



Guía de buenas prácticas de gestión intercultural en empresas



Índice

4	Prólogo
7	Presentación
9	Capítulo 01
9	Red de Empresas Interculturales
10	Caracterización del patrón migratorio en Chile
15	Capítulo 02
15	La diversidad cultural en las empresas
16	Monoculturalidad, Multiculturalidad e Interculturalidad
17	Enfoque Intercultural
20	Trabajo y Derechos Humanos
22	Capítulo 03
22	Metodología
24	Buenas prácticas de gestión intercultural en empresas
23	GMPC
26	IBM
28	Empresas SB
29	Deloitte
31	Walmart
32	Ripley
33	Natura
35	ReDI School of Digital Integration - Alemania
38	Expertas/os en Diversidad e Inclusión Recomiendan
46	Conclusiones
47	Agradecimientos
48	Bibliografía

Prólogo

Es muy probable que quien lea esta guía tenga algún compañero o compañera de trabajo que sea migrante. De seguro, quizás ya lo primero que surge no es la nacionalidad de esas personas, sino sus nombres, historias, trabajos que han realizado en común. En la última década llegaron a Chile más de un millón de personas migrantes y se han ido insertando en distintos sectores productivos. Al comienzo podría haber sido novedad, pero hoy compartimos en nuestro lugar de trabajo no sólo oficinas, sino también reuniones, proyectos, éxitos y fracasos.

La Guía de buenas prácticas de gestión intercultural tiene por objetivo visibilizar y difundir herramientas, metodologías y orientaciones prácticas que nos lleven a relacionarnos de mejor manera en nuestros lugares de trabajo. En la encuesta Voces Migrantes, realizada por el Servicio Jesuita a Migrantes en 2019, las personas migrantes consultados señalaron el lugar de trabajo como uno de los principales donde habían sufrido discriminación. Es necesario entonces abordar esta realidad generando planes de acción que fomenten una cultura de inclusión. Por ello esta guía cuenta con ejemplos concretos de buenas prácticas que han desarrollado empresas o gremios en Chile. Queremos contribuir a mejorar la convivencia, no sólo a señalar algo que está pasando.

Este trabajo se enmarca dentro de la Red de Empresas Interculturales, un espacio de colaboración basado en el fomento de la interculturalidad en las organizaciones del sector privado que ya lleva 3 años. No basta con tener trabajadores y trabajadoras migrantes para considerarse una empresa



José Tomás Vicuña SJ
Director Nacional
Servicio Jesuita a
Migrantes

inclusiva. Hay una serie de dimensiones que hay que evaluar para señalar tal afirmación. Sin duda hay una cultura instalada en cada organización y necesita de constante revisión y evaluación. Esto lleva a procesos largos, multidimensionales, que requieren conocimiento y colaboración de cada persona que trabaja en la institución y voluntad por parte de los liderazgos. Por ello animamos a difundir esta guía para que así vayamos en comunidad trabajando por un ambiente sano, de respeto y acogida. No es un recetario a llevar a cabo. Quiere dar orientaciones y ejemplos de buenas prácticas, para que así cada empresa evalúe por cual camino comenzar o continuar en términos de inclusión.

Esperamos entonces que esta sea una guía no sólo para leer, sino también para practicar. Desde el Servicio Jesuita a Migrantes, hemos sido testigos de los beneficios de la diversidad e inclusión. Pero siempre bajo la convicción de la igual dignidad de toda persona, sin importar su nacionalidad, color de piel, profesión o competencias. Somos humanos, somos distintos y a la vez iguales. En esto hay que tener claridad que no es una guía “por” las personas migrantes, sino “para” la empresas. Tanto personas migrantes como chilenas tienen estereotipos o construyen mitos que dificultan las relaciones laborales. Es necesario abordar en conjunto y no sólo pensando en un grupo, los desafíos que presenta la diversidad cultural. Para esto, esperamos que esta guía les sea de ayuda.



Patricia Aranda M.
Gerente Área Social
Cámara Chilena de la
Construcción

Personas migrantes en la construcción

Tradicionalmente la construcción ha sido uno de los sectores que más acoge a grupos de la población a los que, por diversos motivos, les resulta complejo acceder al mundo del trabajo. Tal es el caso de quienes solo pueden desplegar sus competencias laborales mediante el ejercicio de un oficio, así como de los inmigrantes, que ven en nuestra industria una oportunidad de desarrollo laboral y de acceder a rentas que están bastante por sobre el salario mínimo e, incluso, el salario promedio nacional.

En paralelo, la fuerte inmigración de los últimos años ha levantado ciertas barreras en la sociedad y en los propios trabajadores chilenos, producto de su temor a perder espacios laborales, razón por la cual la incorporación de inmigrantes a la construcción se ha desarrollado positivamente y cada día se ven más integrados a sus grupos de trabajo.

De hecho, hoy más del 7% de los trabajadores de la construcción son inmigrantes, los cuales, en promedio, tienen un mayor nivel educacional que los trabajadores chilenos que están en el rubro. Y si bien no siempre tienen experiencia, han constituido un real aporte a la productividad en las obras.

Desde la CChC hemos impulsado este proceso con una serie de iniciativas, como cursos de castellano para los trabajadores haitianos y atención social especializada para facilitar la inserción laboral de los extranjeros. También promovimos la realización de talleres para supervisores con el objeto de apoyarlos con herramientas respecto del trato y la real inclusión hacia estas personas. Y han tenido muy buena recepción las intervenciones culturales mediante las que llevamos a las obras la música de los países de los trabajadores presentes, lo que actúa como un notable vehículo de acercamiento entre las personas.

Como gremio, además, somos firmes partidarios de que no se fijen cuotas máximas de contratación de trabajadores extranjeros en las empresas. Al contrario, promovemos que una vez que ingresen al país cumpliendo con todas las exigencias del caso, no se limite por esta vía sus posibilidades de acceder al mundo laboral, como condición básica para que empiecen a cumplir con sus anhelos y esperanzas todos quienes han buscado nuevos horizontes para forjarse un mejor futuro.



Juan Pablo Swett

Presidente
Multigremial
Nacional

Todos suman

El aumento de emprendimientos liderados por migrantes en Chile ha aumentado paulatinamente, impulsados por la pandemia y la reinención forzada que han debido asumir para generar ingresos. Mientras que en 2017 el 6,6% de las empresas que se creaban pertenecían a un migrante, en el año 2019 esa cifra llegó a 10%, según el registro oficial del Ministerio de Economía.

Las cifras son innegables y actualmente los extranjeros representan una importante fuerza laboral, que se debe fortalecer mediante instancias de capacitación, trabajo mancomunado con los distintos actores de la sociedad y con políticas públicas que ayuden a entregar la estabilidad laboral que merecen los ciudadanos migrantes en Chile.

Este tipo de iniciativas, sin duda, serán clave para que más extranjeros colaboren en la recuperación de empleos y se inserten en las distintas áreas de la sociedad. Como Multigremial abrimos nuestras puertas para que estos emprendedores provenientes de distintas latitudes se nos unan con productos y servicios innovadores, que les permitan hacer crecer sus negocios y de paso dinamizar nuestra economía.

Todos cuentan para salir de esta crisis. La unidad e integración de extranjeros hoy en día es clave, específicamente para recuperar aquellos puestos de trabajo que se han perdido durante la pandemia en las MiPymes de turismo, gastronomía y hotelería. Ahora, más que nunca, debemos reactivar a Chile unidos y sin fronteras.





Presentación

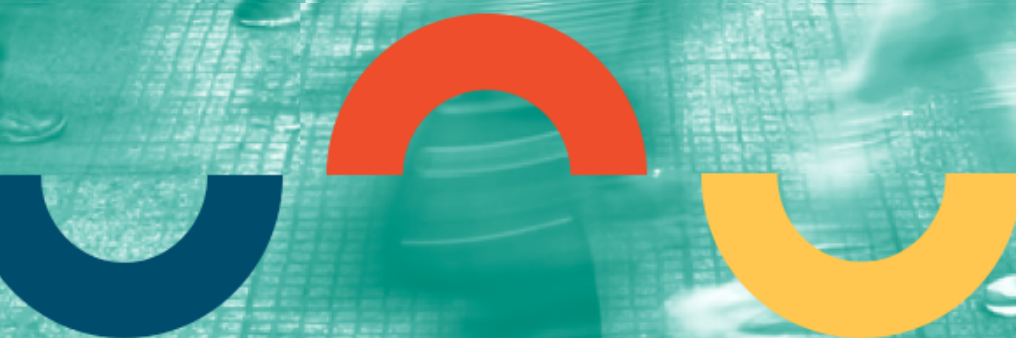
El Servicio Jesuita a Migrantes (SJM), en su misión de promover y proteger los derechos de las personas migrantes y refugiadas en Chile, crea en el año 2018 la Red de Empresas Interculturales, un espacio de cooperación de organizaciones basado en el fomento de la interculturalidad al interior de las empresas.

Los espacios laborales, en la actualidad, se configuran desde el vínculo y reunión de personas diversas, lo que convierte a las empresas en agentes de cambio clave. La Red tiene como objetivo generar reflexión, capacitación y sinergias para que las empresas se transformen en espacios de empleos inclusivos, diversos e interculturales, con fines de impacto positivo en el clima laboral, la productividad y la innovación.

En su afán por promover los espacios laborales diversos, la Red ha desarrollado la Guía de buenas prácticas de gestión intercultural en empresas. Esta guía tiene por objetivo visibilizar y difundir herramientas, metodologías y orientaciones prácticas para las empresas, buscando facilitar el acceso a buenas experiencias laborales, que permitan implementar una positiva gestión de la diversidad cultural.

A continuación presentaremos una serie de capítulos que permitirán tener una mejor panorámica sobre la Interculturalidad en las organizaciones y entregarán luces para llevarlo a la práctica.





Capítulo 01



Red de Empresas Interculturales

La Red de Empresas Interculturales facilita espacios para el aprendizaje de buenas prácticas de gestión intercultural vinculando actores y temáticas relacionados a la transformación de la esfera laboral. La Red posee un modelo integral con tres pilares de trabajo claves:

Transformación

Se promueve un proceso de transformación interna, basado en un compromiso institucional y gerencial, materializado en dispositivos comunicacionales y formativos mediante instancias participativas interculturales que abarcan todos los niveles y permiten instalar un enfoque intercultural y una valoración de la diversidad.

Pertinencia

Cada empresa con la que se trabaja es única. El modelo considera no sólo las particularidades del rubro y negocio de cada una de las empresas, sino también su misión y visión, las dinámicas internas, el organigrama y sus características de gestión de equipos.

Participación

Las empresas que forman parte de la red creen en la co-creación y en la riqueza que se genera al incorporar distintas visiones y puntos de vista. Por lo mismo, se trabaja con metodologías participativas:

*

A nivel de empresas, trabajando con distintas áreas y niveles organizacionales.

