

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD
CULTURAL EN LA DINÁMICA Y LA PRODUCTIVIDAD
DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA GRUPO IREX DE COSTA RICA S.A, EN EL
TERCER CUATRIMESTRE 2023.**

MARIANA CAROLINA CALVO PACHECO.

TUTOR: LIC. JESSICA MAYERS MARIN

SAN JOSÉ

NOVIEMBRE, 2023

Dedicatoria y agradecimientos

Dedicatoria

A mi familia, por estar siempre presente en los momentos de frustración y felicidad durante mi carrera. Gracias por brindarme las palabras de aliento que necesitaba para no rendirme y continuar. Especialmente a mi abuelo por ser el mayor ejemplo a seguir y por impulsarme a estudiar y nunca dejarme sola en este proceso.

A mi mamá por haber estado para mí hasta el último día de su vida, gracias por todos esos días en los que con tus palabras de apoyo me iba a la universidad sabiendo que alguien me esperaba en casa orgullosa de lo que estaba logrando.

A mi pequeño hijo por todos los días motivarme a seguir creciendo profesionalmente para poder ser el mejor ejemplo a seguir.

Agradecimientos

Gracias a mi abuelo por acompañarme durante toda la carrera, por siempre confiar en mí y especialmente por brindarme todo su apoyo y conocimiento durante esta etapa.

A mis hermanas y a mi pareja, gracias por escucharme todos los días y estar presentes para mí en los momentos más frustrantes y los momentos más bonitos en esta etapa.

A todas las personas que me ayudaron durante este proceso, quienes me brindaron un poco de su conocimiento y experiencia para poder implementarlo en esta investigación.

Contenido

Carta de aprobación del filólogo	7
RESUMEN EJECUTIVO	14
CAPÍTULO I.....	15
PROBLEMA	15
Marco Referencial	15
Planteamiento del problema de investigación	20
Objetivos.....	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos.....	24
Justificación.....	25
Antecedentes.....	27
Antecedentes Nacionales.....	27
Antecedentes Internacionales	32
Proyecciones	38
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	40
Cultura organizacional.....	43
Definición de Talento Humano	47
Definición de la Administración de Talento Humano.....	48
Gestión estratégica de Talento Humano	49
Reclutamiento y selección	51
Discriminación.....	53
Ética empresarial	55
Cultura desde el ámbito empresarial.....	56
Por qué es tan importante la Diversidad Cultural en las empresas?	57
Globalización.....	58
Productividad.....	60
Factores influyentes en la productividad	61
Entorno en el lugar de trabajo.....	62
Clima organizacional	62
Motivación.....	64

Relación entre productividad y diversidad cultural	65
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	68
Enfoque cuantitativo	68
Enfoque mixto	68
Enfoque Cualitativo	69
Diseño de la investigación	69
Teoría fundamentada	70
Diseños etnográficos.....	70
Investigación acción	70
Narrativa	70
Diseño Fenomenológico	71
Diseño descriptivo	71
Fuentes de información	72
Fuentes primarias.....	72
Fuentes secundarias	72
Categoría de análisis	73
Cuadro de variables	73
Tabla 2: Cuadro de variables	73
Tabla 3: Cuadro de variables	74
Tabla 4: Cuadro de variables.....	75
Instrumento	75
Cuestionario.....	75
Entrevista	76
Proceso para la recolección y análisis de la información	77
CAPÍTULO IV	78
ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
Tabla 9 Nacionalidad.....	88
Tabla 16.....	96
CAPÍTULO V	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
Conclusiones.....	98

Recomendaciones	100
CAPÍTULO VI.....	103
PROPUESTA	103
Título	104
Objetivos	104
Objetivo general	104
Objetivos específicos.....	104
Descripción de la propuesta	105
Análisis FODA del equipo de Recursos Humanos en la empresa Irex de Costa Rica	105
Fortalezas.....	105
Políticas en contra de la discriminación	105
Herramienta en el proceso de reclutamiento y selección.....	105
Oportunidades:.....	105
Planes para mejorar la gestión de la diversidad cultural	105
Mejora en la capacitación:.....	105
Debilidades:.....	106
Discrepancia entre percepciones de gestores y trabajadores	106
Irregularidad en la implementación de políticas y capacitaciones:	106
Amenazas.....	106
Impacto en la productividad y dinámica de equipos	106
Posible desmotivación de empleados	106
Propósito de la propuesta.....	108
Análisis	109
Importancia.....	110
Presupuesto de la estrategia.....	111
TABLA 17: Presupuesto para capacitación 1.....	111
TABLA 18: Presupuesto para capacitación 2.....	112
TABLA 19 Presupuesto para capacitación 3.....	113
TABLA 20 Presupuesto estimado anual	114
TABLA 21 Presupuesto estimado inversión 2	115
TABLA 22 Presupuesto inversión total de la estrategia.....	115

Desarrollo de estrategia	117
Plan de capacitaciones.....	118
Tabla 23 Cronograma actividad 1, abril 2024.	119
Tabla 24: Cronograma que se realizará para la actividad 2, julio 2024.	120
Tabla 25: Cronograma que se realizará para la actividad 3, octubre 2024.....	121
Tabla 26: Ejemplo de TAP MY BACK.....	123
Tabla 27: Ejemplo de TAP MY BACK.....	124
Tabla 28: Ejemplo de TAP MY BACK.....	124
Tabla 29: Ejemplo de TAP MY BACK.....	125
TABLA 30: Ejemplo de TAP MY BACK	126
TABLA 31 Reporte de caso	127
TABLA 32 Reporte de caso	128
Referencias bibliográficas	130
ANEXOS.....	135

Cuadro de tablas

Cuadro de variables	73
Tabla 2: Cuadro de variables.....	73
Tabla 3: Cuadro de variables.....	74
Tabla 4: Cuadro de variables.....	75
Gráfico 1.....	84
Gráfico 2.....	87
Tabla 9 Nacionalidad.....	88
Gráfico 3.....	88
Gráfico 4.....	90
Gráfico 5.....	92
Gráfico 6.....	94
Gráfico 7.....	95
Tabla 16.....	96

TABLA 17: Presupuesto para capacitación 1.....	111
TABLA 18: Presupuesto para capacitación 2.....	112
TABLA 19 Presupuesto para capacitación 2.....	113
TABLA 20 Presupuesto estimado anual	114
TABLA 21 Presupuesto estimado inversión 2	115
TABLA 22 Presupuesto inversión total de la estrategia.....	115
Tabla 23 Cronograma actividad 1.....	119
Tabla 24: Cronograma que se realizará para la actividad número dos.	120
Tabla 25: Cronograma que se realizará para la actividad número dos.	121
Tabla 26: Ejemplo de TAP MY BACK.....	123
Tabla 27: Ejemplo de TAP MY BACK.....	124
Tabla 28: Ejemplo de TAP MY BACK.....	125
TABLA 29: Ejemplo de TAP MY BACK	126
TABLA 30 Reporte de caso	127
TABLA 30 Reporte de caso	128

GRÁFICOS

Gráfico 1.....	84
Gráfico 2.....	87
Gráfico 3.....	88
Gráfico 4.....	90
Gráfico 5.....	92
Gráfico 6.....	94
Gráfico 7.....	95

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrolla en la empresa Irex de Costa Rica bajo el enfoque de investigación cualitativa descriptiva. El principal objetivo de dicha investigación fue poder analizar si realmente existía una influencia de la diversidad cultural en la dinámica y la productividad en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica.

A lo largo de la investigación, se añadieron diferentes conceptos y apartados los cuales eran necesarios para poder explicar el tema planteado y poder desarrollar correctamente los instrumentos que se utilizaron para poder concluir con los resultados arrojados en la presente investigación.

Los datos analizados se obtienen por medio de la aplicación de un cuestionario a 132 trabajadores de la empresa Irex, las cuales eran de diversos departamentos, además de aplicar una entrevista que fue dirigida a los 10 funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica.

Por otra parte, se concluye que no existe una influencia de la diversidad cultural en la dinámica y la productividad de los equipos de trabajo, y que el Departamento de Recursos Humanos no toma en cuenta la diversidad cultural en las gestiones diarias y no fomenta la inclusión en los departamentos de colaboradores de la empresa, por lo que un gran porcentaje de trabajadores no se encuentra motivado. Asimismo, la comunicación entre el personal y Recursos Humanos también se encuentra prácticamente nula.

En resumen, se realiza una propuesta donde se puedan incluir capacitaciones que ayuden a incrementar el conocimiento sobre la diversidad cultural, fomentar la inclusión y la no discriminación en los equipos de trabajo. De igual manera, se propuso la utilización de una herramienta que ayude a facilitar la comunicación entre los trabajadores y el Departamento de Recursos Humanos. También se propone un tipo de evaluación que se puede implementar en los procesos de Reclutamiento y selección, con el fin de poder evaluar si un candidato es capaz de formar parte de un equipo culturalmente diverso.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

Marco Referencial

Grupo Irex de Costa Rica S.A es una empresa 100% costarricense, su principal función es la fabricación y comercialización de productos de limpieza y alimentos, esto le ha permitido posicionarse como un líder en el mercado nacional. En su página web, se puede observar el siguiente apartado:

Somos una empresa productora y comercializadora costarricense de productos de limpieza de la ropa, hogar y alimentos fundada en 1955 que cuenta con sedes en Costa Rica y El Salvador. Atendemos las necesidades de los mercados de Centroamérica, Caribe y Sur América.

Su historia

Su historia representa la visión, mística y empeño de su fundador, don Ricardo Amador Céspedes. En 1955, en su casa, con muy pocos equipos; pero, con todo el apoyo de su madre, hizo las primeras pruebas para fabricar jabón en barra, luego de haber estudiado en la Escuela Técnica Nacional y trabajado con empresarios españoles que lo enseñaron e impulsaron a ser una persona líder e innovadora.

En la segunda mitad de la década de los 60, el mercado de jabones en Costa Rica se tornó cada vez más competitivo, lo que hizo a don Ricardo, tomar la decisión de acudir al Banco Nacional de Costa Rica para solicitar un préstamo de US\$600 (₡5000 de la época), aproximadamente, con el objeto de mejorar los equipos y la calidad, así como ampliar el mercado.

Para el año 1966, ya don Ricardo había introducido el jabón La Familia al mercado costarricense. Este producto llegó a ocupar un puesto de gran importancia en el mercado nacional, conformado en esa época por unas 25 industrias.

En los inicios de los años 90 arranca la construcción de las instalaciones de una planta más moderna en Concepción de Tres Ríos; entre los años 92 y 93 se realizó el traslado de los departamentos donde se elabora productos de limpieza, como cloros, ceras y desinfectantes. Asimismo, la Compañía trabajó en hacer integraciones hacia atrás en los procesos de producción materias primas y materiales de empaque, junto con los servicios de distribución de sus

productos, y lograr encadenamientos económicos en escala que ayudan y permiten la competitividad. Esto fue necesario pues, dentro de los países de Centroamérica y hasta la fecha, Costa Rica es uno de los más caros para producir en el área debido a las altas cargas sociales impositivas. Además de los procesos de desgravación arancelarias que nos exponen a un comercio internacional más abierto.

A través del tiempo, Irex de Costa Rica se ha fortalecido con la operación de unidades de negocio como la agencia de aduanas Adua-line, que opera en todos los puntos de importación y exportación de Costa Rica, como lo son Puerto de Limón en el Atlántico, Puerto Caldera en el Pacífico, así como sus dos fronteras terrestres con Nicaragua al Norte y Panamá al Sur.

Entre sus principales características sobresalen:

- Satisfacer las necesidades del consumidor, adaptando nuestros productos y servicios a las tendencias del mercado y a las necesidades de nuestros clientes.
- Mejorar continuamente con tecnología la eficiencia de nuestros productos, servicios y procesos, pensando siempre en el cuidado del medio ambiente, en la gestión de la energía y en el desarrollo integral de nuestros colaboradores y proveedores.
- Velaremos por la calidad e inocuidad de nuestros productos alimenticios.
- Estableceremos canales de comunicación oportunos y transparentes, con nuestros proveedores externos e internos, clientes, y consumidores finales.
- Mantendremos una relación armoniosa con el medio ambiente, y grupos de interés. Estaremos atentos, en el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios aplicables a nuestras actividades. Velaremos por el uso racional de los recursos naturales, previniendo y controlando los riesgos ambientales, siendo así un ejemplo vivo de Responsabilidad Social para Costa Rica.

Misión

Comercializamos y fabricamos detergentes, artículos de limpieza y alimentos procesados, buscando el liderazgo en Centroamérica y el Caribe. Somos un Grupo competitivo, con productos de calidad, rentabilidad y crecimiento que nos permite seguir innovando y cumplir con nuevas expectativas de nuestros clientes, colaboradores y mercados, en armonía con el medio ambiente.

Visión

El Grupo IREX DE COSTA RICA se enfocará en mantener el crecimiento y permanencia en los mercados de Latinoamérica y el Caribe, explorando nuevas oportunidades con productos competitivos en calidad y precio. Reinvertiremos en capital humano y tecnología, que nos permita seguir satisfaciendo a nuestros clientes e incrementando la rentabilidad de la Empresa.

Valores

1) Compromiso.

Todos los colaboradores del Grupo Irex de Costa Rica, estamos 100% comprometidos con las metas y objetivos de la Organización y buscamos siempre alcanzar inclusive aquello que parece imposible. Esto lo logramos desarrollando una cultura de cambio constante, anticipando y quitando obstáculos que puedan interferir en el cumplimiento de las metas establecidas, anticipando y dando seguimiento a cada una de las actividades bajo nuestra responsabilidad.

2) Integridad/ Honestidad

Todos los colaboradores del Grupo Irex de Costa Rica, establecemos relaciones de respeto y confianza mutua, actuando con ética en cada acción y asumiendo con responsabilidad el resultado ellas.

3) Desarrollo Humano

En Irex de Costa Rica de Costa Rica creemos que el pilar más importante para su permanencia y crecimiento en el futuro es su potencial humano, estamos comprometidos con su desarrollo a través de su capacitación y el mejoramiento de su calidad de vida.

4) Servicio al Cliente

En el Grupo Irex de Costa Rica nuestra máxima prioridad es la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Toda la organización estará enfocada en buscar soluciones a sus necesidades, mediante el mejoramiento continuo de los procesos y el compromiso, con la calidad de nuestros productos y el servicio al cliente brindado.

5) Trabajo en equipo

En el Grupo Irex de Costa Rica sabemos que el éxito de la empresa depende del esfuerzo de cada uno de los que la conformamos. La búsqueda de oportunidades debe ser permanente y darse por la interrelación de las diferentes áreas funcionales, compartiendo nuestro conocimiento

profesional y experiencia en la búsqueda de soluciones, que le permitan a la Empresa mantener su crecimiento en el futuro.

6) Rentabilidad

En el Grupo Irex de Costa Rica nos enfocamos en ser más eficientes, bajar costos, mejorar la calidad, innovar y minimizar errores mediante la planificación, administración y control de cada una de las actividades, eliminando o reduciendo toda acción que no le agregue valor a la Organización. Esto se logra de forma tal que las Empresas del Grupo, logren y superen los rendimientos obtenidos, por su capital invertido.

- **Perseverancia y entusiasmo:** nuestra fortaleza, pasión, esmero y persistencia nos caracterizan en todas las acciones que emprendemos para lograr metas propuestas.

Solidaridad: trabajamos unidos cooperando y ayudándonos mutuamente para el logro de nuestro bienestar común y celebramos los éxitos organizacionales en comunidad.

LOGO



(GRUPO IREX DE COSTA RICA / Fabricación y distribución de productos de consumo masivo - Grupo Irex de Costa Rica Costa Rica, 2014).

Departamento de Recursos Humanos

Para efectos de dicho estudio, se estaría realizando principalmente en el Departamento de Recursos Humanos. Algunos de los datos más relevantes acerca de este departamento es que es un equipo pequeño de alrededor de diez personas. Su deber como parte del equipo se desempeña únicamente en Costa Rica; sin embargo, cabe destacar que tienen una comunicación directa con

personal de Recursos Humanos de El Salvador, específicamente, una persona que funciona como un tipo de intermediario.

Planteamiento del problema de investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri (2018, p. 40), el problema de la investigación apunta hacia el objeto de la investigación que surge como una inquietud, como dar cuenta, en forma elaborada, de esas contradicciones que surgen en el campo del conocimiento o grandes vacíos que requieren de un estudio sistemático que demandan una respuesta a esas contradicciones o vacíos que requieren ser aclarados. Así, el planteamiento del problema:

En términos generales, plantear el problema significa afinar, precisar y estructurar la idea de investigación, lo cual involucra mayor formalización y delimitación en el caso del enfoque cuantitativo. A fin de dar el paso de la idea al planteamiento del problema es necesario profundizar en el tema revisando fuentes especializadas (libros, artículos científicos, páginas web con contenido académico debidamente respaldado, tesis y otras fuentes acreditadas).

El planteamiento del problema necesita ser estructurado de una manera clara, tomando en cuenta información relevante que permita plantear una interrogante que motive a continuar con la investigación y al final de dicha investigación poder brindar las respuestas o los resultados arrojados por el procedimiento realizado durante dicho estudio.

Tomando en cuenta la información anterior, se introduce el tema de investigación, que surge de una interacción y experiencia acerca de lo importante que es poder visualizar cómo es tratada y si realmente existe la diversidad cultural dentro de una compañía en estos tiempos, además de comprender si verdaderamente puede llegar a tener un impacto significativo en la productividad de los diferentes equipos de trabajo dentro de la misma.

La diversidad cultural es un tema de gran relevancia dentro de las compañías en la actualidad, ya que viene siendo un cambio que se ha dado principalmente en las últimas décadas y que busca innovar a muchas empresas y crear una fidelización real con cada trabajador. Según la UNESCO:

La diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria (*Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural* | UNESCO, 2001). (Consultado en agosto 2023).

Como se hace mención, la diversidad cultural viene cambiando la manera de pensar dentro de los entornos económicos, y brinda paso a nuevas culturas que permitan trabajar de la mano con nuevas ideas y el crecimiento de las industrias.

Ahora bien, al observar un plano, desde el entorno del Departamento de Recursos Humanos, quien juega un papel muy importante en esta investigación, ya que el mismo es el encargado de ver que los procesos de atracción y la contratación de talento en una compañía, así como también es el encargado de velar porque exista un clima laboral sano y productivo con el fin de velar por los intereses de la compañía.

Por otra parte, se dice que la administración de las empresas debe ir de la mano con la sociedad y los cambios que se puedan tener, ya que las mismas pueden llegar a tener un impacto significativo dentro de la sociedad, así lo comenta Jones, G. R., George, J. M. (2019):

Uno de los aspectos más importantes que ha debido enfrentar la administración en los últimos 40 años es la creciente diversidad de la fuerza laboral. La diversidad representa las diferencias entre las personas debidas a edad, género, raza, origen étnico, religión, orientación sexual, antecedentes socioeconómicos, escolaridad, experiencia, aspecto físico, capacidades y discapacidades y cualquier otra característica que pueda ser utilizada para diferenciarla.

Con un mundo cada vez más globalizado, las compañías se enfrentan a un nuevo clima laboral, donde diversos grupos de talento han comenzado a formar parte de las mismas. En el caso del talento humano, ahora las estrategias de contratación han cambiado y lo más importante es un candidato que sea destacado por sus habilidades, por sus experiencias y por contar con un perfil que se logre adecuar a lo que realmente se está buscando.

También la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T., 2021) menciona, en el libro *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*, que se deben crear condiciones laborales entre los gobiernos, organizaciones sindicales y empleadores, políticas y programas que den respuesta a las necesidades de los trabajadores en una acción tripartita:

El objetivo fundamental del trabajo sobre la diversidad en las empresas es garantizar que las personas de una amplia variedad de grupos experimenten igualdad de oportunidades y de trato en el acceso al empleo, el desarrollo, los ascensos y las remuneraciones, y que puedan contribuir plenamente a la empresa.

Se considera que es la mezcla diversa de personas que aportan una serie de habilidades, experiencias y perspectivas la que brinda el potencial de mejorar los resultados para los miembros de la fuerza de trabajo, para el desempeño de las empresas y para las sociedades y economías en general. Con el creciente desarrollo de la diversidad cultural dentro de las empresas, se ha buscado implementar un ambiente laboral más ameno entre colaboradores, además de adecuar estrategias que ayuden al incremento de una mayor productividad dentro de los equipos. Cabe destacar que a través de la implementación de dichas estrategias, también se estará buscando un correcto funcionamiento de la empresa. (p. 29).

Es aquí donde la gestión de talento humano viene siendo parte de la clave para el éxito, ya que por medio de la realización de estrategias, también se encarga de crear una cultura que permita un ambiente distintivo y atractivo para sus trabajadores y posibles candidatos, logrando así el éxito de la empresa y de los equipos de trabajo, así lo indican Aliaga Rebolledo & Cofré Vega, (2021, p.59):

La EGRH que buscan el ajuste con la estrategia mayor del negocio y alinean correctamente sus prácticas para actuar como palanca de la organización en post de alcanzar sus metas, siempre deben considerar el espectro social mayor que determina al multifacético y desigual capital humano que conforma las organizaciones laborales.

Las empresas están experimentando grandes cambios en relación con la diversidad cultural, ahora esto influye sobre las mismas y puede crear un alto rango de desmotivación y mal desempeño si se llega a discriminar o excluir a alguna persona o a un grupo de personas. Además, el mercado cada vez está más exigente y el uso de la tecnología es cada vez más frecuente, estas son algunas razones por las que cada compañía debe demostrar que es capaz de estar a la altura de la competencia y que se encuentra en constante actualización de estrategias relacionadas a la atracción de talento y la permanencia y duración de sus trabajadores.

