales reduzcan sus horizontes de contratación de personal; esto funciona tanto en IBM y Ericsson como en Infosys y otras organizaciones como Google (Google Inc., 2013). Los contratos laborales con una duración máxima de 12 a 24 meses garantizan una reducción del costo laboral, explotan al máximo el potencial del empleado y dinamizan la productividad por proyecto (Thomas & Karodia, 2014: 19). No obstante, representan una alternativa poco viable para crear compromiso con los valores y principios de la organización, fomentan la rotación de personal y representan costos operativos por este concepto (Thomas & Karodia, 2014: 23).

Por otro lado, una política de inserción de talento humano culturalmente diverso podría poner en peligro la utilidad misma del sistema de reclutamiento y selección del personal de la empresa. Así por ejemplo, desde el 2010 Infosys ha establecido como prioridad la contratación de personal con habilidades altamente técnicas y busca personas que demuestren su capacidad de aprendizaje continuo o “*learnability*” (Trimble, 2008: 5). Debido a que Infosys se encuentra creciendo rápidamente dentro del mercado TI mundial, se deben realizar gastos representativos en entrenamiento inicial y continuo para adaptar el conocimiento de sus empleados a las realidades cambiantes de su entorno de negocios (Trimble, 2008: 5). Ahora bien, lo que sucede cuando se tiene una política de inserción de diversidad cultural es que se rompe la estructura base del proceso de RSP y ya no se escoge necesariamente a aquella persona que poseía mayores habilidades técnicas y mayor deseo de aprender, sino a la que presenta características culturales distintivas. Entonces, es necesario reconocer que, en este contexto, el esquema de reclutamiento para el éxito productivo se fragmenta y se pone en peligro la operatividad de los equipos de trabajo.

Basándose en estudios empíricos ejecutados por Triandis (1994) se identificaron algunos puntos controversiales de la diversidad cultural en términos operacionales, que se clasifican en dos conjuntos: (1) los juicios y valoraciones personales y (2) el choque cultural (citado en Ramírez & León, 2008: 64). El

primero se caracteriza por la presencia de estereotipos, que son percepciones que enfatizan los roles de determinadas culturas en el contexto organizacional; esto se deriva en etnocentrismo, una actitud discriminatoria frente a otras culturas (Ramírez & León, 2008: 64). En cambio, el choque cultural origina conflictos ocasionados por el encuentro de determinados intereses y necesidades contrapuestas frente a características culturales (Ramírez & León, 2008: 65). Este último se hace explícito con la presencia de las siguientes señales: tensión, clima de rechazo, desorientación, sensación de pérdida, sentimiento de sorpresa y sentimiento de impotencia (Ramírez & León, 2008: 65).

A pesar de las múltiples ventajas que la diversidad cultural ofrece a las empresas, no se puede dejar de ignorar los costos que esta representa para la organización (White, 1999: 478). La diversidad puede hacer disfuncionales a los grupos de trabajo, debido a que aumenta la ambigüedad y complejidad, lo que dificulta la toma de decisiones (Shepard, 1964: 7). En muchas organizaciones la diversidad cultural puede también instituir actitudes como el etnocentrismo, los choques culturales negativos y los estereotipos, cuestiones que combinan desbalance de poder y desventajas para minorías a nivel interno (White, 1999: 478). Sheridan (1994: 24) explica que los equipos homogéneos poseen un rendimiento más elevado que se refleja en la rapidez y resultados concretos del proceso de grupo, en cambio, con la existencia de heterogeneidad la comunicación se dificulta y se retrasan los procesos productivos; ahí la importancia de la formación intercultural (White, 1999: 478).

Por ejemplo, en Bangalore (India) la oficina de talento humano de la filial de IBM emprendió un proyecto para aumentar la participación de las mujeres de en los distintos equipos de trabajo (Moss, 2010: 8). Para esto, un administrador de área con seis años de experiencia, que dirigía un grupo técnico, contrató a 3 mujeres para aumentar en un 30% su participación dentro de la unidad (Moss, 2010: 8). No obstante, para el primer año el rendimiento del resto de hombres cayó en un 50% (Moss, 2010: 8). Uno de ellos dijo *“para nosotros es nuevo que hayan mujeres dentro de nuestro entorno de trabajo”*; la cultura de los trabajadores indios y su concepción del bienestar, los obligaba a dedicar un mayor número de horas preocupándose por cuidar a sus compañeras (Moss, 2010: 8). Esto ilustra cuan

compleja puede ser la tarea de los directivos para identificar las potenciales limitaciones de una política pro diversidad y la importancia de estudiar profundamente los efectos que esta puede tener sobre la productividad e innovación de la organización.

Es necesario considerar que, como se estudió en el primer capítulo, la existencia de prejuicios culturales inconscientes puede degenerar en conflictos debido a la discriminación o segregación de personal. En este marco, un ejemplo que puede ser observado es el del personal LGBT dentro de IBM (Moss, 2010: 5). A pesar de que la multinacional cuenta con más de 50 redes de empleados LGBT en el mundo, no todos pueden ser localizados libremente en filiales de países que no cuentan con leyes anti-discriminatorias en este ámbito (Moss, 2010: 5). Un ejemplo de esto es Filipinas, país que no brinda las garantías necesarias para que un empleado con estas características trabaje sin temor a entrar en un conflicto de discriminación (Moss, 2010: 5). En una ocasión, el Director de IBM en Egipto expresó *“la política LGBT no es aplicable a países árabes”*, dando cuenta de los profundos vacíos legales que ponen en peligro la integridad psicológica y física de estos empleados (Moss, 2010: 5).

Por otro lado, Gonzalo Sánchez (2013: 15) reafirma la idea de que la diversidad cultural debe evaluarse dentro de los límites de la dinámica de equipos de trabajo y que la comunicación es una actividad sustancial dentro de los mismos. Él explica que un equipo sin comunicación no puede ser definido como tal y añade que las diferencias demográficas en ellos afectan a diferentes variables (Sánchez G., 2013: 15). Una de estas es la frecuencia de comunicación interna, que ocurre cuando la división interna elevada provoca una reducción de la frecuencia con la que los individuos se comunican, interrelacionándose de manera exclusiva con los que presentan características culturales similares (Sánchez G., 2013: 15)

Como se ha mencionado, los equipos de trabajo se construyen operacionalmente desde la base social, es decir, su funcionamiento depende de los niveles de empatía que se generan entre los miembros. Así, con la presencia de diversidad se presenta otra limitación, que se encuentra basada en la comunicación. La experiencia ha hecho que multinacionales como IBM y

Ericsson establezcan en sus manuales de convivencia una prohibición tácita para abordar conversaciones sobre política y religión al interior de la empresa (Moss, 2010: 5). Es más, en IBM ningún empleado puede utilizar signos distintivos religiosos o políticos ni ponerlos en sus escritorios (Moss, 2010: 5). *“Este no es un lugar para hablar de la realidad nacional, es un lugar para discutir temas técnicos y productivos”* explica Dick Donofrio, Director la Oficina Regional de IBM en el Cairo (Moss, 2010: 5). Si bien esta política ha significado una reducción sustantiva de los conflictos interculturales, lo que habría que preguntarse es si no iría en contra de las propias libertades de los empleados en el interior de la organización. Además, la obstrucción del debate político y religioso representaría una barrera para la internalización de diferencias y comprensión intercultural, lo que reduce la probabilidad de alcanzar empatía entre los miembros de un equipo de trabajo. En consecuencia, se limitaría el proceso productivo del grupo, lo que alejaría al mismo del cumplimiento de sus objetivos.

HP se encuentra enfrentando algunos retos e inconvenientes operacionales debido a la aplicación de su política de integración de talento humano culturalmente diverso (Werssowelz & Beer, 2010: 11). En la empresa la adaptabilidad y durabilidad de sus métodos de administración del talento se vuelven obsoletas con facilidad, debido a que los requerimientos de los mercados TI mundiales cambian constantemente y la competencia en el interior de los mismos se intensifica (Werssowelz & Beer, 2010: 11). Otro problema es que las operaciones de la empresa se ven afectadas por la falta de asimilación productiva con la entrada de nuevos empleados y supervisores en diferentes zonas geográficas del mundo; en realidad, el reto es diseñar una estructura organizativa que permita cuantificar el incremento de la productividad por cada nuevo empleado (Werssowelz & Beer, 2010: 11). Por último, dado que la sede de la multinacional se encuentra en Silicon Valley-Estados Unidos y esta es un área en donde se gestan una gran cantidad de emprendimientos relacionados a la tecnología, la empresa ha tenido problemas para retener talento, en especial aquel que presenta características de liderazgo en los equipos de trabajo (Werssowelz & Beer, 2010: 11). Esto último se considera perjudicial para una empresa que requiere de mayor productividad e innovación en el interior de sus equipos.

Una barrera operacional trascendental, que puede marcar la pauta del éxito o el fracaso de una política de diversidad cultural, es que el origen de las iniciativas, para alcanzar el propósito de mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo heterogéneos, nazcan solamente desde la alta dirección (*top-down*). Ciertamente, existe una diferencia clara entre lo que la función directiva pretende alcanzar y lo que los empleados consideran bueno y aplicable a su realidad laboral. En otras palabras, es necesario que desde la base de la estructura organizacional se construyan iniciativas que transformen el ambiente de trabajo y contribuyan a la satisfacción de sus propias necesidades. Un ejemplo que ilustra este punto son las *IdeaBoxes*, de las que se habló anteriormente como una práctica positiva para la gestión del talento humano culturalmente diverso que surgió en Ericsson (Microsoft Corporation, 2013: 13). Al principio, la alta dirección de la multinacional propuso un sistema similar, solo que se basaba en la emisión de ideas a través de la plataforma *intranet* (Microsoft Corporation, 2013: 13). La iniciativa no tuvo el éxito esperado, especialmente porque los empleados no percibieron que el sistema garantizaría el anonimato de sus propuestas; no obstante, a uno de los equipos de trabajo se le ocurrió implementar un mecanismo simple, que cubriría su necesidad de compartir ideas sin tener que ser criticados (Microsoft Corporation, 2013: 13). La idea se esparció vía “marketing viral” en redes sociales y mensajería instantánea de la compañía y, como se mencionó anteriormente, sigue siendo un éxito (Microsoft Corporation, 2013: 13).

3.2.2. Tendencias y retos globales

La naturaleza evolutiva del mercado TI, caracterizada por el cambio y la incertidumbre, los avances tecnológicos y la competencia, reafirma la necesidad de evaluar una estrategia de talento humano local y global (Kiessling & Harvey, 2005: 25). Operar en diferentes países no es una tarea sencilla para la gestión del talento humano; en realidad, las organizaciones se enfrentan a retos que distan del manejo local del negocio, entre estos: logística internacional, involucramiento con realidades culturales externas, estructuras industriales entre países, formas y métodos administrativos y diferencias entre los empleados (Kiessling & Harvey, 2005: 25). La literatura sugiere que los métodos administrativos contingenciales como el diseño de escenarios son efectivos para actuar sobre estas nuevas estructuras de mercado porque plantean un bajo nivel de ambigüedad frente a

entornos cambiantes en los que las organizaciones deben demostrar ventajas competitivas en el desenvolvimiento de sus actividades (Kießling & Harvey, 2005: 25).

Para competir exitosamente en mercados diversos las multinacionales TI deben reclutar, retener, capacitar y gestionar el talento humano localmente, siendo este un espejo de la cultura local para solventar las necesidades locales (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014: 137). Eso si, es necesario que las filiales posean cierta autonomía, manteniendo una comunicación constante con la oficina matriz, reportando mensual, trimestral o anualmente su funcionamiento y resultados (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014: 137). Entre las funciones principales se encuentran la creación de estándares, plataformas y servicios globales, además de modelos operativos de talento humano que sean lo suficientemente flexibles como para permitir la implementación local de productos. El objetivo principal es *“combinar escala y agilidad para optimizar el manejo del talento humano en cada mercado donde la compañía desarrolla sus negocios”* (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014: 137).

Las nuevas tendencias del mercado requieren de estrategias locales para soluciones globales. Ha existido una expansión de las multinacionales TI occidentales a países emergentes debido a la creciente demanda de bienes y servicios en países como India, China y Brasil (Filippone & Youden, 2012: 7). También se ha dado un crecimiento del liderazgo de empresas regionales de Asia y América Latina hacia mercados occidentales debido a que estas multinacionales operan con costos bajos en el ámbito laboral y obtención de materias primas, lo que representa una oportunidad para captar compradores potenciales en economías afectadas por la crisis (Filippone & Youden, 2012: 7). El ritmo de los negocios es acelerado, tomando en cuenta que las organizaciones deben lanzar múltiples productos en diferentes países y estos deben adaptarse a las realidades culturales y a los patrones de consumo de la población (Filippone & Youden, 2012: 7).

En este punto, expertos en estrategias de talento humano global como Brunke (2012: 8) miembro del comité ejecutivo de Ronald Berger Strategy Consultants consideran necesario observar a las economías emergentes como

actores centrales de la transformación global de talento humano. En 2011 China se convirtió en el destino número uno de nuevos empleos generados (130.000 anuales) por inversión extranjera, seguido por India (110.000 anuales) y Estados Unidos (90.000 anuales) (Brunke, 2012: 8). Asimismo, según previsiones de Brunke (2012: 8) para 2030 Europa Occidental necesitará cerca de 46 millones de empleados para la industria, mientras que Estados Unidos requerirá de 26 millones, cifras que según el experto no podrán ser cubiertas con talento local disponible (Brunke, 2012: 9). Por esto, la captación y retención de talento humano de las economías emergentes serán el punto neurálgico del mercado TI (Brunke, 2012: 5).

Por otra parte, la construcción de una función de talento humano se enfrenta a retos importantes, entre los que se destacan: coordinación de actividades en múltiples localizaciones, entendimiento del cambio y del entorno competitivo global, construcción de conciencia global en todos los niveles administrativos y creación equipos de trabajo multiculturales (Rioux, Bernthal, & Wellins, 2000: 10). Si bien los esfuerzos se centrarían en integrar nuevos talentos provenientes de diferentes culturas, no se puede dejar de mencionar que muchas empresas prefieren desarrollar su talento local (Rioux, Bernthal, & Wellins, 2000: 10). Para esto, utilizan las asignaciones internacionales (repatriados), que proveen oportunidades para desarrollar líderes globales a través de la expansión de su educación y experiencia en diferentes entornos culturales (Rioux, Bernthal, & Wellins, 2000: 12). La movilización del personal élite se realiza hacia las regiones o países donde existen las mayores brechas de talento (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014: 137). Por ejemplo, si en Río de Janeiro se necesita de un profesional que lidere un grupo de programadores, la empresa puede relocalizar a un ingeniero radicado en Mumbai para cumplir con el requerimiento (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014: 137).

La encuesta de Deloitte Consultants LLP mostró que más del 81% de las empresas encuestadas consideró urgente la implementación de un modelo de operaciones globales de talento humano (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014: 141). Schwartz, Bersin, & Pelster (2014: 141) recomiendan que los factores claves para obtener este objetivo son:

“la implementación de una plataforma tecnológica global de talento humano que provea estándares y herramientas claves, empoderar a los equipos de trabajo locales para innovar y desarrollar programas corporativos y definir el éxito del talento humano no solo en cuestión de costos sino en su habilidad para incrementar el desempeño del negocio y contribuir a su crecimiento” (Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014: 141).

La transformación del ambiente de negocios en el que se desarrollan las multinacionales TI también han determinado sus necesidades de talento humano. El giro del negocio requiere de perfiles que cubran características específicas, es así que Oxford Economics (2012: 2) determinó cuatro habilidades que marcarían la tendencia de la demanda a nivel multisectorial: (1) manejo de recursos digitales, (2) agilidad en toma de decisiones, (3) comunicación interpersonal y (4) dirección de operaciones globales. Los constantes avances tecnológicos hacen imperativa la incorporación de talento técnico a la empresa, en especial por la emergencia del uso de las redes sociales como medio de promoción y posicionamiento de imagen corporativa (Oxford Economics, 2012: 5). Las habilidades de manejo de recursos digitales incluyen el trabajo en línea, uso de software TI, conocimientos de diseño gráfico y uso avanzado de redes sociales (Oxford Economics, 2012: 5). Por otro lado, la incertidumbre que caracteriza los mercados aumenta la importancia de una toma de decisiones rápida y efectiva, que permita la adaptación al cambio e imponga nuevos estándares empresariales (Oxford Economics, 2012: 6).

La toma de decisiones efectivas incluye el manejo de múltiples escenarios, la capacidad de innovación, lidiar con situaciones ambiguas y complejas y la multidisciplinariedad (Oxford Economics, 2012: 6). Además, es necesario abstraerse de lo individual hacia lo colectivo, es decir, se requiere de empleados que contribuyan a la co-creatividad y generación de lluvia de ideas, de esta forma se hace posible la construcción de equipos de trabajo altamente eficientes (Oxford Economics, 2012: 6). Por último, las multinacionales TI requieren de talento que reflejen ímpetu por la expansión hacia nuevos mercados alrededor del mundo (Oxford Economics, 2012: 6).