*

A nivel personal, integrando personas migrantes y no migrantes.

*

A nivel de red con otras empresas socias para compartir experiencias, aprendizajes de inclusión e interculturalidad.

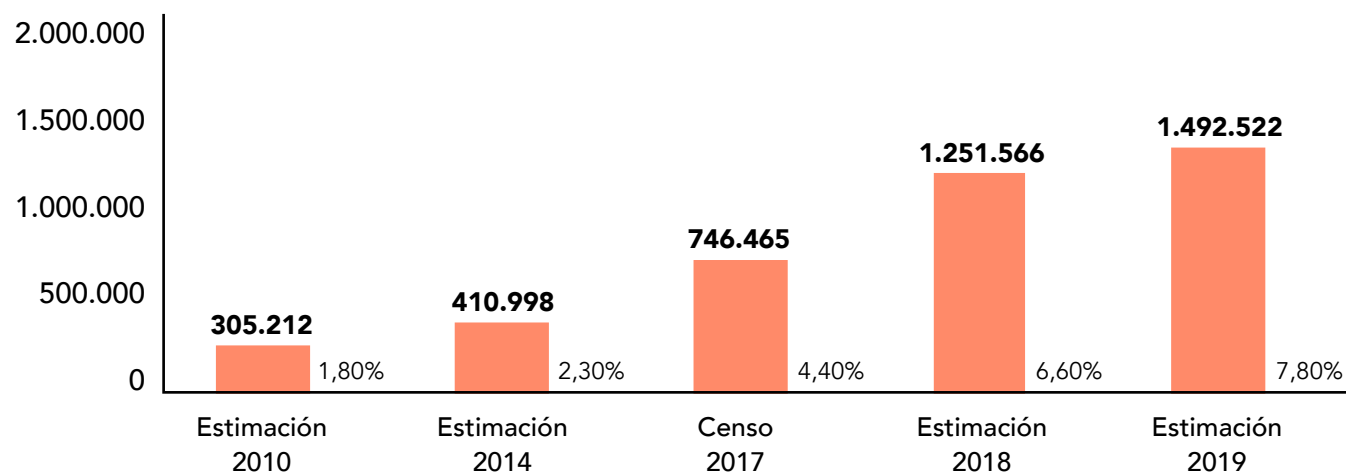
En la actualidad forman parte de la Red más de 20 empresas en distintos niveles de participación, tales como Comité Estratégico, participantes y observadores.

Además, la Red desarrolla una serie de iniciativas como son los encuentros ampliados de diálogo y formación, mentorías personalizadas realizadas en conjunto con empresas de alto desarrollo de gestión de la interculturalidad, instancias de capacitación abiertas y herramientas de medición y diagnóstico intercultural.

Caracterización del patrón migratorio en Chile

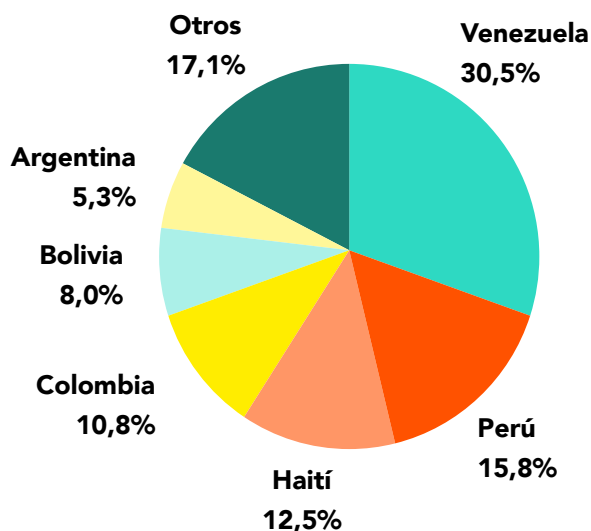
En los últimos años se ha registrado un aumento significativo en la cantidad de personas migrantes que han llegado al país, generando un intercambio sociocultural sin precedentes. Las razones para elegir a Chile como destino de migración son variadas, pero sin duda la principal motivación tiene su origen en las oportunidades laborales que atraen a las personas migrantes en búsqueda de mejores condiciones de vida, muchas veces incluyendo a familias completas.

Cantidad de extranjeros en el país



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el INE y el Departamento de Extranjería y Migración. Nota: porcentaje en base a la población total del país.

Porcentaje de población migrante según origen



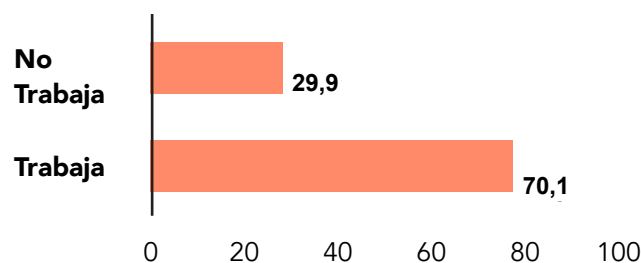
Fuente: Elaboración propia a partir de la población estimada por el INE y el Departamento de Extranjería y Migración para el año 2019.

Se evidencia un aumento significativo de población migrante, lo que da cuenta además de una amplia variedad de orígenes y procedencias de éstos, abriendo camino hacia una sociedad más diversa donde resulta fundamental generar esfuerzos para la promoción de la interculturalidad e inclusión desde la sociedad de acogida.

Respecto del mercado laboral, la población migrante mayor de 18 años que se desempeña en algún tipo de actividad remunerada es alta, pues encontrar trabajo es una de las principales motivaciones que tienen las personas migrantes para venir a Chile.

Esto tiene como resultado un mayor flujo de talentos diversos en el mercado, lo que significa que las empresas tienen el desafío de contribuir a la inclusión del nuevo personal que ingresa a su organización.

Ocupación laboral de extranjeros mayores de 18 años 2020

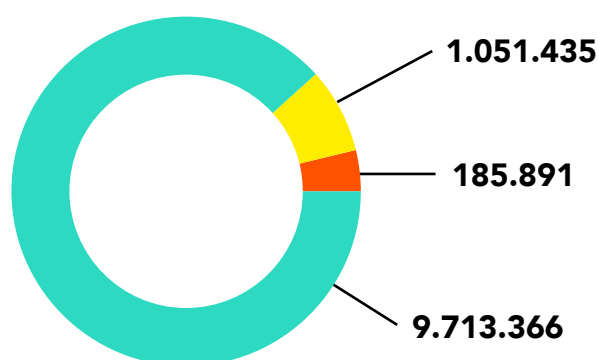


Fuente: Elaboración propia basado en datos de la plataforma Migración en Chile.

El aporte en el ámbito económico también es un punto para considerar al momento de resaltar los aspectos positivos del trabajo y la migración (ver siguiente cuadro) , puesto que a través de sus cotizaciones previsionales e impuestos las personas migrantes generan un gran aporte económico al país.

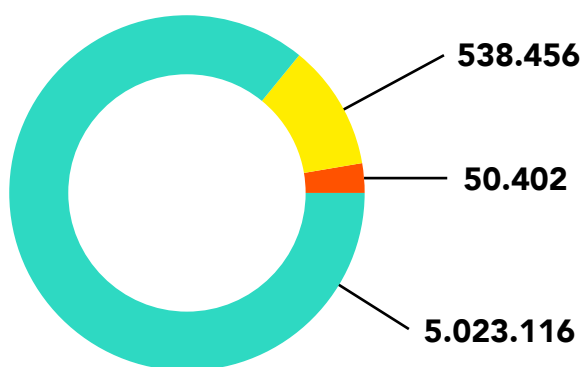
Porcentaje de afiliados al Sistema AFP y cotizantes activos 2020

Afiliados



- Nacional (88,7%)
- Extranjero (9,6%)
- Sin Información (1,7%)

Cotizantes



- Nacional (89,5%)
- Extranjero (9,6%)
- Sin Información (0,6%)

*

Para el año 2019 el aporte de cotizantes extranjeros al Sistema de AFP fue de:

396.670
Mil millones de pesos chilenos.

*

397.410
Millones de pesos chilenos

aportó la población migrante al fisco el año 2019, por concepto de impuestos directos y pago de multas.

*

243.266
Millones de pesos chilenos

fue el gasto fiscal en personas migrantes, estimada a 2019.

Un estudio recientemente publicado por el SJM identifica áreas de trabajo que concentran a la población migrante en el mercado laboral del país. El estudio además demuestra que el aumento de trabajadores migrantes en aquellos sectores ha incrementado los salarios durante el periodo del estudio, lo que en cierta forma desmitifica creencias de un posible impacto negativo sobre los sueldos.

“La falta de correlación negativa entre salarios y llegada de migrantes según nivel educativo puede ser indicio de una especialización productiva entre chilenos y migrantes. En otras palabras, se podría estar observando una concentración de los migrantes en ciertas ocupaciones. En efecto, como se observa en la Tabla 1 entre el 2013 y el 2019, aumentó considerablemente la proporción de migrantes en los sectores de comercio, construcción, servicio de comidas y otros servicios, ocupaciones cuyo salario promedio al año 2018 es relativamente bajo.” (Urria Yáñez, 2020).



Tabla 1: Distribución de los trabajadores extranjeros por ocupación (2013 y 2019), y salario promedio por ocupación el 2018 (CIU Rev. 4.cl – 1 dígito)

Ocupación	2019(%)	2013(%)	Salario Promedio 2018 (CPL\$)
Comercio al por mayor y al por menor	22,69	16,26	475.645
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	11,05	7,58	317.597
Construcción	10,31	5,99	567.571
Actividades de los hogares como empleadores	9,91	15,71	239.226
Industrias manufactureras	8,79	9,17	578.975
Otras actividades de servicios	5,8	2,85	427.747
Transporte y almacenamiento	4,94	5,59	516.258
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	4,89	4,42	351.224
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	4,52	5,62	699.573
Enseñanza	3,51	6,11	640.941
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	2,79	5,25	376.326
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2,74	1,65	912.836
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1,91	4,05	506.448
Información y comunicaciones	1,28	2,76	881.859
Explotación de minas y canteras	1,2	1,58	981.290
Administración pública y defensa	1,18	1,72	803.691
Actividades financieras y de seguros	0,97	2,41	984.544
Actividades inmobiliarias	0,77	0,65	588.851
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,43	0,19	1.132.949
Suministro de agua	0,33	0,34	528.489
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0	0,09	1.486.837
Total	100%	100%	\$666.613

Fuente: Elaboración propia con datos del INE. Nota: Se presenta el porcentaje por ocupación sobre el total de migrantes ocupados durante el trimestre móvil de julio-septiembre 2019 y julio-septiembre 2013 de la Encuesta Nacional de Empleo. El salario promedio por ocupación se calcula considerando a trabajadores nacionales y extranjeros con la Encuesta Suplementaria de Ingresos 2018.