De acuerdo con los antecedentes, es importante realizar un estudio de los conceptos anteriores, ya que los mercados son cada vez más exigentes y la diversidad cultural es un factor determinante en el desempeño de los equipos de trabajo de una compañía, lo que hace que los

gestores de talento se encuentren involucrados y atraídos en la creación de estrategias que permitan estar acorde al mercado y al cumplimiento de objetivos de la empresa.

El problema de investigación es de suma importancia para personas que se encuentran laborando en una organización, así como también puede resultar de gran interés para diferentes compañías, ya que esto permite realizar una comparación y tener una visión más clara de cómo es la diversidad cultural en la compañía en la que trabajan y si como organización, se está realizando algo que se pueda mejorar al corto, mediano y largo plazo. Pero, principalmente, es de gran atracción para estudiantes relacionados con el área de talento humano y por supuesto, con los gestores de talento humano como tal, ya que los mismos se encargan de buscar el talento en diferentes áreas y en diferentes mercados.

Cada uno de los conceptos que se estudiarán pueden ser transformados en información útil y valiosa para muchas personas e incluso para la compañía en cuestión, ya que a través de los datos que se pueden encontrar dentro de una empresa, se puede ver cómo se encuentra dentro del mercado de un país, los cambios que un departamento de talento humano podría realizar y crear un impacto positivo en las personas y la compañía por medio de la implementación de diversas culturas.

En virtud de lo anteriormente planteado, el presente trabajo busca realizar y profundizar cada uno de los conceptos anteriores y tener una visión más clara acerca de las estrategias que talento humano realiza; además de poder visualizar cómo todo esto se convierte en una gran influencia en la productividad de los equipos de trabajo, para ello se plantea lo siguiente:

¿Cuál es la influencia que tiene la diversidad cultural en la dinámica y la productividad de los equipos de trabajo en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Grupo Irex de Costa Rica S.A?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la influencia de la diversidad cultural en la dinámica y la productividad de los equipos de trabajo de los departamentos de Recursos Humanos, limpieza y otros, en la empresa Grupo Irex de Costa Rica S.A.

Objetivos específicos

Evaluar el impacto de las iniciativas para gestionar la diversidad cultural utilizadas por el equipo de Recursos Humanos, y analizar si han generado mejoras en la dinámica y en la productividad los equipos de trabajo.

Analizar los instrumentos actuales, que utiliza la empresa, en relación con los efectos de la diversidad cultural en la resolución de conflictos dentro del equipo de Recursos Humanos y su relación con el clima laboral, y la satisfacción de los empleados, con el fin de poder establecer los elementos claves para poder incluir en la propuesta.

Evaluar las estrategias utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección, y cómo se ve influenciada la diversidad cultural en dichos procesos.

Justificación

De acuerdo con Hernández y Samipieri, (2018, pp 44-45), la justificación es esencial para poder llegar a establecer la importancia del tema de investigación y proporcionar una base para llevar a cabo el estudio, ya que señala el para qué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante.

En las últimas décadas, las compañías han dado un paso inmenso en diferentes mercados, lo que ha permitido que diferentes culturas, nacionalidades, géneros, entre otros sean parte de los equipos de trabajo, de la toma de decisiones y el éxito de la misma. Es importante destacar también, que la expansión de dichos mercados ha permitido que diferentes culturas puedan formar parte de las compañías, demostrando así sus diferentes habilidades, destrezas y conocimientos.

En relación con el texto anterior, se debe hacer presente la correlación que existe entre estas compañías y sus equipos de talento humano, ya que dicho departamento es una base esencial para poder crear un equipo de trabajo con un clima laboral sano y productivo entre colaboradores. Así como de velar por el cumplimiento de los lineamientos que puedan existir relacionados a la diversidad cultural.

Para efectos de dicho estudio, se observarán diferentes puntos sobre cómo la adquisición de diferentes culturas han permitido encontrar nuevas habilidades, destrezas y talentos que han formado parte de una mejora en la productividad de los equipos de trabajo; además de contribuir con la reputación de una compañía, así como la fidelización de los diferentes trabajadores.

La diversidad cultural ha ganado mucha importancia a través de los últimos años debido al incremento de la mejora en la productividad de los equipos de trabajo de diferentes compañías, comprobando así, que el tener diferentes ideas de diversos grupos culturales también es una clave para el éxito de las empresas.

Dada la trascendencia que se ha visto en temas relacionados con la cultura, dentro de una compañía, se pretende realizar un análisis en Grupo Irex de Costa Rica que permitan ver si realmente existe una diversidad cultural en la empresa. Para ello se utilizará el departamento de talento humano, que brindará una visión mucho más amplia acerca de sus diferentes departamentos con el fin de poder evaluar y comparar la influencia que tiene la diversidad cultural en la productividad.

Por otra parte, encontrar algún factor que sea de provecho para la empresa relacionado al tema en cuestión, se tiene como fin, el poder brindar herramientas que puedan servir para que, eventualmente, sean aplicadas en la empresa, específicamente, el área de talento humano.

Antecedentes

Antecedentes Nacionales

El primer antecedente nacional fue realizado por Evelin Salas Valerio en el año 2017, esta estudiante presenta el estudio llamado: *Dimensiones del Desarrollo Organizacional Relacionadas con la cultura como praxis que pueden impulsar o limitar la transferencia de conocimiento entre las personas, desde el contexto de una institución pública costarricense*. Este estudio fue realizado para la Universidad de Costa Rica, para optar al grado de Maestría en Ingeniería Industrial.

El objetivo principal de esta investigación fue analizar Dimensiones del Desarrollo Organizacional Relacionadas con la cultura como praxis que pueden impulsar o limitar la transferencia de conocimiento entre las personas, con el propósito de determinar fundamentos teóricos que amplíen la comprensión de este proceso en una institución pública.

Mientras que los objetivos específicos son: explorar el proceso de transferencia de conocimiento en una institución pública costarricense para identificar núcleos teóricos sustantivos y dimensiones del desarrollo organizacional, relacionadas con la cultura. Analizar los núcleos teóricos y las dimensiones del desarrollo organizacional relacionadas con la cultura como praxis que permitan el develado de significados, asociaciones conceptuales vinculadas a las prácticas y entendimientos sobre cómo impulsan o limitan la transferencia del conocimiento y crear una fundamentación teórica que permita la comprensión de las dimensiones del desarrollo organizacional que impulsan o limitan la transferencia de conocimiento en una institución pública costarricense.

Este estudio de enfoque cualitativo, se encargó de explorar el proceso de transferencia del conocimiento en una institución pública costarricense, el resultado de dicha investigación es que dio paso a la interpretación de significados en cuanto a desarrollo organizacional y conceptos vinculados a la relación que pueden tener sobre el proceso de transferencia del conocimiento.

El segundo antecedente nacional fue realizado por Geisel Segura (2019), quien presenta el estudio denominado: *Diseño del plan de continuidad de negocio ante desastres tecnológicos para la empresa Irex de Costa Rica de Costa Rica S.A.* Desarrollado para el Tecnológico de Costa Rica.

El objetivo principales proponer un plan de continuidad del negocio ante desastres tecnológicos. Esta investigación de enfoque descriptivo permitió que se lograra identificar todos aquellos procesos de soporte. Además de evaluar los riesgos tecnológicos que existían dentro de la compañía.

Finalmente, el estudio arroja que la compañía no tenía una estrategia sólida sobre la prevención y recuperación de procesos críticos y el autor decide desarrollar un Plan de Continuidad de Negocio, que incluye dentro del mismo, las tareas y los procesos que podrían ser de gran ayuda para los trabajadores de la empresa.

La tercera tesis nacional elegida fue escrita por Eddy Chaverri (2021), quien brinda el estudio denominado: *Propuesta de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETIC) para la empresa Irex de Costa Rica de Costa Rica*. Desarrollado para la Universidad Hispanoamericana.

El objetivo principal de dicho estudio es proponer un Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETIC) para la empresa Irex de Costa Rica, por un periodo de cuatro años.

Al finalizar esta investigación de tipo cualitativo, el estudio arroja la creación de este plan estratégico y la importancia de la creación del mismo para la empresa Irex de Costa Rica, pues a través del estudio se puede observar la necesidad que tiene esta compañía en cuanto a la innovación de tecnologías para mejorar la experiencia de sus trabajadores y de sus clientes.

Como cuarto antecedente nacional fue elegida la tesis escrita por Michael Acuña y Daniela Jarquín (2018), quienes presentan el estudio denominado: *Propuesta de un Sistema de Gestión en Salud y Seguridad Ocupacional basada en la norma INTE/ OHSAS 18001-2009 para la cadena de abastecimiento de cloro líquidoburbuja en Grupo Irex de Costa Rica*. Desarrollado para el Tecnológico de Costa Rica.

El objetivo más importante en dicha investigación es proponer un sistema de gestión en salud y seguridad basado en la INTE/ OHSAS 18001-2009 para la cadena de abastecimiento de cloro líquidoburbuja en Grupo Irex de Costa Rica.

Durante la investigación de enfoque descriptivo, se logra determinar por medio de diferentes herramientas, que se identificaron inconsistencias en los procesos del desempeño de salud y seguridad ocupacional, porque la falta de claridad en la política es obvia. Finalmente, dichos autores proponen la implementación de un sistema de gestión que trae consigo todos los

requerimientos de la norma que sea capaz de brindarle una orientación a la compañía con el fin de guiarlos hacia una cultura preventiva.

El antecedente nacional número cinco fue realizado por Villalobos y Zúñiga (2021), quien presentó el estudio denominado: *Análisis de la Cultura Organizacional en la planta de Producción de la empresa POPS durante el tercer trimestre 2021 y propuesta de mejora de cultura organizacional*. Dicho estudio fue realizado para la Universidad Nacional de Costa Rica, para optar al grado de Maestría en Recursos Humanos.

Los objetivos que dan lugar a este estudio de tipo cualitativo fueron analizar la cultura organizacional en la planta de producción de la empresa POPS durante el tercer trimestre 2021 y proponer un plan de cultura organizacional en la planta de empresa POPS.

Este estudio de enfoque cualitativo se encargó de integrar las opiniones y experiencias de los colaboradores de la planta, a partir de herramientas de investigación. Finalmente, se analizan los resultados por medio de la integración de todas las técnicas cualitativas, dichos análisis le permitieron diseñar un plan de cultura organizacional para la planta de producción de POPS. Uno de los alcances obtenidos fue el poder identificar aquellas brechas de cultura que corresponden a la gestión de un cambio.

Como sexto antecedente nacional, se encuentra la tesis denominada: *Análisis a la Gestión de Recursos Humanos de acuerdo con las razones de discriminación laboral vigentes en el Código de Trabajo en la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda.*, ubicado en Florencia, San Carlos. En el periodo de enero 2015 a diciembre del 2020; y realizada por los estudiantes Yenis Méndez Suarez y Katherine Quirós Lara, (2023). Este estudio se realizó para la Universidad Técnica Nacional de Costa Rica, para optar al grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

El objetivo general de la investigación fue el poder analizar las percepciones o efectos de la discriminación laboral en los diferentes subsistemas de recursos humanos de la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda., este estudio en particular, se centró en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación. Por otro lado, los objetivos específicos fueron: realizar un estudio de la tramitología del área de recursos humanos, mediante la gestión de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción, para el conocimiento de los procesos que conlleva la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda. Como segundo objetivo: describir posibles causas actuales de discriminación mediante el análisis de la

gestión de los subsistemas de recursos humanos, para la valoración de los procesos aplicados en la empresa Ingenio Quebrada Azul. Mientras que el tercer objetivo fue promover una propuesta de mejora en la gestión del área de recursos humanos por medio de un plan de buenas prácticas, que elimine factores de discriminación laboral, para el mejoramiento de los procesos en los subsistemas de la empresa Ingenio Quebrada Azul Ltda.

Esta investigación de enfoque mixto recopiló toda la información necesaria, por medio una revisión de documentos de la compañía en cuestión. Asimismo, aplicar entrevistas, cuestionarios y encuestas a los trabajadores que anteriormente habían participado en los procesos de reclutamiento, selección y antecedentes relacionados con la discriminación laboral.

Finalmente, los resultados arrojan que la discriminación puede comenzar desde el proceso de reclutamiento, y que el departamento de Recursos Humanos debe mejorar el proceso de selección. Es por ello que se proporciona a la empresa una estrategia para poder implementar un plan de acción que ayude a fomentar un entorno laboral más inclusivo y productivo, lo que ayudaría a promover la igualdad y fortalecer la diversidad e inclusión de la compañía.

El antecedente nacional número siete, fue realizado por los estudiantes Katherine Barquero Canales, Yorleni Gonzáles Canales y Dayanna Porras Roldán, (2021-2022). Este estudio tiene como nombre: *Diseño de una estrategia empresarial para la incorporación de talento humano con discapacidad auditiva y/o sordas en clases de puestos operativos, fomentando la inclusión y la equidad en Almacén Salvador Ramírez, Cantón Central, San José, Costa Rica, 2021-2022.* Esta investigación se realizó para la Universidad Técnica Nacional, para optar al grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

El objetivo principal fue diseñar una estrategia empresarial inclusiva en la empresa Almacén Salvador Ramírez para la incorporación de personas con discapacidad auditiva o sordas en las clases de puestos operativos a partir del año 2021. Mientras que los objetivos específicos fueron: determinar las clases de puestos operativos que permitan la adaptación de las tareas, mediante un análisis del manual descriptivo de clases de puestos del área operativa, para la inclusión de personas con discapacidad auditiva o sorda; realizar un diagnóstico de la infraestructura, herramientas de trabajo, equipo tecnológico y equipo de protección personal, por medio de una lista de chequeo, determinando a través de esta, mejoras para la accesibilidad de personas con discapacidad auditiva o sordas y laborar el diseño de una estrategia para la inclusión de talento

humano con discapacidad auditiva o sordas que permita la igualdad de oportunidades en la compañía.

Este estudio cuyo enfoque fue mixto, se encargó de analizar y recopilar datos por medio de la aplicación de diferentes instrumentos. El instrumento más utilizado fue la entrevista que se realizó a los trabajadores, mientras que a los profesionales de Recursos Humanos se les aplicó un cuestionario. Dichos instrumentos hablaban acerca de la cultura inclusiva. Además, se evaluó la accesibilidad que las áreas de trabajo contienen, entre ellas, la señalización, el equipo de protección personal, entre otros.

Entre los resultados más importantes de la investigación, se puede observar que las personas con algún tipo de discapacidad auditiva pueden formar parte del proceso de reclutamiento y selección, ya que no hay razón de discriminación. También se concluye que existe muy poca satisfacción en la parte de Recursos Humanos y salud ocupacional, en cuanto a difundir políticas y normas de la empresa.

El antecedente nacional número ocho fue realizado por David Alfaro Piedra y Delia Ávila Arce en el año 2020. Dicha investigación tiene como título: *Análisis de la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019*. El estudio fue realizado en la Universidad Técnica Nacional para optar al grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

El objetivo principal de esta investigación fue analizar la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa llamada Tico Frut. Los objetivos específicos de esta investigación fueron: realizar una comparación entre los objetivos y beneficios que tienen los trabajadores de planta de la empresa y también ver la influencia que ejercen en la productividad. El siguiente objetivo fue identificar la percepción de motivación que tienen los trabajadores de tres secciones en específico, al recibir y gozar de los incentivos y beneficios en el desarrollo de sus actividades productivas dentro de la organización.

Por último, describir el impacto en la productividad de la empresa, consecuente de la implementación de estrategias de motivación aplicadas por la División de Capital Humano hacia los trabajadores de las secciones anteriormente mencionadas y elaborar una propuesta de

incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral aplicable a empresas con perfiles profesionales afines al sector agroindustrial.

El enfoque de la investigación fue de tipo mixto y se realizó un sondeo a 83 trabajadores de las áreas y departamentos específicamente elegidos, además de realizar una entrevista a la Jefatura de la División de Recursos Humanos, acerca de la motivación, productividad y la importancia de este.

Al finalizar el estudio, se concluyó que los beneficios aportados a los trabajadores aumentan la motivación y la productividad de los mismos. Sin embargo, los trabajadores no utilizan los beneficios debido a la falta de conocimiento. Además, los autores realizaron una propuesta de incentivos y beneficios con respecto a la educación y sus familias, esto con el fin de mejorar la motivación y por ende la productividad.

Antecedentes Internacionales

El primer antecedente internacional fue realizado por Ernestina Huamanchumo Bazán y Alexander Aguilar Carranza(2018), quienes presentan el estudio denominado: *La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asecom RJ Abogados, Oficina San Isidro Trujillo, 2018.* Dicho estudio fue desarrollado para la Universidad Privada del Norte para optar al título de Licenciatura en Administración de Negocios.

El objetivo principal de dicha investigación fue determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa AsecomRj Abogados, oficina San Isidro Trujillo,2018. Mientras que los objetivos específicos fueron: describir el nivel de la cultura organizacional de los colaboradores del área de la empresa; describir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza en la empresa y analizar de qué manera las dimensiones de la variable cultura organizacional influye en el desempeño laboral de colaboradores del área de cobranza de AsecomRj Abogados oficina San Isidro Trujillo, 2018.

Este estudio de enfoque cuantitativo arrojó que efectivamente existe una correlación directamente proporcional en las variables, es decir, a mayor cultura organizacional mayor desempeño laboral y a menor cultura organizacional menor desempeño laboral. También determinó que en la empresa en cuestión existe un fuerte cultura organizacional y esta sí influye

de manera positiva en el desempeño laboral. No obstante, se tiene que reforzar las dimensiones de estabilidad laboral y orientación con resultados de personal y equipo.

La segunda tesis internacional elegida fue escrita por Diana Azan Tello y Joselyn Pimentel Vargas, (2021), quienes presentan el estudio llamado: *Las prácticas laborales y su relación con la diversidad, respecto de las personas con discapacidad de los ContactCenter, Lima 2021*. Este estudio fue realizado para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas para optar al grado de Licenciatura en Recursos Humanos.

El principal objetivo fue la determinación de la relación que hay entre la diversidad y las prácticas laborales empleadas por el área de Recursos Humanos. Así como averiguar qué tan diversas e inclusivas pueden ser las organizaciones que realmente poseen una fuerza laboral diversa, especificando a la población con discapacidad.

Para dicho estudio, se realiza un cuestionario dirigido a las personas que trabajan para una empresa que se cree es laboralmente diversa. Finalmente, el resultado del cuestionario arroja que sí hay una relación positiva entre la diversidad y las prácticas laborales dejando en evidencia la importancia de implementar prácticas laborales inclusivas, para el continuo crecimiento de la diversidad.

Como tercer antecedente internacional, se tiene a la autora llamada Sara Aguilar Barrientos, (2018), quién brinda su estudio: *Inteligencia cultural y actuación individual en equipos virtuales globales*. Dicho estudio fue realizado para la Pontificia Universidad Católica del Perú para optar al grado de Doctorado en Administración estratégica.

El objetivo general de la investigación realizada por la estudiante Sara Aguilar Barrientos era determinar si en realidad existía una relación entre la inteligencia cultural y el desempeño contextual, y determinar qué pasaba si esto fuera regulado por la diversidad cultural, principalmente, aplicado a equipos virtuales globales.

Para cumplir con el objetivo de dicha investigación esta persona toma una muestra de varios trabajadores de una empresa multinacional para eventualmente realizar varias ecuaciones que la llevara al resultado final, el cual arroja que sí hay una correlación significativa entre la inteligencia cultural y desempeño contextual, además de determinar que cada una impacta positivamente a la otra. De igual manera, revela que entre más diversidad cultural exista en una empresa o departamento, más grande será el vínculo.

Se tiene como cuarto antecedente un estudio realizado por Carla Bernal Alama: *Fortalecimiento de la cultura empresarial de una empresa de la industria automotriz peruana*. La investigación fue realizada para la Universidad del Pacífico (2019), y tiene como propósito optar para el grado de Licenciatura en Administración.

Dicho estudio es de enfoque mixto y tiene como objetivo principal: presentar un plan de fortalecimiento de la cultura empresarial de la industria automotriz peruana y sus objetivos específicos son: identificar las características principales de la cultura organizacional de la empresa; identificar cuál es la dirección que debe tomar la cultura organizacional de la empresa para estar alineada a la estrategia organizacional; proponer un plan de mejora de la cultura organizacional que genere beneficios para la empresa y esté alineado a la estrategia organizacional.

Para ello se realiza un diagnóstico de la situación de cultura organizacional que la industria posee, así como realizar un análisis de la influencia de la diversidad cultural en la empresa con el fin de elaborar un plan de fortalecimiento basado en la gestión de cambio en los diferentes departamentos y, sobre todo, en las áreas de producción en la cual se da esa dinámica cultural.

Los resultados del análisis evidenciaron que alcanzar la cultura organizacional deseada será un desafío que requiere acciones específicas y un enfoque estratégico en las ocho fases del programa de fortalecimiento. Las diferencias culturales nacionales, especialmente, considerando la influencia de Japón como país de origen de la empresa matriz, serán esenciales en la gestión de asignaciones internacionales y deben abordarse adecuadamente. También, se concluye que el enfoque del trabajo se centra en fortalecer la cultura de la subsidiaria en lugar de adoptar una perspectiva global debido a la influencia predominante de la cultura local y la cultura de la casa matriz en Japón.

Se tiene como quinto antecedente internacional a la autora llamada Celene Zorilla Bello, quien brinda el estudio: *Cultura Organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del centro de salud de San Juan de Miraflores, 2019*. Dicho estudio fue realizado para la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar al grado de Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos.

El objetivo general fue determinar la relación de la cultura organizacional con la satisfacción laboral del personal administrativo de la compañía en cuestión, mientras que los objetivos

específicos fueron: determinar la relación de la dimensión misión de cultura organizacional con la satisfacción laboral del personal administrativo; determinar la relación de la dimensión consistencia de cultura organizacional con satisfacción laboral del personal administrativo; determinar la relación de la dimensión adaptabilidad de cultura organizacional con la satisfacción laboral del personal administrativo y finalmente determinar la relación de la dimensión involucramiento de la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el personal administrativo del Centro de Salud..