Estas características conforman el círculo virtuoso que define el talento elite del siglo XXI. Sin embargo, el mundo se encuentra experimentando importantes cambios en la demografía del talento humano debido a que las

economías emergentes (E7) están superando el número de profesionales de tercer nivel de los países desarrollados (G7). Según Oxford Economics (2012: 8) la inversión que los países emergentes han destinado a la educación técnica ha permitido que en el período 2010-2021 las perspectivas de crecimiento del talento humano profesional en países como India, Brasil, Indonesia, Turquía y China superen el 5%, mientras que en Estados Unidos, Canadá, Francia y Reino Unido será de menos del 2%. Como resultado, según la investigación, para el 2021 China (28%) superará a Estados Unidos (25%) en la estructura del talento humano de tercer nivel a nivel mundial (Oxford Economics, 2012: 9). Nuevos actores importantes en esta estructura se muestran con porcentajes significativos, entre estos India (13%), Rusia (11%), Brasil (3%) y México (3%) (Oxford Economics, 2012: 9).

3.2.3. Aplicabilidad

Como toda estrategia administrativa, la diversidad cultural en las organizaciones presenta características que hacen posible su implementación, al igual que limitaciones que pueden afectar el entorno laboral de la empresa. Es por esto que, considerando el criterio de académicos en el campo (Cox, 2001; Thomas, 2005), es preciso reconocer que la administración de la diversidad es facultativa, esto quiere decir que a pesar de que existen leyes que protegen los derechos de los trabajadores, las empresas poseen la facultad de integrar voluntariamente talento humano multicultural (Mor, 2011: 249).

Analizar el contexto en el que se desarrollan las multinacionales TI, objeto de esta investigación, hace posible un entendimiento más profundo de las dificultades de aplicación que supone una política de diversidad cultural. Como se observó anteriormente, uno de los principales problemas es que algunas organizaciones que, a pesar de no tener la voluntad de desarrollar programas de reclutamiento, inserción y atracción del talento diverso, se ven obligadas a dirigir fondos económicos para estos fines debido al contexto legal en el que se desenvuelven (Mor, 2011: 249). Algunos países como India, Estados Unidos y Suecia poseen una legislación destinada a alcanzar la igualdad de oportunidades en el trabajo y evitar cualquier tipo de discriminación y segregación de personal (Banerji & Yik, 2012: 4). En concordancia con esto, se impulsan programas sin

una adecuada planificación, que carecen de una estrategia concreta y que no se fundamentan en determinados valores, sino que actúan en función de una relación de imposición, llevando al fracaso de los objetivos que pretenden alcanzar.

En India existen diversas formas de discriminación al interior de las empresas, en especial en cuanto a género, religión, orientación sexual, etnia y otros sesgos conscientes o inconscientes que se dan por la edad y las enfermedades como el VIH SIDA (Banerji & Yik, 2012: 11). De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 12% de la población trabajadora india ha reportado haber sido objeto de algún tipo de discriminación en el trabajo (Banerji & Yik, 2012: 11). A pesar de que India no es el mejor caso para ejemplificar este sentido de obligatoriedad de aplicación de medidas en favor de la inserción de personal culturalmente diverso para las empresas, debido a que carece de una legislación integral en este ámbito, existen algunas leyes que han sido introducidas y que aportan con la construcción de una sociedad más igualitaria en el ámbito laboral. En este marco, existen entre otros mecanismos, el Acto de Beneficios de Maternidad (1961), Acto de Remuneración Igualitaria (1976) y el Acto para la Protección de los Derechos de los Discapacitados (1991) (Banerji & Yik, 2012: 12). Banerji & Yik (2012: 12) explican que las organizaciones privadas como Infosys han aportado en el establecimiento de prácticas más equitativas con el talento humano diverso, debido a que han entendido las ventajas que estas políticas generan para la productividad e innovación de sus productos y procesos.

En Suecia la realidad es distinta porque existe la Ley de Equidad (*Jämställdhetslagen*) que fue promulgada en 1979 y prevé una serie de mecanismos para que las empresas aumenten progresivamente su cuota de diversidad cultural (Müller & Wiklund, 2007: 2). En 1994 se implementó una ley adicional dentro del mecanismo en contra de la discriminación de personas con capacidades especiales y orientación sexual (Müller & Wiklund, 2007: 2). Esta ley contiene una previsión en contra de las empresas que la violentan o que deciden ignorarla, estableciendo un proceso judicial en contra de las mismas, que puede definir penas pecuniarias como sanciones financieras en contra de uno o varios directivos de la organización (Müller & Wiklund, 2007: 2). Ericsson se encuentra en la órbita de esta legislación y en su marco posee la responsabilidad

de realizar esfuerzos para aumentar la participación de todas las formas de diversidad en su ambiente laboral; por esto ha establecido objetivos claros en este ámbito, que pueden ser revisados en el anexo 5. A pesar de esto, como se revisó en el capítulo 2 y se puede ver en el anexo 4, Ericsson sigue presentando problemas de concentración de talento masculino, lo que podría dar indicios de baja eficiencia en los programas permanentes para la participación de género, que podrían generar pérdidas económicas representativas para la multinacional.

En cambio, en Estados Unidos la Ley de Empleo Estatal y Local se encuentra provista de mecanismos articulados por la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), que garantiza la aplicación de leyes paralelas como la Ley de Igualdad Salarial (1963) y la Ley de Derechos Civiles (1991) (Human Rights Campaign, 2012). Desde 2012 todos los establecimientos productivos del país en donde se empleen más de 50 personas deben presentar el informe EEO (división de la plantilla de trabajadores por género y origen étnico (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2014). Depende de cada empresa hacer pública esta información; es por esto que es preocupante que multinacionales reconocidas por sus políticas en pro de la diversidad como IBM, no hayan decidido mostrar estas cifras, que dan cuenta de la participación de género y de grupos étnicos minoritarios dentro de su organización. Frente a esto, se puede deducir que no existe una evolución favorable de estos indicadores en IBM, lo que reduciría su prestigio como una compañía comprometida con la responsabilidad social empresarial. Por su parte, HP sí publicó en 2013 su informe EEO en su sitio web, como se indica en el anexo 2.

No es posible afirmar que la implementación de una política de inserción de talento humano culturalmente diverso es factible en todas las multinacionales TI del mundo. En realidad, el análisis de la aplicación de objetivos de este tipo debe ser abordado desde el comportamiento mismo de las culturas correspondientes a los casos estudiados. Por esto a continuación se pasará a analizar el contexto cultural en el que se desenvuelven Infosys (India), Ericsson (Suecia) e IBM y HP (Estados Unidos).

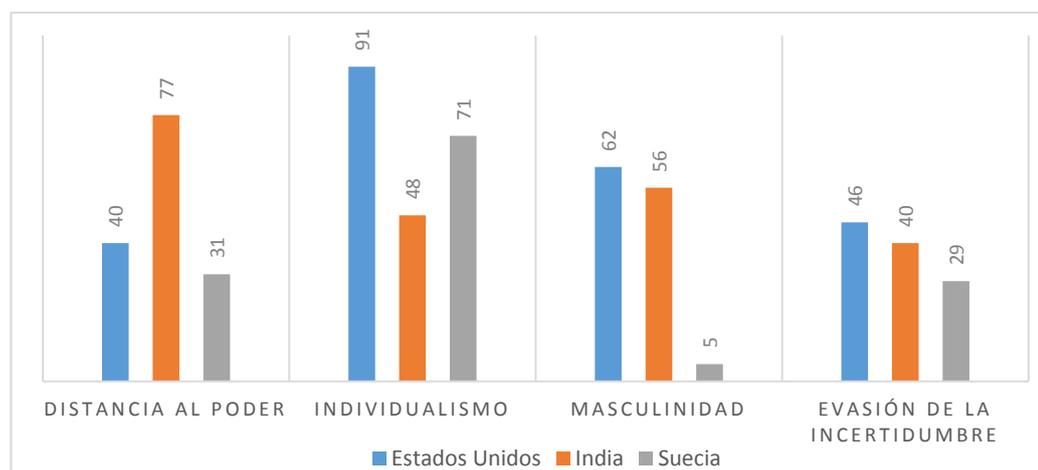
Si bien no se puede hablar de una única cultura india, en términos generales las personas presentarían elevados patrones de tolerancia, altruismo y disciplina moral, debido a que el 81% de la población practicaría el hinduismo, religión que se construye sobre la base de estos valores; además, tendrían un fuerte apego por las tradiciones (Banerji & Yik, 2012: 10). Entonces se trata de una cultura poco individualista, con un sentido de jerarquía elevado y una sociedad que resta importancia a la participación de la mujer en el ámbito laboral (The Hofstede Centre, 2013); características que son clasificadas según el modelo de Hofstede en el gráfico 7 y que pueden representar un reto para la aplicación de una política de diversidad.

Suecia presenta rasgos culturales distintos a los de India. Su cultura es netamente individualista, característica que sin lugar a dudas puede generar conflictos a nivel organizacional, debido a que va en detrimento con el sentido básico de organización laboral, que se constituye bajo la premisa de la búsqueda de objetivos mutuos en función del trabajo en equipo (The Hofstede Centre, 2013). Es una sociedad poco jerarquizada, dispuesta a correr riesgos y a integrar a las mujeres en el ámbito laboral (The Hofstede Centre, 2013). Por su parte, Estados Unidos presenta características similares a las de Suecia en el estudio Hofstede, excepto en cuanto a la masculinidad, constituyéndose como una cultura chauvinista en el marco laboral (The Hofstede Centre, 2013).

Las características descritas según el modelo Hofstede para los tres países y según el modelo Bond en el caso de India, ilustran los elementos que se deben tomar en cuenta previo a la aplicación de una política de diversidad cultural. La revisión de estas cifras es trascendental para entender la forma cómo se relacionan las personas en cada entorno geográfico; por esto, se considera lamentable que las organizaciones ignoren esta información, que sería relevante para mejorar la eficiencia de sus programas y políticas de diversidad cultural. Eso sí, se debe reconocer que a pesar de que este análisis permite entender de mejor manera los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones que se han estudiado; una observación de este tipo sigue siendo limitada debido a que algunas particularidades de cada cultura no son tomadas en cuenta en este tipo de modelos generalistas, que pretenden abordar las principales dimensiones que definen los

patrones de comportamiento de cada cultura y que no siempre se manifiestan de la misma forma en todas las personas.

GRÁFICO 7
COMPARATIVA DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE DE E.E.U.U., INDIA Y SUECIA



Fuente: The Hofstede Centre (2013)
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

3. Observaciones finales

A lo largo de la investigación se han presentado dificultades al establecer la clara correlación entre las variables diversidad cultural e innovación técnica, debido especialmente a la ausencia de indicadores institucionales de diversidad cultural, que permitan comparar estos datos con la productividad y la innovación en diferentes períodos de tiempo. Por esto, se mencionarán las principales barreras metodológicas, que si bien limitan el estudio de la problemática, han podido ser enfrentadas con la contribución de los casos analizados anteriormente. Además, es necesario ampliar el análisis de la problemática y repasar los principales efectos económicos y financieros que la diversidad plantea para las organizaciones y los países en los que se desarrollan.

3.3.1. Barreras metodológicas

La investigación presenta algunas barreras metodológicas que dificultan el establecimiento preciso de la correlación directa y la influencia que posee el talento humano culturalmente diverso en la innovación de las multinacionales TI, especialmente a través de métodos cuantitativos. Si bien existen dificultades para

medir esta relación, no se puede desconocer el aporte sustancial que realizan los casos utilizados para el análisis, debido a que contribuyen a posicionar la teoría de la gestión del talento humano y los modelos culturales en la práctica y a identificar situaciones concretas, en las que determinadas prácticas de administración han obtenido resultados más precisos en términos de productividad e innovación técnica.

Para resumir, las principales barreras metodológicas que se han presentado son: (1) los conceptos de cultura, innovación y productividad no se encuentran definidos con exactitud, hecho que puede sesgar la administración de la diversidad y crear problemas entre los miembros de los equipos de trabajo en el futuro; (2) existen pocas empresas que manejen indicadores institucionales de la diversidad cultural y su influencia en la generación de innovación técnica, lo que se manifiesta en los casos presentados; y (3) se tiene constancia de pocos estudios académicos que validen una medición cuantitativa de la correlación entre las variables, al igual que se manifiesta una ausencia de mecanismos econométricos que ayuden a determinar los efectos de la diversidad sobre las finanzas de las organizaciones y la economía de los países. A pesar de esto, se pueden mencionar algunos estudios encontrados, que pueden acercarse al entendimiento de los resultados obtenidos sobre la problemática en el ámbito académico.

Kochan, et al. (2002: 8) reconocen que en el pasado los estudios de Hoffman 1978, Jackson, Jehn, Neale y Northcraft 1999, O'Reilly y Flatt 1989, Steiner 1972 arrojaron escasos resultados sobre la conexión entre diversidad y productividad (citado en Kochan, et al., 2002: 9). Kochan et al., parten de los siguientes supuestos extraídos de estudios de los autores mencionados para fundamentar su investigación: en algunos grupos la diversidad puede mejorar la productividad, en otros puede ir en detrimento con su dinámica por el elevado nivel de conflicto; la relación entre diversidad y resultados depende del contexto, de esta manera, una política de talento humano pro diversidad puede incrementar la creatividad y la información del grupo (Kochan, et al., 2002: 9).

Contrastando esta información, Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen (2009: 1-2) consideran que los enfoques previos sobre la influencia de la diversidad en

los equipos de trabajo es errónea, porque las variables contextuales como el clima organizacional y la estrategia de negocios no son los factores que afectarían directamente los procesos del equipo, sino la cultura, que de manera positiva o negativa transforma y direcciona los mismos.

Taylor H. Cox y Stacy Blake (1991: 45) publicaron un informe en el que analizaron la competitividad con la presencia de talento humano culturalmente diverso, concluyendo no existían datos que aseguren una relación directa entre las dos variables. Sin embargo, definieron algunos elementos que se deben considerar para obtener su correlación (Cox & Blake, 1991: 45). Entre estos incluyeron seis dimensiones: “*costos, atracción de talento humano, publicidad, creatividad e innovación, solución de conflictos, calidad y flexibilidad*” (Cox & Blake, 1991: 45). Cada una de estas dimensiones podría ser alterada de manera positiva o negativa, a través de diferentes estrategias de planificación y evaluación, que deberían estar dirigidas al empoderamiento del talento humano como factor de diferenciación productiva (Cox & Blake, 1991: 45). Por su parte, Kumar & Suresh (2009: 20) complementan el estudio enfatizando la necesidad de mantener sistemas organizativos más flexibles, que faciliten las relaciones a largo plazo con los empleados, creando lealtad a través de la armonía y el respeto (Kumar & Suresh, 2009: 20).

La literatura demuestra el potencial que la diversidad cultural tiene en las organizaciones (White, 1999: 480). Cox, Lobel & MacLeod, 1991; Mandell & Kohler-Gray, 1990; Marmer-Solomon, 1989; Esty, 1988; Copeland, 1988; Cox & Blake, 1991; concordaron en que las empresas multiculturales poseen una ventaja atrayendo y reteniendo la mejor calidad de talento humano (citado en White, 1999: 476). Por ejemplo, Adler (1991) afirma que estas organizaciones poseen un mayor entendimiento de las características y dimensiones culturales de los empleados extranjeros, lo que facilita su integración y adaptación a nivel grupal (citado en White, 1999: 477). Además, la diversidad cultural permite que la organización despliegue mejores habilidades para solucionar problemas, a través de la construcción de significados complejos, múltiples perspectivas e interpretaciones; así, como lo afirma Janis (1982) los equipos multiculturales son capaces de evadir las consecuencias del “*groupthink*” (grupos altamente cohesivos y homogéneos) (citado en White, 1999: 477). También se ha encontrado que las organizaciones

multiculturales son más adaptables a los cambios, muestran mayor flexibilidad productiva y generan mayor creatividad e innovación, especialmente las multinacionales TI (citado en White, 1999: 477).

Por último, explican que si los encargados de la gestión del talento humano en la organización poseen conocimiento en prácticas de reclutamiento, selección, motivación y capacitación de los empleados, la comunicación y coordinación entre los miembros será mayor, lo que genera mejores resultados en rendimiento, innovación y productividad (Kochan, et al., 2002: 9). Cabe mencionar que independientemente del área de trabajo, todos los directivos que tienen personas a su cargo deben realizar actividades de gestión de talento humano (Kochan, et al., 2002: 9). Los autores remarcan la importancia de seguir evaluando el impacto de la variable, que según ellos, puede tener incidencia sobre la productividad, mientras la diversidad cultural posea mayor representatividad numérica en la plantilla de trabajadores de la empresa (Kochan, et al., 2002: 9).