Capítulo 02

La diversidad cultural en las empresas

La diversidad cultural se entiende como un reflejo de la versatilidad demográfica, de las normas, valores o comportamientos culturales compartidos existentes en la sociedad (Triandis, 2003). Valorar la diversidad cultural se relaciona con impulsar cambios en el comportamiento de los colaboradores y colaboradoras y en la eliminación de cualquier forma de discriminación y exclusión que inhiben las interacciones positivas entre las personas de una misma organización (Susaeta Erburu, 2005). La valoración de la diversidad cultural debe traer consigo un compromiso empresarial ético que ofrezca la necesaria igualdad de oportunidades y la no discriminación en el puesto de trabajo.

Desde la literatura especializada, se señala que si las organizaciones no toman en cuenta las dimensiones referentes a la diversidad, esto probablemente generará efectos desfavorables en temáticas relacionadas a la comunicación, conflictos y falta de cohesión en las actitudes de los colaboradores y colaboradoras, así como rotación y absentismo laboral. Las transformaciones que promuevan las empresas, por implementar políticas de diversidad, inclusión e interculturalidad facilitarán la obtención de ventajas competitivas que se verán reflejadas en la atracción y retención del talento, mejoras en la relación con clientes diversos y logro de un aumento de la creatividad y del aprendizaje organizacional (Susaeta Erburu, 2005).



Monoculturalidad, Multiculturalidad e Interculturalidad

Para ahondar en esta temática entenderemos la cultura como “la totalidad de las relaciones y de las actividades intelectuales y físicas que caracterizan el comportamiento de los individuos que componen un grupo social” (Boas, 1964), esta definición nos ayudará para comprender cómo la migración ha ayudado a una evolución social desde la monoculturalidad, siguiendo a la multiculturalidad y por último la interculturalidad (Hidalgo Hernández, 2017). La monoculturalidad se caracteriza entonces por grupos homogéneos, donde los individuos pertenecientes a estos grupos comparten una forma común de entender la realidad.

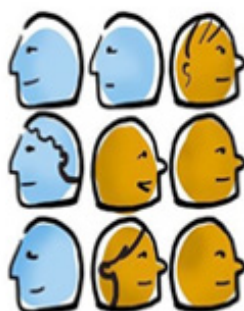
La migración ha permitido una evolución hacia sociedades multiculturales, donde coexisten grupos distintos y se defiende el respeto a la diversidad de las minorías étnicas y culturales, pero siempre con el sometimiento a unos valores comunes básicos (Fanjul, 2010), es decir, esto implica un sistema de valores y creencias que están por encima del valor de la diversidad, no existe un intercambio cultural entre grupos que comparten un mismo espacio, conviven sin enriquecerse a través de aprendizaje con otros.

Finalmente, un mundo altamente globalizado y diverso requiere de un avance en las relaciones entre los distintos grupos culturales, siendo el término de interculturalidad el que define mejor aquella meta que se debe buscar como sociedad. La interculturalidad “implica una comunicación comprensiva entre las distintas culturas que conviven en un mismo espacio, siendo a través de estas donde se produce el enriquecimiento mutuo y, por consiguiente, el reconocimiento y la valoración (tanto intrínseca como extrínseca) de cada una de las culturas en un marco de igualdad” (Del Arco 1998, citado en Hidalgo Hernández, 2017) además del respeto y la inclusión de todas y todos los que conformen dicha comunidad.

Ciertamente es posible y necesario gestionar este concepto de interculturalidad al interior de las empresas, donde se permitirá a las y los colaboradores de distintas procedencias culturales reconocer y entender las diferencias que existen en su entorno laboral otorgándole valor a la organización.



Monoculturalidad



Multiculturalidad



Interculturalidad

Enfoque Intercultural

Este enfoque consiste en fomentar el respeto a la diversidad y el empoderamiento de los colaboradores y colaboradoras, al sentirse reconocidos y parte de un lugar de trabajo donde se valoran positivamente sus diferencias, prácticas y saberes, reconociendo éstos e incorporándolos dentro de la organización. Desde este enfoque, se considera que el espacio intercultural debe ser inclusivo, esto significa que se deben respetar los derechos fundamentales de todos y todas por igual. Se trata de la promoción de una participación efectiva es decir: un espacio es intercultural cuando construye y ejecuta colaborativamente (Besalú, n.d, citado en PRIEM & FUSUPO, 2017). Por esta razón, la interculturalidad tiene un enfoque democrático que requiere de igualdad entre los actores (Stefoni, Stang, & Riedemann, 2016).

Podemos comprender la interculturalidad como un fenómeno relacionado directamente con la internacionalización de las actividades económicas y productivas de las empresas donde las interacciones entre colaboradores y colaboradoras de sociedades distintas se vuelven cada día más frecuentes. Esta diversidad cultural presenta un desafío para el mundo empresarial ya que las competencias interculturales no se adquieren de forma inmediata, pues requieren de un proceso de adaptación y fomento de iniciativas, como la gestión de buenas prácticas interculturales, que otorgarán ventajas competitivas para aquellas empresas culturalmente diversas. La propuesta es desarrollar intervenciones que promuevan el intercambio entre las diferentes culturas y sus valores incentivando la tolerancia, flexibilidad, empatía y comunicación (Lieber, 2013).

Las competencias interculturales se adquieren con la promoción de programas de formación y orientación al interior de las empresas para conseguir una mejor inserción sociolaboral intercultural de los colaboradores y colaboradoras, donde se avanza desde una empresa multicultural a aquella intercultural, siguiendo una serie de condiciones tales como: relaciones simétricas entre los miembros, con integrantes relacionados tanto cultural, psicológica, y socialmente en una situación laboral legal, justa y equitativa, entre otros (Aneas, 2009).

La cultura influye sobre el comportamiento de un trabajador, por lo que en una organización con un contexto cultural diverso deben existir competencias específicas, las que se definen como “aquellas competencias que permiten hacer frente a los requerimientos del trabajo y de relación generados por la diversidad cultural de la organización para lograr una plena integración cultural en la misma” (Aneas, pág. 108), las cuales deben ser capaces de mantener la propia identidad étnica de las personas.

Frente a esto, ¿qué entendemos por empresa intercultural? Para que un espacio laboral tenga esa característica debe ser un lugar donde la institucionalidad misma promueva e intencione que las relaciones entre sus trabajadores se den de manera igualitaria en un espacio de respeto para todas las personas que trabajen ahí, es decir, facilita que se genere intercambio y enriquecimiento cultural entre quienes lo componen.



Por lo anterior en una empresa intercultural existe:



Respeto por la diversidad cultural y el rechazo por las prácticas que marginan y/o segregan.



Una gestión intercultural como compromiso gerencial y relevante para todo el personal de la empresa.



Normas y valores que reflejan y legitiman la diversidad cultural y étnica.



Procesos de evaluación y valoración que promuevan la igualdad de oportunidades.



Reducción de los apriorismo que tienden a jerarquizar culturas y son la base de etnocentrismo, la xenofobia y el racismo.



Promoción de competencias para trabajar en diversidad y afrontar conflictos como el mismo racismo o la xenofobia.



Mayores niveles de productividad por el mejor clima laboral y la capacidad de innovar.



Diversas estrategias de dirección adaptadas a la diversidad.



Fomento al pluralismo lingüístico.



Mayores posibilidades de innovación.



¿Por qué es importante una gestión intercultural en las organizaciones?

- *
- *
- *
- *
- Reduce la rotación de los colaboradores y colaboradoras.*
- Incrementa el sentido de pertenencia y la satisfacción por pertenecer a la organización.*
- Aporta sensibilidad y compromiso con la sociedad y comunidades de interés.*
- Genera compromiso con el proyecto de la organización.*
- *
- *
- *
- *
- Asegura la continuidad del negocio en nuevos mercados.*
- Genera beneficio mutuo en las relaciones con los stakeholders.*
- Mejora la creatividad e innovación.*
- Atrae talento diverso.*

(Fundación Diversidad, 2020)

Una de las principales dificultades o barreras que afectan la diversidad e inclusión en las empresas son los llamados sesgos inconscientes definidos como “aquel prejuicio a favor o en contra de una cosa, personas o grupo en comparación con otra, por lo general de una manera que se considera injusta” (Leal, Segura, Sánchez, & Siordia, 2019). Estos prejuicios se vinculan con la formación de una persona de acuerdo a valores y estereotipos sociales que se desarrollan desde una edad temprana, por lo que sus efectos en un entorno laboral diverso pueden ser negativos al interferir en la objetividad de un individuo. Sin embargo, los sesgos inconscientes en una persona se pueden manejar para mejorar su percepción y objetividad, principalmente en espacios como la selección de personal y liderazgos. Para ello se pueden emplear mecanismos como la modificación de la descripción de vacantes (empleando lenguaje inclusivo), revisión a ciegas de currículum (permite más objetividad), estandarización de entrevistas (minimiza prejuicios), definición de metas de diversidad (mantiene presente la inclusión) y por último, la apertura de mente a través de la concientización y educación en temas de diversidad (Saucedo, 2019).

Trabajo y Derechos Humanos

El derecho al trabajo está garantizado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, firmada por Chile y gran parte de los Estados del mundo, en su artículo 23 establece, entre otras cosas, que toda persona tiene derecho al trabajo en condiciones equitativas y a la protección contra el desempleo, además tiene derecho sin discriminación, a remuneraciones que le aseguren una existencia digna (Naciones Unidas, 1948), los Derechos Humanos son imprescindibles a la hora de instalar buenas prácticas interculturales, puesto que nos entregan un marco normativo basado en el respeto y la dignidad en el trabajo.

En los siguientes párrafos, se destacan conceptos e iniciativas que se desprenden de esta declaración de derechos fundamentales y como se vinculan al mundo del trabajo, la sostenibilidad y la Interculturalidad.

Los Derechos Humanos tienen aplicación legal en nuestro país, incluso en la misma Constitución Política de la República, la que consagra un listado de garantías fundamentales. Entre los mecanismos legales en Chile para proteger los derechos humanos de los trabajadores tenemos el Procedimiento de Tutela Laboral (CDT, 2003); otro instrumento es la Ley 20.609 o Ley de Medidas Contra la Discriminación, que eventualmente podría tener aplicación práctica en estas materias, considerando el tenor de lo dispuesto en su artículo 2 (BCN, 2012).

Un mecanismo internacional es la Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familias de 1990, que fue ratificada por Chile en el año 2005. Aquí los estados firmantes reiteran su compromiso por los Derechos Humanos fundamentales de personas migrantes garantizando,

entre otros, el derecho a la vida, libertad de pensamiento, religión, salud, educación, así como la igualdad de trato ante los tribunales, también se reitera la prohibición de tratos inhumanos a su vida, su familia y la prohibición de esclavitud y trabajo forzado (Naciones Unidas, 1990).