Para cumplir con los objetivos de dicha investigación de diseño descriptivo, estas personas toman una muestra de varios trabajadores con el fin de poder medir la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Finalmente, se determina que la cultura organizacional sí tiene una relación positiva con la satisfacción laboral en la compañía donde se desarrolla el estudio.

Se elige como sexto antecedente internacional el estudio realizado por Lucero Mansilla González: *Cultura Organizacional y satisfacción laboral: Sector de servicios médicos empresa Tecnasa S.A 2021*. Proveniente de la San Ignacio de Loyola, cuyo propósito es para optar al grado de Licenciatura en administración.

El objetivo principal de este estudio fue: determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del sector de servicios médicos de la empresa Tecnasa S.A. Mientras que los objetivos específicos fueron: determinar la relación de la implicación y la satisfacción laboral del sector de servicios médicos de la compañía Tecnasa S.A.; determinar la relación de consistencia y la satisfacción laboral del sector de servicios médicos de la empresa Tecnasa S.A.; establecer la relación de la adaptabilidad y la satisfacción laboral del sector de servicios médicos de la compañía Tecnasa S.A. y establecer la relación de la misión y la “satisfacción laboral” del sector de servicios médicos de la empresa Tecnasa S.A.

Esta investigación de enfoque cuantitativo se realizó por medio de un cuestionario, donde se logró determinar que la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la compañía en cuestión sí existía. Además, determinar que entre más grande sea el interés de la compañía por mejorar la cultura organizacional, más grande será la satisfacción de los trabajadores.

El antecedente internacional número siete fue escrito por María del Pilar Aguilar Tuyas. El título de esta investigación fue: *Cultura organizacional y Gestión del talento humano en una*

empresa productora de prendas de vestir, (Lima Perú), 2021. Dicha investigación fue realizada para la Universidad Científica del Sur para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

El objetivo general de este estudio fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la empresa productora de prendas de vestir, Lima. Mientras que los objetivos específicos fueron: determinar la relación entre la innovación y la gestión del talento humano de los trabajadores de la empresa productora de prendas de vestir, Lima; establecer la relación entre la toma de decisiones y la gestión del talento humano de los trabajadores de la empresa productora de prendas de vestir, Lima y, finalmente, analizar la relación entre la orientación a equipos y la gestión del talento humano de los trabajadores de la empresa productora de prendas de vestir.

El enfoque de la investigación es descriptiva y transversal, ya que se los datos se recopilaron analizando su correspondencia y asociación para conocer el estatus de ambas variables y el mismo beneficio. Así también, confirmar las hipótesis alternas creadas por el autor de dicha investigación.

Este estudio cuantitativo arroja que efectivamente existe una relación y un vínculo entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano. De igual manera, se determinó que la innovación en las empresas realmente beneficia a la cultura organizacional. Finalmente, se concluye que, entre más se brinde estabilidad laboral a un personal, más probabilidades existen de crear una fidelización duradera con el trabajador, y permite que el trabajador brinde sus servicios de la mejor manera, y crea un clima laboral satisfactorio y beneficioso para la cultura organizacional.

Como antecedente internacional número ocho, se tiene a los autores llamados Adair Delgado Medina y Sandra Laguna Quintín (2019), quienes brindan su estudio: *Relación entre cultura organizacional, clima laboral y motivación de logro en una muestra de trabajadores Mexicanos.* Dicho estudio fue realizado para la Universidad Nacional Autónoma de México para optar al grado de Licenciatura en Psicología.

Esta investigación tuvo como objetivo principal el poder conocer y analizar la relación que tiene la cultura organizacional con el clima organizacional y la motivación en trabajadores de empresas mexicanas; así como determinar qué dimensiones de la cultura y

del clima organizacional tienen mayor impacto en la motivación de los empleados para así demostrar la importancia de su implementación y desarrollo en empresas mexicana

El enfoque de este estudio fue cuantitativo y el análisis de resultados fue realizado por medio de una comparación de los factores motivacionales, culturales y de clima. También se realizó un estudio para analizar la hipótesis, con el fin de evaluar si la cultura organizacional y la motivación se relacionan entre sí.

Finalmente, el estudio arroja que la cultura sí está asociada de una manera positiva al clima organizacional y que cuando existe un clima agradable y sano, los trabajadores tienen una mayor motivación. De igual forma, los mismos obtienen mayores responsabilidades y beneficios. También se determinó que las empresas con cultura organizacional centrada en las normas, objetivos, metas y toma de decisiones, realmente genera un ambiente positivo.

Proyecciones

La presente investigación será realizada en la empresa Grupo Irex de Costa Rica SA y las metas interpuestas para la investigación son las siguientes: con el planteamiento del primer objetivo, la meta principal es que se pueda realizar una evaluación acerca del impacto que han tenido todas aquellas iniciativas para gestionar la diversidad cultural en el equipo de Recursos Humanos y que a la vez se pueda analizar si realmente existen mejoras en la productividad y la dinámica del equipo de trabajo.

En relación con el segundo objetivo de la investigación, se busca poder realizar un análisis exhaustivo de los instrumentos y métodos actualmente utilizados por la empresa, en relación con los efectos de la diversidad cultural que incluye la resolución de conflictos dentro del equipo de Recursos Humanos y la relación que existe con el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores, con el fin de llegar a establecer los elementos claves para poder incluir en la propuesta de la investigación.

De acuerdo con lo esbozado en el párrafo anterior, permitirá identificar los posibles puntos débiles en el enfoque de la diversidad, ya que al profundizar las dinámicas, se pretende descubrir los factores que contribuyen a la armonía y colaboración en un entorno laboral diverso, así como aquellos que podrían estar obstaculizando la cohesión y el rendimiento óptimo del equipo. Seguidamente, gracias a la identificación de estos elementos, se podrán proporcionar recomendaciones concretas y específicas que puedan ser integradas en la propuesta de investigación, con el objetivo de mejorar la eficacia de la gestión de la diversidad cultural y promover un clima laboral más inclusivo para todos los miembros del equipo.

Por su parte, con el procedimiento del tercer objetivo, se busca poder conocer y evaluar a profundidad las estrategias que el equipo de Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica S.A utiliza en la actualidad en los procesos de reclutamiento y selección, desde evaluar la alineación de estas estrategias con los objetivos y los valores de la empresa, así como la capacidad para atraer y retener a los candidatos que se adecuan más a los puestos disponibles. También se busca la posibilidad de examinar en detalle el papel y la influencia de la diversidad cultural en estos procesos, es decir, analizar si la diversidad cultural realmente tiene alguna influencia en los procesos anteriormente mencionados y si es así, cómo realizan dichos procesos cuando se trata de diversidad cultural.

El análisis del tercer objetivo tiene como meta, identificar aquellas áreas de mejora en los procesos y las gestiones de reclutamiento y selección en relación con la diversidad cultural; además, se pretende proporcionar información relevante para la formulación de recomendaciones destinadas a fortalecer la integración y la gestión efectiva de la diversidad en el entorno laboral de Irex de Costa Rica S.A.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Diversidad cultural

Con el propósito de organizar y sistematizar el marco teórico de la investigación, se requiere enmarcar los conceptos teóricos que orienten el objeto de estudio. Así, una categoría ineludible se encuentra enunciado en el objetivo general y específicos, y corresponde al concepto de **diversidad cultural**. Este concepto, desde su misma expresión, plantea que hay diversas formas de ver el mundo, con sus prácticas sociales, religiosas, tradiciones, costumbres, creencias, normas, mitos y estereotipos. Para JeanetteAmit(2023):

...**Ninguna cultura es homogénea, aunque se pretenda hacerla pasar como tal, en ella coexisten diversos grupos para los cuales la realidad experimentada no es la misma**, puesto que está organizada por otras normas basada en otra tradición, orientada por otro sistema de creencias que funciona como medio de cohesión, a la vez que establece fronteras entre el adentro y el afuera, entre los unos y los otros (p. 135) (El destacado es nuestro).

Como se ha indicado, la diversidad cultural es parte del desarrollo humano, es la forma en que los seres humanos se expresan, conviven y demuestran que cada cultura es única y diferente, la diversidad cultural también busca que no se deje del lado el deber de mantener la paz, de respetar y no discriminar a ninguna cultura, ya sea por su condición de origen, grupo etario, etnia, raza, orientación sexual o cualesquier otra manifestación cultural a la que se pertenezca como lo expresa la Unesco (s/f):

La humanidad ha habitado todos los rincones del mundo, excepto la Antártida, durante siglos. Al trabajar y vivir juntos, los grupos de personas desarrollaron las distintas culturas que hoy en día forman un mosaico rico y variado. **La diversidad cultural** resultante amplía las alternativas; alimenta diversas capacidades, valores humanos y cosmovisiones; y permite que la sabiduría del pasado nos prepare para el futuro. La diversidad cultural puede impulsar el desarrollo sostenible de los individuos, comunidades y países.

En la diversidad cultural confluyen los más diversos rasgos humanos y las más diversas formas de ver el mundo. Precisamente, en esas diferencias se construyen las identidades que van

evolucionando de acuerdo con las generaciones. Estas diferencias culturales hacen posible el entendimiento humano cuando se respeta la diversidad cultural.

Por otro lado, una de las características principales que conforman el concepto de diversidad cultural, es que las personas son capaces de reconocerse y diferenciarse unas de otras de manera igualitaria, que aceptan e integran las diferencias que existen sin la necesidad de caer en la discriminación. La visión de la heterogeneidad tiene una relación estrecha con el talento humano porque de esa diversidad cultural se descubren las habilidades y destrezas de las personas.

Como se ha dicho, desde el área de talento humano, se crean estrategias que permiten la creación de diferentes perfiles de puestos que puedan coincidir, no solo con personas de diversas nacionalidades, género, entre otros; sino que puedan coincidir con diversos talentos, habilidades, formas de pensar y todo lo relacionado con la producción, el desarrollo y el establecimiento de diferentes equipos de trabajo que permitan alcanzar los objetivos de la compañía de una manera única y exitosa, así lo determinan en el siguiente texto los autores Sánchez, Sánchez y Zapata, (2021):

La gestión de la diversidad es un compromiso corporativo; es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización, con el objeto de atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aportan innovación y soluciones creativas; diseñar inteligentemente el proceso transformacional de la organización para evitar su obsolescencia; fidelizar a clientes con perfiles diversos, crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de sus empleados/as, así como ofrecer paquetes de programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos sus empleados para el pleno desarrollo de su vida profesional, familiar y personal. (p, 100).

Cabe destacar que la diversidad cultural y un correcto manejo por parte de los operadores de talento humano, son una clave firme para poder lograr la conformación de una empresa adaptada a la realidad; una realidad donde la atracción y retención de talento culturalmente diverso permite no solo la satisfacción de los empleados, sino que la compañía formará parte de un mercado donde las oportunidades de crecimiento y desarrollo serán cada vez más accesibles a lo largo de los años.

En la misma dirección, lo expone también Camilleri (2021, p. 113), donde puntualiza las ventajas de la diversidad en una compañía, así como disponer de una mayor riqueza de alternativas y planteamientos en la toma de decisiones:

- Atracción de talento. Se valora a las personas por sus ideas y competencias laborales, sin ningún otro sesgo, potenciando la visibilidad de la compañía.
- Mejora de la reputación de la compañía, a través de la puesta en valor y/o comunicación a sus grupos de interés.
- Mostrar las diferencias entre las personas no como una barrera sino como una oportunidad en los equipos de trabajo, potenciando la diversidad como una fuente de riqueza en la toma de decisiones.
- Mejora de la creatividad e innovación. Distintos puntos de vista de personas diversas con experiencias múltiples, potencian la creatividad e innovación.
- Riqueza en la toma de decisiones.

El hecho de que una compañía pueda atraer talento diverso ha estado abriendo paso a la aplicación de una nueva gestión de talento humano, donde lo más importante es el poder atraer talento que sea capaz de poder añadir a las organizaciones todas aquellas habilidades y experiencias necesarias para cumplir con los objetivos día con día.

En el mundo actual, los colaboradores y gerentes de las empresas deben enfrentar los retos que demandan las empresas en un contexto de gestión de la diversidad donde las características físicas, sociales, religiosas, culturales y demográficas, entre otras, están en constante relación y tienen una repercusión en el rendimiento del capital humano. Así, la gestión de la diversidad es necesaria para que una empresa se considere competitiva, sostenible, diversa y vanguardista. (Flores-Rueda, 2021, p. 129).

En la actualidad los temas relacionados a la diversidad cultural están teniendo un impacto en las empresas no solo costarricenses, sino a nivel mundial. Dicho impacto ha generado que las personas no sean juzgadas por su aspecto, nacionalidad, preferencia sexual, entre otros, sino que ahora se valora el talento de la persona y la necesidad de la compañía en el momento del proceso de contratación. Todo esto es parte de ese impacto positivo que las compañías necesitan tener

para poder sobresalir en un mercado donde la diversidad cultural abunda y es parte del éxito de las mismas.

Por último, se destacar que la diversidad cultural está presente en las regiones de Costa Rica. Estas manifestaciones culturales tienen sus raíces profundas en nuestro pasado indígena y que todavía se representan con grupos como Bribri, Cabécar, Ngöbes, Brunca, Malekus, Huetares. Cada uno de estos pueblos indígenas tiene su propia lengua y las Universidad Nacional y Universidad de Costa Rica, han realizado investigaciones lingüísticas y han rescatado las tradiciones y costumbres de estos pueblos.

Se debe enfatizar que las representaciones culturales son parte de la identidad costarricense y que se pueden palpar en sus tradiciones, en el folklor guanacasteco, en las costumbres campesinas e incluso en el trabajo artesanal del trabajo de la cerámica en Guaitil, de Santa Cruz, Guanacaste, en los boyeros, en los pescadores de la zona del Pacífico, con su lenguaje y giros verbales propios de la zona. Basta observar los topónimos que se presentan a lo largo del territorio nacional: Escazú, Irazú, Quitirrisí, Tabarcia, Aserri, Tobosi, Térraba y muchos más. Así lo expresa el Ministerio de Cultura y Juventud (2020):

La gran riqueza cultural de nuestro país radica justamente en su diversidad. De esta forma, una misma tradición adquiere diferentes significados para distintas comunidades y en cada región se imprime un sello característico sobre las manifestaciones culturales. De hecho, todas estas expresiones culturales conforman el Patrimonio Cultural Inmaterial de las comunidades y, por tanto, de nuestro país.

Cultura organizacional

La cultura organizacional hace énfasis a los valores, creencias, normas y comportamientos que hacen única a una organización, es decir, representa la identidad de la empresa y buscan definir la manera en que todos sus colaboradores se relacionan entre sí y con el entorno externo. La cultura organizacional es muy importante, ya que la misma forma parte de los procesos y de las operaciones internas y en cómo la organización se relaciona con sus clientes, proveedores, entre otros.

Conservar, reforzar y aprovechar ciertos aspectos de la cultura existente que respaldan las nuevas estrategias propuestas es un aspecto fundamental en la aplicación de cualquier modelo de gestión, que implique, directa o indirectamente un proceso de transformación. Por tanto, cambiar la cultura de una empresa para adaptarla a la nueva estrategia suele ser más eficaz que cambiar la estrategia para adaptarla a la cultura existente. (Reinoso, et al, 2023b, pp 46).

Tabla 1.2 Elementos y descripción de cultura organizacional

Elemento	Descripción
1. Direcciona comportamientos en la interacción social	Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de las personas, para que actúen de manera similar en aspectos formales e informales de la dinámica, validando el concepto de conciencia colectiva. Los fundadores o líderes señalan parámetros (ideología, valores, responsabilidad social, ética); la organización, políticas, normas, ritos, símbolos, himno, bandera, logotipo); las personas (historias, creencias mitos, lenguaje y clima organizacional).

2. Propicia identidad y cohesión	La cultura propicia la identidad de las personas, condición necesaria para la organización. Se logra en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo, aceptando y proyectando en su desempeño lineamientos propios que se reflejan en el nivel de compromiso, la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con los que actúan. Propicia el sentido de pertenencia en los colaboradores, quienes tienen conciencia de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan.
3. Factor de diferenciación	Las organizaciones son referentes difícilmente imitables por su dinámica que no son fácilmente asimilados y adaptados en otras organizaciones. Por tal razón, no se encuentran organizaciones similares en su cultura incluso de un grupo empresarial con el mismo fundador
4. Normas para la acción	Las normas a nivel formal las establece la estructura que en sus procesos, procedimientos y manuales de funciones no dan alternativa de actuar fuera de lo estipulado en estos, lo que se afianza con las normas aplicadas en la acción.

Fuente: Álvarez (2020, p. 56).

Haciendo énfasis en el cuadro anterior, la cultura organizacional se destaca por la influencia en la interacción y el comportamiento de los trabajadores dentro de una compañía, asimismo, la cultura organizacional funciona como un factor distintivo que logra diferenciar a una organización de otra. Además, se encarga de establecer normas y pautas a través de estructuras y procesos formales, logrando una influencia en la forma en la que una empresa se desarrolla ante los mercados.

Desarrollar estrategias que conduzcan a un desarrollo sostenible de la empresa y que permita el cumplimiento de sus objetivos y metas, pasa por la necesidad de potenciar su cultura organizacional, generar un sentido de identidad, orientar el comportamiento de los directivos y trabajadores hacia las metas institucionales, lo que reforzará las posibilidades de adaptación de la empresa al entorno y la generación de pautas de aprendizaje que permita consolidarse en el mercado, hacerle frente a la competencia y lograr el compromiso de los clientes. (Reyes, 2021, p. 814).

De acuerdo con Reyes, el realizar estrategias que incluyan el impulsar una cultura organizacional en una compañía creará un impacto no solo en los colaboradores que formen parte de esta, sino que también impactará directamente a los diferentes mercados, permitiendo que la organización pueda mantenerse dentro del sector y pueda continuar con el cumplimiento de los objetivos.

La cultura de la organización se caracteriza por el sentido de pertenencia que propicia en sus colaboradores, quienes, en una perspectiva sistémica, tienen conciencia de la responsabilidad individual que les otorga el rol que desempeñan, orientan su esfuerzo al máximo rendimiento y contribuyen en la consecución de las metas y los objetivos (Méndez, 2020, p. 52).

El autor Méndez también comenta que la cultura organizacional definitivamente tiene una relación con el ambiente de los equipos de trabajo y los valores que los trabajadores comparten, creando un sentimiento de compromiso entre los trabajadores. Gracias a la creación de una cultura dentro de la organización, los trabajadores optan por alcanzar su máximo esfuerzo y así lograr el crecimiento dentro de la empresa y colaboran de manera proactiva para alcanzar los objetivos de la empresa.

Definición de Talento Humano

Se ha hecho hincapié en el concepto de talento humano como figura representativa que no es ajena a la diversidad cultural, porque las empresas, sus operadores de recursos humanos, han detectado cualidades intelectuales y de innovación entre los colaboradores que se encuentran a nivel nacional e internacional. De manera que los empleadores, las empresas, incentivan los proyectos a nivel de organización, motivan los intercambios con seminarios, capacitaciones y conferencias, donde se hace una exposición de planes y programas que son una ventaja en la producción de bienes y servicios como lo exponen Cubillos, Cáceres y Monealegre (2022):

El concepto de talento humano es más abarcante, pues es la mezcla perfecta de saberes y cualidades (aptitudes, actitudes, destrezas, valores, motivaciones y expectativas) que un individuo desarrolla progresivamente y pone al servicio de una organización a través de un desempeño óptimo contribuyendo, de esta manera, a la creación de capacidades organizacionales. Bajo esta perspectiva, el talento humano puede considerarse actualmente fuente de ventajas competitivas sostenibles, sin embargo, para que esto pueda lograrse se requiere del direccionamiento acertado de la actuación organización. (p. 28).

De esta manera se puede indicar que la escogencia del talento humano es un proceso que llevan a cabo los operadores de los departamentos de recursos humanos. Así, un candidato es seleccionado y eventualmente contratado para un puesto específico. Hay que subrayar que un correcto manejo de estos talentos puede significar un aporte significativo dentro de la organización, un plus en la producción y en las relaciones laborales, y un crecimiento exponencial de la compañía.

Definitivamente, el hecho de que una compañía pueda atraer talento diverso abre paso a la aplicación de una nueva gestión de talento humano, donde lo más importante es captar ese talento que sea capaz de poder añadir a las organizaciones todas aquellas habilidades, destrezas y experiencias necesarias para cumplir con los objetivos que se traza la empresa en su crecimiento dentro de un mercado que es altamente competitivo:

En el mundo actual, los colaboradores y gerentes de las empresas deben enfrentar los retos que demandan las empresas en un contexto de gestión de la diversidad donde las características físicas, sociales, religiosas, culturales y demográficas,

entre otras, están en constante relación y tienen una repercusión en el rendimiento del capital humano. Así, la gestión de la diversidad es necesaria para que una empresa se considere competitiva, sostenible, diversa y vanguardista. (Flores-Rueda, 2021, p.129)

Definición de la Administración de Talento Humano

La diversidad cultural en una compañía resulta ser una gran ventaja para la misma, debido a los diferentes talentos que cada día se unen para cumplir con los objetivos que se han propuesto lograr, con la meta de continuar en crecimiento y el mejoramiento de la misma; es por ello que es importante recalcar que el éxito y el talento de los equipos proviene también de una efectiva administración de talento humano. Los autores Bouzas Ortiz y Reyes Gaytán (2019), brindan un pequeño resumen acerca de la definición de lo que es la administración del talento humano:

Chiavenato afirma que la administración de recursos humanos (ARH) hace referencia a las relaciones entre las personas que participan en la organización con roles determinados y añade que alcanzar los objetivos de las organizaciones depende de la conducta de las personas. Por ello, las personas son fundamentales, mientras que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto y la administración de recursos humanos tiene como finalidad conciliar los objetivos personales con los de la organización. (p, 29).