3.3.2. Efectos económicos y financieros

Si bien la presente investigación se enfoca en identificar el rol de las multinacionales TI en la generación de innovación técnica a través de la gestión del talento humano culturalmente diverso, no se puede dejar de considerar los profundos efectos, que esta forma de administración del talento, generan en las finanzas de las organizaciones y la economía de los países. Por lo tanto, es necesario iniciar el análisis prestando especial atención a los planteamientos del economista austriaco Joseph Schumpeter, quien plantea que la innovación y las fuerzas socio-culturales son la causa principal del desarrollo económico, el cual se entiende como un proceso de transformación económica, social y cultural (Montoya, 2004: 212). Eso sí, la innovación no se da espontáneamente sino que debe ser promovido desde el sistema organizacional de la empresa; para Schumpeter los empresarios son las personas capaces de generar y gestionar innovaciones radicales (Montoya, 2004: 211). Adicionalmente, el proceso de innovación es afectado por la forma en la que se determinan las relaciones sociales en el interior de la organización (Montoya, 2004: 213), ahí la importancia de abordar la gestión de la diversidad cultural, dado que esta se constituye como una

oportunidad para generar formas alternativas de productividad e innovación técnica.

Este argumento es complementado por Montoya (2004: 213): *“El desarrollo de la ciencia depende de la forma en que una determinada sociedad produce sus bienes materiales. Y esta forma está determinada por el carácter que asumen las relaciones sociales de producción en un momento histórico determinado”*. Es por esto que las organizaciones, en especial aquellas que se encuentran compitiendo en los mercados tecnológicos, buscan incesantemente incrementar su contingente de talento humano con formación técnica especializada para enfrentarse a los nuevos retos económicos que se plantean en el siglo XXI. Así, según una encuesta realizada por BPM Forum (*Success Factors & Human Capital Institute*) en 2007, el 72% de directivos de multinacionales TI entrevistados respondieron que la gestión del talento humano es un tema estratégico para incrementar la innovación dentro de su organización (Patil, 2007: 2). Además, el 29% de empleadores entrevistados hubieran contratado más profesionales si los candidatos hubieran tenido la formación y las habilidades requeridas por la empresa (Patil, 2007: 3); lo que da cuenta de la creciente necesidad de profesionales especializados en tecnologías de la información.

En el ámbito financiero, se estima que las organizaciones que plantean una política diversidad destinan alrededor de USD 20 millones anuales a programas de inserción de talento con estas características, lo que incluye diseño, planificación de proyectos, formación intercultural, entre otros procesos que requiere uso de recursos internos y externos de la empresa (Patil, 2007: 4). La investigación ha reafirmado la dificultades de medir los resultados provenientes de la diversidad cultural en los casos estudiados, es por esto que no se puede determinar los réditos financieros que tiene la política; no obstante, este gasto podría ser definido como un costo de oportunidad que destinan las empresas a un rubro que probablemente puede significar el incremento de la innovación en sus productos y procesos.

Por otro lado, se puede evaluar los resultados de las inversiones en I+D frente a los ingresos por este concepto. En el caso de IBM, los ingresos por

patentes en el 2012 fueron de USD mil millones, frente al costo por I+D igual a USD 6 mil millones (Reeves, 2012: 5). Esto da cuenta de la dificultad que poseen las multinacionales TI en generar ingresos por el conocimiento que generan internacionalmente; no obstante, hay que tener claro que la I+D crea oportunidades inigualables de ingresos por ventas en los mercados internacionales e incrementa el nivel de competitividad de las empresas. Lo mismo sucede con HP, que a pesar de incribir un promedio diario de 11 patentes, la ganancia que se genera por las mismas no llega ni al 10% de su ingreso anual; al contrario, las actividades de cadena de suministro representan en promedio el 64% del ingreso (USD 51 mil millones anuales aproximadamente) (Pieper, 2009: 3-7).

En el ámbito económico, no se puede negar que las multinacionales TI que se insertan en mercados internacionales, realizan una importante contribución a la generación de conocimiento a nivel mundial. Por ejemplo, IBM y ETH Zúrich formaron en 2011 una alianza para el desarrollo de un centro de investigación en nanotecnología para fines médicos, la inversión fue de 90 millones y sus resultados serán tangibles desde el 2018 (Reeves, 2012: 7). Además, la inserción de talento humano culturalmente diverso permite que se aumente la participación de sectores sociales marginados en el aparato productivo de los países. Así, según un estudio realizado en 2012 por el *National Institute Economic Review* del Reino Unido, alrededor del 17% del crecimiento del PIB en ese país se atribuye a la presencia de diversidad cultural en las organizaciones (Forbes, 2012: 13).

Es necesario hacer una aclaración, la presente investigación se centra en analizar el rol de las multinacionales en la gestión del talento humano culturalmente diverso en el interior de la organización, es por esto que el estudio no incluiría la administración de contratos por *outsourcing* ni se centraría en observar la administración de talento por este concepto. No obstante, se debe tomar en cuenta que la inserción de talento humano culturalmente diverso puede ser una alternativa económica y financieramente viable, que no solo contribuiría al incremento de la competitividad en mercados internacionales sino que supondría un aporte sustancial para la economía del país al que la multinacional pertenece. Farhoomand (2007: 3) menciona que a pesar de que el *outsourcing* brinda ventajas a las multinacionales, en especial en cuanto a costos laborales,

duración de las operaciones y costos administrativos; este mismo va en detrimento con la economía de los países desarrollados, tomando en cuenta que contribuye al desempleo y supone riesgos administrativos y geopolíticos que dependen del país oferente (Farhoomand, 2007: 3). Al mismo tiempo, en el ámbito social de los países emergentes, crean conflictos laborales debido a la naturaleza monótona del trabajo y los bajos salarios, lo que podría indirectamente involucrar a la organización en litigios por explotación laboral, dañando así su reputación en el ámbito internacional (Farhoomand, 2007: 3).

No es casualidad que los países emergentes como China, India y Brasil sean los precursores de un sistema integrado *outsourcing* empresarial, que se caracteriza por la apertura a la tercerización o externalización de la fuerza de trabajo dirigida a las multinacionales a nivel mundial (Farhoomand, 2007: 15). En realidad, India es el destino número uno para este fenómeno económico, debido a las facilidades que brinda en cuanto a estructura financiera, ambiente de negocios y disponibilidad de habilidades de talento humano (Farhoomand, 2007: 15). Se espera que entre 2011 y 2015 el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial provenga de países emergentes (Chaudhri & Kaul, 2014: 2). Evidentemente, esto ha provocado el interés de multinacionales TI para captar recursos en el interior de estos mercados y aprovechar al máximo las ventajas competitivas que ofrecen (Chaudhri & Kaul, 2014: 2). Este es el caso de IBM que desde 1999 se convirtió en propietaria de una subsidiaria dentro de la India y posee para 2013 filiales en Bangalore, Nueva Delhi, Mumbai y Chennai (Chaudhri & Kaul, 2014: 2). Los beneficios financieros son representativos, tomando en cuenta que la India posee ingenieros de software que ganan aproximadamente USD 2.400 mensuales (Farhoomand, 2007: 15), en comparación con el salario anual de un empleado de las mismas características en Estados Unidos (aproximadamente USD 10.500) (IBM, 2013b).

Esta realidad ha impactado fuertemente a las economías desarrolladas, que han tenido que enfrentarse a nuevos retos para generar ventajas competitivas que permitan que sus industrias no transfieran sus unidades de producción a países emergentes. En 2010 Estados Unidos enfrentó una tasa de desempleo de 9,8%, mientras que en la Zona Euro se mantenía en 7,2% en el mismo período (Trading

Economics, 2014). Para 2013 la realidad cambió dado los esfuerzos del gobierno estadounidense por recuperarse de la crisis, por lo que logró reducir la tasa de desempleo a 6,5%, frente a una intensificación de la desocupación laboral en la Zona Euro, que en el mismo año enfrentó un promedio de 11,5% por este rubro (Trading Economics, 2014). Aditya Nath Jha, Jefe de Marketing Corporativo de Infosys da cuenta de esta situación, expresando que las ventajas que la India posee en cuanto a talento humano especializado y costos son únicas y son vistas como una oportunidad para las empresas estadounidenses y europeas (Trimble, 2008: 8).

“Las barreras a las que se enfrentan las empresas del mundo desarrollado frente a las nuestras han provocado un aumento de su participación en la economía india [...] reportes recientes han mostrado que si ellos contratan 10.000 empleados adicionales en India, otros 10.000 deben ser despedidos en otra zona con presencia geográfica de la compañía [...] esto puede ser muy traumático, en especial cuando los empleados de ambos sitios trabajan juntos” (Trimble, 2008: 8).

Por ejemplo, en 2012 el porcentaje de estudiantes estadounidenses desempleados que habían obtenido su título de tercer nivel alcanzó el 4,1%, una cifra que se encontraba en la mitad (2%) en 2010 (Baker, 2013: 2). La explicación dada por Baker (2013) es la ausencia de profesionales con formación académica especializada en tecnología y redes, en especial correspondientes al género femenino, que según proyecciones del Centro Estadounidense de Mujeres y Tecnologías de la Información podría alcanzar una participación de 10% en el mercado laboral TI para finales del 2018 (citado en Ashcraft & Blithe, 2010: 9).

Otro aspecto importante a tomar en cuenta dentro del marco económico es que las multinacionales TI tienden a contratar talento humano joven (entre 20 y 28 años) con el fin de desarrollar carreras profesionales, que aseguren la creación de relaciones de lealtad hacia las organizaciones (Robbins, 2003: 496). El efecto de esta política no puede pasar por alto dentro de esta investigación porque genera exclusión laboral a las generaciones antecesoras, lo que se puede considerarse un tipo de segregación social.

Por ejemplo, Infosys BPO¹² Polonia ofrece a las empresas servicios de externalización de personal para procesos de negocios; en su sede trabajan más de 1.000 empleados altamente calificados, de los cuales: el 76% posee un título universitario, 10% ha realizado estudios de post-grado, doctorados o MBA ejecutivo y además de poseer un conocimiento avanzado del idioma inglés, proveen servicios en 9 idiomas extranjeros diferentes (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 5). Dentro de la filial el promedio de edad es de 27 años y corresponden en su mayoría a jóvenes pertenecientes a la llamada “generación Y” (nacimiento entre 1980 y 1992) (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 5). Esta generación se caracteriza por el empleo continuo de tecnología y requieren de una función más específica de las herramientas de motivación de la empresa (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 5). Esto quiere decir que ellos demandan mecanismos alternativos a las formas básicas de motivación laboral como las recompensas financieras (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 5). Para esto, Chiavenato recomendaría las recompensas no financieras, que principalmente se fundamentan en la libertad, autonomía y creación de retos en el trabajo (estudio McKinsey); eso sí, es necesario tomar en cuenta que estas formas de motivación también representarían un costo financiero para la organización (Chiavenato, 2009: 106).

3.3.3 Discusión y ampliación de la problemática

La investigación concluye que, a pesar de las barreras metodológicas se han presentado, la información que los casos estudiados han contribuido permiten deducir que la presencia de talento humano culturalmente diverso sería favorable para la generación de innovación técnica de las multinacionales TI. Con la presentación de modelos teóricos, información relevante sobre casos que han implementado políticas de diversidad cultural y análisis de los alcances y las limitaciones que la presencia de talento humano diverso plantea para las organizaciones, se ha podido ilustrar la importancia que cobra el tema para las multinacionales TI, que han decidido emprender acciones concretas para aumentar su cuota de diversidad en todos los ámbitos abordados. Además, se ha observado que la problemática posee una incidencia relevante para la economía de los países

¹² Business Process Outsourcing (BPO): subcontratación de procesos a través de un proveedor de servicio de talento humano externo (Epson, 2010). Se le llama también externalización de procesos de negocios (Epson, 2010). En este caso Infosys BPO Poland es una de las filiales a través de las cuales Infosys ofrece a las empresas TI servicios de subcontratación de personal (Baltina, Gust, & Kobylecka, 2011: 5).

a nivel mundial, dado que influencia el aparato productivo de los mismos, contribuye al avance de la tecnología y el conocimiento global y ha transformado el mercado laboral, dada la coyuntura de la globalización y la importancia que cobran las tecnologías de la información.

Empero, no se puede dejar de mencionar que la gestión de la diversidad cultural presenta ciertas limitaciones, que pueden poner en peligro el funcionamiento productivo de las organizaciones. Es así que el choque cultural se constituye como uno de los mayores retos para la administración de las multinacionales TI, tomando en cuenta que el encuentro de diferencias entre las personas representa un proceso que requiere de especial atención por la función directiva, caso contrario, puede conducir al establecimiento de relaciones poco armoniosas, que obstaculizarían el trabajo de los equipos. En resumidas cuentas, los casos analizados ilustran la dificultad que se presenta al momento de medir la influencia de la diversidad cultural en la innovación técnica y productividad de las empresas; no obstante, estos han ayudado a presentar situaciones concretas, que han servido para entender de mejor manera la relación existente entre las variables y han representado una contribución al estudio de la interculturalidad en el ámbito administrativo.

Considerando las múltiples ventajas y los costos que representa la diversidad cultural en la organización, ¿cómo se puede aprovechar las potencialidades que los equipos de trabajo culturalmente diversos ofrecen? y ¿sería posible crear una organización en la que los miembros de todos los orígenes socioculturales desarrollen todo su potencial? El presente estudio demuestra que, a pesar de las barreras metodológicas que plantea la temática, la función directiva de las multinacionales TI puede influir en las variables a través de la aplicación de buenas prácticas de gestión de talento humano y ampliación del conocimiento cultural, que influyen en el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo heterogéneos, lo que conduce a mayores niveles de productividad e innovación técnica. Este argumento ha sido ilustrado a través de los casos de IBM, HP, Infosys y Ericsson, empresas que han ejecutado proyectos y aplicado políticas que han influido positivamente sobre las variables mencionadas.

Ciertamente, White (1999: 478) considera que este es un objetivo difícil pero asequible a través del mantenimiento de un balance entre las metas de la organización y la retención de las culturas individuales de los empleados. Los directivos de las multinacionales TI se enfrentan a una dicotomía:

“El objetivo de la cultura pluralista es suficiente para garantizar la continuidad de la tradición cultural étnica y la existencia del grupo heterogéneo, sin que al mismo tiempo interferir con la realización de las responsabilidades normales de la vida civil (...) dentro de este contexto, el sentido pertenecer a pueblos étnicos distintos permanecerá como una capa importante de la identidad de grupo, mientras que, con suerte, el prejuicio y la discriminación van a desaparecer o ser tan leves en su alcance como para ser apenas notables” (Gordon, 1978: 72).

En este capítulo se ha identificado el rol que cumple la función directiva en el diseño de estrategias para la gestión efectiva del talento humano culturalmente diverso. Se han descrito los principales alcances y limitaciones que plantea el talento humano culturalmente diverso, estableciendo que presenta para las multinacionales TI oportunidades en términos de innovación técnica y productividad; al mismo tiempo, existen barreras operacionales y limitaciones en cuanto a aplicabilidad, que pueden ser minimizadas a través de buenas prácticas en la administración del talento. También se han repasado los principales efectos financieros y económicos de la diversidad cultural y algunas barreras metodológicas que dificultan determinar la relación exacta entre las variables. Finalmente, se concluye que es necesario seguir abordando la problemática, en especial, se requiere de investigaciones que realicen una aproximación cuantitativa para determinar la correlación existente entre las variables de talento humano culturalmente diverso y generación de innovación técnica.

VI. ANÁLISIS

A lo largo del desarrollo de la investigación se ha evaluado el rol que desempeñan las multinacionales de tecnologías de la información en la generación de innovación técnica de los equipos de trabajo culturalmente diversos. En realidad, se ha utilizado un enfoque desde la función directiva para relacionar las políticas de gestión del talento dirigidas hacia la administración efectiva de los equipos de trabajo, conformados por personas con características culturales distintas. De esta manera, se ha recopilado información teórica relevante, basada en estudios empíricos, que dan cuenta de las potencialidades y limitaciones de la presencia de diversidad cultural, en especial, para las empresas que compiten en el mercado TI. Los principales procesos de gestión del talento humano y los sistemas de comunicación, integración y adaptación contribuirían a que estas organizaciones exploten el potencial que posee la diversidad cultural para aumentar la competitividad en los mercados internacionales, a través de la innovación técnica.

Los casos de las multinacionales seleccionadas permiten contrastar la teoría con la práctica de la gestión del talento humano culturalmente diverso; así, como se ha visto, tanto IBM y HP (Estados Unidos) como Infosys (India) y Ericsson (Suecia), son compañías que compiten en el mercado mundial TI y que poseen una estrategia dirigida hacia la integración de la diversidad cultural. Esto posibilita identificar en cada una de estas empresas los procesos, políticas, valores y decisiones concretas relacionadas con el rol de la función directiva en la administración de este tipo de empleados. No obstante, muchas de estas acciones no son necesariamente positivas para la integración, adaptación y retención del talento culturalmente diverso; es por esto, que la teoría repasada anteriormente contribuye al análisis de la factibilidad de estas decisiones.