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta importante mencionar el concepto de Trabajo Decente desarrollado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), que consta esencialmente de los siguientes aspectos:

1. *Trabajo productivo y seguro (de calidad).*
2. *Con respeto por los derechos laborales.*
3. *Con ingresos adecuados.*
4. *Con protección social.*
5. *Con diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva y participación.*

Desde estos parámetros podemos entender como buena práctica en las empresas un conjunto de acciones probadas, exitosas, replicables y simples que garantizan los derechos de todos los colaboradores y colaboradoras de la empresa, respetando y valorando la diversidad cultural, "garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir facilitando un trabajo decente" (OIT, 2005).

Es decir, una buena práctica posee las siguientes características:

-  ***Respeto a los trabajadores***
-  ***Beneficio de la todas las partes***
-  ***Pautas conductuales***
-  ***Conjunto de políticas***
-  ***Potenciar el buen clima laboral***
-  ***Valores Fundamentales***
-  ***Aumento de la productividad***
-  ***Acuerdo entre trabajadores y empleadores***
-  ***Progreso de la empresa***
-  ***Excelencia Institucional***
-  ***Cultura Organizacional***

En el año 2015 los líderes de distintos estados, entre ellos Chile, acordaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en la llamada Agenda 2030. Esta instancia, impulsada por las Naciones Unidas, invita a distintos actores como los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y a todas las personas a trabajar en conjunto para alcanzar las metas propuestas. Si bien, todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible están relacionados entre sí, para los efectos de esta conversación, destacaremos aquellos que desde un enfoque intercultural pueden ser atendidos a través de una guía de buenas prácticas de gestión en empresas.

Los objetivos a tener en cuenta serían: Igualdad de Género (5); Trabajo Decente y Crecimiento Económico (8); Industria, Innovación e Infraestructura (9) y el de Reducción de las Desigualdades (10), todos ellos promueven reformas, acciones y metas que otorguen igualdad de derechos, de recursos y de protección a las personas, además de la adopción de políticas que fomenten los derechos laborales, salariales y de protección social,

así como la industrialización inclusiva, sostenible y en entornos seguros. El trabajo conjunto de los distintos actores busca reducir las desigualdades y mejorar la calidad de vida y dignidad de las personas (Naciones Unidas, 2015).

Internacionalmente hay nuevas iniciativas que convocan precisamente al sector privado para fortalecer las buenas prácticas laborales, como Pacto Global, un proyecto de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el que participan más de 15.000 empresas en todo el mundo, habiéndose convertido así en la primera organización internacional abocada a examinar los temas críticos relacionados con la Sostenibilidad, en el mundo. Las empresas que adhieren al Pacto Global, asumen un serio compromiso de integrar el concepto de sostenibilidad en su estrategia corporativa, mediante la implementación de Diez Principios, centrados en cuatro ámbitos: derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y anticorrupción (Pacto Global, 2020).

Capítulo 03



Metodología

La gestión intercultural en las empresas es un tema incipiente en Chile. En la actualidad, gran parte de las iniciativas y esfuerzos del mundo privado en materia de diversidad e inclusión, se encuentran en empresas internacionales con sede en Chile, en el marco de la implementación de estrategias globales. No obstante, el desarrollo de iniciativas de estas características en empresas nacionales ha ido en aumento. Un claro ejemplo de ello, son las acciones que ha llevado a cabo la Red de Empresas Interculturales, donde se demuestra el creciente interés de empresas nacionales de participar y generar espacios más inclusivos y diversos.

Para dar el vamos a la construcción de la guía Invitamos a siete empresas destacadas en la gestión de la diversidad e inclusión y a una organización internacional a participar de esta iniciativa y a compartir sus buenas prácticas frente a la interculturalidad en su organización.

Es importante subrayar que una gestión intercultural se complementa con acciones de inclusión y diversidad, donde el objetivo último es romper con dinámicas segregadoras y discriminatorias para generar espacios laborales respetuosos y que valoren a cada uno de los integrantes de la organización.

En cuanto a los pasos realizados para la construcción de esta guía, podemos mencionar lo siguiente:

1.

Construcción de ficha de registro para recopilación de buenas prácticas, levantando dimensiones relevantes para comprender una experiencia en su contexto y favorecer su replicabilidad.

2.

Reuniones con empresas para contextualizar en objetivos de la guía, seleccionar de manera conjunta buenas prácticas a relevar y comprometer la aplicación de la ficha de registro.

3.

Revisión y sistematización de las fichas de registro completadas por los encargados de Gestión de Inclusión y Diversidad o Recursos Humanos de cada empresa. Se priorizan buenas prácticas con carácter de replicabilidad y con resultados exitosos para la organización, además el componente de mayor relevancia para su selección, fue que dichas iniciativas fomentaran la eliminación de sesgos inconscientes y discriminación dentro de la empresa, además de facilitar el acceso a oportunidades de grupos potencialmente excluidos.

4.

Realización de entrevistas puntuales con algunas empresas para recoger mayores antecedentes y fortalecer la presentación de su buena práctica.

Buenas prácticas de gestión intercultural en empresas

Las buenas prácticas permiten mejorar la cultura organizacional y así alcanzar nuevas ventajas competitivas, innovación y mayor productividad. A continuación se describirán, en palabras de los propios protagonistas, las iniciativas realizadas en cuanto a una buena gestión de la interculturalidad e inclusión en las empresas en Chile. Es importante señalar que dichas iniciativas surgieron en distintas áreas y fueron formuladas desde problemáticas específicas o intencionadas por una necesidad de cambio dentro de la organización para adaptarse a los nuevos tiempos.



Rubro	Industrial (Forestal, Celulosa y Papel)
Área de Implementación	Formación y Aprendizaje
¿Por qué nace la buena práctica?	Desde el área de Diversidad e Inclusión y dado que somos una compañía de más de 17 mil colaboradores y colaboradoras en 11 países, se decidió aplicar el aprendizaje e-learning o formación a distancia para poder llegar a la totalidad del personal de la compañía y comenzar a enseñar a la organización conceptos y visiones comunes, que permiten asegurar un entendimiento compartido de cara a la empresa diversa e inclusiva que queremos generar sosteniblemente.
Descripción de la buena práctica	<p>Diseñamos un curso de Diversidad e Inclusión, basado en los contenidos claves que queremos impulsar. El objetivo es entregar a toda la organización las bases teóricas en las que se centra nuestra construcción de cultura, comenzando por los Sesgos Inconscientes que muchas veces dominan las decisiones y nos hacen discriminar sin necesariamente querer hacerlo. Ya con esta base armada, el curso incluyó cápsulas individuales para cada uno de los grupos foco de trabajo que hemos definido, Equidad de Género, Personas con Discapacidad, Personas de la Diversidad Sexual, Diversidad Generacional e Interculturalidad; este último grupo está muy presente en la compañía ya que contamos con operación en 11 países y tenemos una fuerte relación comunitaria con pueblos originarios. El foco de esta cápsula apuntó a la conceptualización en temas de etnia y migración, además de tocar el tema del racismo un elemento central en la vulneración de derechos de este grupo en todo el mundo.</p> <p>Este curso se realizó internamente y estuvo orientado a toda la compañía. Dada la diversidad de puestos de trabajo que tenemos, se cuidó que estas cápsulas, fueran de no más de 10 minutos, con una lógica dinámica y atractiva, de manera de potenciar que las personas tomaran este curso, dentro de la malla disponible de Formación y Aprendizaje. Asimismo, cada cápsula tiene una prueba final, que buscó relevar si los contenidos claves fueron captados correctamente.</p> <p>Cada mes se entregaron dos nuevas cápsulas, hasta llegar a completar 10 con los temas planteados. Este elemento formativo se considera obligatorio para todos quienes ingresan a la organización, de forma de asegurar que este espacio laboral está libre de discriminación.</p>

**Recursos
Utilizados**

Proveedor externo de diseño de cursos web

**Facilitadores y
Obstaculizadores**

Un facilitador de la cultura es que el área de Formación y Aprendizaje está establecido como un punto relevante en el desarrollo de carrera de las personas dentro de la compañía. Por ello la mezcla de esta metodología con el cambio cultural de Diversidad e Inclusión, y presentar ahí temas tan cercanos como la Interculturalidad, hizo que fuera más simple que las personas accedieran a este nuevo contenido.

Entre las cosas que lo retrasaron, se contó el hecho de que para nosotros como compañía, la metodología e-learning como fuente de aprendizaje, es un cambio reciente; anteriormente se utilizaba mucho más la opción de cursos presenciales. Por lo que un obstáculo fue dar a conocer esta nueva herramienta online de aprendizaje, para luego llevarla a cursar las temáticas de D&I.

Indicador/KPI

El indicador tiene que ver con la cantidad de personas que han terminado los cursos. Está la posibilidad de que cada unidad de negocio pueda definir una meta a cumplir de cobertura del curso, lo que apoya el proceso de cambio cultural desde una mirada Intercultural.

Resultados

Dado que esta es una práctica del año 2020, el principal indicador ha surgido desde un ranking interno de las capacitaciones que actualmente se encuentran disponibles. En este sentido, el curso de D&I es el más visto de toda la malla disponible en "Mi fibra" que es nuestro portal de aprendizaje.

Externalidades

Una externalidad positiva de este curso es que masifica en la compañía la promesa de construir una cultura que respeta y otorga igualdad de oportunidades. Con ello, más personas en la organización buscan ver cambios prácticos y aplicables, tal como se ve en el curso. Esto genera que aparezcan agentes de cambio internos para empujar una cultura diversa e inclusiva y que al mismo tiempo levantan puntos de mejora, en cada una de las plantas o faenas forestales en las que estamos presentes.