La correcta administración de Talento Humano también hace referencia a que las personas son un factor clave para la compañía, es por ello que cada una debe asegurarse de contener un equipo de talento humano que sea capaz de evaluar si realmente los procesos internos tales como el cumplimiento de objetivos, la productividad, el reclutamiento y selección y otros procesos se estén llevando a cabo.

La administración de Talento Humano siempre buscará crear estrategias que puedan incluir todas aquellas actividades que estén activamente correlacionadas con la gestión del personal de la compañía. Debido a esto, dicha administración trabaja conjuntamente con la gestión estratégica de talento humano, ya que mientras la administración trabaja en que las gestiones internas se estén cumpliendo de manera adecuada, la gestión estratégica estará buscando que cada uno de los objetivos de la empresa se estén cumpliendo.

La realidad actual del entorno empresarial muestra que las organizaciones son más productivas cuando el talento humano es tomado en cuenta más allá de la rentabilidad que puede generar para la empresa por medio de su trabajo y no solo como un recurso reemplazable, sino como parte de un todo con capacidades, conocimientos y habilidades distintos y necesarios, a su vez, para concentrar los esfuerzos en la concesión de las metas corporativas. (Díaz y Quintana, 2021, p. 36)

Las empresas actualmente han reconocido que la productividad se mejora al valorar a los empleados no solo por su capacidad de generar ganancias, sino como individuos con habilidades únicas y necesarias para alcanzar los objetivos corporativos. Esto implica considerar al talento humano como parte integral de la organización, en lugar de un recurso fácilmente reemplazable.

Gestión estratégica de Talento Humano

Vale la pena hacer hincapié en el concepto de gestión estratégica de talento humano, porque se basa en las acciones de los colaboradores de una compañía, en los roles que desempeñen y motiven a que por medio de retos desarrollen creativamente su labor y puedan impulsar, mantener y cumplir las metas de una compañía que generalmente buscan posicionarse en el mercado; pero, siempre poniendo de primero el abordaje integral humano y reconociendo el soporte indispensable y diligente de la condición humana:

La gestión estratégica de talento humano (GETH) es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización indiferentemente de su naturaleza y principios, permitiendo hacer una triangulación de las dimensiones estratégicas organizacionales, rasgos y tendencias actuales, y necesidad del modelo funcional, desarrollando en los colaboradores nuevos roles y retos en su actividad socio productiva, obedeciendo al soporte de la gestión humana para la sustentabilidad corporativa, propiciando gestión de conocimiento, garantizando un abordaje integral del humano en lo laboral (Ramírez, Chacón y Valencia, 2018, p. 17).

Como se puede observar anteriormente, la gestión estratégica de talento humano se basa principalmente en los colaboradores de una compañía, motivando a que por medio de retos y roles dentro de su labor, estos puedan impulsar, mantener y cumplir las metas de una compañía; pero, siempre poniendo de primero el abordaje integral humano.

La gestión estratégica de talento humano busca mejorar el rendimiento de una organización por medio del desarrollo del potencial estratégico de las personas que forman parte de la organización, esto con varios objetivos, entre ellos está el incentivar, el desarrollo y el liderazgo dentro de la misma. Además, dentro de una buena gestión estratégica se encuentran los planes para las personas a largo plazo.

Para los profesionales en el campo del talento humano, estos rasgos o funciones, hacen entender que no se deben delimitar los recursos de la organización, es decir, hay que optimizar los recursos, tareas e inclusive rasgos propios de la motivación, clima laboral, de los colaboradores va a hacer que esa productividad, que tanto se busca, no se vea influenciada por limitantes heredadas o aprendidas desde la gerencia. El propósito es tener un buen equilibrio de todas estas variables; no se espera que sean perfectos desde el primer intento; pero, va a ser óptima esa interacción entre el talento humano y los recursos que se espera que éste pueda emplear dentro de la realización de sus tareas.

Con base en lo visto anteriormente planteado, es evidente que en una compañía la administración del talento y la gestión estratégica están estrechamente relacionadas, ya que ambas contribuyen con el cumplimiento de objetivos de una compañía; pero, ¿qué relación existe entre estas ramas del talento humano y la diversidad cultural?

Dichas áreas están relacionadas debido a que ambas ramas deben abordar la diversidad cultural de una manera en que permita no solo llevar al máximo el valor de los recursos humanos en una organización, sino que también sean capaces de continuar con el cumplimiento de metas a nivel empresarial. Un claro ejemplo de cómo la administración y la gestión estratégica se relacionan es el reclutamiento y selección, ya que ambas actividades implican que la diversidad cultural sea promovida de una manera positiva en la compañía y los talentos de las diversas culturas puedan ser utilizados de una manera proactiva.

La gestión del trabajo humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación del valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. El estudio de la administración de recursos y talentos humanos; considera al trabajador como un

valioso elemento el cual posee cultura, conocimientos y cualidades, para crecer y desarrollarse dentro de la organización, por lo cual el proceso de reclutamiento y la selección son herramientas valiosas para determinar el potencial de los candidatos de los cuales se va a disponer y que de una forma u otra contribuyan al mejoramiento de las gestiones administrativas. (Guerra, 2021, p.63).

Uno de los puntos a considerar en el texto anterior, es tomar en cuenta la importancia de todos aquellos procesos que involucran la administración de los recursos humanos, ya que por medio de dichos procesos será posible conocer más de cerca las habilidades, destrezas y características de un candidato; dichas habilidades, serán la base para poder iniciar con un proceso de reclutamiento y selección, donde los candidatos que mejor se adapten al perfil de puestos serán capaces de incentivar el desarrollo y el mejoramiento de la compañía.

Reclutamiento y selección

Por una parte, es importante destacar que en el proceso de reclutamiento, los operadores de recursos humanos tienen una gran responsabilidad porque implica la identificación de las necesidades de la compañía en sus diversas áreas de producción y de servicios. Por otra parte, estos mismos operadores tienen la responsabilidad de crear un perfil con habilidades, destrezas y experiencias específicas que permitan el acercamiento de candidatos potencialmente calificados para continuar con dicho proceso. En este sentido, para Bolaños, (2020).

El reclutamiento de personal es un proceso por medio del cual se realiza la búsqueda, atracción y agrupación de los talentos requeridos para ocupar una vacante, mediante estrategias específicas que permiten la interlocución de medios necesarios para el acercamiento con las personas y, para ello, deben contar con características como la imagen corporativa, beneficios y desarrollo profesional para obtener una mejor atracción.(p. 144).

Cabe destacar que el reclutamiento tiene dos fuentes esenciales: internas y externas las cuales son definidas por el autor Valeriano (2020) de la siguiente manera.

- Fuentes internas: se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus colaboradores (movimientos

verticales) o a traslados de éstos (movimientos horizontales) utilizando el intranet empresarial.(p. 147).

- Fuentes externas: Cuando no se consiguen suficientes candidatos calificados o las necesidades no se ajustan al perfil del puesto requerido, en el ámbito interno, entonces las organizaciones se ven forzadas al reclutamiento externo mediante el internet y redes sociales. (p. 147-148).

El reclutamiento es una parte esencial para esta investigación, ya que el mismo se encarga de divulgar y atraer a los talentos y por medio de diferentes métodos buscar el talento en diferentes mercados, donde en muchas ocasiones la diversidad cultural también juega un papel importante. La principal idea del reclutamiento es que al atraer talentos, los mismos sean capaces de adaptarse al puesto de trabajo y a las necesidades de la compañía al momento del proceso, así lo menciona en el siguiente apartado el autor Rivera (2019),

El reclutamiento es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.(p 62).

Este es el primer paso para atraer talento, sin embargo, el reclutamiento también viene acompañado de un segundo paso, el cual es la selección de los candidatos. Ambas fases están relacionadas, sin embargo, los procesos son llevados a cabo de una forma diferente. Como se pudo observar anteriormente, el reclutamiento se encarga de llamar la atención de los talentos que puedan cumplir con requisitos mínimos, mientras que la selección tiene como propósito el poder elegir de una forma más asertiva entre un candidato y otro. Así lo expresa Bolaños (2020, p. 145):

La selección de personal se encarga de la escogencia de un talento humano competente que responda a los requerimientos del área solicitante y de la organización en general, a través de varios procedimientos que son adecuados según la empresa, y donde se pone a consideración, la comparación y análisis para la toma de decisiones, características básicas del perfil del profesional de selección.

Se enfatiza la importancia que tiene el proceso de selección en una organización para continuar con el proceso de evaluación y elección de las personas que desean obtener un puesto específico dentro de una organización. Este procedimiento es muy importante, ya que el mismo es quien decide cuál candidato cuenta con los requerimientos específicos para poder decidir quién es el candidato adecuado, así también lo dice el autor.

Estos resultados se obtienen al comparar dos variables; los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos. Es decir, no habrá éxito si esa persona pese a su adecuación decide no ser eficiente en su puesto, por causa de desmotivación, conflictividad, no integración, insatisfacción, entre otras. Los individuos se distinguen tanto en la capacidad por aprender una tarea, como en el nivel de desempeño una vez aprendida esta. (Bolaños, 2020, p. 20).

Es claro que el proceso de reclutamiento y selección son dos actividades que se deben realizar tomando en cuenta todos los requerimientos que la compañía busca en un candidato, sin embargo, es importante recalcar que cuando la compañía necesite atraer y seleccionar al talento, los profesionales en talento humano deben siempre optar por evaluar de manera objetiva y sin prejuicios hacia aquellos candidatos con diferente origen cultural.

Además, los profesionales de talento humano pueden utilizar el proceso de reclutamiento y selección como una gran oportunidad para poder mostrar el compromiso que tiene la compañía con la diversidad cultural, y permite así que los futuros candidatos y trabajadores sientan la comodidad de estar en un lugar inclusivo y atractivo para trabajar, además de crear un ambiente laboral sano y libre de toda discriminación.

Discriminación

En definitiva, la discriminación proviene de **una serie de prejuicios sociales, educativos, económicos, políticos,...** y en el caso específico de este estudio, también proviene de una aceptación cultural. Si la discriminación llega a manejarse de manera adecuada, adaptando las políticas y las prácticas que ayuden a promover la no discriminación en el trabajo, esto podría crear un entorno laboral respetuoso y una cultura organizacional dentro de la compañía, según manera lo destaca Otero (2022, p. 280):

La discriminación toma entonces, un carácter «peyorativo» por dos razones: lo odioso de los criterios de diferenciación de estos grupos, basados en características físicas (edad, sexo, raza, discapacidad, filiación...) o situaciones sociales (etnia, religión, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, afiliación sindical, situación económica...), ajenas a la responsabilidad de las personas discriminadas y contrarias a la dignidad humana; y la segunda, porque estas diferenciaciones generan un daño o desventaja para las personas que las sufren. Parte de lo que ya se ha comentado es que el concepto de diversidad cultural ha permitido que todas las personas sean tratadas de manera igualitaria sin necesidad de discriminar. Pero también es importante adentrarse en este término, ya que la discriminación puede surgir cuando las diferencias culturales son utilizadas para tratar a las personas de manera injusta.

Las empresas deben crear estrategias que estén debidamente adaptadas a la diversidad, inclusión, equidad y en contra de la discriminación, que sean capaces de que sus colaboradores puedan sentir que realmente forman parte del futuro de la compañía y que cada uno recibirá la igualdad y el respeto que merece, y a cambio de la implementación de dichas estrategias, esperar resultados positivo para la compañía como lo indica Cubillos, (2023):

Las empresas deben basar sus esfuerzos para la generación de estrategias de diversidad, inclusión y equidad, garantizando que todos los empleados puedan experimentar igualdad de oportunidades laborales, de reconocimiento, de ascenso y de desarrollo en igual medida. Se ha demostrado que tener una fuerza laboral variada, con diferentes opiniones, ideas, experiencias, perspectivas y estilos de vida, puede llegar a potencializar los resultados positivos de la empresa. (p 16).

Las realidades organizacionales en las que actualmente se desarrollan los individuos en las organizaciones, independiente de su profesionalismo es de vital importancia para los gestores de talento humano los cuales, no solo deben cumplir un rol de administrar y gestionar el personal como capital humano de las organizaciones con el objetivo de cumplir las metas estratégicas y financieras de las instituciones, si no que el papel que deben desempeñar debe ir más allá buscando ser especialistas y asesorar de manera activa, promoviendo la igualdad y el respeto, tomando a la vez decisiones asertivas en el cumplimiento del marco legal.

En el ámbito de recursos humanos, el garantizar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones relacionadas con la discriminación en el lugar de trabajo es una tarea muy importante y en el caso de Costa Rica, también es un requisito legal; es por ello que para los gestores de talento humano la promoción de un clima laboral de igualdad y respeto debería ser de gran importancia.

Se debe hacer notar que la legislación laboral se ha consolidado en beneficio de los empleados y en una responsabilidad para el empleador. Así se desprende de la vigente Reforma Procesal Laboral que trajo consigo la prohibición de toda discriminación en el trabajo, tal como lo indica (Briceño y Ortiz, 2018):

La Reforma Procesal Laboral amplía los factores de no discriminación establecidos en el artículo del Código de Trabajo. Anteriormente, solo establece cuatro criterios de discriminación: la etnia, el sexo, la religión y la edad. Aunque la jurisprudencia ha venido integrando otros criterios, no existía un compendio específico que unificara. Con la Reforma, se establecen nuevos criterios de discriminación, como la orientación sexual, el estado civil, la opinión política, la ascendencia nacional, la filiación, la situación económica, la afiliación sindical, la discapacidad o algún otro tipo de discriminación similar. (p.31).

Ética empresarial

El poder formar parte una compañía con éticas y valores establecidos es de gran relevancia, ya que forma parte de crear una imagen positiva ante otras compañías, además, se debe destacar que la ética empresarial también es un factor influyente en la satisfacción de sus trabajadores y la fidelización que se puede crear con ellos.

La ética empresarial se fundamenta en comportamientos que se transmiten o enseñan a los grupos de interés con valores y normas generalizadas que cobijan a los miembros de la organización. Dicha ética se proyecta en el ambiente externo, contribuyendo a la construcción y conservación de imagen positiva y de reconocimiento. También influye en la satisfacción laboral de las personas, ampliando el tiempo de permanencia. (Méndez, C (2020, p. 49).

La ética empresarial realmente trae consigo un gran compromiso con la responsabilidad social y las diferentes decisiones que la compañía debe tomar no solo basadas en el beneficio económico, sino que también debe tomar en cuenta la sociedad, ya que las empresas que poseen valores éticos, tienden ser más confiables para las personas no solo internas, sino a nivel externo, es por ello que una compañía que tenga en cuenta sus valores éticos también estará contribuyendo con la atracción de talentos comprometidos con estos valores.

“La ética empresarial es la base para que una empresa sea socialmente responsable y para que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad en la que está inmersa y de la que, a su vez, depende.” (Orozco, 2020, p. 79).

Definitivamente, la ética en la empresa no solo se ha convertido en un componente esencial para las compañías, sino que juega un papel muy importante, ya que en la actualidad consume un papel protagónico en la sociedad y en el sector empresarial. Cabe destacar que la sociedad y el sector exigen cada vez más que los valores y las regulaciones sean apoyados y se refleje cierto grado de transparencia por estas compañías.

Cultura desde el ámbito empresarial

La cultura es un proceso de conocimiento que se transmite a lo largo de las generaciones. Ese conocimiento está a disposición en el ámbito empresarial que debe promover la diversidad cultural, permear el clima laboral con estrategias que valoren la diferencia y se adapten las normas necesarias para garantizar una atmósfera laboral sin prejuicios como lo señala Ubertino (2022):

El proceso de calidad de servicio en conjunción a la diversificación cultural demanda un desarrollo de todas las instituciones involucradas, en relación a estrategias sobre adaptación para establecer normas, e igualmente valores en contraposición con la discriminación incorporando iniciativas que generen resultados positivos tanto en las instituciones y como en el clima laboral dentro de las ellas. (p 172).

En el texto anterior, se puede observar la importancia de poder desarrollar, dentro las compañías, estrategias que permitan la inclusión de la diversidad cultural y que las mismas

puedan trabajar en conjunto con la no discriminación, ya que esto puede significar un desarrollo positivo en las empresas, y crear un clima laboral apropiado en beneficio de toda la organización.

El ámbito empresarial está cada vez más relacionado con la cultura, lo que significa que para las empresas puede llegar a ser un factor clave o una oportunidad para el éxito, ya que algunas empresas manifiestan que la cultura es fundamental para potenciar la competitividad y la calidad de los equipos de trabajo con el fin de obtener mejores resultados. Así lo expresan Lara, Esquivel y Gutiérrez (2021):

Para gestionar con éxito la diversidad y para generar valor a partir de ella es necesario contar con un enfoque sistémico y sostenido y un compromiso a largo plazo. El éxito se logra mediante una estrategia que considera la diversidad como una oportunidad para que todos los individuos de una organización aprendan unos de otros cómo lograr mejores resultados en el trabajo. Se requiere una cultura organizacional de cooperación que la respalde, así como un liderazgo y unas habilidades que faciliten el funcionamiento eficaz del grupo. (p. 83).

Por qué es tan importante la Diversidad Cultural en las empresas?

La tecnología es un aliado indispensable para agilizar las transacciones comerciales, políticas, deportivas y de cualesquier índole. Por ello, es importantísimo para las corporaciones empresariales seleccionar a un personal altamente digitalizado, es decir, familiarizado con las competencias tecnológicas sin importar la hibridez cultural a la que pertenezca como lo señalan Irazú y Martínez (2022):

Es así que la gestión de la diversidad, la inclusión y la equidad tiene un rol esencial para guiar a las organizaciones hacia el futuro laboral, uno que sea más inclusivo, propositivo y con mayor impacto positivo para los empleados y empleadas que colaboran en la empresa; pero, también, para las personas que conforman los diferentes grupos de interés externos a la empresa (proveedores, clientes, accionistas, sociedad). (p 51).

El poder crear una compañía donde se promueva una cultura de igualdad y una organización más inclusiva, es una oportunidad para poder crecer en diferentes mercados, además

los gestores de talento humano deben crecer una visión donde se pueda impulsar esa conexión entre la comunidad y la organización.

De acuerdo con el wef (por sus siglas en inglés, 2019),...Esta organización señala que existen investigaciones que demuestran que la creación de una cultura de igualdad debe ir encaminada a impulsar en el lugar de trabajo una cultura inclusiva en la que todas y todos puedan prosperar. Asimismo, señala, que las organizaciones con culturas inclusivas tienen más probabilidades de cumplir o superar los siguientes objetivos y en las siguientes proporciones: dos veces más los objetivos financieros, tres veces más un alto rendimiento, seis veces más ser innovadoras y ágiles, y ocho veces más de lograr mejores resultados comerciales.(Irazú y Martínez, 2022, p. 51).

Globalización

Para muchos investigadores, en el siglo XVI, con el surgimiento del capitalismo, se da un salto de calidad, se abren los mercados del nuevo mundo (América, Asia, África), se aceleran los intercambios comerciales de metales preciosos, de especias, que consumía Europa. Hay una nueva visión del valor del trabajo que fue comercializado por el patrono. Consecuentemente, la mano de obra esclavizada se convierte en un producto más y surgen nuevos grupos sociales: "... la ley del valor y la nueva lógica de producción generaron una nueva economía en el mundo: el capitalismo". (Díaz, Viales y Marín, 2021, pp.354-355).

El proceso de globalización ha ido creciendo y ha logrado adentrarse en la fuerza laboral, permitiendo que exista una diversidad más grande en las organizaciones y creando oportunidades laborales para diferentes grupos culturales. Como se ha podido apreciar, la diversidad cultural ahora es algo que las empresas toman más en cuenta, no solo por los buenos resultados que han arrojado, sino que gran parte de las empresas han dinamizado en un proceso continuo. Así, para Barquín Pardo (2021, p. 11):

“El fenómeno de la globalización ha influenciado innumerables campos, incluyendo el de los mercados y las empresas, derivando en plantillas formadas por personas con culturas muy diversas.”

La globalización ha tenido un gran impacto en la diversidad cultural, gracias a esto las personas de diferentes culturas pueden mezclarse y comunicarse, en un sentido positivo. Pero, en

un sentido negativo, se da la opresión y la discriminación, la injusticia y el rechazo. También hay que recalcar que la globalización ahora viene acompañada de tecnología, expansiones de comercios, de movimientos financieros y, lamentablemente, de dependencia económica entre las periferias y los centros de poder que controlan los más diversos adelantos científicos y tecnológicos.

En los últimos años, como parte de la evolución que está presentando, la globalización en conjunto con la diversidad cultural, las empresas “deciden unir” equipos de trabajo conformados por diferentes culturas, géneros, religiones, países, fomentando el respeto, y el diálogo cultural, lo que significa que también se está abriendo paso a la protección de los derechos de las culturas. Precisamente, esto es lo que deben desarrollar las empresas para fomentar el éxito en la producción de bienes y servicios, y sobre todo, generar bienestar y armonía en los trabajadores de diferentes latitudes.

La globalización ha tenido un gran impacto en la diversidad cultural, gracias a esto las personas de diferentes culturas pueden mezclarse y comunicarse. Hay que recordar que la globalización ahora viene acompañada de tecnología y tiene la capacidad de acelerar los intercambios de información que superan las barreras proteccionistas del comercio y se defiende la liberación de la economía.

Sin embargo había una contradicción, porque en la práctica se promovía un neoproteccionismo. Esto implica que los países más ricos resguardaban sus productos agrícolas mediante subsidios, así como la propiedad intelectual de las patentes y el denominado *copyrighth*. Todo esto estuvo acompañado por las clásicas prácticas del *dumping*, tales como poner subsidios a sus propios productos con el fin de bajar costos y hacerlos más apetecidos con respecto a sus competidores, imponer aranceles a los productos extranjeros con el fin de hacerlos poco atractivos a los consumidores locales... (Díaz, Viales y Marín, 2021, p. 371).