Es necesario aclarar que no existe una forma única de gestionar el talento humano culturalmente diverso, esto puede variar dependiendo de la organización de la empresa, el contexto en la que se desarrolla y las personas que las dirigen. Cada forma de administrar el talento se constituye sobre bases distintas, que se encuentran definidas por el enfoque y punto de vista que los directivos han dado

a cada caso particular. Es necesario mencionar que la literatura sugiere que la diversidad cultural no debe limitarse a una estrategia de negocios, sino que debe enmarcarse en la política, los valores y los principios organizacionales, tomando en cuenta que, según White, los objetivos y la misión son la forma más visible y explícita de la dirección de una política. Es importante que cada empresa posea una definición propia de diversidad cultural, basada en la consideración de las dimensiones culturales de Hofstede, Bond y en los elementos no visibles del modelo Schein, que guíen los objetivos que se persiguen a través de esta política. Así, a diferencia de IBM y HP, Infosys y Ericsson no explicitan una definición ni un enfoque propio de la diversidad cultural, lo que representa una limitación para su correcta internalización a nivel de valores y principios organizacionales.

Por un lado, es necesario recordar que una de las limitaciones que propuso Martínez a la gestión de la diversidad cultural es que es facultativa, hecho que dificulta la aplicación de la misma en el interior de las organizaciones. En los casos de Ericsson e IBM se manifiesta la ausencia de voluntad por transparentar la información acerca de la distribución de la diversidad en su plantilla de trabajadores, considerando que la primera no presenta datos sobre la misma y la segunda ha decidido no hacer público el informe EEO-1 sobre el mismo tema. Además, los casos de Ericsson y HP abren las puertas a la incorporación de nuevas estrategias novedosas para el cumplimiento del objetivo propuesto, como son el planteamiento de objetivos de diversidad cultural a largo plazo y la segmentación de estrategias por regiones.

El reclutamiento, en conjunto con la selección de personal, es uno de los procesos de gestión del talento más sensibles al cambio, cuando se trata de integrar mayor diversidad cultural a la organización. En los casos de IBM y HP es visible que se estableció una política en la que una de las competencias requeridas durante el proceso de selección es la “inteligencia cultural” de los candidatos. Esto facilitaría la integración y adaptación del personal, evadiendo así los prejuicios de la categorización de diferencias basada en la “teoría de identidad social” de Tajfel & Turner. Con esto HP, a través de su proyecto “Ascend”, consiguió mejorar la presencia de talento perteneciente a minorías étnicas en 12 puntos porcentuales. Lo que es cuestionable de los programas de reclutamiento de talento humano

culturalmente diverso es si la política de prioridad hacia estos grupos pondría en riesgo la competencia individual de las personas durante el proceso de selección. Es por esto que empresas como Infosys y Ericsson han decidido priorizar las habilidades y características personales sobre el origen geográfico o étnico.

Los casos demuestran que las multinacionales TI estadounidenses estudiadas tienden a atraer talento internacional proveniente de países emergentes, con el fin de aumentar su componente de diversidad cultural. Por su parte, Infosys de la India no posee programas de reclutamiento externo y Ericsson utiliza las asignaciones internacionales (expatriados) como práctica de reclutamiento interno para el fortalecimiento de las competencias de sus filiales extranjeras; así, se estima que uno de cada diez empleados de Ericsson son expatriados suecos enviados a filiales para llenar vacantes en diferentes partes del mundo. Se confirma que las multinacionales se encuentran incorporando el componente tecnológico para un reclutamiento más dinámico, que favorezca la selección del talento de primer nivel y que cubra las necesidades requeridas por las mismas. De esta forma, se corrobora la teoría de que el reclutamiento en línea y las redes sociales profesionales son las herramientas más utilizadas. No obstante, el caso de Infosys e IBM da cuenta de nuevos instrumentos como el *Cloud Computing* y el reclutamiento virtual que pueden ser incorporados a esta estrategia. Además, se observa que las multinacionales TI estadounidenses complementan su estrategia de RSP utilizando los servicios de reclutamiento de empresas “*headhunters*” y “*assessment centers*”; algo que no se manifiesta en Ericsson e Infosys, con dos explicaciones posibles: falta de confianza en servicios externos de atracción de personal y disponibilidad de tiempo para tareas de RSP.

Se puede apreciar que todas las multinacionales TI analizadas poseen un sistema de incentivos que genera un impacto positivo para elevar el compromiso y el nivel de satisfacción de los empleados; por ejemplo, según un estudio realizado por HP, entre 2010 y 2013 el 41% de sus empleados percibió un aumento de su remuneración y de los beneficios prestados. Sin embargo, por una parte, las recompensas no financieras no se encuentran enfocadas al talento humano culturalmente diverso y por otra, estas no logran cubrir la totalidad de estrategias de “salario emocional”, propuestas por Chiavenato. Esto imposibilitaría el

equilibrio entre remuneración y recompensas no financieras, tomando en cuenta que en los cuatro casos, un empleado profesional percibiría el equivalente a 6.000 USD mensuales; a pesar de que las remuneraciones en las multinacionales TI estadounidenses son más altas que las suecas e indias, respectivamente.

Una de las limitaciones a este sistema de gestión es el equilibrio y el alcance de los beneficios hacia el talento humano interno, considerando que Gholipour proponía que es difícil recompensar a todos por igual y que esta política podría degenerar en conflictos interpersonales, segregación y rotación voluntaria de personal. Ericsson ilustra el típico caso de preferencias hacia el talento humano nacional, otorgando beneficios especiales a los empleados suecos cuando son transferidos a las filiales de la empresa fuera del país, considerando que a diferencia del personal local, estos reciben normalmente un vehículo, se cubren sus gastos de vivienda y alimentación y se les otorga un bono a su remuneración, equivalente al 30% adicional.

Es necesario destacar que la compensación y los beneficios afectan el comportamiento organizacional de los individuos y los equipos de trabajo; es por esto, que un enfoque tendiente a la supervisión excesiva, falta de libertad y flexibilidad en el trabajo y beneficios condicionales (Teoría X de McGregor) irían en detrimento con el incremento de la innovación técnica. Ericsson, a diferencia de IBM, HP e Infosys, presenta estas características, dado a que no se enfoca en el talento humano como el elemento más importante dentro del proceso productivo (Teoría Y de McGregor), no trata de crear una relación simbiótica entre la función directiva y los empleados y condiciona la recompensa de acuerdo con los resultados obtenidos, recordando que en base al rendimiento individual la remuneración anual de un empleado puede aumentar entre un 20% y 40%. Además, es interesante observar que empresas como Infosys e IBM han implementado herramientas como el *telecommuting* y, en el caso de HP, aplicaciones para teléfonos inteligentes que pueden facilitar el seguimiento de empleados que trabajan fuera de la oficina.

Es claro que estas empresas priorizan la incorporación de jóvenes (entre 20 y 28 años), brindándoles la oportunidad de desarrollar una carrera profesional

si cumplen con los requerimientos del puesto al que se les ha asignado, lo que les permite elevar su compromiso con los valores organizacionales y prevenir la rotación voluntaria; gracias a estos esfuerzos entre 1970 y 2012 HP mantuvo el índice de rotación de personal más bajo del sector TI en Estados Unidos con menos de 1%. Sin embargo, en compañías como Infosys y Ericsson se sigue priorizando la capacitación técnica y administrativa sobre la cultural, a diferencia de HP e IBM, que han adoptado una estrategia de aprendizaje cultural y colaborativo.

La gestión del aprendizaje y desarrollo en los casos estudiados presenta limitaciones, especialmente al momento de determinar el contenido y la localización de las capacitaciones. Por una parte, se manifiesta una reducida planificación y delimitación de las necesidades individuales y grupales de capacitación, presuponiendo que todos los empleados requieren del mismo desarrollo de competencias, lo que reduce el impacto positivo que estas pueden tener en la innovación técnica de la empresa. Es más, según Robbins sería preferible optar por capacitaciones informales antes que desperdiciar tiempo y recursos en la estandarización de recursos de aprendizaje, algo que se presenta en los casos de IBM, HP y Ericsson; se puede recordar que en “CQ”, el programa de aprendizaje en línea de HP, solamente participó aproximadamente el 1% del personal de la empresa. Por otra parte, en todos los casos se han implementado plataformas “*e-learning*” al interior de la empresa, como sitios web de aprendizaje y cursos vía redes sociales. Esta realidad se contrapone a los planteamientos de Hamel & Prahalad que consideran que debe existir un equilibrio entre la capacitación interna y externa, porque la organización sería incapaz de cubrir todas las necesidades de aprendizaje de los empleados. A pesar de esto, en las multinacionales TI analizadas si se manifiesta un aumento en la inversión en aprendizaje y desarrollo, siendo la prioridad en todos los casos la ampliación de capacidades y conocimientos técnicos y no el aumento de la “inteligencia cultural” o temas transversales como el enriquecimiento cultural, el idioma, el género o la sinergia grupal.

Cox menciona que para convertirse en una organización multicultural no basta con la introducción de políticas contra la discriminación y los estereotipos.

Si bien esto sienta las bases de un entorno de equipo más justo y equitativo, sería necesario ejecutar acciones más concretas como lo han hecho IBM, HP e Infosys que organizan programas y eventos de inclusión como las sesiones “*Just a Minute (JAM)*” de Infosys, que amplían el conocimiento cultural y generan relaciones de empatía y amistad entre los empleados. Así, existen multinacionales TI como Ericsson que no se han preocupado por proveer estos espacios, dado que consideran que el conocimiento cultural debe ser desarrollado individualmente, evadiendo su responsabilidad de proveer herramientas para mejorar la comunicación interna.

La información sobre conflictos interculturales en el interior de la organización es insipiente en el caso de IBM, HP y Ericsson. Por otro lado, Infosys registró una incidencia del 13% de inconvenientes en el interior de los equipos de trabajo, debido a diferencias culturales entre los miembros. Esta ausencia de mecanismos de medición representa una limitación para la selección adecuada de los canales de comunicación interna. Además, otros datos relevantes de los que carecen las multinacionales TI, entre estos el índice de diversidad cultural grupal y la función de producción de conocimiento desde la diversidad cultural dificultan la determinación de acciones frente a la reducción de la frecuencia de comunicación, causada por la falta de voluntad de los empleados por interactuar con personas con características culturales distintas. De esta manera, se reduce la capacidad de la función directiva por contrarrestar las barreras personales y ambientales que dificultan la comunicación entre las estructuras individuales, grupales, funcionales y directivas. Esto a su vez genera un impacto negativo en los resultados de innovación técnica de los equipos de trabajo, de acuerdo al modelo Kochan.

Las multinacionales IBM y Ericsson se han limitado a revisar cuestiones normativas como la protección a los derechos de sus empleados y la reducción de la discriminación, segregación y estereotipos plasmados en los manuales de funciones y códigos de ética. No obstante, Allport sugería que la función directiva no se debe limitar al cumplimiento de estándares establecidos por la ley, sino que debe construir espacios de trabajo inclusivos, que brinden mayor atención a las dimensiones de la cultura y faciliten el encuentro cultural entre los miembros. Esta

ausencia de planes de integración y adaptación dificultaría el comportamiento organizacional tendiente a constituir equipos de trabajo colaborativos, que generen ideas y conocimiento para el cumplimiento de objetivos organizacionales. Constrastando esta visión reduccionista, HP e Infosys optaron por proyectos de inclusión y adaptación del talento humano culturalmente diverso, en los que se destacaron la creación de grupos de apoyo, mentorías y espacios más informales para que las personas puedan compartir experiencias e ideas fuera del ambiente laboral; en realidad, HP organizó en 2013 más de 350 eventos de inclusión cultural a nivel mundial. Ninguna de las multinacionales TI analizadas muestra datos de tiempo estimado de integración ni ha optado por una auditoría de la diversidad.

Como se ha dicho antes, la innovación técnica forma parte del proceso productivo de los equipos de trabajo de las multinacionales TI y, según la “teoría de las innovaciones” de Schumpeter, crearía una nueva función de producción en la organización. Si bien estas empresas han expandido su oferta de productos a nuevos mercados, es visible que no se ha considerado la influencia del talento humano culturalmente diverso en la innovación técnica, debido a la carencia de indicadores que midan su incidencia en este y otros procesos productivos. Esta se considera una limitación para su gestión efectiva, que según la literatura, podría tener un efecto positivo en la diferenciación, valor agregado y adaptación de los productos a mercados internacionales.

Tomando en cuenta que IBM ha recibido reconocimientos de gestión del talento humano culturalmente diverso por parte de instituciones como DiversityInc. y, como se ha analizado, no presenta indicadores cuantificables de los resultados de las políticas frente a este tipo de personal, sería cuestionable que esta empresa haya sido reconocida a nivel mundial por este concepto. Existen posibles explicaciones para esta afirmación: la primera puede ser el enfoque pluralista que poseen este tipo de instituciones, que solo toman en cuenta para sus mediciones el gasto en aumento de la diversidad y las políticas antidiscriminatorias, dejando de lado las acciones dirigidas a la inclusión y la adaptación del personal; la segunda tiene que ver con posibles intereses privados que depositan las empresas en este tipo de rankings, debido a que estos influyen positivamente en la imagen externa de las multinacionales.

Se puede apreciar que las multinacionales TI, manejan rubros altos por concepto de I+D, esto demuestra que se trata de un área prioritaria debido a la creciente necesidad de desarrollar patentes y nuevos productos para el mercado; por ejemplo, en IBM invierte anualmente alrededor de USD 3,8 mil millones en investigación de producto y desarrollo de capacidades del talento humano. Es interesante el vínculo que establece HP entre innovación y sostenibilidad, lo que le ha permitido posicionarse como una empresa que crea soluciones que protegen el medio ambiente. Por último, tampoco existe información sobre la función de producción de innovación por empleado ni la influencia del talento humano culturalmente diverso sobre la misma. Esto ha dificultado la creación de políticas dirigidas al talento humano culturalmente diverso tendientes a elevar su capacidad de generación de ideas y conocimiento.

Además de esto, las multinacionales TI estudiadas no hacen una diferenciación entre “capacidad de innovar” y “proceso de innovación”; por lo que se llevaría a cabo un proceso generativo de conocimiento desarticulado, tomando en cuenta que no se sigue el orden del ciclo sugerido por Du Preez & Louw. Esto es, según los académicos referidos, lo que distingue a una empresa innovadora sobre una convencional. La alternativa propuesta por la literatura es una innovación abierta, que ya está siendo manejada por multinacionales TI como Infosys, combinada con un proceso de reclutamiento agresivo de talento humano culturalmente diverso.

La ausencia de concordancia entre las características demográficas, la distribución de la diversidad en la plantilla de trabajadores y la falta de sensibilidad cultural imposibilitan otorgar a los casos seleccionados la categoría de empresas “multiculturales”, según los paradigmas de Cox. En realidad, HP presenta, según el reporte EEO-1, una baja participación de personal asiático (14%) y afroamericano (6%) frente al caucásico (71%); mientras que Infosys presenta una concentración de empleados provenientes de la India, que representan un 90% de la fuerza de trabajo frente a un 4% de las Américas, 3% de Asia Pacífico y 3% de Europa, Medio Oriente y África. No obstante, el reconocimiento de las potencialidades de la diversidad cultural y la

implementación de una estrategia de inclusión de la misma y el rechazo de juicios valoraciones personales como discriminación y estereotipos las convierten en empresas “plurales”. Hay que recordar que Nancy Adler propuso que debe existir un equilibrio entre la diversidad cultural y las metas organizacionales. Para esto, sería suficiente ser una organización pluralista, eso sí, siendo “sinergista” en el enfoque de gestión de la diversidad cultural. Esto quiere decir que no solo se aceptan las diferencias culturales de los empleados, sino que se estructuran espacios de trabajo que propendan a la integración y adaptación de los mismos, lo que contribuye al incremento de la innovación técnica.

VII. CONCLUSIONES

Inicialmente la investigación se planteó comprobar si la ineficacia de las políticas de reclutamiento, motivación laboral y comunicación interna en la gestión del talento humano por la función directiva generaría ausencia de diversidad cultural en los equipos de trabajo de las multinacionales TI, lo que explicaría la elevada rotación de personal, pérdida de competitividad e innovación de los productos en los mercados internacionales. Esta hipótesis fue cumplida parcialmente dado que si bien se logró determinar el rol protagónico que desempeñan las multinacionales TI en la gestión, formación, adaptación e integración del talento humano culturalmente diverso a los equipos de trabajo y el fortalecimiento de sus potencialidades, no se pudo determinar en la práctica el impacto directo que este posee sobre la rotación de personal, competitividad, innovación y adaptación de los productos a los mercados internacionales. Es así que se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La incorporación de talento humano culturalmente diverso en las multinacionales TI presenta oportunidades y retos que pueden incidir en la generación de innovación técnica de estas organizaciones. Así, la función directiva puede actuar directamente sobre su comportamiento a través de los procesos de gestión del talento para maximizar los beneficios que estos suponen y reducir el riesgo del encuentro cultural, tendiente a generar conflicto al interior de los grupos.
- Entre las oportunidades que se han identificado se puede destacar que la literatura sugiere que la diversidad cultural posee un efecto positivo en el aumento de valor agregado, creatividad, diferenciación y adaptación de productos a mercados internacionales, elevan la sensibilidad cultural de los empleados y favorecen la toma de decisiones críticas basadas en las divergencias.
- Las principales limitaciones que se encontraron fueron que la incorporación del talento humano culturalmente diverso es facultativo, la dificultad en definir el concepto de diversidad cultural en el interior de la

organización, la carencia de mecanismos que cuantifiquen los resultados de la diversidad frente a la innovación técnica, la presencia de un elevado nivel de conflicto intercultural dado por la categorización inconsciente de las diferencias y la presencia de elementos no visibles de la cultura que pueden representar un riesgo para la gestión administrativa a largo plazo.