Rubro	Tecnologías de la información
Área de Implementación	Reclutamiento y Selección
¿Por qué nace la buena práctica?	La práctica surge para contrarrestar los posibles sesgos y prejuicios que puedan existir en un proceso de selección que limitan la accesibilidad e igualdad de oportunidades a candidatos/as que quieran ingresar a IBM.
Descripción de la buena práctica	<p>El objetivo de generar un proceso de reclutamiento y selección inclusivo tiene que ver con adaptar el proceso para garantizar accesibilidad e igualdad de condiciones para todos los candidatos y candidatas que quieran participar del proceso de selección en IBM, sin importar su origen étnico o cultural. La adaptación del proceso de selección se generó en las siguientes etapas:</p> <p>Levantamiento del perfil: El reclutador debe hacer un análisis del perfil del puesto de trabajo basado en las competencias excluyentes para el cargo y eliminando todo tipo de sesgos que pueda influir en la selección de candidatos/as.</p> <p>Publicación de avisos inclusivos: Eliminar todo tipo de sesgos discursivos que indiquen preferencia por algún tipo de característica diferente a las competencias excluyentemente requeridas para el cargo.</p> <p>Primer contacto inclusivo con el candidato: No limitarse a un solo medio de contacto ya que puede excluir a determinados candidatos, según su condición de salud, contexto socioeconómico, étnico, social, etc.</p> <p>Evaluaciones inclusivas: Solo en el caso que la empresa cuente con evaluaciones cognitivas o de personalidad para el ingreso, validar con el candidato si necesita algún tipo de acomodación para poder completarla (por ejemplo, si la prueba es online y el candidato tiene discapacidad visual se debe adoptar otro tipo de evaluación en la que el estímulo sea auditivo y no visual, o si no tiene acceso a internet se debe facilitar la accesibilidad).</p> <p>Entrevista inclusiva: Indagar si el candidato tiene preferencia o necesita algún tipo de adaptación para participar de la misma (por ejemplo, intérprete, accesibilidad universal, acompañante, guía, apoyo para el traslado o conexión a entrevista virtual, etc.).</p> <p>Preparación del evaluador: Gerente evaluador capacitado/a para garantizar una entrevista basada en las competencias del candidato y eliminando todo tipo de sesgo o discriminación.</p>

Recursos Utilizados	Responsable de Reclutamiento y Selección / Gerente contratante, equipo de diversidad e inclusión.
Facilitadores y Obstaculizadores	El mayor facilitador fue la política de diversidad e inclusión corporativa con la que ya contaba IBM. Teniendo este marco, no se contaron con dificultades mayores en la implementación.
Indicador/KPI	Nuestro indicador se vinculaba a garantizar igualdad de condiciones para todos los candidatos/as durante el proceso completo de reclutamiento y selección.
Resultados	El resultado principal de esta iniciativa es la contratación de talento diverso en la empresa.
Externalidades	Mayor diversidad, inclusión, innovación y creatividad en los equipos de trabajo.

Empresas SB

Rubro	Retail
Área de Implementación	En toda la empresa, pero bajo el liderazgo de la Gerencia de Sostenibilidad
¿Por qué nace la buena práctica?	Esta práctica se crea para promover una cultura organizacional inclusiva y diversa, que valore la interculturalidad.
Descripción de la buena práctica	<p>En Empresas SB creamos las Redes de Diversidad que cuentan con la participación de colaboradores y colaboradoras voluntarios que deben identificar las principales brechas que tiene la organización para el grupo objetivo en cuestión, y así proponer a la empresa una iniciativa que vaya a impactar positivamente en la experiencia de colaboradores y colaboradoras migrantes, adultos mayores, personas en situación de discapacidad y personas de la diversidad sexual.</p> <p>Las redes son lideradas por los rostros de la campaña interna, que actúan como embajadores en el Comité de Diversidad para plantear estas iniciativas y validarlas en una instancia formal corporativa para su posterior implementación.</p>
Recursos Utilizados	Gerencia de Sostenibilidad, Comunicaciones Internas y Externas. Campaña interna para promover la iniciativa.
Facilitadores y Obstaculizadores	Facilitó esta iniciativa nuestra cultura organizacional que está comprometida con la inclusión y diversidad, donde la base es contar con una Política de Inclusión, Diversidad y No Discriminación. El principal obstáculo ha sido que los embajadores tengan habilidades de liderazgo, para ello los hemos capacitado y entregado herramientas fáciles de aplicar. Además hemos visto obstáculo en lograr permear a los equipo de puntos de ventas con la información sobre las redes para lograr más participación.
Indicador/KPI	No existe KPI asociado
Resultados	De las iniciativas planteadas por los grupos, el 70% han sido aprobadas en comité, destacando la construcción de una Guía de Acogida para la Población Migrante realizada en conjunto con la OIM Chile, esta guía fue distribuida a toda la empresa y entre organizaciones empresariales, sociales y del Estado.
Externalidades	La mayor externalidad positiva es que permite a la organización escuchar a sus propios colaboradores y colaboradoras y hacerlos partícipes de una cultura inclusiva y diversa.

Rubro

Auditoría y Consultoría

Área de Implementación

La estrategia de Inclusión y Diversidad de Deloitte está representada por Employee Resources Group, que tiene por objetivo desarrollar e impulsar la estrategia de Inclusión y Diversidad de los distintos pilares en las distintas funciones de la firma, apoyando a educar, sensibilizar y visibilizar a los grupos representados, así como identificando sesgos inconscientes sobre los cuales trabajar. Cuenta con Socios Sponsor y líderes de la Firma y una estructura liderada por Ricardo Briggs CEO & Regional Managing Partner de Deloitte.

La estrategia es coordinada por Culture & People (RR.HH) y cuenta con un Comité de Inclusión y Diversidad alineado al Comité de Inclusión y Diversidad de Deloitte Canadá y Deloitte Global. Además, los Agentes de Inclusión son profesionales de diferentes áreas que -voluntariamente- socializan y representan la misión de cada pilar de la estrategia de Inclusión y Diversidad, para lograr cambios en cada función de acuerdo a los hitos que busca el plan anual.

Los pilares de la estrategia de Inclusión y Diversidad son: Deloitte Pride, Complementariedad de Género, PROCapacidad y como estrategia destacada en la interculturalidad contamos con InterCool que tiene por objetivo conectar a los profesionales de diversas nacionalidades de Deloitte y sus aliados, a través de una plataforma de redes y liderazgo en toda la Firma, para construir relaciones significativas entre la comunidad de extranjeros.

¿Por qué nace la buena práctica?

Deloitte al ser una Firma multinacional, en Chile cuenta con un 12% de profesionales de más de 20 nacionalidades diversas, por lo que hace años se realizan acciones que promueven el relacionamiento entre los profesionales chilenos y profesionales de las distintas nacionalidades en un contexto laboral saludable, de respeto y en donde todos y todas se sientan identificados con el Core de la Firma.

Descripción de la buena práctica

A través del pilar InterCool, se han impulsado actividades de formación y concientización sobre la diversidad cultural que nos caracteriza, así como instancias para compartir sobre las costumbres y cultura que caracterizan a nuestros profesionales extranjeros y extranjeras, todo dentro del sello de la estrategia de Inclusión y Diversidad, impulsada tanto interna como externamente.

Recursos Utilizados

Campaña interna para promover la iniciativa

Facilitadores y Obstaculizadores

En cuanto a los facilitadores principalmente el liderazgo de Ricardo Briggs CEO & Regional Managing Partner de Deloitte, el Comité de Inclusión y Diversidad, así como Socios Sponsor, líder del pilar InterCool, Culture & People y Agentes de Inclusión, han permitido que el sello de diversidad cultural permee a toda la Firma transversalmente, por lo que es un impacto muy significativo para que cada profesional de las diferentes nacionalidades, se sientan respetados y respetadas en su integridad, desarrollándose abiertamente con su impronta cultural. Sin duda, continuamos en el camino de la integración en todas sus formas, y la alianza con la Red de Empresas Interculturales, será un paso significativo para la promoción de nuestros objetivos en esta materia.

Indicador/KPI

No existe KPI asociado

Resultados

Conmemoración Día de la Diversidad Cultural, cada 21 de mayo Deloitte celebra nuestra diversidad cultural con colaboradores y colaboradoras extranjeros y chilenos, en un ambiente de distensión y de reflexión en torno al rol de los colaboradores y colaboradoras que provienen de otros países, su aporte en cultura, valores y visiones del mundo.

Externalidades

Mobility, Deloitte cuenta con un programa de movilidad y de transferencias internacionales para profesionales de las firmas miembro, que tiene por objetivo fortalecer los servicios globales de Deloitte a sus clientes y desarrollar competencias críticas entre los mejores talentos de la organización. Esto permite a los profesionales vivir en otro país durante un tiempo definido, regresando a su país de origen con nuevos conocimientos al concluir el proyecto.

- Innovar en la generación de nuevas líneas de negocios.
- Entregar valor agregado con profesionales de alto nivel y con una visión distinta.
- Cubrir las vacantes que se generan en las diferentes áreas.
- Fortalecer la diversidad cultural, alineándonos a nuestros valores como Firma.

Walmart

Rubro	Retail
Área de Implementación	Plantas productivas
¿Por qué nace la buena práctica?	La iniciativa se crea para trabajar con grupos de personas haitianas en plantas productivas con poca interacción con otros colaboradores y colaboradoras.
Descripción de la buena práctica	<p>El objetivo de la buena práctica fue incorporar en la cultura de Walmart Chile a los colaboradores y colaboradoras migrantes que fueron llegando de manera exponencial a las plantas productivas, nivelar su nivel de español, entregarles información sobre finanzas y administración como AFP y datos bancarios básicos.</p> <p>Con esto, se crea nuestro programa Juntos Somos Walmart, Iniciativa dirigida con 6 módulos de capacitación con una malla de formación de 60 horas con Jornadas completas de 8 horas, 3 días completos. Este espacio se dedicó exclusivamente a los colaboradores y colaboradoras de nacionalidad haitiana.</p> <p>Módulo 1 Conociendo Chile (Cultura Chilena) Módulo 2 Conociendo el idioma (modismos y tecnicismos) Módulo 3 Comunicación interpersonal (herramientas para establecer interacciones claras entre sus pares y supervisores) Módulo 4 Derechos y deberes (Legislación chilena) Módulo 5 Mi vida en Chile (redes de apoyo disponibles, beneficios que otorga Walmart) Módulo 6 Finanzas Personales</p>
Recursos Utilizados	Equipo de RR.HH., Capacitación y Proveedores
Facilitadores y Obstaculizadores	El principal facilitador fue la política de Diversidad e Inclusión, la cual se rige por cuatro grandes valores en la cultura organizacional, uno de estos valores es el respeto. Como compañía buscamos instalar un espacio laboral que permita a los colaboradores y colaboradoras ser la mejor versión de ellos mismos y las personas puedan sentirse respetadas dentro de la empresa. Finalmente uno de los obstaculizadores principales fue la barrera idiomática
Indicador/KPI	Número de colaboradores y colaboradoras capacitados
Resultados	Capacitamos a más de 300 personas migrantes.
Externalidades	Las externalidades positivas que pudimos rescatar tienen relación con el sentido de pertenencia de los colaboradores y colaboradoras, cercanía que se genera entre personas haitianas, sentido de comunidad.