Si bien es cierto que la globalización es un fenómeno mundial que se ha fortalecido con la era digital y la diversidad cultural se ha incrementado, también, como se ha mostrado en la cita anterior, no está exenta de críticas antiglobalizadoras que ven en las economías desarrolladas un

aprovechamiento para sus fines expansivos donde procuran obtener un máximo de ganancias en detrimento de las economías subdesarrolladas.

Productividad

El fenómeno de la productividad está asociado a la competitividad y a la eficiencia de los colaboradores. En este sentido, se requiere una capacitación constante del conocimiento tecnológico y otras áreas de competencia que mejoren la productividad empresarial, y evidentemente que haya un incentivo económico que mantenga satisfecha las expectativas de los trabajadores, así, para Meller (2019):

La productividad se basa en la eficiencia de la utilización de insumos, en etapas de procesos productivos y hace una medición de cuántos bienes se adquieren, con factores productivos como el trabajo y capital. Por lo tanto, la productividad es necesario en la vida de las personas y empresas, en consecuencia a mayor n productividad, mejor calidad de vida en los trabajadores, mayor rentabilidad en las organizaciones, mejores salarios y más puestos de trabajo. (p, 05).

Cuando se habla de productividad, en relación con los trabajadores, esto puede determinarse como un sinónimo del crecimiento en la estabilidad de una compañía y una mejora en la competitividad de cada trabajador. También es importante destacar que si se están brindando los recursos adecuados a los equipos de trabajo, se debe brindar todo el apoyo que estos necesitan para poder cumplir de manera adecuada los procesos y contribuir con el éxito de la misma.

La productividad, que es dada por un índice, mide la relación que existe entre la producción total y la totalidad de los insumos o factores que fueron empleados para conseguir dichos resultados. Por lo tanto, es definida teniendo en cuenta la relación que hay entre el coeficiente de producción y los insumos o factores. Es así como la motivación, como uno de esos factores, incide en el aumento o disminución de la productividad empresarial. (Morales y Blanco, 2021, p. 192).

Los autores anteriores brindan una explicación más técnica acerca de la productividad, alegando que la motivación es uno de los factores que tienen relación con la productividad. La mejora de la productividad en términos relacionados a trabajadores, puede ser sinónimo de un

crecimiento en la competitividad y estabilidad en la compañía. Por otro lado, estaría representando para la compañía, un crecimiento económico, siempre y cuando se estén brindando los recursos adecuados a sus trabajadores, ya que esto es será de gran apoyo para el éxito de los procesos que los mismos deban realizar.

Factores influyentes en la productividad

Los procesos de producción surgen de una adecuada planificación, valoración constante, capacitación y control de los objetivos que fijan las organizaciones laborales. Precisamente, para Ganga y Moyano, (2018, p. 100), hay tres factores que influyen en la productividad:

- Factores individuales, alusivos a las actuaciones de las personas que conforman una organización, por tener sus necesidades propias que satisfacer (procesos psicológicos).
- Factores grupales, atinentes a la actuación de las personas que conforman una organización, por estar asociadas con otras personas, para satisfacer necesidades comunes (procesos psicosociales).
- Factores organizacionales, aquellos procesos provistos por la organización y que influyen en las personas que la conforman (procesos psicosociales); elementos que, por generarse en el entorno inmediato del trabajador (al exterior del individuo), requieren un estudio independiente

Los factores mencionados anteriormente son influyentes directos en la productividad, ya que los mismos están relacionados e interactúan entre sí y si alguno se desequilibra podría generar un desempeño más bajo en sus colaboradores, lo que puede llegar a significar una pérdida de talento y motivación para la compañía.

El concepto de productividad es muy importante en la gestión de las empresas. Mediante este indicador se puede tener conocimiento acerca de los recursos que se están consumiendo para alcanzar los objetivos empresariales. Este concepto se encuentra muy ligado a los conceptos de eficiencia y eficacia; con estos indicadores se puede valorar la capacidad de una organización para cumplir sus metas y optimizar los recursos.(Fontalvo, De La Hoz y Morelos, 2017, p. 58).

Entorno en el lugar de trabajo

El entorno, en los equipos de trabajo, es un factor de gran relevancia, ya que el mismo crea un impacto directo en la productividad y el rendimiento de los colaboradores; con un entorno laboral donde se brinden las herramientas adecuadas, se crea un ambiente satisfactorio, es decir, condiciones donde se cultiva una cultura equilibrada y cuya meta principal sea fomentar la colaboración y la creatividad, generando beneficios para la empresa:

Las motivaciones de las personas pueden identificarse en el marco de cualquier área de actuación. En el entorno laboral, el porqué de las actuaciones de los colaboradores que realizan funciones específicas puede promover o frenar el rendimiento que cada cual pueda tener en su trabajo. Esto implica que se ha de conocer aquello que cada subordinado necesita y tratar de satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio. (Bohórquez, et al., 2020, p. 386)

De tal manera que un entorno laboral donde se fomente la colaboración y la creatividad se convierte en una oportunidad de innovación. Por medio de la creatividad, la empresa podría desarrollar equipos de trabajo donde cada día se promueva una mentalidad encaminada hacia nuevas ideas y enfoques, y donde, principalmente, los trabajadores puedan sentirse apoyados y valorados por el departamento en cuestión. Así lo expresan Ortiz y Perdomo(2020, p,63):

En el área empresarial, el entorno de trabajo es un espacio fundamental para gestionar procesos de motivación que comprometan a los colaboradores con el objetivo de generar un grupo cohesionado, a fin de obtener los mejores resultados en su desarrollo, enfoque humano y el logro de las metas propuestas.

Clima organizacional

Sin duda alguna, crear las condiciones de un clima organizacional es una tarea fundamental de los departamentos de recursos humanos, porque implica poder crear un entorno laboral lleno de personas motivadas y dispuestas a colaborar con el cumplimiento de los objetivos empresariales, el clima, o mejor, el ambiente laboral debe ser confortable para el personal:

En este orden de ideas, el constructo clima organizacional desde la perspectiva de la metáfora del “clima” hace referencia preliminarmente al conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos que trabajan en una organización. Sin embargo, aquello a lo que este constructo se refiere va más allá del solo contexto, pues la concepción de un determinado clima organizacional involucra también al individuo que lo percibe, ya que este se constituye de una experiencia del sujeto inmerso en un determinado ambiente. (García, Vera y Gómez, C.2020, p. 14).

El clima organizacional hace referencia al entorno o ambiente psicológico que se logra percibir en una organización y en los equipos dentro de la misma. Dicho clima, incluye la percepción colectiva que los empleados comparten en conjunto con los diferentes aspectos dentro de su entorno laboral, entre ellos se puede encontrar la cultura, la calidad, las prácticas, las políticas, entre otros.

De este modo, la cultura organizacional se convierte en un factor fundamental, tanto de la gerencia como de la organización, para lograr los objetivos organizacionales. Está conformada por aquellos aspectos relacionados con las personas como colectividad social y en su interacción social dentro de la organización como las creencias, los valores, las costumbres, los rituales y símbolos, entre otros, que son compartidos por todos los integrantes de una organización, los cuales constituyen su impronta y la diferencian de las demás organizaciones, a través de ello, se puede identificar, intervenir y reorientar los comportamientos, actitudes y valores de las personas, hacia los objetivos organizacionales, en un sano ejercicio de desarrollo personal y desarrollo organizacional. (Reinoso, Vera y Ramírez,2023, p. 16).

El ambiente organizacional es básicamente el clima que las empresas tienen en cada uno de los equipos, según el texto anterior, el clima depende de las motivaciones e interacciones de los colaboradores; este puede influir en el compromiso y la satisfacción que tengan los trabajadores. Asimismo, crear un buen ambiente laboral, donde cada persona pueda sentir que tiene la libertad de desarrollar su potencial al máximo y, por otro lado, impactando directamente en la productividad y en el cumplimiento de las metas organizacionales.

En efecto, el clima organizacional influye directamente en las motivaciones y el comportamiento de cada colaborador, ya que en un ambiente positivo donde se realiza una gestión transparente y un liderazgo efectivo, hay personas positivas, con un alto rendimiento dentro de sus labores y una reducción de conflictos y falta de motivación.

Motivación

Para Mijares y Escalante (2018, pp. 39.40), la motivación constituye uno de los aspectos más estudiados en el comportamiento organizacional, ya que su carácter bidireccional (puede ser causa y efecto de diversos procesos funcionales o no) es sin duda fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y su armonización con los objetivos y las metas individuales. Los mismos indican que existen dos tipos de motivación, la primera es la intrínseca que es el propio incentivo es la realización de la conducta en sí misma, en cambio, el otro tipo de motivación es la extrínseca lo que compele e impulsa las acciones son motivadores o incentivos externos (ofrecidos por el entorno laboral).

La motivación es muy importante dentro de los equipos de trabajo de una compañía, si la motivación no se encuentra, el poder alcanzar o llegar a las metas y los objetivos organizacionales será más difícil, es por ello que para los gestores de talento humano, el poder de lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos es una base esencial para continuar con el cumplimiento de la compañía, según lo expresa Castro (2022, p. 11):

Las empresas en todo el mundo están implementadas cambios de acuerdo a la inclinación del mercado, sin embargo, son pocas las que aplican nuevos sistemas con enfoque solo en el personal que haga que se sientan motivados al desempeñar sus funciones, existen muchas causas por la que un trabajador no se siente valorado, creando una desconformidad con el actuar de la empresa lo cual generará que su productividad sea mucho menor.

Como se puede apreciar anteriormente, la motivación es un factor fundamental para los seres humanos y definitivamente es un elemento que los profesionales también necesitan para poder destacarse en sus áreas de trabajo, porque se puede reconocer que el trabajo es una fuente de satisfacción personal y para poder ser productivo se debe sentir que el trabajo tiene compensación

al ser tratados de una manera equitativa y justa, y porque se reconocen sus capacidades productivas.

Como sabemos la motivación es un agente imprescindible para aumentar la productividad en una empresa ya que el reconocimiento de las habilidades de los empleados favorece a que ellos se identifiquen con la empresa y así estos se sientan valorados por la confianza de sus superiores y compañeros de trabajo lo que genera ventajas para la empresa aumentando su productividad ya que es necesario para conseguir objetivos propuestos para el futuro con el uso adecuado de todo tipo recursos, mejorando la cultura organizacional, dando recompensas e incentivos de tal modo que a largo plazo se pueda crear una empresa competitiva. (Estrada y Meza, 2020, p. 20).

De modo que, el trabajo y la motivación tienen una relación, con sus avances y logros, de hecho pueden impactar directamente con la productividad a largo plazo. Y es que cabe destacar, que las empresas son las encargadas de brindar las herramientas y los recursos para que los colaboradores puedan mantener una buena productividad; pero, es necesario brindarles herramientas para mantenerlos motivados y con una buena estabilidad laboral.

Relación entre productividad y diversidad cultural

La dualidad entre productividad y diversidad cultural, es una combinación que enriquecen los procesos de producción, debido a las diferentes perspectivas y a las diferentes ideas que estas personas pueden aportar. Haciendo énfasis que las empresas, el atraer talento culturalmente diverso se ve favorecida con el aumento de la productividad y la innovación.

De acuerdo con Finocchiaro (2021, p.09), se brinda una pequeña ilustración acerca de los beneficios –denominados “hacia adentro y hacia afuera”- que la gestión de la diversidad puede traer consigo, si se trabaja con equipos culturalmente diversos, uno de los beneficios para la empresa es la mejora constante de la productividad de los equipos de trabajo.

Tabla 2. Beneficios de la gestión de la diversidad

Beneficios hacia adentro	Beneficios hacia afuera
Mejora en el rendimiento y la productividad	Incremento de creatividad y capacidad de innovación
Aumento de oferta de fuerza laboral	Reducción de tensiones y conflictos laborales y judiciales
Mejora la comunicación interna	Mejora la imagen de la organización
Aumento de la motivación, la satisfacción y el compromiso del personal	Reducción de costos de búsqueda y selección de personal
Reducción de ausentismo y rotación	Aumento de oportunidades de mercado
Mejora del clima laboral	Nuevas visiones sobre temas conocidos

Fuente: Finocchiaro (2021).

Se ha subrayado, que la diversidad cultural y la productividad van conjuntamente relacionadas; sin embargo, cabe destacar que para lograr una buena conexión entre estos, es necesario un equipo de talento humano que sea capaz de encontrar todas aquellas oportunidades que les permitan conformar un equipo de trabajo eficiente y motivado, y con una efectiva toma de decisiones. Así como marcar una brecha que indique que la empresa está buscando también el camino hacia el éxito.

Como se puede observar, el aporte de la diversidad cultural en una empresa es parte de la dinámica social que se encuentra en el centro de la vida cotidiana. De tal manera que las empresas están llamadas a captar ese talento cultural diferente, que tiene capacidad para el cambio, estimula y aumenta la productividad, la innovación y hacer crecer la organización laboral en medio la complejidad de las micro culturas que existen en toda empresa.

Hay que subrayar que un espacio laboral donde se dinamiza la diversidad cultural, es un espacio de encuentros de ideas innovadoras y de intercambio de

experiencias. Obsérvese que esas voces distintas están impregnadas de un espíritu novedoso, de cambios, de perspectivas que mejoran el rendimiento de los equipos en la producción. Así, “Un lugar de trabajo culturalmente diverso permite a las personas desarrollar sus talentos y habilidades. Una gama de ideas y experiencia les permite a aquellos aprender de una colección más diversa de colegas” (I.M.C. 2023).

En efecto, el equipo de trabajo de recursos humanos, en una empresa, debe contar con un personal calificado, es decir, en ellos recae la selección de un personal idóneo para las diversas funciones que desarrolla una compañía. No obstante, los colaboradores de recursos humanos deben hacer evaluaciones, incentivar el talento de los empleados y algo muy fundamental: una capacitación permanente donde se desarrollen proyectos y se manifieste la creatividad e innovación, específicamente, en aquellos talentos que aporta la diversidad cultural.

Se ha destacado el equipo de Recursos Humanos como punto central de la diversidad cultural y la productividad empresarial. Obsérvese la responsabilidad en el desempeño de estos colaboradores en la organización productiva; pero, depende en gran medida las prácticas utilizadas durante el proceso de contratación. Mantener un equilibrio en los diferentes espacios de una empresa, con las lógicas contradicciones que se dan en las relaciones interpersonales de la comunicación, es un ejercicio que requiere contar con un liderazgo del personal que tiene a cargo la diversidad cultural para lograr un clima organizacional competitivo, con gran disposición para el cambio y con una significación asertiva.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se busca enfatizar el enfoque que se le dará a dicha investigación y será la guía para conocer de qué forma se indagará el tema de la presente investigación, desde qué perspectiva se asumirán las tareas y se comprenderán las propuestas, a la vez, se busca determinar cuál es el método correcto, es decir, el camino, el procedimiento que se utiliza con la finalidad de lograr la recopilación de datos relevantes para el problema planteado.

Según Hernández Sampieri, existen tres rutas que realmente son de gran utilidad para una investigación, ya que gracias a estos enfoques se puede recopilar y analizar datos de manera efectiva; dichos enfoques se representan en forma: cualitativa, cuantitativa y mixta. Cabe destacar que cada uno de ellos tiene sus propias características y el enfoque en una investigación tiene que ver con la naturaleza de la misma.

Enfoque cuantitativo

Para Hernández Sampieri, el enfoque cuantitativo se expresa en resultados, esquemas que comprueben el proceso de investigación en aspectos observables y de verificación cuantificable a través de estadísticas que son insumos para el análisis de los datos:

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas; predecir quién de los candidatos va a triunfar en la próxima elección para presidente del país; comprobar cuál de dos métodos de enseñanza incrementa en mayor medida el aprendizaje de algo (por ejemplo, robótica elemental) en cierta población, etcétera. (2018, p. 7),

Enfoque mixto

Según Hernández Samperi, la investigación con enfoque mixto no niega o rechaza los otros dos enfoques. Por el contrario, se utiliza las fortalezas de ambos tipos de investigación para alcanzar los objetivos que se proponen:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos

cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (2018, p.612)

Enfoque Cualitativo

Para Hernández Samperi, (2018, p.48), en la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general. Primero explorar y describir individualidades, para posteriormente generar teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente, entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; posteriormente, ya que se está efectuando una narración consecutiva de cómo se lleva a cabo un estudio cualitativo. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

En el enfoque cualitativo se puede observar que una de las cosas más importantes es centrarse en un análisis que permita evaluar diferentes factores, reflexionar, identificar los efectos y las causas de un fenómeno, explicarlas desde adentro, y a través de ella, revelar datos que nacen de la interacción social, de la compleja relación humana, de sus desavenencias, de los conflictos y explicar por qué se dan los comportamientos sociales. En este aspecto, no es ajena la subjetividad del investigador que se involucra de lleno en el proceso de investigación. En resumen, la exploración se realizará bajo el enfoque cualitativo que dará paso a la búsqueda de diferentes resultados a través de sujetos en contextos reales.

Diseño de la investigación

Según Hernández y Mendoza (2018, p.150), el diseño del estudio se refiere a la estrategia utilizada para obtener la información que se desea con el propósito de responder al planteamiento del problema. Las indagatorias del diseño cualitativo tienen como propósito ahondar en el fenómeno de estudio, explicarlo, más que buscar resultados estadísticos. En síntesis, se refiere a conocer cuáles son los significados que están presentes en la información recopilada ahondar en las relaciones que se plantean y responder al planteamiento del problema.

Hernández Sampieri (2018, p. 525), mencionan la importancia del diseño en una investigación cualitativa y que una característica esencial del diseño en una investigación es que

se complementa con el planteamiento del problema; dichos autores mencionan que los principales estilos son:

Teoría fundamentada

La teoría fundamentada descubre los conceptos implicados y la secuencia de acciones e interacciones de los participantes. Una vez generado el esquema, el investigador regresa a las unidades o segmentos y los compara con su esquema emergente para fundamentarlo. De esta comparación, el investigador desarrolla las proposiciones o hipótesis. Así, obtiene el sentido de entendimiento. Al final, escribe una historia o narración que vincule las categorías y describa el proceso o fenómeno. Y en todo ello, puede utilizar las herramientas de análisis cualitativo (mapas, matrices, etcétera). (Henández Sampieri, 2018, p. 527).

Diseños etnográficos

Este diseño se enfoca en la descripción y explicación de los elementos y categorías que integran al sistema social: historia y evolución, estructura (social, política, económica, etc.), interacciones, lenguaje, reglas y normas, patrones de conducta, mitos y ritos. Analizan historias de vida y vivencias sobre sucesos considerando una perspectiva cronológica y se cimientan en narrativas individuales o grupales, tanto escritas como verbales, no verbales e, incluso, artísticas, entre otros. (Idem. p. 525).

Investigación acción

Este tipo de investigación diagnóstica las problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva. Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones. Los diseños investigación-acción también representan una forma de intervención y algunos autores los consideran diseños mixtos, pues normalmente recolectan datos cuantitativos y cualitativos, y se mueven de manera simultánea entre el esquema inductivo y el deductivo. (Idem. p. 556).

Narrativa

En este diseño, el investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los

resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos para, finalmente, entretrejerlos y armar una historia o narrativa general. Regularmente en estos diseños utilizas, como herramientas de recolección de los datos, entrevistas, documentos [cartas, diarios, elementos de internet (mensajes o fotos en redes sociales) y electrónicos (comunicados vía teléfono móvil), etc. (Id. p. 542).

Diseño Fenomenológico

De acuerdo con Hernández Sampieri y Baptista (2018, p. 493), la investigación fenomenológica es el estudio de la apariencia, es decir, el conocimiento es un proceso continuo de descubrimiento por parte de la conciencia:

Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias. El fenómeno se identifica desde el planteamiento y puede ser tan variado como la amplia experiencia humana. Por ejemplo, una sensación individual interna, el cáncer de mama, el insomnio, el divorcio de los padres, el noviazgo, las preferencias por un determinado producto, trabajar con una nueva maquinaria, el incendio de una fábrica, un sistema educativo, una supernova, etc. Puede abarcar cuestiones excepcionales, pero también rutinarias y cotidianas.

Diseño descriptivo

Según el planteamiento del problema de la presente investigación: ¿Cuál es la influencia que tiene la diversidad cultural en la dinámica y la productividad de los equipos de trabajo en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Grupo Irex de Costa Rica S. A? Se determina que la investigación tendrá un diseño descriptivo. De conformidad con lo indicado por Sampieri & Mendoza, (2018)

“Los estudios descriptivos comúnmente son la base de las investigaciones, las cuales, a su vez, proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan comprensión del problema y resultan más concluyentes” (p.106).

En concordancia con lo planteado, en el diseño descriptivo, los instrumentos que se utilizarán en la presente investigación, para recopilar los datos de interés en la empresa IREX DE COSTA RICA, se harán bajo la modalidad de una entrevista y un cuestionario que va a permitir

identificar, describir y analizar las diferentes estrategias utilizadas por el equipo de talento humano, es decir, en el área de recursos humanos, con el fin de poder obtener una respuesta que servirán como insumo para el análisis correspondiente del objeto de estudio.

Fuentes de información

Es muy común clasificar las fuentes de información en una dualidad permanente que se circunscriben en **fuentes primarias y secundarias**. Cabe destacar que dichas fuentes son fundamentales en una investigación, ya que permiten que se obtengan datos con contextos mucho más profundos, además de respaldar los datos obtenidos con la perspectiva y el conocimiento previo existente en el tema en cuestión.