- Se determinó a través de estudios académicos y empíricos que la diversidad cultural en los equipos de trabajo tiende a elevar las divergencias entre los miembros; esto supone una mayor generación de ideas, creatividad y conflicto frente a equipos homogéneos.
- La gestión del talento humano culturalmente diverso no se da de manera uniforme en las multinacionales TI, esta se construye dependiendo del contexto en que la organización se desarrolla, el enfoque que sus líderes otorguen a la diversidad cultural, la estrategia de reclutamiento, selección, compensación, inclusión, adaptación y comunicación, las características demográficas de su entorno y la estructura organizativa de la empresa.
- Infosys y Ericsson demuestran que en muchos casos la diversidad cultural se limita a una estrategia de negocios, sin incorporarse a los valores y principios organizacionales. En este contexto, se dificulta la aplicación de programas de incorporación de talento humano culturalmente diverso y se obstaculiza el proceso de inclusión y adaptación del personal, debido a la ausencia de una identidad cultural definida por la empresa.
- Las multinacionales priorizan por medio de su discurso a la diversidad cultural, sin reflejar resultados tangibles en relación a objetivos institucionales. De esta forma, no se cumple con su propósito de generar un impacto positivo sobre la innovación y productividad de la empresa. En los casos estudiados, se sigue manifestando una concentración de talento humano caucásico masculino, relegando a otras etnias y al género femenino a una participación minoritaria dentro de los equipos de trabajo. Además, no se han encontrado datos sobre la distribución del talento por

género y etnia en los casos de IBM y Ericsson, lo que refleja la falta de transparencia de estas empresas frente a esta información.

- Observando las características que presenta cada caso, se puede decir que el establecimiento de políticas, objetivos y una misión dirigida al aumento de la participación de la diversidad cultural en la empresa no garantiza el efectivo incremento de la presencia de la misma. Además, es visible que la incorporación de la diversidad cultural es un objetivo alcanzable a largo plazo y que empresas como IBM e Infosys no demuestran avances significativos en el ámbito dentro del período estudiado.
- Las multinacionales TI analizadas demuestran que para efectos de sus necesidades estas priorizan el reclutamiento local, lo que iría en detrimento con la estrategia de incorporación de talento culturalmente diverso. Pese a esto, cuando estas optan por el reclutamiento internacional existe la tendencia de dirigir sus programas a economías emergentes como China, Brasil e India, además de incorporar mayoritariamente a los “*millennials*”, con formación académica de tercer y cuarto nivel, desplazando al talento internacional no cualificado.
- Existen nuevas demandas de talento con características técnicas desde las multinacionales TI, que requieren de personas con capacidad, experiencia y habilidades en las siguientes áreas: administración de redes, gestión de bases de datos, soporte técnico, mantenimiento de redes inalámbricas, diseño y programación.
- Las estrategias adoptadas por las multinacionales TI analizadas ilustran la creciente necesidad de desarrollar talento élite, que pueda adaptarse a un mundo en constante transformación que requiere de innovación técnica. Las herramientas tecnológicas se han implantado en los procesos de gestión de talento humano, lo que les ha permitido abrir las puertas al reclutamiento internacional, crear nuevas opciones de motivación y

plataformas de seguimiento, capacitar a más gente y aumentar la presencia de diversidad cultural en los equipos de trabajo.

- La estrategia de comunicación de las multinacionales TI ha sufrido una transformación dirigida hacia la incorporación de nuevas tecnologías, que son un canal que facilita la transmisión de información, mejora su calidad y genera una respuesta rápida a los problemas que surgen a nivel de equipo. La disponibilidad de espacios comunicativos físicos o electrónicos reduce el riesgo del fracaso en el encuentro cultural, lo que se manifiesta en la estrategia manejada por las empresas estadounidenses estudiadas.
- Está claro que la obtención de indicadores de correlación entre el talento humano culturalmente diverso y la innovación técnica no es un aspecto prioritario para las multinacionales TI estudiadas, considerando que un análisis cuantitativo de este tipo puede ser costoso y en muchos casos puede arrojar resultados poco concretos, como han demostrado las investigaciones anteriores de Cox y Kochan. No obstante, el caso de HP muestra que es posible obtener ciertos datos que pueden servir como indicadores para el análisis de dos variables de correlación entre la diversidad cultural y la productividad: el índice de días perdidos e incidentes presentados por zona geográfica. A través de estos, se corrobora que América es el continente con mayor índice de días perdidos, presentando mayores conflictos a nivel de talento humano, mientras que existe un nivel bajo de incidencias de este tipo en Asia Pacífico y Medio Oriente. De esta manera, la función directiva puede tomar decisiones más efectivas para la gestión del talento humano culturalmente diverso y así maximizar los beneficios que ofrecen en términos de innovación técnica.
- Los aportes de estudios empíricos realizados por académicos en la materia de gestión de talento humano permiten deducir que existen perspectivas más claras sobre la relación entre el talento humano culturalmente diverso y la innovación si se toma como referencia el mercado de tecnologías de la información.

- Para las multinacionales TI ya no es suficiente solamente alcanzar a los competidores dentro del mercado, sino de trascender a través de nuevos y más flexibles procesos técnicos y administrativos, lo que en ciertos casos requiere de innovaciones radicales. No obstante, ninguno de los casos estudiados estableció dentro de su estrategia de competitividad al aumento de diversidad cultural en los equipos de trabajo, demostrando la ausencia de nociones concretas sobre el vínculo entre estas dos variables.
- Los casos de IBM, HP, Infosys y Ericsson muestran el crecimiento sostenido que poseen las multinacionales TI, en un mercado que cada día demanda productos nuevos y más innovadores. Es por esto que las empresas han tenido que adaptarse a la dinámica cambiante y han incrementado su capacidad instalada para ofrecer servicios de telecomunicaciones, informática, telefonía móvil, software, hardware, almacenamiento en la nube y soporte técnico. La información recopilada de los casos ilustra la incursión de las multinacionales TI en nuevas tecnologías como *cloud computing* y redes LTE, con el fin de mejorar la oferta de productos en el mercado internacional. Los volúmenes de ventas que manejan son extensos, lo que requiere de un talento humano que cubra las necesidades de la demanda internacional.
- Las multinacionales TI estudiadas reconocen el potencial que posee el talento humano culturalmente diverso, poseen políticas contra la discriminación y segregación de personal; convirtiéndolas en empresas plurales. Si bien han introducido ciertos mecanismos de integración y adaptación de este talento, todavía no prevalece su aplicación frente a las políticas mencionadas anteriormente.
- En resumen, se ha identificado que entre las prácticas de gestión de talento humano culturalmente diverso más aceptadas y sugeridas por los académicos en la materia se encuentran: la ampliación de conocimiento cultural de la alta dirección, la rendición de cuentas sobre la diversidad cultural, la integración de la política a los valores y principios

organizacionales, el reclutamiento agresivo de talento diverso, el mejoramiento de los sistemas de comunicación, integración y adaptación de personal y el reconocimiento y aceptación de las potencialidades del encuentro cultural para la innovación y competitividad de la empresa.

VIII. RECOMENDACIONES

- Las multinacionales TI deberían reconocer las potencialidades y retos que ofrece el talento humano culturalmente diverso y ejecutar acciones concretas con miras a desarrollar sus capacidades, integrarlo a la estructura funcional de la organización y aprovechar la ventaja competitiva que ofrece en términos de innovación técnica dentro del mercado TI mundial.
- Es preciso que las multinacionales TI no se limiten a la aplicación de las políticas antidiscriminatorias que exige la ley correspondiente a cada país; para dar el salto de organización plural a multicultural es necesario que la distribución de la diversidad en la plantilla de trabajadores concuerde con las características demográficas y que la organización en su conjunto posea mayor sensibilidad y conocimiento cultural. Si este objetivo no se alcanza se podría optar por una organización pluralista, que propenda a la sinergia en el interior de los equipos de trabajo, en donde no solo se acepten las diferencias culturales de los empleados, sino que se estructuren espacios de trabajo cooperativos que contribuyan al incremento de la innovación técnica.
- Las multinacionales TI que persigan el incremento de la presencia de talento humano culturalmente diverso deben optar por la incorporación de líderes que posean conocimiento y experiencia cultural, que se adapten rápidamente a las diferencias y que fomenten, mediante el ejemplo, el compromiso con la construcción de una organización multicultural.
- Sería necesario también la auditoría a nivel interno y externo de los resultados de las iniciativas para la incorporación de talento humano culturalmente diverso; de esta manera se transparenta la información en este ámbito y se facilita el compromiso del personal con el proceso.
- Es recomendable que todas las estrategias dirigidas al talento humano culturalmente diverso y a sus diferentes procesos se lleven a cabo bajo un

profundo conocimiento de las definiciones, dimensiones y elementos de la cultural y la diversidad, atendiendo a las particularidades que plantea cada una. Esto permite un equilibrio entre la preservación de las características culturales del talento y la obtención de objetivos organizacionales. Eso sí, sería necesario que no se consideren solamente los enfoques teóricos de académicos provenientes de occidente, al contrario, se deben integrar las definiciones y dimensiones propuestas por teóricos de oriente. De esta manera, es posible adaptar la gestión del talento humano culturalmente diverso a las realidades y contextos que posee cada multinacional TI.

- Es necesario que las herramientas tecnológicas se sigan incorporando a los procesos de gestión de talento humano; esto contribuye a un mejoramiento de los canales de comunicación y generan comunidades en línea que facilitan la creación de relaciones entre empleados. Además, hace posible que las multinacionales TI generen mayor innovación técnica, a través de la introducción de nuevos productos, patentes y procesos al mercado TI mundial.
- Se recomienda ampliar la investigación en el análisis de los diferentes efectos de la estrategia de RSP, que puede ser interna, externa local o internacional. Además, se requiere conocer más sobre la incidencia que posee el talento humano proveniente de países emergentes sobre el comportamiento organizacional de las multinacionales TI que optan por su incorporación.
- Se requiere ampliar el estudio del impacto de la presencia de talento humano culturalmente diverso en la innovación técnica de los equipos de trabajo de las multinacionales TI, a través de la determinación de indicadores de medición cuantitativa entre las dos variables. De esta forma, es posible diseñar políticas más concretas y efectivas para la gestión del talento humano culturalmente diverso.

- Es necesario que en América Latina se aborde la problemática del talento culturalmente diverso y su impacto en la innovación técnica de las organizaciones, debido a que la información disponible es prácticamente inexistente y esto permitiría un mejor entendimiento del fenómeno dentro del contexto de la región.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros

Consultados de forma física

- Adler, N., & Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior*. Estados Unidos, San Francisco: Thomson learning inc.
- Certo, S. (2000). *Administración Moderna*. Colombia, Bogotá: Pearson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, México D.F.: McGraw Hill.
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos: Compensación*. España, Madrid: EOI .
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2005). *Negocios Internacionales*. México, México D.F.: Cengage Learning.
- Hall, E. (1976). *Beyond culture*. Estados Unidos, New York: Anchor Books.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: software of the mind*. Reino Unido, Berkshire: McGraw Hill.
- Levi-Leboyer, C. (1997). *La gestión de las competencias*. España, Barcelona: Ediciones Gestión.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. Estados Unidos, New Jersey: Prentice Hall Inc. .
- Mor, M. E. (2011). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Estados Unidos, Los Angeles: SAGE.
- Prahaland, C. K., & Krishnan, M. (2009). *La nueva era de la innovación: cómo crear valor a través de redes globales*. México, México D.F.: McGrawHill.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. Estados Unidos, New Jersey: Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Canada, Québec: McGraw-Hill.
- Shepard, C. (1964). *Small Groups*. Estados Unidos, San Francisco: Chandler Publishing.

Stevenson, W. J. (2005). Competitiveness, strategy and productivity. En W. J. Stevenson, *Operations Management* (págs. 41-74). Reindo Unido, Rochester: McGraw-Hill/Irwin.

Recuperados en la web

Blázquez Entonado, F. (2001). *Sociedad de la información y educación*. Recuperado de <http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/blanquez.pdf>

Boyd, D., & Ellison, N. (2011). *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. Recuperado de <http://www.danah.org/papers/JCMCIntro.pdf>

Cerda-Hegerl, P. (2010). *Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy*. Recuperado de http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/05_cerda-hegerl.pdf

Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, L., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *Human resource management*. Recuperado de http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/mn3075_ch1-4.pdf

García-Morato, M. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Recuperado de http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/Gestion_de_la_Diversidad_Cultural.pdf

Gordon, M. (1978). *Assimilation in America: Theory and Reality*. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1979-13233-000>

Guo, K. L., & Sánchez, Y. (2005). Workplace Communication. En N. Borkowski, *Organizational Behavior in Health Care*, 77-103. Recuperado de <http://healthadmin.jbpub.com/Borkowski/frontmatter.pdf>

Johnson, R. D., & Gueutal, H. (2011). *Transforming HR through technology*. Recuperado de <http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr%20tech%20epg-%20final.pdf>

Karabacakoglu, F., & Özbilgin, M. (2012). Global Diversity Management at Ericsson. En L. Costanzo, *Cases in Strategic Management* (págs. 79-91). Recuperado de http://www.academia.edu/355362/Global_Diversity_Management_at_Ericsson_the_business_case

Kumar, A., & Suresh, N. (2009). *Operations Management*. Recuperado de http://tn.upi.edu/pdf/Operations_Management.pdf

Sánchez, G. (2013). *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Recuperado de <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/gestiondiversidadunivcadiz.pdf>

Suárez, R. (2007). *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. España, Vigo: Ideaspropias Editorial. Recuperado de http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-091-9.pdf

Vacas, F. S. (2006). Influencia de la tecnología en el entorno. En F. S. Vacas, *Innovación técnica en las empresas* (págs. 27-50). Recuperado de <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/4%20Influencia%20de%20la%20tecnolog%EDa%20en%20el%20entorno.pdf>

Vela, L. (2012). *Diferenciación de productos*. Recuperado de <http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/diferenciacion-productos.pdf?noCache=1354884406288>

Disertaciones o tesis de grado

Consultados de forma física

Chen, C., & Li, X. (2009). *Diversity in the Process of Internationalization: A Case Study on Ericsson*. University of Gävle: Bachelor Thesis.

Pinoargote, J. (2014). *Open innovation model for a large company in the ICT Industry*. Turku School of Economics: Master's Thesis in International Business.

Recuperadas en la web

Mäki, D., & Soudakova, V. (2009). *MNC's Management of Human Resources in India* (Maestría Lulea University of Technology). Recuperado de <http://epubl.ltu.se/1402-1552/2008/009/LTU-DUPP-08009-SE.pdf>

Informes

Consultados de forma física

Banerji, A., & Yik, A. (2012). *Diversity & Inclusion in Asia Country View: India*. República Popular China, Hong Kong: Community Business Limited .

Chaudhri, V., & Kaul, A. (2014). *IBM India: Localizing a global model for corporate citizenship*. Canadá, Ontario: Richard Ivey School of Business Foundation.

Comisión Europea. (2012). *Implementation Checklist for Diversity Management*. Bélgica, Bruselas: EU Commission.

- du Preez, N., & Louw, L. (2008). *A Framework for Managing the Innovation Process*. Sudáfrica, Stellenbosch: Stellenbosch University, Department of Industrial Engineering.
- Ehmke, C. (2008). *Strategies for Competitive Advantage*. Estados Unidos, Wyoming: WEMC FS.
- Farhoomand, A. (2007). *Daksh and IBM: business process transformation in India*. República Popular China, Hong Kong: Asia Case Research Centre.
- Microsoft Corporation. (2013). *Best practices for innovation: Microsoft's innovation management framework*. Estados Unidos, Redmond: Microsoft Corporation.
- Moss, R. (2010). *Case study: IBM's Dynamic Workforce*. Estados Unidos, Cambridge: Harvard Business School.
- Müller, P., & Wiklund, M. (2007). *Diversity and Equality within Swedish Police*. Suecia, Estocolmo: Rikspolisstyrelsen (Swedish Police Service).
- Patil, N. (2007). *Managing talent in the flat world*. India, Bangalore: White Paper Infosys.
- Reeves, T. (2012). *IBM open innovarion*. Estados Unidos, New York: IBM Corporation.
- Roche, W. K., Teague, P., Coughlan, A., & Fahy, M. (2011). *Human resources in the recession: managing and representing people at work in Ireland*. Irlanda, Dublin: Labor Relations Commission Ireland.
- Trimble, C. (2008). *Infosys: Maintaining an Edge*. Estados Unidos, Hanover: Tuck School of Business at Dartmouth.