Ripley

Rubro	Retail
Área de Implementación	Atracción y Retención de Talento
¿Por qué nace la buena práctica?	En Ripley contamos con muchos colaboradores y colaboradores que se encuentran en su trámite de visa definitiva.
Descripción de la buena práctica	En el área de Diversidad e Inclusión se promueven diversas iniciativas y desde allí se crea un manual, que contiene el paso a paso del procedimiento que deben realizar las colaboradoras y colaboradores que estén en proceso para tramitar su visa definitiva, también es una herramienta para que las jefaturas tengan a disposición la información y, si tienen en su equipo algún extranjero con este trámite con el proceso, puedan ayudarlo e incentiven a mantener al día su estatus migratorio.
Recursos Utilizados	Recursos Humanos redactó el manual, luego Relaciones Laborales verificó los aspectos legales y una vez listo Comunicaciones Internas distribuyó el manual en formato físico en un principio (volantes) y posteriormente fue puesto en el portal web de la empresa. El manual se envió por mail a todas las jefaturas para que presten apoyo al personal que requiera información del proceso de visa.
Facilitadores y Obstaculizadores	Las jefaturas al tener acceso a la información del manual pudieron incentivar a las colaboradoras y colaboradores migrantes a continuar con la tramitación de su documentación. También se facilitó el acceso a impresoras y computadores para quienes tienen dificultades para acceder desde sus hogares. El principal obstáculo que se presenta es el cambio constante de los plazos y documentos requeridos para el proceso de solicitud de visa por parte de las autoridades correspondientes lo que requiere una actualización frecuente del manual.
Indicador/KPI	No existe KPI asociado
Resultados	Con la información del manual las colaboradoras y colaboradores migrantes que se encuentran en tramitación de su documentación pueden conocer los plazos y documentos necesarios para hacer el seguimiento de sus solicitudes de visa definitiva.
Externalidades	El manual contiene información para realizar los trámites de visa bajo distintas circunstancias, por lo que puede ser utilizado por familiares y el círculo cercano de las y los colaboradores, por lo que se traspasó el grupo objetivo inicial que era el personal de la empresa.

Natura Cosméticos S.A

Rubro	Cosméticos
Área de Implementación	Área Cultura y Desarrollo (Desarrollo Organizacional) para toda la empresa.
¿Por qué nace la buena práctica?	Es tema social y propio de la empresa, abrazamos nuestra realidad a nivel operación en la cual tenemos un 17% de extranjeros en nuestra nómina. Somos conscientes de nuestra realidad país y que estamos recibiendo a un gran número de personas migrantes.
Descripción de la buena práctica	<p><i>Semana de la Interculturalidad</i>, el objetivo de esta iniciativa es generar consciencia, derribemos mitos y miremos una realidad que nos ayuda a impulsar el impacto social positivo por medio de la valoración de nuestras diferencias. Desde el año pasado conmemoramos y celebramos esta semana, en la cual el año pasado tuvimos una Feria de Comida con todas las nacionalidades de la operación (Brasil, Argentina, Bolivia, Colombia, Francia, Perú, Venezuela). En este segundo año lo celebramos en formato virtual, conmemoramos en octubre haciendo diversas activaciones a través del Comité de Diversidad & Inclusión, comunicación del Gerente General y Gerentes sponsor de la temática.</p> <p>Este año hemos realizamos lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación por Workplace del área de Cultura y Desarrollo (D.O). Comunicación de la semana, conmemorando y celebrando nuestra diversidad cultural y el cuidado de nuestros colaboradores. 2. Video de colaboradores extranjeros, comentando acerca de su sello propio sello nacional y cómo lo viven en Chile. Post Realizado por el Gerente General. 3. Recetario multicultural realizado por el Comité de Diversidad & Inclusión, haciendo parte a cada uno de los colaboradores. Post realizado por nuestra Sponsor Gerente de Finanzas.
Facilitadores y Obstaculizadores	<p>Para nuestra organización los facilitadores fueron los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuestra cultura organizacional, orientada hacia las relaciones y el respeto a las personas. 2. Nuestra estrategia de Diversidad e Inclusión de la empresa. 3. Comité de Diversidad & Inclusión

Indicador/KPI

Los Indicadores son visualizaciones de nuestras campañas en Workplace y participación de los colaboradores en diversas actividades. Además contamos con un driver de cultura, por lo que nuestros esfuerzos impulsan la estrategia de Diversidad e inclusión y además medimos el nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa. Esto lo medimos con la encuesta de compromiso Gallup el año pasado y este año estamos trabajando con GLINT.

Resultados

Tenemos como resultado esperado el aumento del compromiso emocional de los colaboradores con Natura.

Externalidades

El manual contiene información para realizar los trámites de visa bajo distintas circunstancias, por lo que puede ser utilizado por familiares y el círculo cercano de las y los colaboradores, por lo que se traspasó el grupo objetivo inicial que era el personal de la empresa.

ReDI School of Digital Integration gGmbH - Alemania

Caso de Éxito: Colaboración de empresas y organización sin fines de lucro para la promoción de la Interculturalidad en los espacios laborales

Rubro	Educación en tecnología para personas migradas y refugiada, y acompañamiento a la inserción laboral
Área de Implementación	Esta práctica se instala en el área de la formación y el apoyo para la búsqueda de trabajo, así como la conexión con empresas para facilitar los procesos de reclutamiento.
¿Por qué nace la buena práctica?	ReDI School ofrece cursos gratuitos para migrantes y personas refugiadas en varios ámbitos de la tecnología con el objetivo final de acelerar la inserción laboral y social de nuestros estudiantes en sus nuevos países de acogida (Alemania, Dinamarca). Tras haber implementado los programas formativos en áreas tecnológicas durante algunos semestres, nos dimos cuenta que las habilidades tecnológicas no eran suficientes para garantizar la inserción laboral de nuestros beneficiarios, y que éstas debían ir acompañadas de habilidades blandas (habilidades transversales como la capacidad de comunicar en un entorno intercultural, las habilidades sociales, etc.) y de acceso a las redes profesionales locales. Por ello, desarrollamos un programa de apoyo al desarrollo profesional (Digital Career Service) con el apoyo de JPMorgan Chase Foundation para complementar nuestros cursos tecnológicos.
Descripción de la buena práctica	<p>Como se ha mencionado previamente, este programa va dirigido a los alumnos de nuestros cursos tecnológicos. Éstos son refugiados, demandantes de asilo, migrantes o gente local con pocos recursos o situación de largo desempleo. Este programa se está desarrollando en nuestras sedes en Berlín, Munich y Duesseldorf (Alemania).</p> <p>Este programa se divide en 3 componentes básicos que articulan nuestras actividades, y en los cuales el compromiso de las empresas es clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación en el ámbito del desarrollo profesional 2. Mentoría 3. Conexión con empresas y redes profesionales <p>1. Formación en el ámbito del desarrollo profesional</p> <p>Bajo este componente, ReDI School ofrece una serie de talleres y formaciones sobre diversos temas y habilidades que son necesarios para la búsqueda exitosa de trabajo en el país local. Concretamente, las formaciones que ofrecemos actualmente incluyen temas como los siguientes: Orientación en el mundo laboral Alemán con un foco en el sector digital; Cómo diseñar un buen currículum; Cómo prepararse para una entrevista de trabajo; Cómo crearse una buena identidad digital (a través de LinkedIn, Xing);</p>

Formación básica en Design Thinking, etc.

Todas estas formaciones están integradas dentro de la malla curricular de la escuela, y están implementados por empresas y voluntarios corporativos.

2. Mentoría

Además de las formaciones, los alumnos pueden pedir contar con el apoyo de un mentor para recibir ayuda personalizada en los ámbitos en que necesite más apoyo. Los mentores son profesionales en el sector tecnológico o de recursos humanos que se ofrecen voluntariamente a encontrarse un mínimo de una vez al mes con sus mentoreados, y por un período mínimo de 6 meses. En la mayoría de los casos, los mentores ayudan a sus mentoreados en las siguientes tareas:

- Desarrollar un buen currículum vitae
- Desarrollar un buen portfolio
- Presentar buenas solicitudes de trabajo a empresas
- Preparación y entrenamiento para entrevistas de trabajo
- Acudir a eventos profesionales con el mentoreado
- Ofrecer contactos al mentoreado dentro del sector profesional de interés
- Apoyo con los deberes de los cursos tecnológicos

Mentores y mentoreados son asignados a través de la ReDI Connect platform, una app que hemos desarrollado para facilitar la búsqueda de mentor/mentoreado. En ella, mentores y mentoreados pueden colgar sus perfiles y sus preferencias para la mentoría, y conectar unos con otros para establecer el primer vínculo.

Las empresas juegan un papel muy importante en el reclutamiento de mentores, a través de programas de compromiso social y de voluntariado, ya que ven en ello una oportunidad de mejorar las habilidades liderazgo de sus trabajadores (a través de ser mentores) y la posibilidad de atraer nuevos talentos (mentoreados).

3. Conexión con empresas y redes profesionales

El tercer componente es directamente la conexión con empresas y la creación de una red local de profesionales alrededor de nuestros alumnos.

Este componente agrupa varias actividades enfocadas a crear un mayor vínculo entre los alumnos y las empresas, y a entender las necesidades de talento de las diferentes empresas.

Las actividades principales bajo este componente son las Ferias de empleo y las Conferencias de Recursos Humanos. Las Ferias de Empleo se organizan en conjunto con todas las empresas partner del proyecto, que muestran sus posiciones vacantes a los alumnos en un formato de "marketplace", con muchas oportunidades para hacer networking. La Conferencia de recursos humanos

es un evento anual, donde se reúnen representantes de recursos humanos de empresas partners del proyecto para debatir, intercambiar y, ante todo, reunir buenas prácticas para el reclutamiento de migrantes y refugiados y dar visibilidad a casos de éxito entre nuestra comunidad.

Otra de las actividades realizadas en esta área son las visitas a empresas, en las que nuestros alumnos visitan las oficinas de una empresa en concreto, donde se les muestra el funcionamiento de la empresa, se hace networking con empleados, e incluso se aprende sobre su producto o tecnología.

**Recursos
Utilizados**

Los recursos utilizados para este proyecto son la capacidad de voluntarios provenientes de empresas del sector digital, y de departamentos de recursos humanos.

**Facilitadores y
Obstaculizadores**

La disponibilidad de muchas empresas a movilizar su personal para oportunidades de voluntariado, a título personal o corporativo, han hecho posible este programa.

Resultados

En este momento, más del 75% de los alumni de nuestro programa están trabajando.

Externalidades

A través de conectar a los alumnos con mentores y empresas, y de construir una comunidad a su alrededor, el nivel de confianza de los alumnos en sí mismos también incrementa - lo que también ha contribuido a su mejor integración social en el país de acogida.





Expertas/os en Diversidad e Inclusión Recomiendan:



**Cynthia Castro &
Fernando Araya**

Efecto Boomerang
Costa Rica

Buenas prácticas para incluir la diversidad en las organizaciones

Las organizaciones están formadas por diversidad de personas de distintas nacionalidades, edades, capacidades, identidades, orientaciones sexuales, etnias. Sin embargo, aun cuando la diversidad existe, las empresas fallan en ser inclusivas.