Fuentes primarias

Para efectos de la presente investigación, las fuentes de información primarias son los individuos que proporcionarán datos, material y revelaciones de comunicación para realizar el análisis del campo de estudio. Estas personas físicas son los colaboradores de la empresa IREX DE COSTA RICA, S.A. quienes por medio de un cuestionario brindarán la información de primera mano, dichos colaboradores se tomarán en cuenta porque son los sujetos que experimentan las vivencias, las relaciones interpersonales. En una palabra, las experiencias que se dan en el ambiente organizacional.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas para la presente investigación fueron la búsqueda de artículos especializados en el tema, compilaciones en un área del conocimiento en particular, tesis y tesinas, libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, revistas científicas, testimonios de expertos en el campo de la investigación. Además, se consultaron páginas de internet donde se visualizaron temas relacionados con las nuevas tendencias de la administración de los recursos humanos. (Quispe, et al, 2023, p.34).

Sujeto

Las personas físicas que participarán como sujetos de información ofrecen su testimonio de primera mano para responder al problema de la investigación. Así, para realizar el análisis de la influencia de la diversidad cultural en la dinámica y la productividad de la empresa Irex de Costa

Rica, se tomará como referencia al equipo de recursos humanos, el mismo cuenta con 10 colaboradores. De igual manera, se pretende tomar en cuenta al menos 130 operadores seleccionados al azar con el propósito de indagar nuestro objeto de estudio.

Categoría de análisis

Las categorías de análisis constituyen una selección que se deriva del objeto de la investigación, constituyen un proceso de construcción de ejes y son clasificadas de acuerdo con los objetivos y conceptos teóricos formulados. Las categorías de análisis realmente son unidades de análisis, de significación porque abordan las áreas temáticas para decodificar, es decir, interpretar el mensaje. En este aspecto, las categorías de análisis que se proponen son las siguientes: diversidad cultural, talento humano, administración, productividad, globalización, cultura administrativa y gestión estratégica.

Cuadro de variables

Tabla 2: Cuadro de variables

Objetivo	Variable	Indicador	Subindicador	Definición conceptual	Definición Operacional	Instrumentación
Evaluar el impacto de las iniciativas implementadas para gestionar la diversidad cultural utilizadas por el equipo de Recursos Humanos, analizando si han generado mejoras en la dinámica y en la productividad los equipos de trabajo.	Las iniciativas implementadas para gestionar la diversidad cultural utilizadas por el equipo de Recursos Humanos	Diversidad cultural	Nacionalidad. Edad	La diversidad cultural resultante amplía las alternativas; alimenta diversas capacidades, valores humanos y cosmovisiones; y permite que la sabiduría del pasado nos prepare para el futuro. La diversidad cultural puede impulsar el desarrollo sostenible de los individuos, comunidades y países.	Son las diversas costumbres, valores y experiencias de un grupo de personas dentro de un país	Cuestionario 1 trabajadores. Pregunta 1 y de la 4 a la 9

Elaboración Propia

Tabla 3: Cuadro de variables

Objetivo	Variable	Indicador	Subindicador	Definición conceptual	Definición Operacional	Instrumentación
Analizar los instrumentos actuales que utiliza la empresa en relación con los efectos de la Diversidad Cultural en la resolución de conflictos dentro del equipo de Recursos Humanos y su relación con el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores con el fin de poder establecer los elementos claves para incluir en la propuesta	Efectos de la Diversidad Cultural en la resolución de conflictos dentro del equipo de Recursos Humanos y su relación con el clima laboral y satisfacción	Clima laboral y satisfacción	Eficacia Resolución de conflictos	“Clima” hace referencia preliminarmente al conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos que trabajan en una organización. Sin embargo, aquello a lo que este constructo se refiere va más allá del solo contexto, pues la concepción de un determinado clima organizacional involucra también al individuo que lo percibe, ya que este se constituye de una experiencia del sujeto inmerso en un determinado ambiente.	Como es el ambiente laboral dentro de una compañía y la percepción de los trabajadores en su entorno	Cuestionario 1 trabajadores. Pregunta de 6 a la 12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Cuadro de variables

Objetivo	Variable	Indicador	Subindicador	Definición conceptual	Definición Operacional	Instrumentación
Evaluar las estrategias utilizadas en el proceso de Reclutamiento y selección y cómo se ve influenciada la diversidad cultural en dichos procesos.	Proceso de Reclutamiento y selección y cómo se ve influenciada la diversidad cultural en dichos procesos.	Reclutamiento y selección	Interno y externo	Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la	Procedimientos que realizan los especialistas de Recursos Humanos para contratar perfiles adecuados	Cuestionario. Pregunta de la 1 a la 7. Entrevista

Fuente: Elaboración propia

Instrumento

En el proceso de investigación, los instrumentos cualitativos son las herramientas que se utilizan para recabar la información, analizar e interpretar las categorías de análisis y ahondar en la decodificación del discurso extraídos de los documentos, testimonios y toda aquella fuente de información que permita la reflexión para explicar en el objeto de estudio. En concordancia con lo anterior, se aplicarán dos instrumentos: el cuestionario y la entrevista.

Cuestionario

Una de las herramientas utilizadas en la investigación para recolectar la información es el cuestionario que responde a los objetivos planteados, a la interrogante del problema y a los conceptos vertidos en el marco teórico. En este caso, se ha preferido aplicar el cuestionario abierto porque se plantean un conjunto de preguntas para que las personas que las respondan puedan emitir sus criterios de acuerdo con sus conocimientos, su sistema de creencias y sus opiniones. En consecuencia, Hernández y Mendoza (2018) indican lo siguiente con respecto a los cuestionarios:

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad)... Los cuestionarios también se utilizan en diagnósticos de toda clase (salud, nutrición, problemas en las empresas, etcétera). (p. 250).

Se utiliza este instrumento debido a que es una herramienta muy dinámica que puede aplicarse en diferentes campos, como se mencionó anteriormente. Es un instrumento que no resulta difícil de aplicar, siempre y cuando los usuarios estén disponibles y tengan tiempo para responderlo, especialmente, si su estructura y en su redacción se tiene total certeza y claridad del objeto de la investigación.

Entrevista

Esta es una técnica para recolectar información aplicada desde el enfoque cualitativo, se fundamenta en obtener información referida a opiniones, ideas, valoraciones, etc. En esta técnica el entrevistado debe exponer sentimientos, deseos, molestias, disgustos, emociones, de acuerdo con el problema planteado. En el transcurso de la entrevista, los participantes (entrevistador y entrevistado), pueden ampliar o modificar el proceso de la entrevista, lo que va a depender de las preguntas y las respuestas que se obtengan; mediante la entrevista también pueden formularse posibles soluciones al problema de la investigación. (Arias, 2020, p. 117).

Por medio de este instrumento, la persona que realiza la entrevista puede indagar más acerca de lo que necesita, el mismo busca obtener información correcta y acertada. Dicho instrumento se realizará con una entrevista directa con el personal de recursos humanos, donde se podrán evaluar ideas, pensamientos y principalmente los procedimientos utilizados por este departamento.

Proceso para la recolección y análisis de la información

Como se ha mencionado, los instrumentos que se han utilizado para la recolección de información, de nuestro objeto de estudio, son la entrevista y el cuestionario. Y el análisis de la información se hará de acuerdo con la reflexión y explicación, según lo propone Hernández y Mendoza (2018, p. 443):

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se interpretan los datos recolectados durante el proceso de la investigación, esto se lleva a cabo con la meta de poder comprender las experiencias y percepciones de todos los participantes, con el fin de comunicar de una manera efectiva todas aquellas conclusiones obtenidas, y realizar una comparación con los datos que se plantearon durante la investigación.

En este análisis de resultados se utilizó la plataforma de Microsoft forms, donde se crean dos cuestionarios para la recolección y desarrollo de datos; el primer cuestionario fue realizado para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica, mientras que el segundo cuestionario fue creado específicamente para ser realizado por trabajadores de la empresa Irex de Costa Rica.

El cuestionario realizado para trabajadores de la empresa Irex de Costa Rica está conformado por 12 preguntas, donde se evalúan diferentes temas acerca de cultura con el fin de evaluar si se ha tenido algún conflicto dentro de la empresa y su entorno laboral relacionado con la diversidad cultural. También, a través de dicho cuestionario, se pregunta acerca de la percepción que los trabajadores tienen del departamento de Recursos Humanos y la productividad.

El segundo cuestionario fue dirigido, específicamente, para el área de Recursos Humanos, consta de 7 preguntas y fue el cuestionario que se aplicó para la entrevista; el mismo habla sobre los procedimientos que este departamento realiza, específicamente, en procesos de reclutamiento y selección, y todas aquellas estrategias que utilizan para promover la motivación laboral y la diversidad cultural, con el fin de velar por el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Para el cuestionario dirigido a trabajadores de la empresa Irex de Costa Rica, como anteriormente se mencionó, se utilizó la herramienta de Microsoft Teams, donde por medio de un cuestionario, se obtuvieron 12 respuestas por parte del personal de Irex de Costa Rica. Dentro de las personas seleccionadas para realizar este cuestionario se toma en cuenta una

población de diferentes rangos de edad, diferentes nacionalidades y diferentes puestos. Las preguntas mencionadas en este cuestionario se realizaron con el fin de evaluar cómo es tratado el tema de diversidad cultural, clima organizacional y también la perspectiva que los trabajadores tienen en temas relacionados con el Departamento de Recursos Humanos y las funciones acordes a este departamento.

El análisis de datos que se va a realizar a continuación, se va a dividir en dos partes. Una será para analizar la información recolectada por el cuestionario a los trabajadores de la empresa Irex de Costa Rica, y se realizarán cuadros para efectos de poder visualizar las respuestas del personal. Seguidamente se analizará la información obtenida por medio de la entrevista que se realizó al personal de Recursos Humanos.

Para la primera parte de este análisis de datos, se utilizarán las respuestas del cuestionario que se realizó a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, el cual consta de 7 preguntas. Este cuestionario se realizó con el fin de evaluar si Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica conoce sobre la importancia de la diversidad cultural y si es así, cómo son llevados a cabo los procesos acordes a la labor de cada uno.

En la primera pregunta del cuestionario dirigido específicamente al personal de Recursos Humanos, se desea saber cuántos colaboradores tiene la empresa Irex de Costa Rica en la actualidad, a lo que todos los participantes del equipo responden que son entre 889 trabajadores y 920 aproximadamente.

Según el cuestionario realizado, la segunda pregunta es: ¿En procedimientos de Reclutamiento y Selección, cómo es manejado el tema de la diversidad cultural?, los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos hablan sobre realizar un procedimiento de reclutamiento y selección claro y sin prejuicios, los mismos comentan que a la hora de realizar estos procesos, siempre deben regirse bajo el Código de Trabajo. Cabe destacar que los trabajadores de Recursos Humanos comentan que en la compañía se pueden encontrar personas con discapacidades físicas. Sin embargo, no se realiza mención de personas culturalmente diversas.

Seguidamente, en la pregunta número tres, se desea saber cómo son los procesos de Reclutamiento y selección en la empresa, a lo que los colaboradores de Recursos Humanos comentan que ellos cuentan con un procedimiento que los guía paso a paso, desde la etapa del reclutamiento, hasta la selección y contratación de los candidatos; los especialistas en Recursos Humanos destacan una vez más, que los mismos son guiados por el Código de Trabajo en todo momento. Cabe destacar la respuesta de uno de los colaboradores, ya que el mismo explica detalladamente el procedimiento que realizan para atraer a los candidatos más calificados, la cual fue la siguiente:

La empresa cuenta con un procedimiento establecido de Reclutamiento y Selección de personal, a nivel general las jefaturas realizan la solicitud del requerimiento, ya sea por reemplazo, plaza nueva, etc, y en donde deben brindar el VB la jefatura, gerencia y dirección del área para RH inicie su proceso de reclutamiento, para esto se valida el perfil de puesto para cubrir con los requerimientos de la plaza, se elige la bolsa de empleo en que se desea publicar. Posteriormente, se realiza una revisión de los CV se filtran y se inicia con la llamada telefónica para validar ciertos requisitos, si la persona cumple pasaría a la siguiente etapa que es el proceso de entrevista presencial con RH y la jefatura inmediata, se realizan pruebas médicas, técnicas etc, a la terna final y se procede con la selección del candidato. Una vez seleccionado se procede a ofrecerle la plaza a la persona y a coordinar el ingreso.

En la pregunta número cuatro, se plantea si existe alguna estrategia en Recursos Humanos para prevenir la discriminación, a lo que los colaboradores responden:

Para ello, dentro del procedimiento de reclutamiento y selección, se tiene establecido la política de la misma y se refuerza con capacitación y actualización del mismo, cuentan con políticas definidas, procesos de investigación y capacitación del personal, recalcando una vez más que todas estas políticas y procedimientos son realizadas bajo el Código de Trabajo.

Para la pregunta número cinco, la cual dice, ¿cree usted que el tener un equipo culturalmente diverso es parte fundamental del éxito en el desempeño de la compañía?, los colaboradores de

Recursos Humanos comentan que NO creen que esto sea una parte fundamental, ya que el éxito en el desempeño de los equipos depende principalmente de las capacidades de cada colaborador.

Seguidamente, en la pregunta número seis, se desea saber si los trabajadores de Recursos Humanos consideran que la empresa Irex de Costa Rica ha logrado integrarse en un mercado globalizado, a lo que todos los participantes alegan en sus respuestas que efectivamente, sí creen que ha logrado integrarse, incluso comentan que lo han logrado gracias a las capacidades que todos los trabajadores desarrollan todos los días para hacer una compañía mejor. También, se obtuvo una respuesta donde el trabajador responde que poco a poco la organización ha ido modificando y adaptándose a las necesidades del mercado.

Al finalizar este cuestionario, se pregunta con el fin de evaluar también la motivación de los colaboradores y todos aquellos factores que impactan directamente con la productividad y el desempeño, que si tienen mecanismos que promuevan el salario emocional de los colaboradores?, a lo cual ellos respondieron que si los tenían y que algunos de ellos son:

1. Asociación solidarista.
2. Consultorio Médico.
3. Psicólogo.
4. Productos de limpieza.
5. Teletrabajo en algunos puestos.
6. Actividades sociales para compartir.

Cabe destacar que este cuestionario se realizó como método de entrevista a la coordinadora de Recursos Humanos llamada Y. C., cuyo puesto le ha permitido tener la experiencia y el conocimiento que permite ampliar un poco más las respuestas realizadas por sus compañeros, además de conocer más del campo que se está estudiando. Dicha entrevista se realizó con el fin de obtener más información acerca de las labores que el Departamento de Recursos Humanos realiza.

Esta entrevista también permitió consultar: ¿Cómo gestor de talento humano, cree usted que la cultura organizacional y la diversidad cultural tienen una influencia en la productividad de los equipos de trabajo? A lo que la Coordinadora de Recursos Humanos Y. C. Respondió: “Como

gestor de talento humano, creo que mejora el clima al ser abiertos ante cultura y no discriminación”. (Entrevista de octubre, 2023).

Otra pregunta que se realizó a la coordinadora de Recursos Humanos fue: ¿Qué tipo de estrategias utiliza el equipo de Recursos Humanos para contrarrestar la discriminación en los procesos de reclutamiento y selección? A lo que la coordinadora del Departamento responde: “Las estrategias que se utilizan es basarnos en entrevistas por competencias, experiencia laboral y requisitos, también nos basamos en métodos de investigación y debido proceso”. (Entrevista de octubre, 2023).

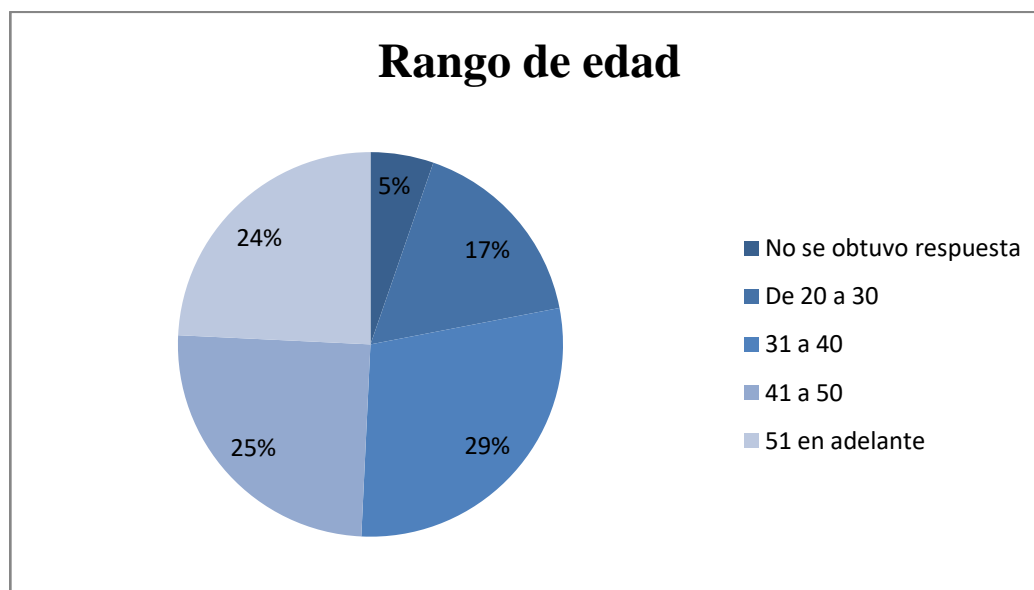
Finalmente, se realiza la siguiente pregunta: ¿Para el equipo de Recursos Humanos, qué tipo de incentivos brinda la empresa para aumentar la productividad y el clima laboral sano de los trabajadores? “Tenemos diversos beneficios que agregan valor a la productividad y a la pertenencia a la empresa, como Asociación solidarista, médico de empresa, odontología, fisioterapia, nutricionista, psicología, oferta de diferentes productos, entre otros.”(Entrevista de octubre, 2023).

Para la segunda parte de este análisis, se utiliza el cuestionario que se realizó a trabajadores de Grupo Irex de Costa Rica, cabe destacar que los trabajadores elegidos pertenecen a diferentes departamentos, esto con el fin de realizar esta evaluación por medio de una persona por departamento, es decir, evaluar la perspectiva de varios trabajadores desde el punto de vista de diferentes departamentos. A continuación se podrán visualizar los cuadros y gráficos realizados para la recolección de datos cualitativos:

Tabla 5: Edad

Rango de edad		
Datos	Valor absoluto	Valor relativo
No se obtuvo respuesta	7	5%
De 20 a 30	22	17%
31 a 40	38	29%
41 a 50	33	25%
51 en adelante	32	24%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1

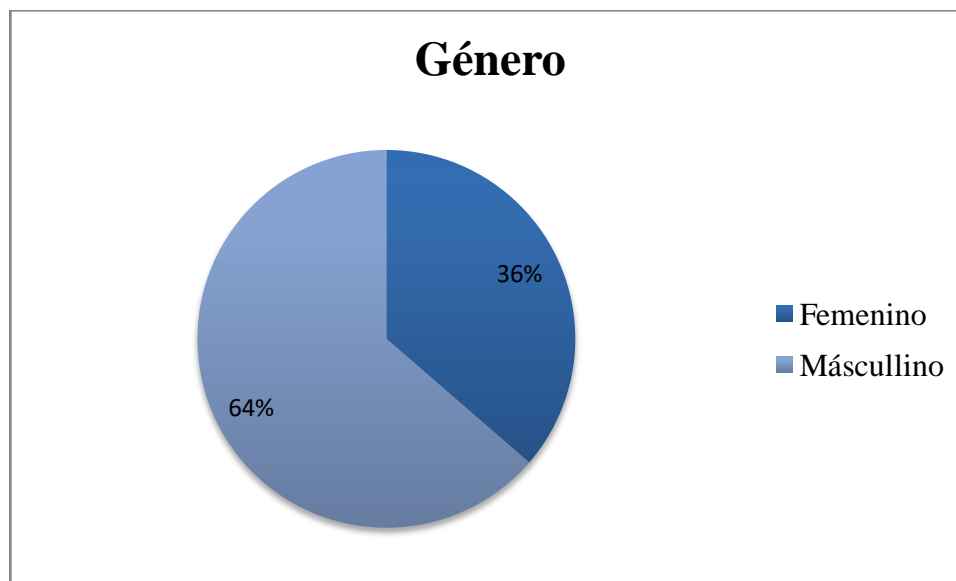
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 Género

Género		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Femenino	48	36%
Máscullino	84	64%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2



Elaboración propia.

Según el cuestionario realizado, las preguntas número uno y dos hacia los trabajadores de Grupo Irex de Costa Rica fue la edad y el género, donde se puede observar que en el género predomina el género masculino obteniendo un 84%. Por otro lado, en el rango de edad se puede observar que un 17% de los encuestados se encuentra en un rango de edad entre los 20 a los 30 años, mientras que un 29% se encuentra entre los 31 a 40 años y un 25% entre los 41 y 50 años. Cabe destacar que un 5% de los encuestados prefirieron no responder a esta pregunta.