Recuperados en la web

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2010). *Derechos de las personas LGBT*. Estados Unidos, San Francisco: Thomson Learning inc. Recuperado de http://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/RegularSession/Session19/A-HRC-19-21-Add3_sp.pdf
- AON Hewitt. (2014). *2014 Trends in Global Employee Engagement*. Estados Unidos, Chicago: AON Publications. Recuperado de http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent_mgmt/2014-trends-in-global-employee-engagement.jsp
- Ashcraft, C., & Blithe, S. (2010). *Women in IT: the facts*. Estados Unidos, New York: National Center for Women & Information Technology. Recuperado de

http://www.ncwit.org/sites/default/files/legacy/pdf/NCWIT_TheFacts_rev2010.pdf

- Baker, D. (2013). *The Problem with Structural Unemployment in the U.S.* Estados Unidos, Washington D.C.: Center for Economic and Political Research. Recuperado de <http://www.cepr.net/documents/publications/structural-unemployment-2012-10.pdf>
- Baltina, O., Gust, A., & Kobylecka, M. (2011). *Non-financial motivation of employees from Y Generation.* Recuperado de http://www.sendzimir.org.pl/sites/default/files/FS_Report_Infosys_ENG_12.09.2011.pdf
- Brunke, B. (2012). *Human Resources – How the emerging markets are changing the global HR agenda.* Alemania, Munich: Roland Berger Strategy Consultants. Recuperado de https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_8_billion_HR_goes_global_Emerging_markets_change_the_HR_agenda_20121109.pdf
- Center for Strategic & International Studies. (2011). *Leveraging Technology Innovation to Solve Development Challenges: A Case Study from HP.* Recuperado de http://csis.org/files/publication/130129_case_study_chevron_Technology%20Innovation.pdf
- Dutta, S., & Bilbao-Osorio, B. (2014). *The Global Information Technology Report: living in a hyperconnected world.* Suiza, Ginebra: INSEAD. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2014.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2014). *Global Innovation Index 2014: the human factor in innovation.* India, Dehli: WIPO. Recuperado de <http://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>
- Epson. (2010). *¿Qué es el Business Process Outsourcing y cómo puede ayudarte a reducir costes?* Recuperado de <http://canal.epson.es/blog/2013/01/08/que-es-el-business-process-outsourcing-y-como-puede-ayudarte-a-reducir-costes/>
- Ericsson. (2008). *Annual Report 2008.* Suecia, Estocolmo: UPM Sol Matt. Recuperado de http://www.ericsson.com/thecompany/investors/financial_reports/2008/annual08/index.html
- Ericsson. (2013b). *Ericsson Sustainability and corporate responsibility report 2013.* Suecia, Estocolmo: Xerox Comprint. Recuperado de <http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/2013-corporate-responsibility-and-sustainability-report.pdf>

- Ericsson. (2014). *Annual Report 2013*. Suecia, Estocolmo: UMP Sol Matt.
Recuperado de http://www.ericsson.com/thecompany/investors/financial_reports/2013/annual13/en/sites/default/files/download/pdf/EN_-_Ericsson_AR2013.pdf
- Filippone, T., & Youden, D. (2012). *Human resources transformation: is it driving business performance?* Estados Unidos, Cambridge: HFS Research. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/people-management/publications/assets/pwc-hfs-hr-transform.pdf>
- Forbes. (2012). *Global Diversity Rankings by Country, Sector and Occupation*. Estados Unidos, New York: Forbes Insights. Recuperado de http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/global_diversity_rankings_2012.pdf
- Forbes Insights. (2011). *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*. Estados Unidos, New York: Forbes. Recuperado de http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf
- Google Inc. (2013). *What is it like to do research at Google?* Recuperado de <http://research.google.com/workatgoogle.html>
- HP. (2010). *Your HP U.S. Benefits Program*. Estados Unidos, Palo Alto: HP Publication. Recuperado de http://h41112.www4.hp.com/jobsathp/docs/HP_Benefits_Brochure.pdf
- HP. (2013). *HP 2013 Living Progress Report*. Estados Unidos, Palo Alto: Energy Star. Recuperado de <http://h20195.www2.hp.com/V2/GetPDF.aspx/c04152740.pdf>
- HP. (2014). *Annual Report 2013*. Estados Unidos, Palo Alto: HP Publications. Recuperado de <https://www.ibm.com/annualreport/2013/>
- Human Rights Campaign. (2012). *Workplace Discrimination Laws and Policies*. Recuperado de <http://www.hrc.org/resources/entry/Workplace-Discrimination-Policies-Laws-and-Legislation>
- IBM. (2008). *Diversity & Inclusion: frequently asked questions*. Canadá, Toronto: IBM Canada Ltd. Recuperado de https://www-03.ibm.com/employment/ca/en/newhire/diversity_faq.pdf
- IBM. (2009). *Annual Report 2008*. Estados Unidos, New York: RR Donnelley . Recuperado de <https://www.ibm.com/annualreport/2008/>
- IBM. (2011). *IBM WhirlWind: Enabling productivity on the move* . Estados Unidos, New York: IBM Global Services. Recuperado de <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi->

bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=CIE03085USEN#loaded

- IBM. (2012b). *2014 IBM Benefits Summary*. Estados Unidos, New York: IBM Corporation. Recuperado de http://www-01.ibm.com/employment/us/benefits/2014_Benefits_Brochure.pdf
- IBM. (2013a). *Diversity & Inclusion*. Estados Unidos, New York: IBM Publishing. Recuperado de http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/downloads/ibm_diversity_brochure.pdf
- IBM. (2013c). *Annual Report 2013*. Estados Unidos, New York: RR Donnelley. Recuperado de <https://www.ibm.com/annualreport/2013/>
- Impact Instruction Group. (2014). *Learning & Development Technology Report 2014*. Estados Unidos, Columbus: Impact Instruction Group. Recuperado de <http://www.gc.asted.org/resources/Documents/Reports/2014-IIG-LD-Technology-Report.pdf>
- Infosys. (2011). *IWIN*. India, Bangalore: Infosys Ltd. Recuperado de <http://www.iusstf.org/cms/newsimages/file/women-in-science/Infosys.pdf>
- Infosys. (2013a). *Annual Report 2013-2014*. India, Bangalore: Infosys Publishing. Recuperado de <http://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/Documents/Infosys-AR-14.pdf>
- KPMG. (2013). *2013 Technology Industry Outlook Survey*. Suiza, Ginebra: KPMG. Recuperado de <https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/technology-outlook-survey-2013.pdf>
- LinkedIn. (2015). *2015 Global Recruiting Trends*. Estados Unidos, Mountain View: LinkedIn Annual Report. Recuperado de <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/recruiting-tips/global-recruiting-trends>
- Midlej, M., & Vicente, J. (2009). *Prácticas de recursos humanos y productividad: el efecto moderador y mediador del clima organizacional*. España, Salamanca: Universidad de Salamanca. Recuperado de http://campus.usal.es/~empresa/09_master/pdf/publicaciones/dt_07_09.pdf
- Observatorio Industrial de Electrónica, T. d. (2010). *Subcontratación y Outsourcing en el sector TIC*. España, Madrid: CCOO. Recuperado de http://www.ametic.es/CLI_AETIC/ftpportalweb/documentos/Estudio5_observatorio.pdf

- OCDE. (2014). *Manual de Oslo: directrices para la recogida e interpretación de información relativa a la innovación*. España, Madrid: Elecé Industria Gráfica, s.l. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/Traduccion%20%20espanola%20del%20Manual%20de%20Oslo.pdf
- OIM. (2013). *Informe sobre las migraciones en el mundo 2013*. España, Madrid: Gráficas Alcoy. Recuperado de http://publications.iom.int/bookstore/free/WMR2013_SP.pdf
- OMS. (2000). *La salud de los jóvenes: un desafío para la sociedad*. España, Madrid: Gráficas Reunidas. Recuperado de http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_731_spa.pdf
- Oxford Economics. (2012). *Global Talent 2021: How the new geography of talent will transform human resource strategies*. Reino Unido, Oxford: Oxford Publishing. Recuperado de <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>
- Ozgen, C., Nijkamp, P., & Poot, J. (2013). *The Impact of Cultural Diversity on Innovation: Evidence from Dutch Firm-Level Data*. Países Bajos, Amsterdam: NORFACE Migration. Recuperado de <http://ftp.iza.org/dp6000.pdf>
- Ozman, M., & Erdil, E. (2013). *Cultural Diversity, Knowledge Diversity and Innovation*. Francia, Evry: European Commission Research Area. Recuperado de <http://www.ub.edu/searchproject/wp-content/uploads/2013/09/WP5.16.pdf>
- Pieper, D. (2009). *Supply Chain Innovations for Competitive Advantage*. Recuperado de <http://www.sclgme.org/shopcart/Documents/David%20Pieper.pdf>
- Programa para el Desarrollo de la Industria del Software. (2009). *La importancia de la industria de tecnologías de la información (TI)*. México, México D.F.: PROSOFT. Recuperado de www.prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20Prosoft/BREF_02.pdf
- Reich, S. (1998). *What is globalization? Four Possible Answers*. Estados Unidos, Pittsburgh: Kellogg Institute. Recuperado de <https://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/261.pdf>
- Rioux, S. M., Bernthal, P., & Wellins, R. (2000). *The globalization of human resource practices survey report*. Estados Unidos, Bridgeville: Development Dimensions International. Recuperado de https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/theglobalizationofhrpractices_fullreport_ddi.pdf?ext=.pdf

- Robert Half Inc. (2012). *Technology salary and hiring trends*. Estados Unidos, Menlo Park: RH Technology. Recuperado de <http://www.roberthalf.com/technology/it-salary-center>
- Sánchez, C. (2008). *El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79785/14carolinacaibano.pdf>
- Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). *Global Human Capital Trends 2014*. Estados Unidos, New York: Deloitte University Press. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>
- Seminarium International. (2011). *La heterogeneidad puede mejorar el desempeño en los equipos de trabajo*. República Dominicana, Santo Domingo: GESTION. Recuperado de <http://www.gestion.com.do/pdf/011/011-heterogeneidad.pdf>
- Spitzer, B., Buvat, J., & Morel, V. (2013). *The Digital Talent Gap: Developing Skills for Today's Digital Organizations*. Francia, Paris: Capgemini Consulting. Recuperado de https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/the_digital_talent_gap27-09_0.pdf
- Tamas, A. (2007). *Geert Hofstede's Dimensions of Culture and Edward T. Hall's Time Orientations*. Estados Unidos, Almonte: Tamas Consultants inc. Recuperado de http://www.tamas.com/sites/default/files/Hofstede_Hall.pdf
- Tan, S. (2013). *Market Insight: Integrated Platform Solutions Are the Next Frontier for IT Services Providers*. Estados Unidos, Stamford: Gartner. Recuperado de <https://www.gartner.com/doc/2623317/market-insight-integrated-platform-solutions>
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2013). *2013 Employer Information Report Hewlett Packard*. Estados Unidos, Washington D.C.: EEOC. Recuperado de <http://www8.hp.com/h20195/v2/GetDocument.aspx?docname=4AA5-7720ENUC>
- Urueña, A. (2012). *Cloud Computing. Retos y Oportunidades*. España, Madrid: ONTSI. Recuperado de http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/1-_estudio_cloud_computing_retos_y_oportunidades_vdef.pdf
- Washington, D. (2008). *The concept of diversity*. Reino Unido, Durham: Washington & Co. Recuperado de http://dWASHINGTONllc.com/images/pdf/publications/the_concept_of_diversity.pdf

Zion, S., & Kozleski, E. (2005). *Understanding culture*. Estados Unidos, Denver: On Point Series. Recuperado de <http://www.urbanschools.org/pdf/understanding.culture.LETTER.pdf>

Werssowelz, R., & Beer, M. (2010). *Human Resources at Hewlett-Packard*. Recuperado de <http://www.bizstudyportal.com/content/b/i/z/S/t/u/D/y/HRM/DEF/5/516HRM2013DEF0102124321.pdf>

Artículos de revista

Consultados de forma física

Baelo, R., & Cantón, I. (2009). Las tecnologías de la información y la comunicación en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-12.

Baños, R. V. (2008). Competencia Comunicativa Intercultural. *Revista de Investigación Educativa*, 2006 (24), 353-372.

Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 141-167.

Correa, M., & Serrano, I. (2010). Gestión de personas en equipos multilocalizados. *Factores culturales e internacionalización de la empresa y economía*, 41-52.

Franichevich, A., & Marchiori, E. (2010). Generación Y, la sangre nueva en la empresa. *Desde el Campus IAE*, 96-100.

Harter, J. (2007). *The Elements of Great Managing*. Gallup Press, 1-19.

Issa, T. (2012). Cross-cultural Differences in Management. *International Journal of Business and Social Science*, 105-111.

Kamal, Y., & Ferdousi, M. (2009). Managing Diversity at Workplace: A Case Study of hp. *ASA University Review*, 158-170.

Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica Año X, No 25*, 209-213.

Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 85-110.

Núñez, E., & Sánchez, Y. (2011). De la administración del recurso humano, a la gestión del talento humano. *Temas de ciencia y tecnología vol.15*, 3-10.

Ortiz, R. (1998). Diversidad cultural y cosmopolitismo. *Nueva Sociedad Nro.155*, 22-36.

- Tejada, J., & Navío, A. (2002). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-14.
- Thomas, S., & Karodia, A. (2014). Human resources practices at Google: exploring the entrepreneurial spirit. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) Vol. 2*, 15-27.
- Torres, P. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo Vol 1*, 1-13.

Recuperados en la web

- Bhattacharyya, H. (2003). Multiculturalism in Contemporary India. *UNESCO's International Journal on Multicultural Societies*, 148-162. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/resources/periodicals/diversities/past-issues/vol-5-no-2-2003/multiculturalism-in-contemporary-india/>
- Carnevale, A., & Stone, S. (1994). Diversity: Beyond the Golden Rule. *Training & Development*, 22-39. Recuperado de <https://www.questia.com/magazine/1G1-16374008/diversity-beyond-the-golden-rule>
- Chambers, E., Foulon, M., & Hanfield, H. (2007). The war for talent. *The Online Journal of McKinsey & Co*, 1-8. Recuperado de http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf
- Cunningham, D., & Green, D. (2013). Comparative Case Analysis for Understanding Corporate Diversity. *Strategic Leadership Review, Volume 1*, 1-8. Recuperado de https://submissions.scholasticahq.com/supporting_files/47914/attachment_versions/47933
- Gholipour, A., Pirannejad, A., Kozekanan, S., & Gholipour, F. (2011). Designing Motivation System to Produce Creativity and Entrepreneurship in Petrochemical Company. *International Journal of Business and Management*, 137-147. Recuperado de <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/10437/7454>
- Gouveia, V. V., & Ros, M. (2000). Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro-economic variables. *Psicothema Vol. 12, Supl.*, 25-33. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/395.pdf>
- Grin, F. (2004). On the costs of cultural diversity. *Geneva Education Research Unit*, 189-202. Recuperado de <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:40079>

- Lindquist, J. D., & Kaufman-Scarborough, C. J. (2007). The Polychronic–Monochronic Tendency Model: PMTS scale development and validation. *Time & Society*, 269-303. Recuperado de <http://tas.sagepub.com/content/16/2-3/253.abstract>
- Ramírez, L., & León, A. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 53-70. Recuperado de http://www.uvm.cl/csonline/2008_1/marchant.pdf
- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: an exploratory study. *Information and Management*, 131-142. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720608000153>
- Soon, A., Van Dyne, L., & Koh, C. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 335–371. Recuperado de http://culturalq.com/docs/MOR%20Ang_Van%20Dyne%20etc.%202007.pdf
- Zetterquist, P., & Quirke, B. (2008). Transforming internal communication at Ericsson. *SCM Vol.11*, 18-21. Recuperado de <http://www.synopsisonline.com/wordpress/wp-content/uploads/2001/08/Transforming-internal-communication-at-Ericsson-February-2007.pdf>

Artículos de revistas científicas indexadas

Recuperados en la web

- Archibugi, D., & Iammarino, S. (2002). The globalization of technological innovation: definition and evidence. *Review of International Political Economy*, 98-122. Recuperado de <http://www.geography.ryerson.ca/michalak/geo910/Technological%20change.pdf>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 45-56. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/4165021?seq=1#page_scan_tab_contents
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 635-672. Recuperado de http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf
- Kiessling, T., & Harvey, M. (2005). Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology. *Int. J. of Human Resource*

Management, 22-45. Recuperado de <http://org8220renner.alliant.wikispaces.net/file/view/Kiessling.pdf>

Knight, D., Pearce, C., Smith, K., Olian, J., Sims, H., Smith, K., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 445-465. Recuperado de http://www.researchgate.net/profile/Patrick_Flood2/publication/252523842_Top_management_team_diversity_group_process_and_strategic_consensus/links/0deec5297b1a8daf7e000000.pdf

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., . . . Thomas, D. (2002). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. *Human resource management*, 3-21. Recuperado de <http://faculty.haas.berkeley.edu/levine/papers/The%20Effects%20of%20Diversity%20on%20Business%20Performance.pdf>

Mattes, J. (2006). Innovation in multinational companies –An empirical analysis of innovation networks. *Bamberger Beiträge zur Europaforschung und zur internationalen Politik*, 1-19. Recuperado de <http://www.sozialstruktur.uni-oldenburg.de/dokumente/beip14.pdf>

St. Agnes Centre For Post Graduate and Research Centre. (2014). Hrm and Diversity Management –A Case Study on Managing Diversity in Multi National Company Special Reference Infosys Ltd. *Global Journal for Research Analysis*, 128-133. Recuperado de http://theglobaljournals.com/gra/file.php?val=April_2014_1397565416_76a32_43.pdf

Stahl, G., Maznevski, M., Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 1-20. Recuperado de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2742>

White, R. D. (1999). Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 469-493. Recuperado de http://www.aueb.gr/users/esaopa/courses/maniatis/99_4_4_4_w.pdf

Wu, M.-Y. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies XV*, 33-42. Recuperado de <http://web.uri.edu/iaics/files/04-Ming-Yi-Wu.pdf>

Yeager, K. L., & Nafukho, F. (2012). Developing diverse teams to improve performance in the organizational setting. *European Journal of Training and Development*, 338-408. Recuperado de <https://www.extension.org/sites/default/files/Developing%20diverse%20teams%20to%20improve%20performance%20in%20the%20organizational%20setting.pdf>

Actas de conferencia

Recuperados en la web

- Bunyamin, H. (2013). *Learning from Google: Increasing the Quality of Work Life. The 2013 IBEA, International Conference on Business, Economics, and Accounting*. Tailandia, Bangkok. Recuperado de http://academic-conferences.org/pdfs/icmlg_2013-abstract-booklet.pdf
- Cequea, M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (págs. 41-49). Cartagena, Colombia: UNEG. Recuperado de http://oa.upm.es/9440/1/pag_41-50.pdf
- Gore, E., & Vázquez, M. (1998). Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional. *Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación* (págs. 1-9). Argentina, Mar del Plata: Asociación de Desarrollo y Capacitación Argentina. Recuperado de <https://www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/dtn03.pdf>
- Pérez, C. (2013). La empresa ante el cambio tecnológico. *Conferencia ante el Congreso Internacional de Estrategias Gerenciales* (págs. 1-7). España, Valencia: Asociación de Ejecutivos del Estado Carabobo .