La inclusión implica acciones conscientes y premeditadas para ofrecer las mismas oportunidades a todas las personas. Muchas organizaciones cometen el error de trabajar, por ejemplo, en el empoderamiento de las mujeres, asumiendo que la causa de las brechas es la falta de empoderamiento de la población discriminada. El Foro Económico Mundial señala que las mayores causas de brechas en las organizaciones son los sesgos inconscientes de las personas tomadoras de decisión.

A modo de ilustración, en la década del 70, en las orquestas más grandes de Estados Unidos, solamente el 5% de sus integrantes eran mujeres, pero el jurado seleccionador afirmaba estar libre de sesgos y que utilizaba únicamente el criterio del talento para escoger a las personas miembros, para ellos el género no era un factor de selección. Entonces el Boston Symphony Orchestra, como forma de eliminar el factor de los sesgos, implementó las audiciones detrás del telón: el jurado no podía ver quien audicionó y sólo podía escuchar la interpretación.

¿El resultado? La cantidad de mujeres aceptadas en la orquesta aumentó a 35%.

Entender de una manera interseccional la forma en que estos sesgos inconscientes afectan las decisiones de incorporación equitativa de personas en los entornos laborales y comunitarios, se convierte también en un factor clave a ser tomado en cuenta: no es lo mismo ser mujer, que ser mujer, migrante, de un pueblo originario y además estar debajo de la línea de pobreza. El precio social a pagar y la exposición a los sesgos inconscientes de quienes ostentan el poder -generalmente hombres, mayores, blancos y con buenos ingresos-, será mayor y por ende vivirán una mayor discriminación.

El reto es entonces detectar de qué formas están influyendo los sesgos dentro de las organizaciones y comunidades en las decisiones que se toman y que fomentan o detienen la inclusión de la diversidad y la aceptación de las diferencias.

En empresas, por ejemplo, se han implementado procedimientos como el currículum sin datos demográficos, en donde la persona que toma la decisión de contratación no conoce el nombre, la procedencia, la edad o el sexo de las personas aplicantes, evitando que estos datos influyan en la decisión. Al final, la decisión se basará en las habilidades y la experiencia y no en los sesgos de la persona que decide. Estudios han demostrado que los currículos bajo un nombre de hombre reciben más ofertas y salarios más altos que aquellos con los mismos atestados, pero con un nombre de mujer.

Además, se debe entender que no basta con capacitar o sensibilizar a las personas: se ha demostrado que la capacitación cambia los sesgos conscientes, pero poco afecta a los inconscientes. La mejor estrategia para modificar estos sesgos de los que no tenemos conciencia es provocar el contacto constante con personas de la población hacia la que se tiene el sesgo. Es esto lo que permite romper los prejuicios y deconstruir los estereotipos.

Las organizaciones que logran ser inclusivas mejoran su competitividad, innovación, retención de talento, productividad de sus equipos y desempeños financieros. El estudio Diversity Wins de McKinsey (2019) encontró que las empresas con mayor diversidad étnica tienen un 36% mejor desempeño financiero que aquellas con menor inclusión de esta diversidad. Para que las organizaciones puedan beneficiarse del poder de la diversidad es fundamental que sus altos mandos muestren un alto compromiso con la inclusión. Para esto es necesario que primero se midan las brechas existentes en la organización en procesos de reclutamiento y selección, ascensos, compensación y beneficios, evaluaciones de desempeño, flexibilidad laboral, licencias de maternidad

y paternidad, comunicación inclusiva, entre otras áreas de las organizaciones. Cuando ya se hayan diagnosticado las brechas y las causas de éstas, se deben establecer planes de acción con metas claras y tangibles que evalúen la efectividad de las políticas de inclusión.

Finalmente, fomentar la unión, representación e interacción de las diferentes diversidades en una cultura de diálogo y conversación constantes es una buena práctica que han llevado a cabo algunas empresas como Intel, que, con la generación de comités de mujeres, personas afrodescendientes, personas LGBTQ+, personas cristianas y otros, han establecido una cultura de respeto y diálogo desde las diferencias, fomentando la representatividad de todas esas comunidades.

Cuando las organizaciones son inclusivas, ellas y la sociedad ganan. Las estrategias de inclusión generan retorno de inversión a las empresas y mejoran el mundo a través de los negocios.





Pamela Frías Castro

Académica

Universidad Alberto

Hurtado

Problemas y desafíos en torno a la discriminación en los procesos de selección de personas

La discriminación en procesos de reclutamiento y selección en Chile constituye un problema, cuya complejidad tiene múltiples implicancias.

Si bien existe el derecho de no discriminación, su formulación no ha sido suficiente para erradicarla. La baja regulación en torno a su cumplimiento vuelve difícil garantizarla, en especial en contextos organizacionales. Asegurar el derecho a no discriminación, suele quedar en manos de quienes participan activamente del diseño, ejecución y evaluación de personas y, de quienes toman decisiones de selección. Pero no siempre se garantiza.

Quienes trabajan en las áreas de selección, se encuentran ceñidos a los principios del management, los que en ocasiones debilitan los referentes éticos de quienes ejercen en este campo. A modo de ejemplo, la presión por la inmediatez en cubrir vacantes y por asegurar el funcionamiento de las empresas, lleva a que principios como la justicia, igualdad y no discriminación, se diluyan rápidamente y pasen a un segundo plano. Cuando esto ocurre, el desenlace es previsible: el proceso suele fallar, aumenta la frustración en las empresas (mayor rotación y aumento de costos asociados a selección y capacitación) y por supuesto, la frustración de las y los postulantes, que perciben que dedican tiempo y energía a un proceso que no les responde acorde a sus esfuerzos o bien, que los trata injustamente.

La Organización Mundial del Trabajo (OIT) define la discriminación como cualquier distinción, exclusión o preferencia, que tenga por efecto alterar la igualdad de oportunidades y trato en el empleo y la ocupación (OIT, 2019). Si la legislación establece la igualdad de oportunidades y de trato tanto para las y los nacidos en Chile como para aquellos/as nacidos fuera del territorio ¿Por qué la discriminación forma parte de la experiencia cotidiana de las y los migrantes?

Una explicación posible refiere a lo que denominamos sesgos inconscientes, que en el caso de las y los migrantes, se vinculan a ideas preconcebidas en torno al origen étnico y nacionalidad de aquellos. Si bien ni el color de piel ni el país de origen determinan el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo (OIT, 2019), igualmente los sesgos tienden a operar inconscientemente con consecuencias discriminatorias. Frases como “los migrantes son un problema” o “los migrantes son flojos” muchas veces son irresponsablemente utilizadas y de forma generalizada, derivando en prejuicios que impactan en la inserción laboral de estos colectivos. En un escenario como éste, las asimetrías de poder son claras: el temor a no conseguir trabajo, perderlo o ser deportado suele ser mayor a la reclamación de sus derechos.

Las y los migrantes son personas tanto o más calificadas para realizar un trabajo, sin embargo, por elementos que no se relacionan con sus competencias laborales – país de origen, color de piel – se les discrimina: reciben un trato hostil en los procesos de selección, se les niega la contratación basada en la supuesta “incompatibilidad cultural” o bien, se les ofrece salarios inferiores a un chileno/a por el mismo trabajo

¿Es suficiente ser conscientes de que tenemos sesgos que operan en los procesos de reclutamiento y selección? No, no basta con ello. Efectivamente, las personas pueden aportar al reconocer sus propios sesgos y generar acciones frente a aquello, así como las y los profesionales de la selección pueden preguntarse por su rol en este campo y actuar para revertirlas. Más que identificar los propios sesgos, pareciera más importante reconocer el impacto de dichos sesgos (Siri, 2020).

También se requiere que las empresas puedan avanzar en combatir la tendencia a refugiarse en las malas prácticas de selección (Frías y Soto, 2018). Aquí malas prácticas: evaluaciones con filtros de clase social, entrevistas laborales de 20 minutos que dicen medir competencias pero

que en realidad evalúan apariencia, aplicación de baterías de test sin propósito y sólo a algunos y, un largo etcétera, que van en detrimento de la experiencia de quienes postulan a un trabajo, reproduciendo las desigualdades sociales.

Una forma de que las organizaciones avancen en la no discriminación es promover y actuar siguiendo los principios de justicia e igualdad de trato. Cada vez más son las organizaciones que declaran la diversidad e inclusión como elementos centrales de la gestión, pero pasar del dicho al hecho implica no quedarse en el discurso: revisar las prácticas de selección a la luz de la evidencia científica, establecer indicadores vinculados a la diversidad e inclusión en estos procesos, monitorear dichas métricas y evaluar los resultados.

En nuestro país se han impulsado iniciativas para evaluar la calidad de los procesos de selección a través de ciertos estándares (SCHIPTO, 2016). También se ha avanzado en materias de evaluación de las prácticas de diversidad e inclusión: Data Lab y el Servicio Jesuita Migrante han avanzado en la elaboración de un índice que permite conocer cómo las empresas están enfrentando estos desafíos. Aún falta avanzar más en iniciativas colegiadas que promuevan buenas y mejores prácticas de selección, que permitan reducir los sesgos inconscientes y la discriminación.





Carla Rojas Neculhual

Coordinadora de
Inclusión y Género
Observatorio Gestión
de personas Facultad
de Economía y
Negocios Universidad
de Chile

La Gestión de personas y los desafíos en materia de interculturalidad

En Chile, a Diciembre de 2019 se estimaban en 1.492.522 las personas migrantes que habitaban en el país, lo que equivale a cerca del 8% de la población. Entre 2016 y 2018, las denuncias interpuestas por trabajadores migrantes ante la Dirección del Trabajo, por vulneraciones a sus derechos laborales, se triplicaron llegando a 7.400. Esto nos presenta desafíos relevantes en las áreas de gestión de personas, considerando si están nuestras organizaciones preparadas para incorporar plenamente a las personas migrantes en los distintos niveles de la empresa generando una plena incorporación, en ambientes libres de discriminación y promoviendo espacios saludables física y psicológicamente. Algunos desafíos que ya se han percibido precisamente tienen relación con la discriminación directa e indirecta presente en las organizaciones. En el primer caso, la situación de discriminación se produce directamente por la condición de persona migrante, lo que se expresa en las denuncias presentadas en la dirección del trabajo por acciones discriminatorias o vulneración de derechos. La segunda causa, la discriminación indirecta es a través medidas neutras que terminan afectando específicamente a las personas migrantes, como puede ser la falta de políticas explícitas en relación a la materia o no incorporar esta mirada en los distintos subprocesos de Gestión de persona involucrados en la atracción, retención y desarrollo de las personas.

En este sentido debemos inicialmente trabajar nuestros procedimientos de reclutamiento y selección, para que sean inclusivos y consideren la interculturalidad como un factor que puede tener implicancias, como por ejemplo: si tenemos personal que habla otros idiomas debemos contar con test y pruebas que incorporen esta mirada, así también durante los procesos de inducción (tanto para personas migrantes o no migrantes) sensibilizar en estas materias. Esta etapa en el proceso de integración cultural, es fundamental para la adaptación de las personas en la organización. Finalmente resulta importante el apoyo administrativo necesario para la obtención de permisos y visas del personal.