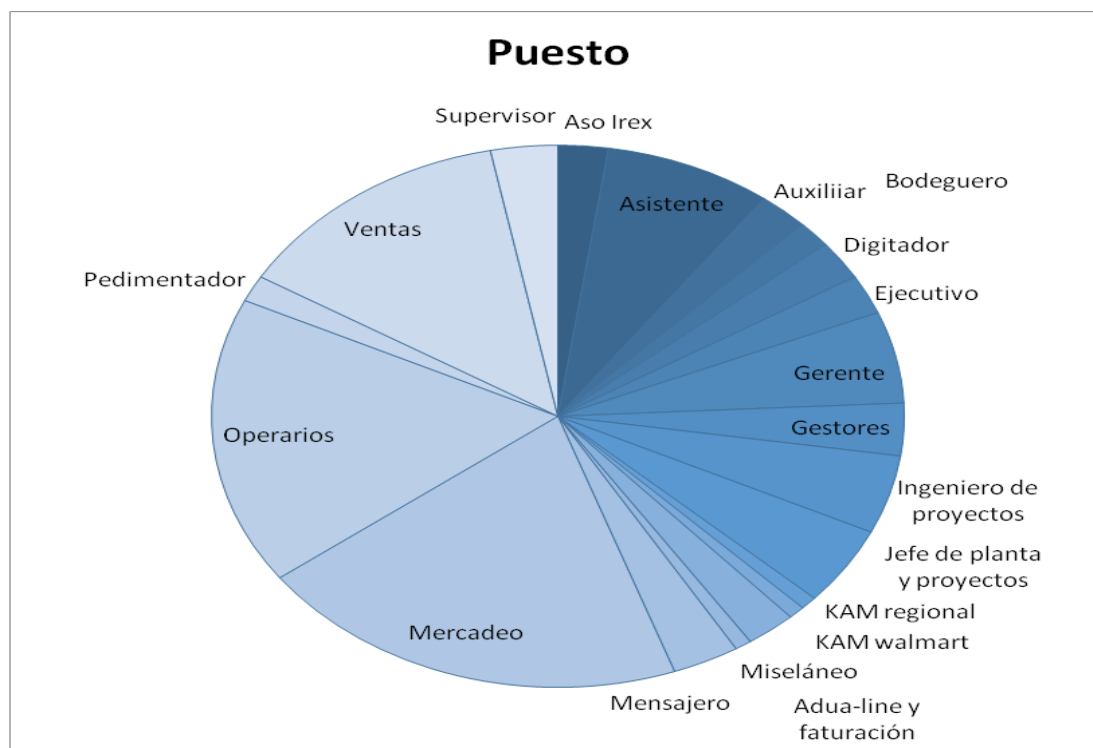
Estas dos preguntas se realizaron ya que ambas tienen una relación directa con las diferencias generacionales debido a la perspectiva y a las experiencias relacionadas con la cultura. Para efectos de esta investigación, el incluir la edad y el género de los participantes fue de gran importancia, ya que al haber obtenido resultados tan diferentes, se puede llegar a arrojar diversas opiniones y percepciones acerca de la cultura.

Tabla 7 Puesto que desempeña.

Puesto de trabajo		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Aso Irex	3	2%
Asistente	10	8%
Auxiliar	3	2%
Bodeguero	2	2%
Digitador	3	2%
Ejecutivo	3	2%
Gerente	7	5%
Gestores	4	3%
Ingeniero de proyectos	6	5%
Jefe de planta y proyectos	6	5%
KAM regional	1	1%
KAM walmart	1	1%
Adua-line y facturación	3	2%
Miseláneo	1	1%
Mensajero	4	3%
Mercadeo	26	20%
Operarios	22	17%
Pedimentador	2	2%
Ventas	17	13%
Supervisor	4	3%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el cuestionario realizado a trabajadores, la pregunta número tres, ¿qué puesto desempeña en la empresa IREX DE COSTA RICA de Costa Rica? se realizó con el fin de obtener respuestas claramente heterogéneas en términos de roles y responsabilidades, como se puede observar en el recuadro anterior, 128 participantes respondieron cuál era su puesto de trabajo y solo un 20% pertenece al área de mercadeo, consolidándose como la categoría predominante. Este estudio sugiere que el equipo de mercadeo desarrolla un papel significativo en la muestra, lo que significa que este tendrá una implicación importante en la percepción general de la cultura organizacional y las diferentes prácticas internas de la organización.

Por otro lado, en el segundo lugar, se encuentran los operarios con un 17% de los encuestados y, finalmente, en el tercer lugar se encuentra el Departamento de ventas con un 13% de los encuestados. Sin embargo, según el cuadro anterior, las personas involucradas provienen de otros departamentos. También lo que se indica es que las opiniones y los resultados son diversos. Resulta interesante observar que esta amplia lista de funciones dentro de la empresa subraya lo importante que es considerar la diversidad de experiencias y pensamientos al analizar

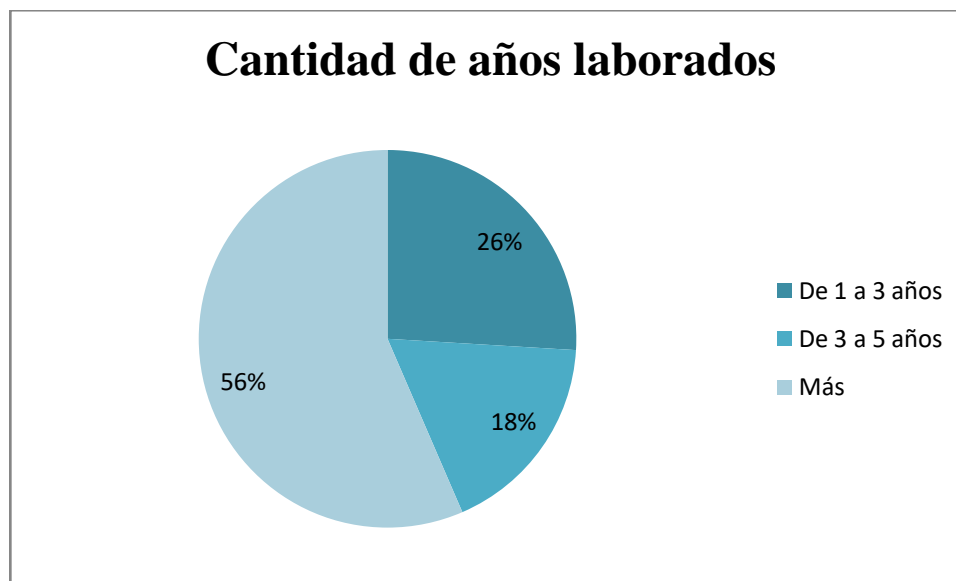
los resultados de la encuesta, ya que esta heterogeneidad en los roles, definitivamente, podría influir en la interpretación de los datos, al poder abordar de manera integral las percepciones de los empleados desde diferentes áreas y diferentes niveles jerárquicos.

Tabla 8: Años laborados

Cantidad de años laborados		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
De 1 a 3 años	34	26%
De 3 a 5 años	23	18%
Más	74	56%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta número cuatro del cuestionario, se habla sobre la cantidad de años que estas personas llevan laborando para esta compañía. Como se puede observar en el cuadro ilustrativo, los resultados revelaron que el 56% de las personas encuestadas lleva más de 5 años en la compañía, lo que indica una sólida estabilidad laboral indicando el compromiso

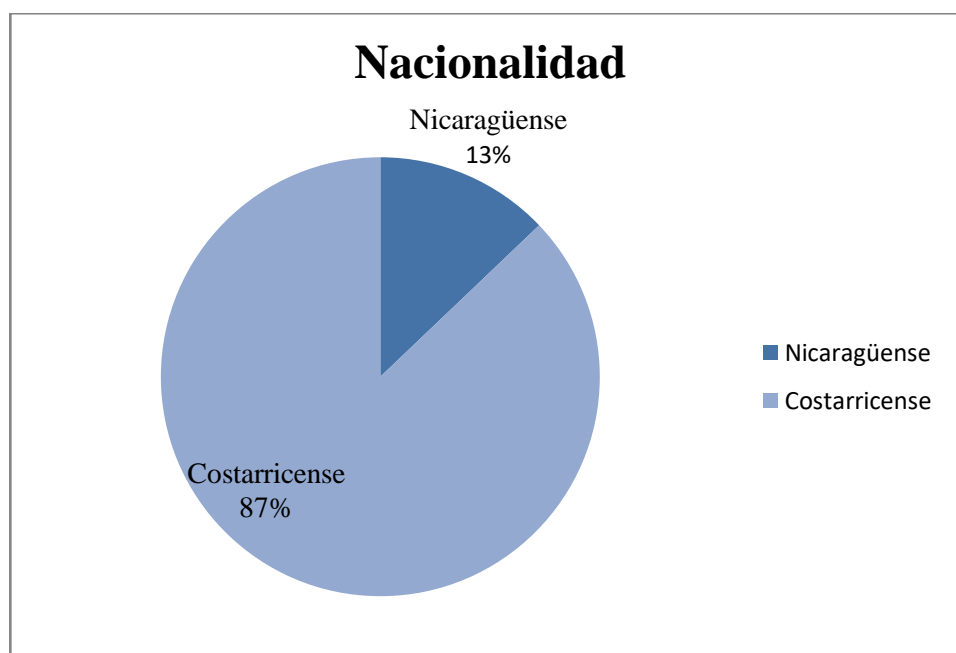
por parte de la empresa y por parte de los trabajadores para promover el crecimiento profesional. Mientras que 18% de los participantes se encuentra entre el rango de 3 y los 5 años, y un 26% se encuentra entre el primer y el tercer año de estar en Irex de Costa Rica.

Tabla 9 Nacionalidad

Nacionalidad		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Nicaragüense	17	13%
Costarricense	115	87%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5.



Elaboración propia.

La pregunta número cinco busca conocer la nacionalidad de cada persona, ya que al evaluarse a personas culturalmente diversas, se permitirá crear un concepto diferente u obtener una respuesta diferente que permita ver más a fondo cómo son manejados los temas relacionados a la diversidad cultural en la empresa Irex de Costa Rica. Asimismo, dependiendo del resultado,

este se puede incluir en la propuesta. Cabe destacar que en la tabla y el gráfico anterior se puede observar que un 87% de los encuestados son de nacionalidad costarricense, mientras que solo un 13% pertenece a la nacionalidad nicaragüense.

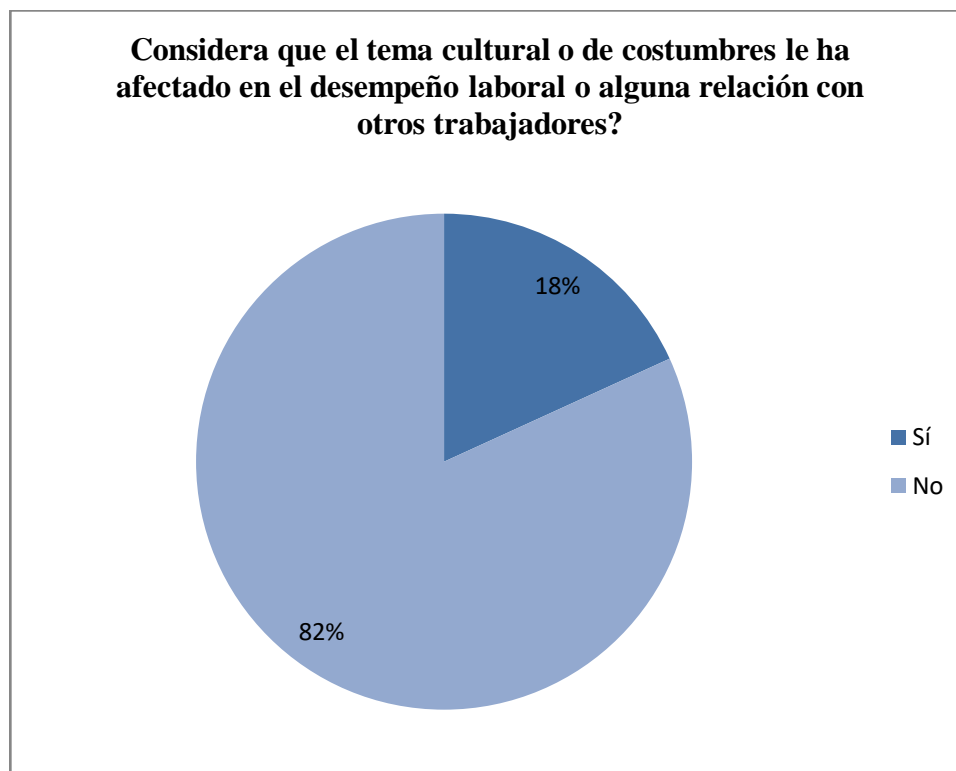
Como se puede notar en el gráfico y la tabla anterior, esta alta cantidad de trabajadores de nacionalidad costarricense podría ser un indicador influyente en la identidad cultural predominante en la empresa, lo que puede significar un entorno globalizado, que Irex de Costa Rica puede tener implicaciones en términos relacionados a la diversidad de perspectivas y experiencias en el entorno laboral.

Tabla 10; Considera que el tema cultural o de costumbres le ha afectado en el desempeño laboral o alguna relación con otros trabajadores?

Cultura y costumbres		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Sí	24	18%
No	108	82%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia.

El recuadro anterior busca reflejar la respuesta de la pregunta número 7 la cual dice: ¿Considera que el tema cultural o de costumbres le ha afectado en el desempeño laboral o alguna relación con otros trabajadores?, dicha pregunta se realiza con el fin de evaluar si el tema cultural o de costumbres ha afectado el desempeño laboral. Como se puede visualizar en el recuadro anterior, un 82% de los encuestados indican que no se han visto afectados en el desempeño laboral, mientras que un 18% responde que sí se han visto afectados por el tema cultural.

Seguidamente, en la pregunta número 8, se busca conocer si alguno de los encuestados ha tenido alguna diferencia laboral con su jefe que se encuentre ligado con su cultura, donde el resultado de la encuesta arroja que un 92% de los encuestados indican que no han tenido alguna diferencia con su jefe que esté ligado a su cultura, y un 8% indica que sí ha tenido alguna diferencia.

Tabla 11 ¿Ha tenido alguna diferencia laboral con su jefe que se encuentre ligado con su cultura?

Diferencia laboral		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Sí	10	8%
No	122	92%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia.

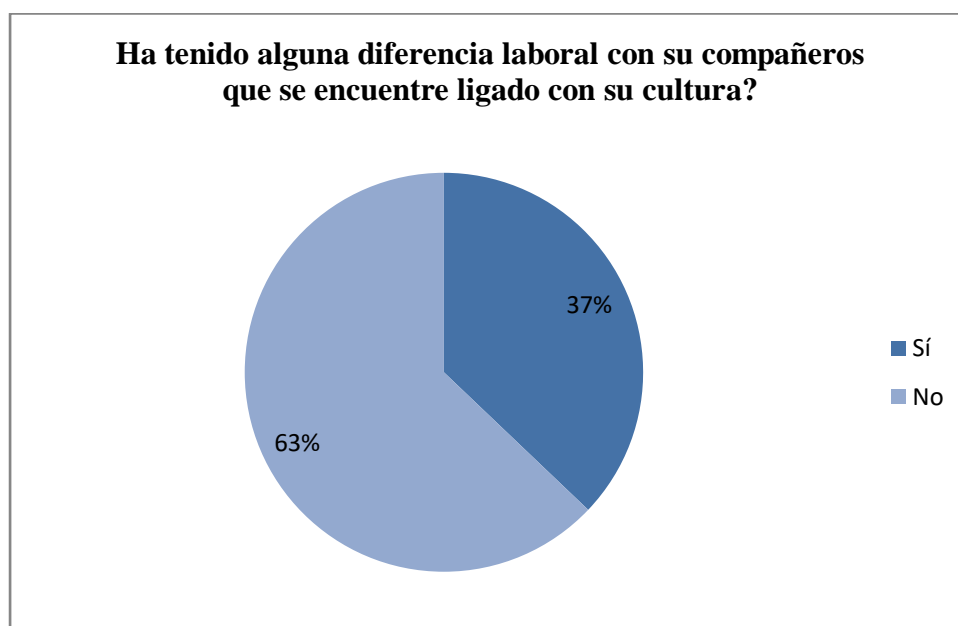
A los 132 encuestados también se les preguntó que si han tenido alguna diferencia laboral con sus compañeros que se encuentre ligado con su cultura, ya que el clima y el entorno laboral también son de gran importancia para alcanzar una buena productividad en los equipos de trabajo, a lo que un 88% comentó que no había sentido alguna diferencia. Sin embargo, un 12 % de los encuestados responde que sí han tenido alguna diferencia con sus compañeros que se encuentre ligado a su cultura.

Tabla 12 ¿Ha tenido alguna diferencia laboral con sus compañeros que se encuentre ligado con su cultura?

Diferencia laboral		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Sí	16	12%
No	115	88%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8



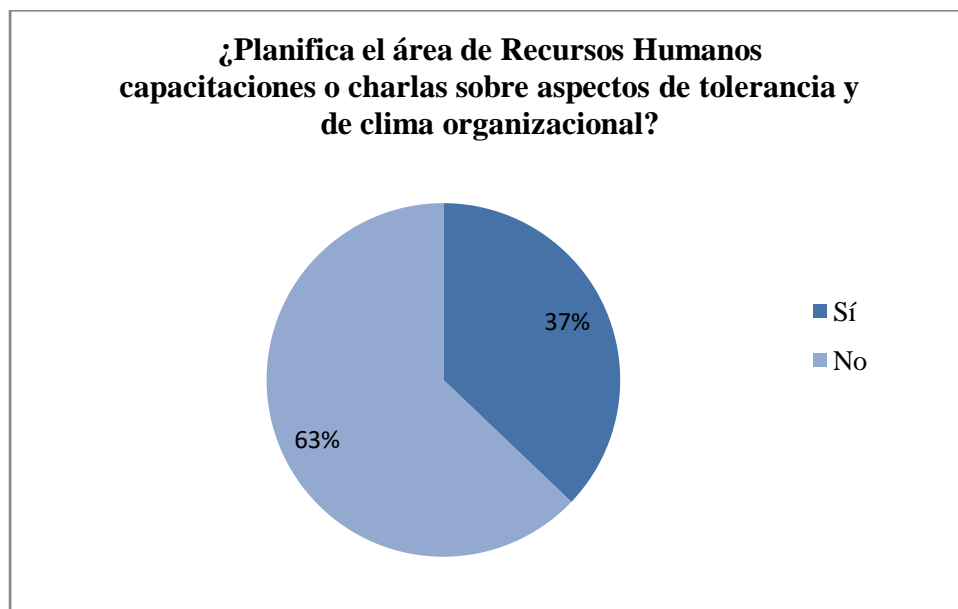
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13 ¿Planifica el área de Recursos Humanos capacitaciones o charlas sobre aspectos de tolerancia y de clima organizacional?

Planificación por parte de Recursos Humanos		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Sí	49	37%
No	83	63%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia.

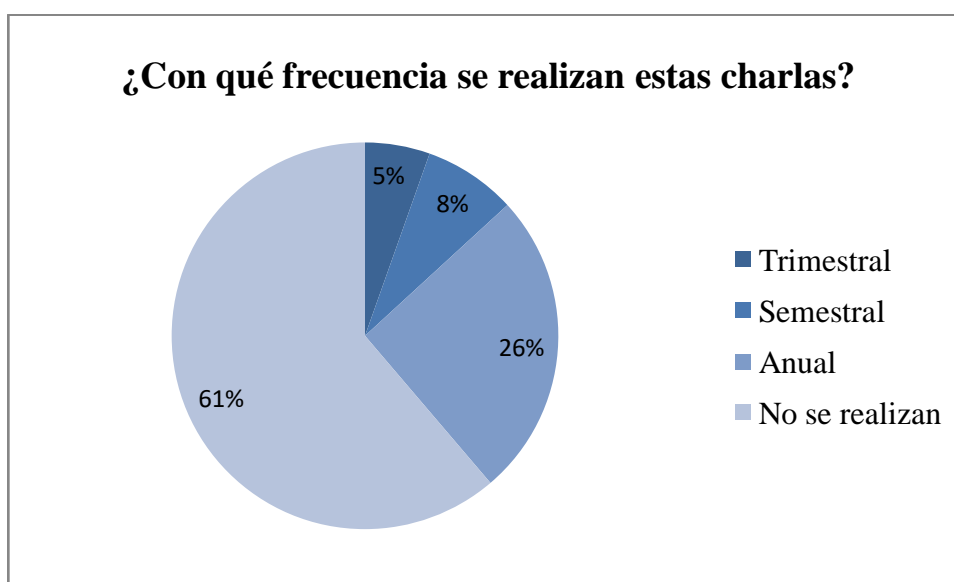
En la siguiente pregunta a evaluar, se desea saber si el área de Recursos Humanos planifica capacitaciones o charlas sobre aspectos de tolerancia y de clima organizacional. Según las respuestas obtenidas, un 37% de las personas encuestadas indican que el departamento sí planifica capacitaciones o charlas sobre aspectos de tolerancia. Sin embargo, un 63% indica que el departamento de Recursos Humanos no planifica ninguna capacitación o charla sobre aspectos de tolerancia o de clima organizacional. Esta cantidad puede significar una oportunidad para la empresa de fortalecer sus iniciativas en este ámbito, ya que la falta de programas sobre diversidad, inclusión y tolerancia puede indicar la importancia de potenciar las estrategias de desarrollo de Recursos Humanos.

Tabla 14: ¿Con qué frecuencia se realizan estas charlas?

Elaboración de charlas		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Trimestral	7	5%
Semestral	10	8%
Anual	33	26%
No se realizan	79	61%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia.

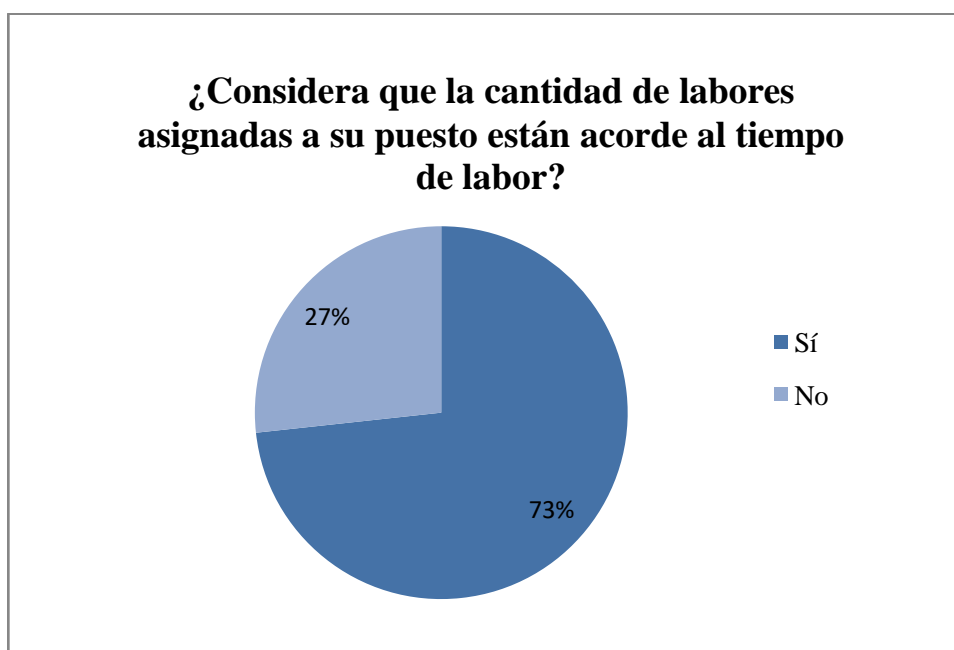
En la pregunta número 10, surge la importancia de conocer con qué frecuencia se realizan estas charlas o capacitaciones, como se puede observar en el gráfico y el recuadro anterior, los resultados fueron muy diferentes. No obstante, cabe destacar que un 61% de los encuestados comentan que estas charlas no se realizan; pero, un 26% comenta que se realizan de manera anual, y el otro 5% y 8% indican que se realizan de manera trimestral y de manera semestral.