Sitios Web

- Cringly, R. X. (2014). *How to Fix IBM*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/robertcringly/2014/10/23/how-to-fix-ibm/>
- Diversity Inc. (2014). *Report card assesses performance based on four key areas*. Recuperado de <http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2014/>
- Ericsson. (2012). *Ericsson Training Programs*. Recuperado de http://www.ericsson.com/ourportfolio/services/training-programs?nav=fgb_101_117
- Ericsson. (2013a). *Our Approach to Inclusion*. Recuperado de <http://www.ericsson.com/ca/en/thecompany/diversity-inclusion/our-approach.shtml>
- Forrest, C. (2013). *Diversity stats: 10 tech companies that have come clean*. Recuperado de <http://www.techrepublic.com/article/diversity-stats-10-tech-companies-that-have-come-clean/>
- Guerrero, M. (2004). *Recursos humanos y tecnologías de la información*. Recuperado de <http://www.angelfire.com/ma4/magu/Articulo.htm>

- IBM. (2008). *IBM Policies*. Recuperado de <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/policy11.shtml>
- IBM. (2012a). *About IBM*. Recuperado de <http://www.ibm.com/ibm/us/en/?lnk=fai-maib-usen>
- IBM. (2013b). *Graduates*. Recuperado de <http://www-05.ibm.com/employment/uk/graduate-programmes/what-we-offer/>
- IBM. (2013d). *Diversity 3.0*. Recuperado de <http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/awards.shtml>
- Infosys. (2013b). *About Us*. Recuperado de <http://www.infosys.com/about/>
- Infosys. (2014). *Diversity and inclusion*. Recuperado de <http://www.infosys.com/sustainability/diversity/>
- Infosys. (2015). *Infosys honored with the coveted Daimler Supplier Award*. Recuperado de <http://www.infosys.com/newsroom/features/Pages/daimler-supplier-award2014.asp>
- LEXIS. (2010). Acrónimos y siglas: tecnología y comunicación. Obtenido de <https://sendafonaments.wordpress.com/2009/05/18/siglas-y-acronimos-tecnologia-y-comunicacion/>
- Lucas Group. (2013). *Human Resources Recruiters*. Recuperado de <http://www.lucasgroup.com/executive-recruiting/hr-recruiting/#eruR005R2AYjUyQ1.97>
- Manjoo, F. (2014). *Exposing Hidden Bias at Google*. Recuperado de http://www.nytimes.com/2014/09/25/technology/exposing-hidden-biases-at-google-to-improve-diversity.html?_r=0
- Medianzo S.L. (2014). *Muchas empresas tienen problemas para adaptarse a las innovaciones tecnológicas*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/53/18956/empresas-tienen-problemas-para-adaptarse-innovaciones-tecnologicas.html>
- PayScale. (2013a). *Average Salary for Hewlett-Packard Company Employees*. Recuperado de http://www.payscale.com/research/US/Employer=Hewlett-Packard_Company/Salary
- PayScale. (2013b). *Average Salary Range by Job: Infosys*. Recuperado de http://www.payscale.com/research/IN/Employer=InfoSys_Limited/Salary

- PayScale. (2013c). *Ericsson-Worldwide Salaries*. Recuperado de http://www.payscale.com/research/US/Employer=Ericsson_Inc./Salary
- Perry, T. (2015). *Massive Worldwide Layoff Under Way At IBM*. Recuperado de <http://spectrum.ieee.org/view-from-the-valley/at-work/tech-careers/massive-worldwide-layoff-underway-at-ibm>
- RAE. (2013). *Resultados Innovación*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=INNOVACI%C3%93N>
- Spencer, H. (2012). *What is culture? a compilation of quotations*. Recuperado de <http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>
- Statista. (2015). *IBM's expenditure on research and development from 2005 to 2014* . Recuperado de <http://www.statista.com/statistics/274821/ibms-expenditure-on-research-and-development-since-2005/>
- The Hofstede Centre. (2008). *India: Dimensions*. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/india.html>
- The Hofstede Centre. (2013). *Hofstede Model by Country*. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- Tomaino, J. J. (2012). *HR Headhunters: Things You Should Know Before Talking With A Headhunter*. Recuperado de <http://successinhr.com/talking-with-hr-headhunters>
- Trading Economics. (2014). *Unemployment rate USA*. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate>
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2014). *2014 EEO-1 Survey*. Recuperado de <http://www.eeoc.gov/employers/eo1survey/>

ANEXOS

ANEXO 1

DISTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD EN HP

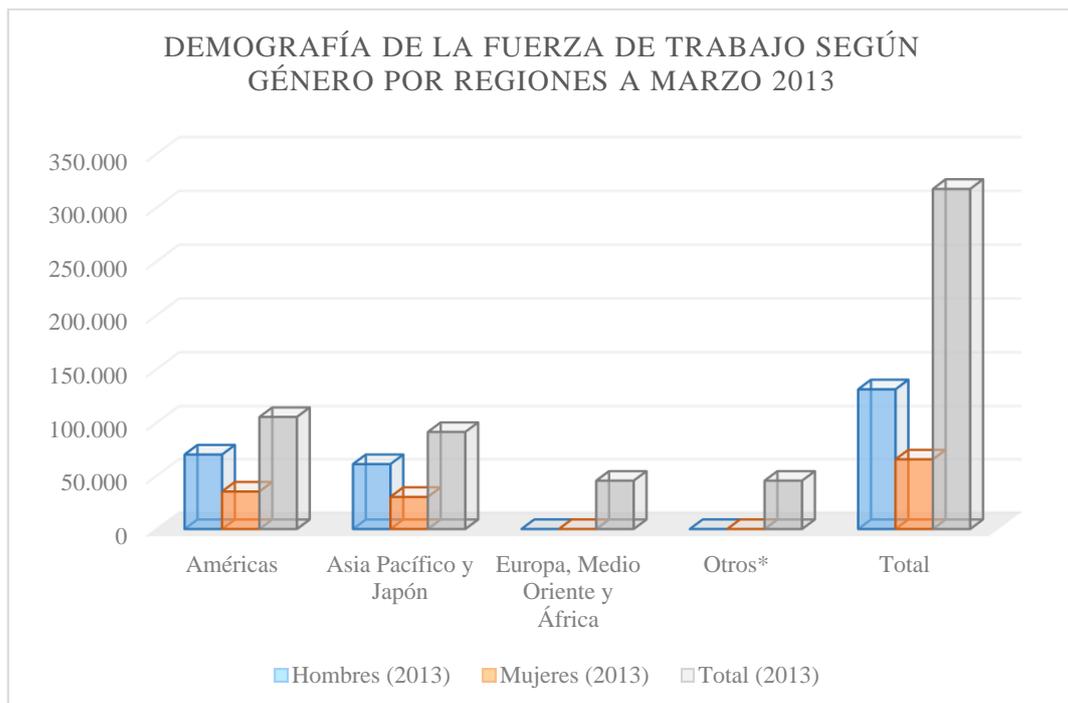
DEMOGRAFÍA DE LA FUERZA DE TRABAJO SEGÚN GÉNERO EN HP POR REGIONES A MARZO 2013

<i>Región</i>	<i>Hombres (2013)</i>	<i>Mujeres (2013)</i>	<i>Total (2013)</i>
<i>Américas</i>	70.142	35.335	105.477
<i>Asia Pacífico y Japón</i>	61.133	30.247	91.380
<i>Europa, Medio Oriente y África</i>	-	-	45.515
<i>Otros*</i>	-	-	45.515
<i>Total</i>	-	-	317.500

**Este rubro incluye información no determinada por algunas filiales de la empresa sobre el talento humano según género y región.*

Fuente: HP, 2013: 58

Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa



Fuente: HP, 2013: 58
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

DEMOGRAFÍA DE LA FUERZA DE TRABAJO SEGÚN GRUPO DE EDADES EN HP A MARZO 2013

<i>Grupo de Edad</i>	<i>% del Total</i>
<i>Menor a 30 años</i>	24,8%
<i>Entre 31 y 50</i>	57,6%
<i>Sobre los 51</i>	17,6

Fuente: HP, 2013: 58
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

ANEXO 2

INFORME EEO-1 HP EN 2013

CO= 1167953
 UI= 1167953

EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY
 2013 EMPLOYER INFORMATION REPORT
 CONSOLIDATED REPORT - TYPE 2

SECTION B - COMPANY IDENTIFICATION

1. HEWLETT PACKARD
 3000 HANOVER STREET
 PALO ALTO, CA 94304

2.a. HEWLETT PACKARD
 3000 HANOVER STREET
 PALO ALTO, CA 94304

SECTION C - TEST FOR FILING REQUIREMENT

1-Y 2-Y 3-Y DUNS NO.:009122532

SECTION E - ESTABLISHMENT INFORMATION

c. Y

NAICS:

SECTION D - EMPLOYMENT DATA

JOB CATEGORIES	HISPANIC OR LATINO		NOT-HISPANIC OR LATINO												OVERALL TOTALS
	***** MALE *****						***** FEMALE *****								
	MALE	FEMALE	WHITE	BLACK OR AFRICAN AMERICAN	NATIVE HAWAIIAN OR PACIFIC ISLANDER	ASIAN	AMERICAN INDIAN OR ALASKAN NATIVE	TWO OR MORE RACES	WHITE	BLACK OR AFRICAN AMERICAN	NATIVE HAWAIIAN OR PACIFIC ISLANDER	ASIAN	AMERICAN INDIAN OR ALASKAN NATIVE	TWO OR MORE RACES	
EXECUTIVE/SR OFFICIALS & MGRS	25	2	406	6	0	57	1	2	111	2	0	11	0	1	624
FIRST/MID OFFICIALS & MGRS	290	123	5015	189	2	713	23	23	2020	142	2	210	12	9	8773
PROFESSIONALS	2107	1011	27780	1622	28	6571	167	245	12599	1367	12	2739	96	117	56461
TECHNICIANS	519	98	4435	814	17	478	30	88	868	335	1	105	16	16	7820
SALES WORKERS	102	67	404	50	1	83	2	15	263	38	1	24	2	14	1066
ADMINISTRATIVE SUPPORT	58	267	472	121	4	35	5	19	2115	678	9	151	24	35	3993
CRAFT WORKERS	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
OPERATIVES	14	9	46	15	1	17	1	0	33	10	0	8	0	1	155
LABORERS & HELPERS	36	83	103	41	1	45	2	1	82	44	0	40	1	1	480
SERVICE WORKERS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3151	1660	38663	2858	54	7999	231	393	18091	2616	25	3288	151	194	79374
PREVIOUS REPORT TOTAL	3291	1675	43500	2946	57	8349	258	351	20469	2804	25	3499	166	187	87577

SECTION F - REMARKS

DATES OF PAYROLL PERIOD: 08/01/2013 THRU 08/15/2013

Fuente: U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2013: 1
 Elaborado por U.S. Equal Employment Opportunity Commission

ANEXO 3

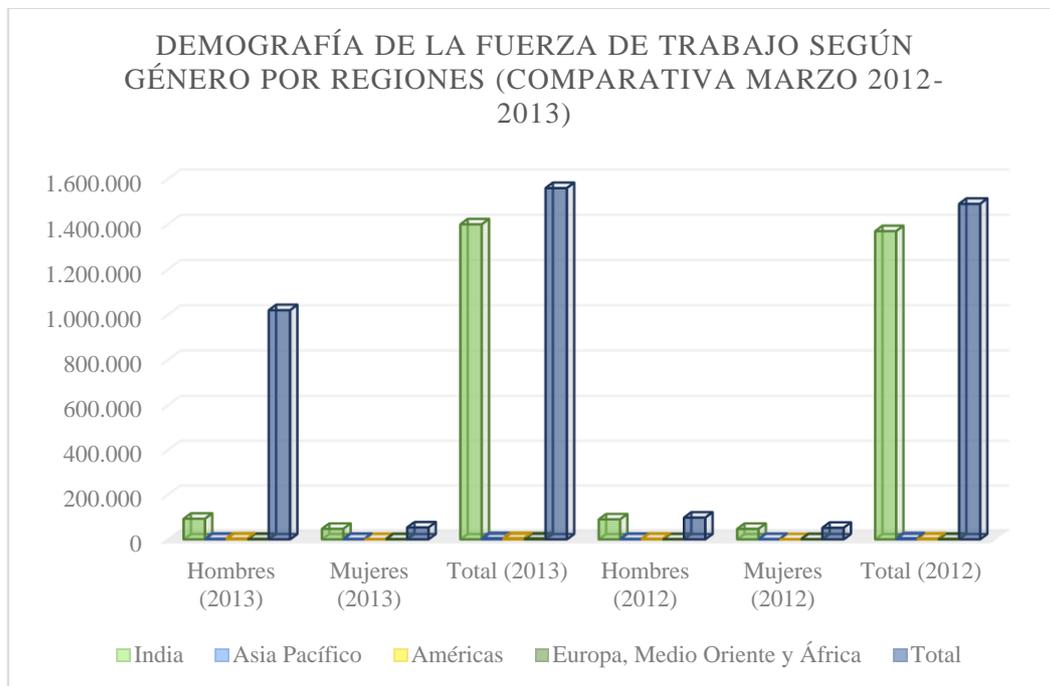
DISTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD EN INFOSYS

DEMOGRAFÍA DE LA FUERZA DE TRABAJO SEGÚN GÉNERO EN INFOSYS POR REGIONES (COMPARATIVA MARZO 2012-2013)

<i>Región</i>	<i>Hombres (2013)</i>	<i>Mujeres (2013)</i>	<i>Total (2013)</i>	<i>Hombres (2012)</i>	<i>Mujeres (2012)</i>	<i>Total (2012)</i>
<i>India</i>	92.887	47.579	1.400.466	89.915	47.351	1.370.266
<i>Asia Pacífico</i>	3.140	2.721	5.861	2.932	2.346	5.278
<i>Américas</i>	4.409	1.573	5.982	3.425	1.124	4.549
<i>Europa, Medio Oriente y África</i>	2.557	1.822	4.379	1.570	1.331	2.901
Total	1.020.993	53.695	1.560.668	97.842	52.152	1.490.994

Nota: Información solo incluye empleados a tiempo completo

Fuente: Infosys, 2013a: 110
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa



Fuente: Infosys, 2013a: 110
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