En la cátedra a veces las y los estudiantes señalan desconocer absolutamente estos procedimientos, generando y reproduciendo discriminación, ya que muchas personas migrantes tampoco tienen la información necesaria para conseguir esta documentación o las personas responsables de gestión de personas deciden la no contratación por este desconocimiento. Adicionalmente se suma la precariedad del empleo y la falta de formación de personas en gestión de organizaciones con este enfoque, lo cual reproduce un sin fin de discriminación directa e indirecta en las empresas través de medidas neutras vemos como estas personas no sólo son excluidas de la posibilidad de tener un trabajo digno y remunerado sino también atraviesan por varios obstáculos antes de integrarse plenamente en los espacios de trabajo.

Otro desafío para lo relacionado a la gestión de personas es trabajar profundamente la sensibilización y gestión del cambio con un enfoque en diversidad para promover espacios de trabajo respetuosos y seguros. Actualmente en la mayoría de las organizaciones existe la visión estereotipada de las personas migrantes asumiendo posiciones laborales para determinadas funciones y cargos respaldados en prejuicios y no en las verdaderas competencias de las personas, esto genera una pérdida de talento ya que la mayoría de los migrantes en Chile presentan formación y especialización en distintas áreas.

Las principales orientaciones para las áreas de gestión de persona están relacionadas con la sensibilización y capacitación en gestión de la interculturalidad, trabajar de manera preventiva controlando los impactos de discriminación directa abierta, directa oculta y discriminación indirecta, tan presente en las empresas.

Lo principal es diagnosticar la organización y su nivel de avance y conocimiento en estas áreas, con estos resultados plantearse un plan a corto, mediano y largo plazo para poder llegar a ser una empresa Intercultural respetando la legislación nacional e internacional vigente. Migrar es un derecho y las organizaciones que presentan mayor diversidad presentan mejor toma de decisiones, mayores oportunidades de innovación, productividad y clima.







Conclusiones

Reconocer la gestión intercultural como una preocupación importante es algo relativamente nuevo para las organizaciones en Chile, sin embargo es posible visualizar grandes avances en la materia, especialmente en empresas multinacionales con sede en nuestro país. En este tipo de organizaciones la creación de iniciativas que respondan a estas temáticas se generan desde directrices del extranjero por lo que un número importante de empresas que no cuentan con influencia internacional presentan debilidad en la gestión de este tema. Por tal, la recolección de buenas prácticas que valoren la diversidad cultural se presentó como un desafío clave en la construcción de esta guía, puesto que también algunas organizaciones convocadas no eran conscientes que ciertas iniciativas contaban con componentes interculturales.

Conforme avanzó el proceso e indagando en las buenas prácticas presentadas, fue posible rescatar tópicos transversales en la gestión para la promoción de la interculturalidad. Uno de éstos es el derribar los sesgos inconscientes dentro de la organización, noción fundamental ya que nos permite derribar actitudes o formas que son discriminatorias dentro de la cultura organizacional; pero de las que es más difícil percatarse y generar un proceso reflexivo que permita una transformación.

Es por esto que el principal desafío de este proyecto es facilitar que buenas iniciativas sean replicadas en más organizaciones de nuestro país. Se espera que al socializar otras experiencias, estaremos contribuyendo en la implementación de prácticas con características y resultados que logren derribar mitos, sesgos y diferentes dinámicas que potencialmente pueden segregar dentro de una organización.

La buena gestión intercultural es un desafío permanente en las organizaciones en Chile. Es por esto que con la guía buscamos entregar conocimiento y herramientas a quienes lideren espacios que requieran implementar este tipo de iniciativas. Es fundamental generar redes de colaboración que permitan a las organizaciones compartir y difundir experiencias exitosas y así expandir los beneficios de valorar la diversidad cultural y la inclusión.

Para la Red de Empresas Interculturales y el Servicio Jesuita a Migrantes es una responsabilidad vital, velar por espacios laborales sin discriminación y fomentar la inclusión y la sensibilidad hacia grupos potencialmente excluidos que nos permitan construir colaborativamente mejores espacios de trabajo y por tanto contribuir a una mejor sociedad.



Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que colaboraron en la construcción de este documento, por aportar con su experiencia y conocimiento en el avance de la promoción de organizaciones más diversas, humanas e interculturales.

En esta guía participaron:

Francisca Ibáñez, Richard Soto, María José Bustos, Michelle Viquez, José Tomás Vicuña SJ

Colaboradoras y colaboradores:

María José Fuentealba - Gerente de Sostenibilidad y Comunicaciones Empresas SB, Claudio Ubilla - Project Manager Aprendizaje y Formación Walmart, Sofia Schodi - Diversity & Inclusion Partner IBM, Noely Urbaz - Customer Success Manager IBM, Ema Yoshikawa - Gerencia Talento y Cultura RR.HH Walmart, Belén Contreras - Jefa de Diversidad e Inclusión CMPC, Catalina Roehrs - Gestor de Sostenibilidad Ripley, Javiera Aliaga Díaz - Senior Diversidad e Inclusión Culture & People Deloitte, Rafaela Vargas - HR Cultura y desarrollo Natura&Co., Mireia Nadal - Chief Operating Officer ReDI School of Digital Integration, Carla Rojas - Coordinadora de Inclusión y Género Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile, Pamela Frías - Académica Universidad Alberto Hurtado, Juan Pablo Swett - Presidente Multigremial Nacional, Patricia Aranda - Gerente Área Social Cámara Chilena de la Construcción, Cynthia Castro y Fernando Araya Efecto - Boomerang Costa Rica



Bibliografía

Aneas, A. (2009). Competencias interculturales transversales: su diagnóstico en equipos de baja cualificación. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1).

BCN. (2012). Establece medidas contra la discriminación. Biblioteca Congreso Nacional. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1042092&idVersion=2019-12-27&idParte=>

Boas, F. (1964). *Cuestiones fundamentales de antropología cultural*. Buenos Aires: Ediciones Solar.

CDT. (2003). Código del Trabajo. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207436&idVersion=2020-09-04&idParte=8512185>

Cruz Roja Española. (s.f.). Plataforma voluntariado. Obtenido de <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/guia-para-la-gestion-de-la-diversidad-cultural.-mira-tu-empresa-con-otros-ojos.pdf>

Frías, P., & Soto, A. (2018). *Selección de personas en organizaciones. Aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas*. Santiago, Chile: UAH Ediciones.

Fundación Diversidad. (2020). *Fundación Diversidad*. Obtenido de <http://fundaciondiversidad.org/que-es-charter-diversidad/>

Fundación Diversidad. (s.f.). *Gestión global de la diversidad cultural*. Obtenido de http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/informe_gestion_diversidad_cultural/Informe_Gestion_Diversidad_Cultural.pdf

Hidalgo Hernández, V. (2017). *Cultura, multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad: evolución de un término*.

Leal, D., Segura, J., Sánchez, M., & Siordia, M. (2019). *Es cuestión de género: Experiencia interactiva para revelar los sesgos inconscientes*. Obtenido de https://www.academia.edu/39062039/Cuesti%C3%B3n_de_G%C3%A9nero

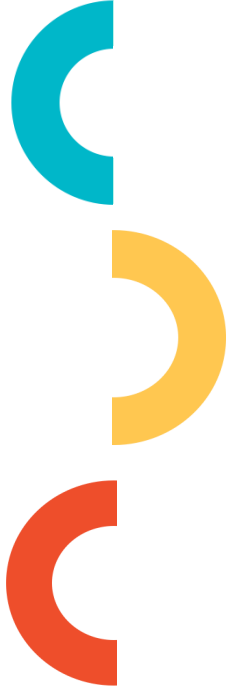
Lieber, A. (2013). *La capacidad intercultural para la internacionalización de empresas*. Éxito Empresarial.

Lupica, K. (2016). *Migración laboral en Chile: oportunidades y desafíos para el trabajo decente*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_552799.pdf

Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Asamblea General de Naciones Unidas. Paris. Obtenido de <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Naciones Unidas. (1990). *Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares*. Obtenido de <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cmw.aspx>





Naciones Unidas. (2015). Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

OIT. (2005). Buenas prácticas de relaciones laborales en las américas. En M. Rueda-Castry, & M. L. Vega Ruiz (Ed.), Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Lima. Obtenido de http://white.lim.ilo.org/cimt/nn/documentos/oit_mlv_buenas_practicas_relab_2005_esp.pdf

OIT. (17 de Diciembre de 2019). Gestión de la desigualdad y promoción de la igualdad en la empresa: Herramientas para gerencias. Obtenido de https://www.ilo.org/sanjose/WCMS_732586/lang--es/index.htm

OIT. (2020). Organización Internacional del Trabajo: Trabajo Decente. Obtenido de <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>

Pacto Global Chile. (01 de Septiembre de 2020). Pacto Global Red Chile. Obtenido de <https://pactoglobal.cl/nosotros/historia-de-pacto-global/>

PRIEM & FUSUPO. (2017). Guía pedagógica para una educación intercultural, anti-racista y con perspectiva de género. Santiago. Obtenido de http://www2.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2019/06/02_Metropolitana_Gui%CC%81a-para-educacio%CC%81n-intercultural....pdf

Saucedo, S. (01 de Agosto de 2019). Talent fit. Obtenido de <https://talentfit.mx/el-sesgo-inconsciente-tu-cerebro-te-engana/#:~:text=Los%20sesgos%20inconscientes%20%E2%80%94tambi%C3%A9n%20conocidos,las%20personas%20y%20las%20cosas.>

SCHIPTO, S. C. (2016). Orientaciones Técnicas y Estándares para procesos de Reclutamiento, Evaluación y Selección de personas en contextos laborales. Obtenido de <http://www.schipto.cl/files/informe-reclutamiento-seleccion-schipto-2016.pdf>

Siri, A. (2020). La diversidad es fuente de riqueza, humana y económica. Revista Observatorio Económico(N° 147).

Stefoni, C., Stang, F., & Riedemann, A. (2016). Educación e interculturalidad en Chile: Un marco para el análisis. Estudios Internacionales.

Susaeta Erburu, L. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. Cuadernos de Estudios Empresariales.

Triandis, H. (2003). The Future of Workforce Diversity in International Organisations: A Commentary. Applied Psychology: An International Review, 52(3), 486-496.

Urria Yáñez, I. (2020). Impacto de la población migrante en el mercado laboral y las arcas fiscales. Obtenido de <https://www.migracionenchile.cl/wp-content/uploads/2020/10/impacto-mercado-laboral-y-arcas-fiscales.pdf>