ANEXO 4

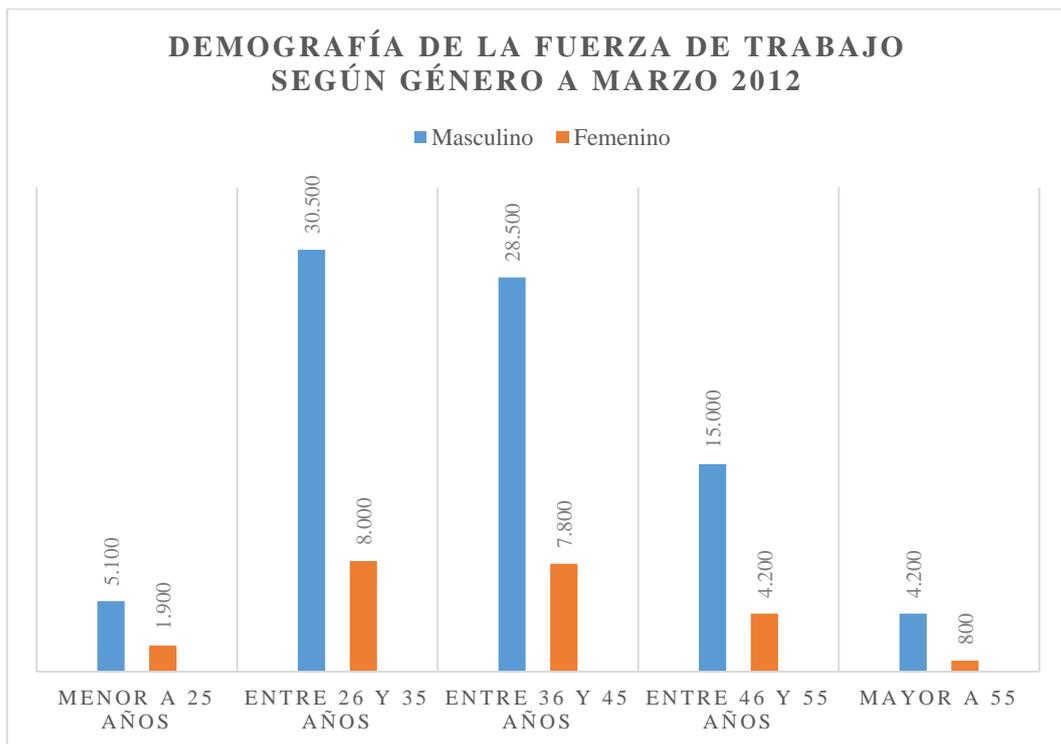
DISTRIBUCIÓN DE LA DIVERSIDAD EN ERICSSON

DEMOGRAFÍA DE LA FUERZA DE TRABAJO SEGÚN GÉNERO EN ERICSSON A MARZO 2012

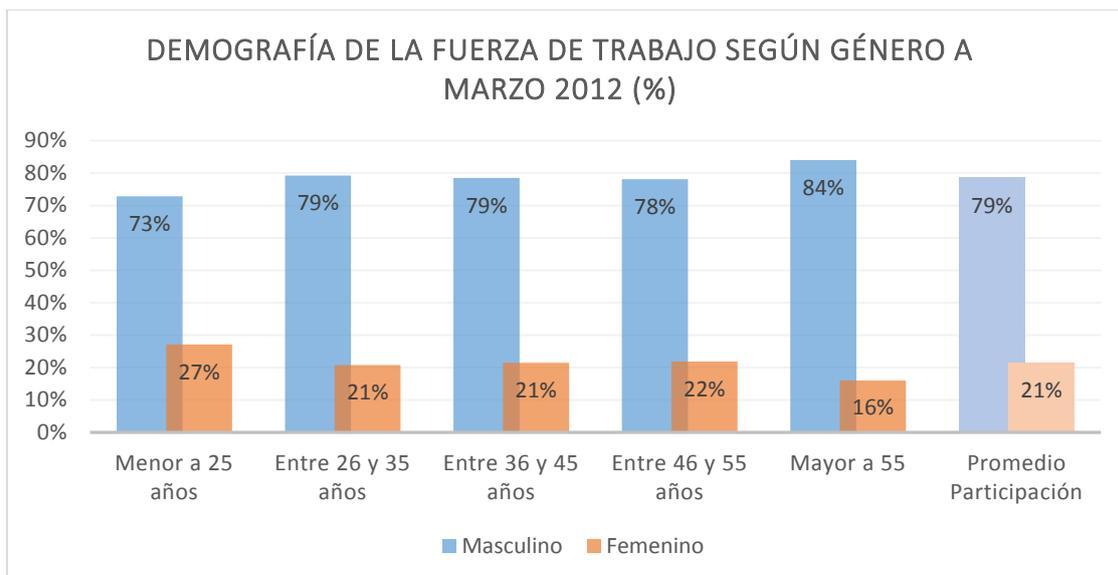
Género	<i>Menor a 25 años</i>	<i>Entre 26 y 35 años</i>	<i>Entre 36 y 45 años</i>	<i>Entre 46 y 55 años</i>	<i>Mayor a 55</i>
<i>Masculino</i>	5.100	30.500	28.500	15.000	4.200
<i>Femenino</i>	1.900	8.000	7.800	4.200	800

Nota: Información redondeada según estimaciones Ericsson

Fuente: Ericsson, 2012: 46
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa



Fuente: Ericsson, 2012: 46
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa



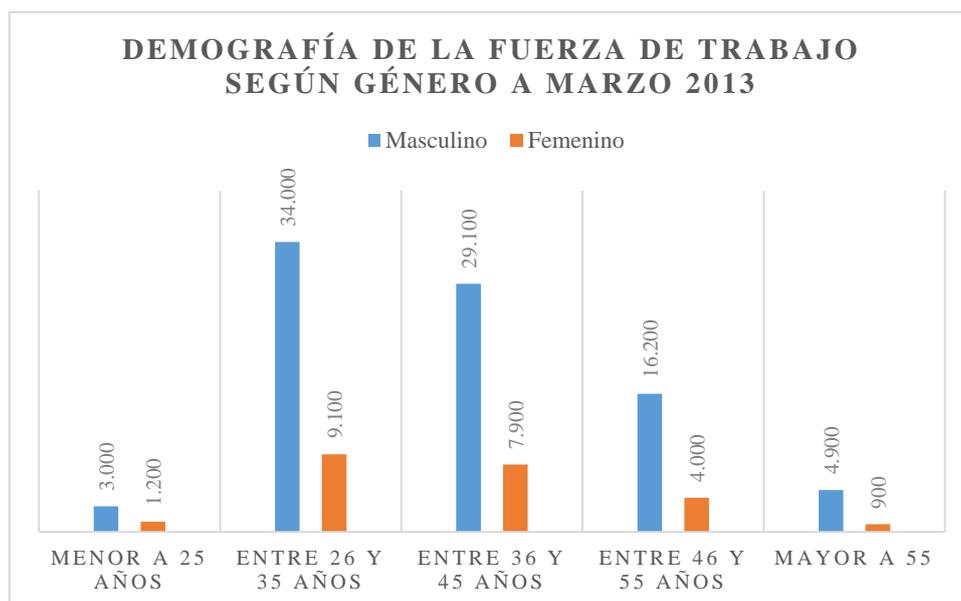
Fuente: Ericsson, 2012: 46
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

DEMOGRAFÍA DE LA FUERZA DE TRABAJO SEGÚN GÉNERO EN ERICSSON A MARZO 2013

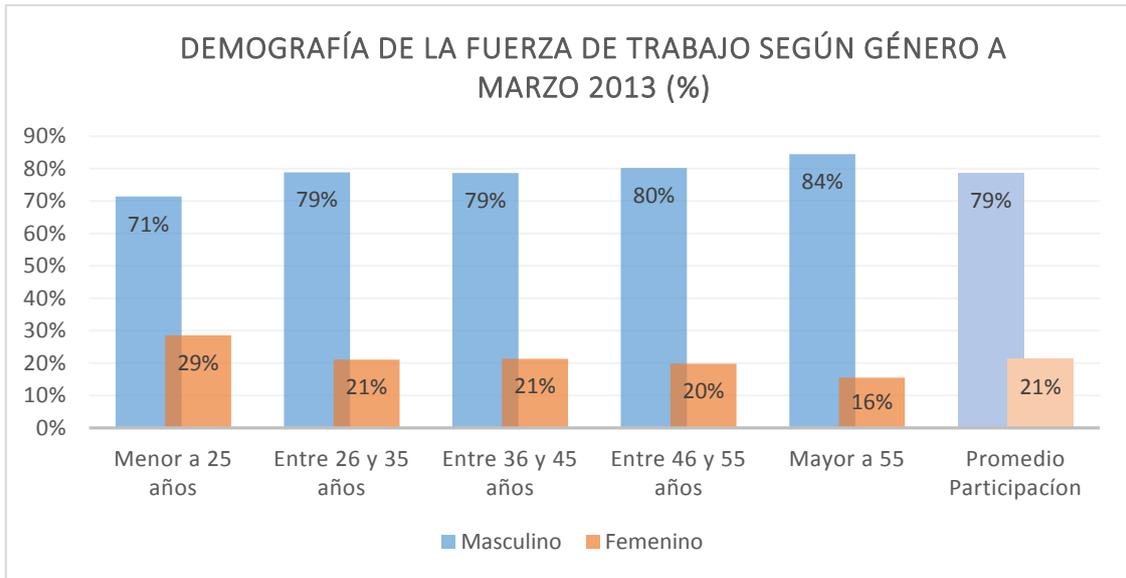
<i>Género</i>	<i>Menor a 25 años</i>	<i>Entre 26 y 35 años</i>	<i>Entre 36 y 45 años</i>	<i>Entre 46 y 55 años</i>	<i>Mayor a 55</i>
<i>Masculino</i>	3.000	34.000	29.100	16.200	4.900
<i>Femenino</i>	1.200	9.100	7.900	4.000	900

Nota: Información redondeada según estimaciones Ericsson

Fuente: Ericsson, 2013b: 24
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

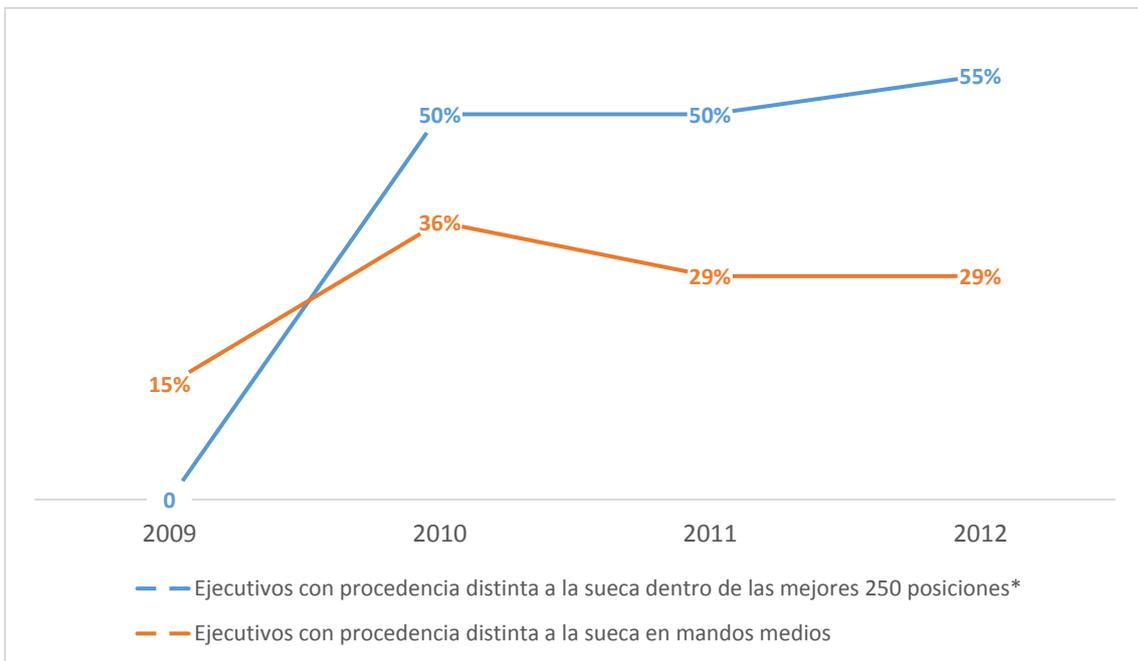


Fuente: Ericsson, 2013b: 24
 Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa



Fuente: Ericsson, 2013b: 24
 Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

EJECUTIVOS SEGÚN PROCEDENCIA DE 2009 A 2012 (%)

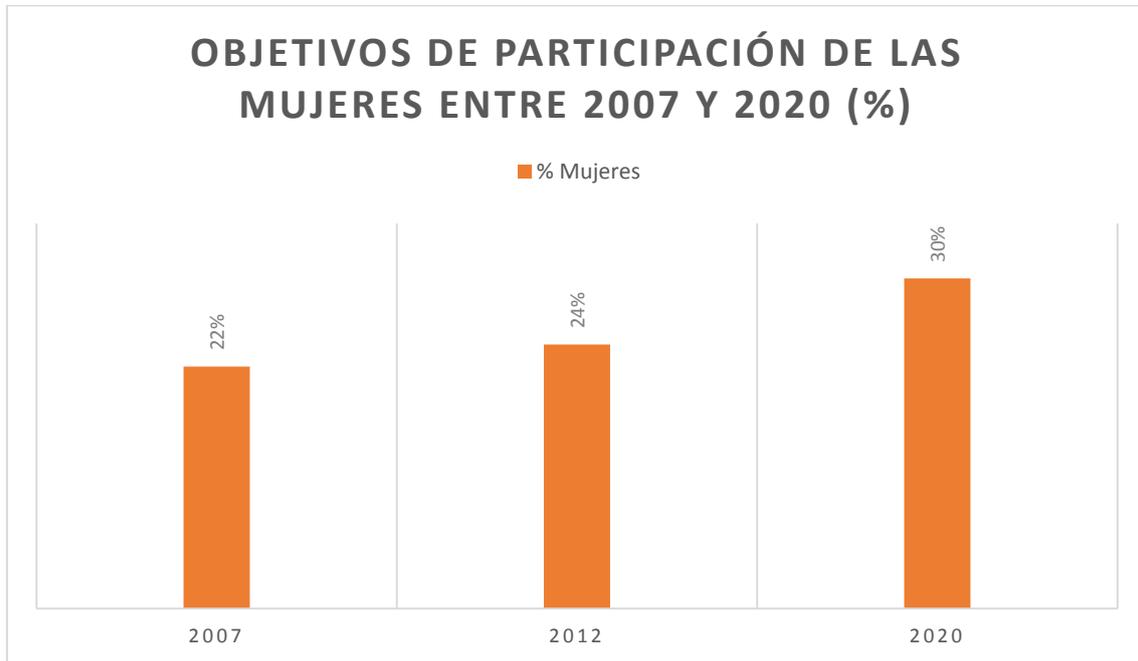


*Posiciones de trabajo determinadas por Ericsson

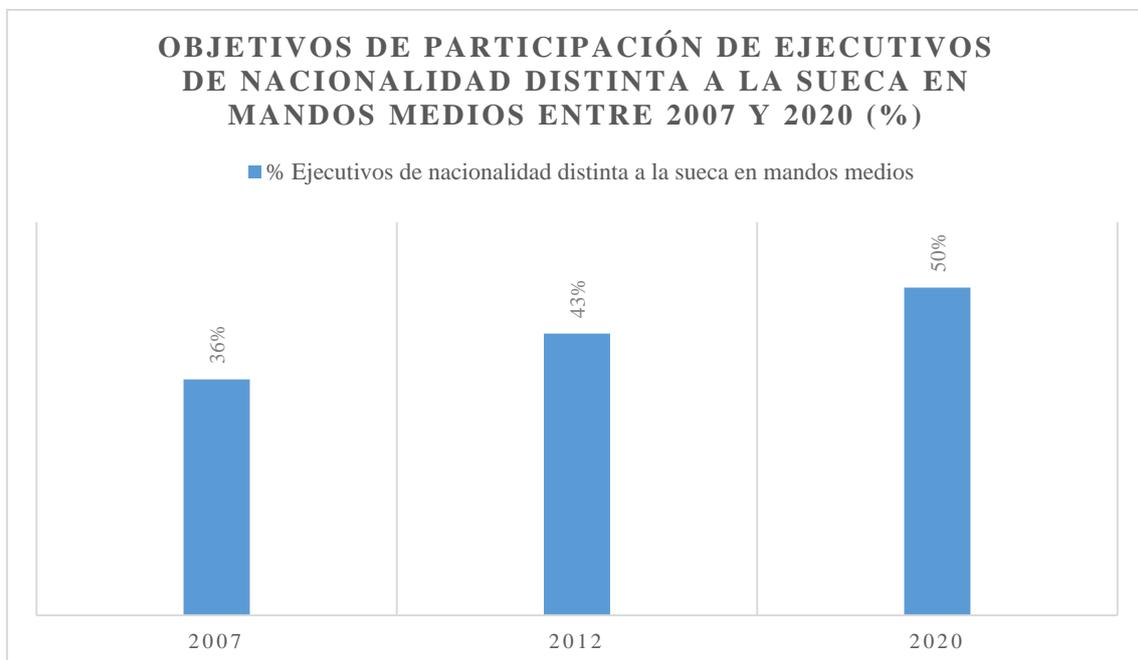
Fuente: Ericsson, 2012: 46
 Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa

ANEXO 5

OBJETIVOS DE DIVERSIDAD GLOBAL DE ERICSSON



Fuente: Karabacakoglu & Özbilgin, 2012: 88
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa



Fuente: Karabacakoglu & Özbilgin, 2012: 88
Elaborado por Juan Pablo Reyes Ochoa