Tabla 15 ¿Considera que la cantidad de labores asignadas a su puesto están acorde al tiempo de labor?

Labores asignadas		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Sí	96	73%
No	35	27%

Elaboración propia.

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia.

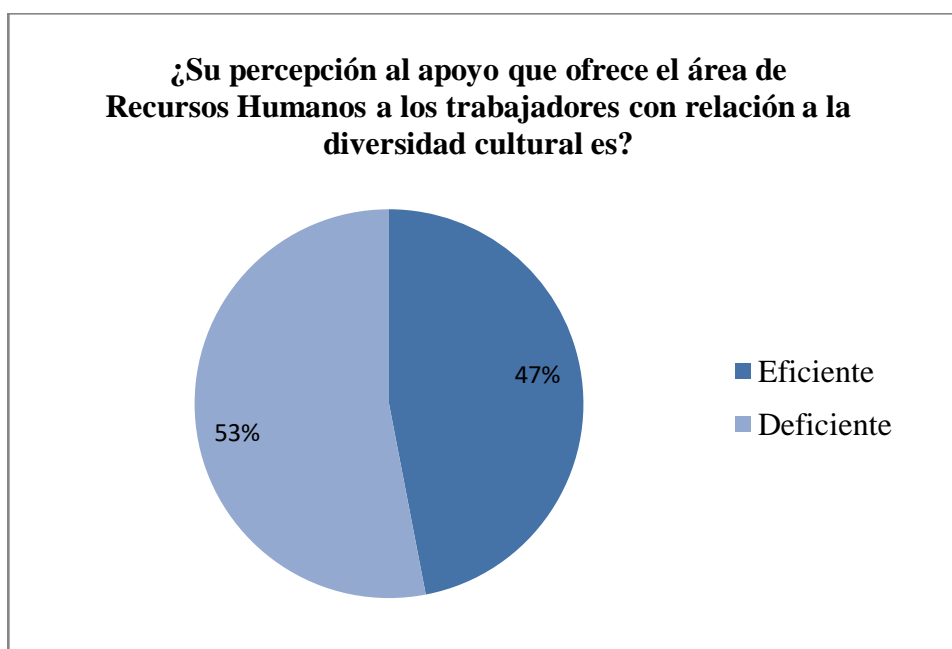
Con respecto al cuadro anterior, se buscó conocer si la cantidad de labores asignadas a cada encuestado están de acuerdo con su labor, a lo que un 73% de los encuestados responde que efectivamente la cantidad de labores asignadas están acorde a su labor, mientras que un 27% indica que no creen que la cantidad de labores estén siendo equitativamente distribuidas al tiempo de labor.

Tabla 16 ¿Su percepción al apoyo que ofrece el área de Recursos Humanos a los trabajadores con relación a la diversidad cultural es?

Labores asignadas		
Datos	Valor relativo	Valor absoluto
Eficiente	62	47%
Deficiente	70	53%

Elaboración propia.

Gráfico 12



Elaboración propia.

Y finalmente, el cierre del cuestionario es: ¿Su percepción al apoyo que ofrece el área de Recursos Humanos a los trabajadores en relación con la diversidad cultural es?, esta pregunta dio como resultado que el apoyo que ofrece el área de Recursos Humanos en relación con la diversidad cultural es eficiente, según el 47% de los encuestados; mientras que un 53% indicó que es deficiente, lo que se puede sugerir es que este Departamento no está manejando adecuadamente los temas relacionados con la Diversidad cultural dentro de la empresa. Además,

falta en la ausencia de capacitaciones y políticas que contribuyan con las buenas prácticas de la diversidad cultural.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se establecen conclusiones significativas acerca de la investigación, las cuales brindarán información importante que podrá contribuir con las recomendaciones y, principalmente, la propuesta que se realizará. Asimismo, los resultados que se obtuvieron en el siguiente apartado develan los datos relevantes de la investigación con el fin de ofrecer una perspectiva amplia sobre la influencia de la diversidad cultural en la dinámica y la productividad de los equipos de trabajo.

Conclusiones

A continuación se observarán las conclusiones relacionadas con cada objetivo específico planteado:

Evaluar el impacto de las iniciativas para gestionar la diversidad cultural utilizadas por el equipo de Recursos Humanos, analizando si han generado mejoras en la dinámica y en la productividad los equipos de trabajo.

La recopilación de datos revela que el equipo de Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica no cuenta con iniciativas para gestionar la diversidad cultural. Las personas de este Departamento comentan que sí tienen iniciativas para evitar la discriminación. Sin embargo, los trabajadores de otros departamentos indican que las mismas son deficientes o que las mismas no son aplicadas habitualmente, porque como se pudo observar en el análisis de las preguntas, varios trabajadores han experimentado diferentes encuentros relacionados con su cultura.

Adicionalmente, los gestores de recursos humanos no creen que la diversidad cultural haya tenido algún impacto en la dinámica y la productividad de los equipos de trabajo. Definitivamente, las respuestas contrastan con las experiencias de los trabajadores. Esto puede indicar que existe una brecha entre las experiencias que tienen los trabajadores y las percepciones que tiene los profesionales de talento humano.

Analizar los instrumentos actuales que utiliza la empresa en relación con los efectos de la diversidad cultural en la resolución de conflictos dentro del equipo de Recursos Humanos

y su relación con el clima laboral y la satisfacción de los empleados, con el fin de poder establecer los elementos claves para poder incluir en la propuesta.

Para dar respuesta a este objetivo, se utilizaron dos cuestionarios que ayudaron principalmente a determinar si realmente existen estos instrumentos. Finalmente, la investigación determina que los instrumentos que utiliza el Departamento de Recursos Humanos son las políticas definidas y la capacitación de personal. Sin embargo, las capacitaciones no son dadas de manera habitual y las políticas definidas no son refrescadas a los trabajadores, lo que ha dado como resultado una afectación en el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores.

En resumen, el estudio indicó que las políticas definidas y la capacitación de personas está presente en las estrategias utilizadas por el área de Recursos Humanos. No obstante, estas son llevadas a cabo de manera irregular, lo que podría llegar a comprometer la efectividad de este instrumento para brindar una educación a sus trabajadores sobre la importancia de la diversidad cultural y la promoción de un ambiente laboral más saludable y satisfactorio para todos los trabajadores de la empresa Irex de Costa Rica.

Evaluar las estrategias utilizadas en el proceso de Reclutamiento y selección y cómo se ve influenciada la diversidad cultural en dichos procesos.

La respuesta a este objetivo, fue conocida por medio del cuestionario aplicado a trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica, donde el mismo precisó que los trabajadores utilizan una herramienta que contribuye con los pasos que deben realizar, desde la etapa del reclutamiento, hasta la etapa de selección y de contratación. También siempre realizan estos procesos bajo la guía del Código de Trabajo y tienen presente las leyes en cada uno de ellos. Aunque el estudio estableció que la diversidad cultural no tiene influencia alguna en los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Irex de Costa Rica.

Como conclusión general, se delimitó que el equipo de trabajo de Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica tiene políticas de no discriminación. Así como diferentes estrategias para tratar de mantener a su equipo dentro de una cultura organizacional adecuada. Sin embargo, los trabajadores de la empresa indicaron que el tema de la diversidad cultural, clima organizacional e incentivos para aumentar la productividad de los equipos de trabajo es un tema

prácticamente ignorado por los gestores de talento. Aunque se lograron identificar esfuerzos para mantener un buen clima laboral y una cultura organizacional adecuada, se determinó que aspectos como la diversidad cultural y el clima laboral no reciben una atención adecuada por parte del Departamento de Recursos Humanos.

Recomendaciones

En este apartado se busca realizar recomendaciones a la empresa Irex de Costa Rica S.A para que puedan conocer más acerca de la importancia que la diversidad tiene en esta época y cómo puede impactar positivamente en la productividad y el clima laboral de sus colaboradores, con el fin de que puedan implementar nuevos instrumentos que permitan el crecimiento tanto interno como externo.

Evaluar el impacto de las iniciativas para gestionar la diversidad cultural utilizadas por el equipo de Recursos Humanos, analizando si han generado mejoras en la dinámica y en la productividad los equipos de trabajo.

El poder llevar a cabo iniciativas para gestionar la diversidad cultural permitirá tener equipos de trabajo con un mejor rendimiento organizacional, ya que la combinación de diferentes experiencias y habilidades puede tener como resultado una mejora en la productividad de los equipos de trabajo.

Es por ello que se recomienda crear programas de formación integral para todo el personal, que tenga como objetivo la comprensión y el entendimiento de la diversidad cultural y los beneficios que esta puede tener en el entorno laboral. Asimismo el poder fortalecer y aclarar las políticas de discriminación de tal forma que todos los colaboradores puedan ser capaces de comprender y aplicar estas políticas.

También se recomienda el poder integrar a los gestores de Recursos Humanos a formar parte de estos programas para que estos puedan extender un poco más la comprensión acerca de lo importante que es la diversidad cultural en la productividad de los equipos, impactando directamente en la creación de un liderazgo más inclusivo y consciente de la diversidad cultural.

Analizar los instrumentos actuales que utiliza la empresa en relación con los efectos de la diversidad cultural en la resolución de conflictos dentro del equipo de recursos humanos y su relación con el clima laboral y la satisfacción de los empleados, con el fin de poder establecer los elementos claves para poder incluir en la propuesta.

La utilización de instrumentos que puedan ayudar de manera directa con la diversidad cultural en la resolución de conflictos contribuirá de manera directa con la satisfacción y el clima laboral de los trabajadores, lo cual es de suma importancia para poder continuar con un excelente cumplimiento de objetivos empresariales.

En conjunto con el texto anterior, se determina que una gran iniciativa es poder monitorear y realizar una evaluación para poder analizar si las políticas y programas implementados están siendo correctamente realizados, algunas de las maneras en las que se puede monitorear es realizando encuestas acerca del clima laboral y evaluaciones del desempeño para poder ver todas aquellas áreas que los trabajadores también necesitan mejorar, es por ello que establecer un plan de acción a corto y largo plazo que pueda evaluar las preocupaciones para mejorar la diversidad cultural y la resolución de conflictos pueden ser de gran ayuda para poder estar en constante actualización con las necesidades cambiantes del clima laboral.

Evaluar las estrategias utilizadas en el proceso de Reclutamiento y selección y cómo se ve influenciada la diversidad cultural en dichos procesos.

Es importante realizar una inclusión de pruebas específicas que permitan evaluar la sensibilidad cultural y la capacidad de adaptación de los candidatos seleccionados una vez se encuentren en el proceso para su contratación. Dichas pruebas deberían ser capaces de ayudar a identificar posibles candidatos que estén preparados para trabajar en un entorno culturalmente diverso, logrando el impacto de un entorno laboral positivo y diverso.

Por otro lado, el poder establecer metas medibles para la contratación de personal culturalmente diverso, donde se garantice que se fomentará la participación de estos candidatos puede ser una gran oportunidad para poder ampliar la red de candidatos y crear un proceso de

selección más inclusivo y equitativo, lo que permitirá la creación de equipos más diversos y productivos

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

A lo largo de la presente investigación se ha visto reflejada la importancia que la diversidad cultural está teniendo en los últimos años debido a que las empresas se encuentran en un mercado cada vez más globalizado. Cuando se habla de la gestión de talento humano, es importante recalcar que fomentar la promoción de la inclusión y el respeto es una base esencial para poder promover un clima laboral positivo, donde la satisfacción, la motivación y el compromiso de los trabajadores pueda verse reflejado en cada una de sus labores.

Como resultante de esta investigación, se pueden observar las necesidades de corregir ciertos aspectos relacionados con las funciones del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Irex de Costa Rica. Uno de estos aspectos son las iniciativas para gestionar la diversidad cultural. Se pretende crear un programa de formación y fortalecimiento integral que esté directamente ligado con la diversidad cultural y que vaya de la mano con las políticas de no discriminación. La meta de ello es proponer al equipo de Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica que utilicen el programa como una herramienta estratégica para promover un entorno laboral inclusivo y respetuoso.

Continuando con la propuesta, se ha identificado que el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un plan de capacitaciones habituales y las políticas definidas no son refrescadas ni se incorporan hacia los trabajadores. El problema esto ha llegado a afectar directamente al clima laboral que se maneja en los equipos de trabajo. A raíz de esta vivencia entra la propuesta de integrar un programa de retroalimentación que brinde el servicio para que los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias.

Por último, se pretende realizar la creación de pruebas de conocimiento cultural que permita evaluar el conocimiento de los candidatos en aspectos de diversidad en el entorno laboral. Lo más efectivo es que se pueda incluir dentro de dicha prueba, algunas dinámicas sobre situaciones hipotéticas que ayuden a evaluar la comprensión del candidato en cuanto a prácticas culturales y diferentes protocolos de comunicación en entornos laborales específicos.

Título

Plan de mejora en las estrategias de Gestión de Diversidad Cultural en los procesos de Recursos Humanos enfocado a la mejora del clima laboral y la productividad.

Objetivos

Objetivo general

Proponer la creación de un plan de mejora en las estrategias de gestión de diversidad cultural en los procesos de Recursos Humanos enfocado a la mejora del clima laboral y la productividad.

Objetivos específicos

- Elaborar un programa de capacitaciones para formación y fortalecimiento integral que esté directamente ligado con la diversidad cultural y que vaya de la mano con las políticas de no discriminación de la empresa Irex de Costa Rica.
- Integrar un programa de retroalimentación que brinde el servicio para que los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias.
- Crear una prueba que permita evaluar el conocimiento y la capacidad de los candidatos en la comunicación y la resolución de conflictos interculturales.

Descripción de la propuesta

A continuación, se presenta un análisis FODA del Departamento de Recursos Humanos, el cual fue resultante de la investigación presentada, donde la idea es que se pueda observar un breve resumen de las conclusiones de la investigación. Dicho análisis tiene el propósito de contribuir con la creación de esta propuesta de trabajo:

Análisis FODA del equipo de Recursos Humanos en la empresa Irex de Costa Rica

Fortalezas

Políticas en contra de la discriminación

La empresa Irex de Costa Rica cuenta con políticas que son utilizadas para poder evitar la discriminación entre los equipos de trabajo, lo que hace que la compañía demuestre el compromiso que tiene con la diversidad cultural, inclusión y la formación de un ambiente laboral saludable.

Herramienta en el proceso de reclutamiento y selección

El equipo de Recursos Humanos utiliza una herramienta para la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, es decir, los mismos poseen una guía para el cumplimiento de los procesos desde el reclutamiento y hasta la selección y contratación del personal.

Oportunidades:

Planes para mejorar la gestión de la diversidad cultural

Aunque la empresa Irex de Costa Rica no cuenta con iniciativas formales para gestionar la diversidad cultural, estos tienen la oportunidad de poder implementar diferentes estrategias que ayuden a promover la inclusión y la diversidad en los equipos de trabajo.

Mejora en la capacitación:

Irex de Costa Rica puede llevar a cabo de manera regular un programa de capacitaciones que pueda mejorar la sensibilidad y la comprensión de los trabajadores en temas relacionados con la diversidad cultural, discriminación e inclusión.

Debilidades:

Discrepancia entre percepciones de gestores y trabajadores

En la empresa Irex de Costa Rica se pudo evidenciar que realmente existe una discrepancia entre las experiencias vividas por trabajadores de la empresa y las percepciones que tienen los especialistas en Recursos Humanos, lo que da como resultado una falta de comunicación y comprensión entre dichos grupos.

Irregularidad en la implementación de políticas y capacitaciones:

Aunque existen políticas y capacitaciones, las mismas no son aplicadas de manera regular, lo que ha venido afectando de manera negativa al clima laboral y la satisfacción de los trabajadores, lo que puede impactar directamente en la productividad de los equipos de trabajo.

Amenazas

Impacto en la productividad y dinámica de equipos

Irex de Costa Rica no presta mucha atención a la diversidad cultural y el clima laboral, lo que puede afectar negativamente la dinámica de trabajo de los equipos, esto podría traer como consecuencia la pérdida de talento y la disminución en el rendimiento de cada uno de los trabajadores.

Posible desmotivación de empleados

Los trabajadores de Irex de Costa Rica podrían percibir la falta de atención a la diversidad cultural y el clima laboral, esto podría generar un ambiente de desmotivación por parte de ellos, lo que podría dejar como resultado una disminución de talento en la compañía.

Es importante destacar que la empresa Irex de Costa Rica puede aumentar su enfoque en la gestión de la diversidad cultural y el clima laboral, por medio de la implementación de estrategias que ayuden a promover la mejora de la comunicación entre los gestores de Recursos Humanos y los trabajadores, y la generación de equipos productivos y satisfechos.

La propuesta de este proyecto se realiza según los hallazgos que se pudieron detectar durante el desarrollo de la investigación. En un principio se determinó que realmente había una necesidad de implementar algunas iniciativas para gestionar correctamente la diversidad cultural, por lo que

es importante que se cree un programa de formación y fortalecimiento integral que esté directamente ligado con la diversidad cultural y que vaya de la mano con las políticas de discriminación. De esta manera, el equipo de Recursos Humanos puede utilizar esta herramienta para promover un clima laboral agradable, dando paso a una mejor productividad por parte de sus trabajadores.

Aunque el Departamento de Recursos Humanos comenta que existen políticas que prohíben la discriminación y de resolución de conflictos, es necesario poder implementar un programa de retroalimentación donde los trabajadores, también puedan sentir que sus peticiones y quejas están siendo escuchados, ya que los mismos indicaron durante el estudio, que no sentían que estos procesos fueran manejados adecuadamente, lo que puede llegar a afectar directamente la productividad y la motivación de los trabajadores.

Finalmente, el estudio evidenció que el proceso de reclutamiento y selección, seguido por una guía específica, podría mejorarse en términos relacionados con la diversidad cultural. Es por ello que se plantea la creación de pruebas hipotéticas de conocimiento cultural que permita evaluar el conocimiento de los candidatos en aspectos de diversidad en el entorno laboral. También se menciona que, lo más efectivo es que se pueda incluir dentro de dicha prueba, algunas dinámicas sobre situaciones hipotéticas que ayuden a evaluar la comprensión del candidato en cuanto a prácticas culturales y diferentes protocolos de comunicación en entornos laborales específicos

Propósito de la propuesta

En los últimos años, la globalización ha sido una realidad que ha permitido que las empresas puedan explorar en diferentes mercados y, por ende, el talento y los candidatos son diferentes, lo que ha hecho que los procesos del talento humano hayan no solo cambiado, sino que han experimentado una mejora, abriendo paso a una diversidad cultural que ha brindado resultados positivos en las empresas. Es por ello que en el caso de la empresa Irex de Costa Rica, se propone la creación de un programa de formación y fortalecimiento integral que esté directamente ligado con la diversidad cultural y que vaya de la mano con las políticas de discriminación, aprovechando esta herramienta para mejorar los aspectos anteriormente mencionados dentro de la empresa Irex.

Para el diseño de la propuesta, después de haber realizado el estudio y haber aplicado los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios, se destacaron varios puntos que contribuyeron con la creación de la misma. Primero, se encontraron las necesidades de implementar la diversidad cultural en las estrategias de Recursos Humanos. Por otro lado, se encuentran algunas inquietudes por parte de los trabajadores que no han sido escuchadas, lo que podría significar a lo largo del tiempo una baja en el rendimiento de la productividad. Y finalmente, se encuentra que los procesos de reclutamiento y selección son realizados por una guía donde la Diversidad cultural puede llegar a jugar un papel importante en dichos procesos,

Es por lo anterior que parte del propósito de la presente propuesta es mejorar las estrategias de la gestión de diversidad cultural y que se puedan brindar herramientas que sean capaces de implementarse en los procesos de la gestión del talento humano de la empresa Irex de Costa Rica, brindando por medio de estas, una fuente de oportunidad de mejora en los procesos.

Análisis

En la actualidad una empresa que tiene un equipo de trabajo con talento culturalmente diverso, tiene muchas oportunidades de mantener a los trabajadores motivados, y que exista una mejora en cuanto a toma de decisiones y creatividad dentro de los equipos de trabajo, dejando también como resultado una mejor productividad y un efectivo cumplimiento de los objetivos de la empresa. En el caso de la empresa Irex de Costa Rica, se busca poder implementar herramientas que funcionen para mejorar la gestión de la diversidad cultural en procesos como reclutamiento y selección, así como para poder escuchar todas aquellas inquietudes por parte de los trabajadores, todo esto con la finalidad de poder promover una cultura organizacional, donde las personas puedan expresarse y crecer dentro de la compañía sin preocupación alguna, así el ambiente de trabajo siempre será productivo e inclusivo.

Importancia

El poder implementar esta propuesta estratégica es de suma importancia, ya que a través de todas las herramientas que se pretenden realizar para la gestión de la diversidad cultural y el clima laboral de la empresa Irex, se busca poder brindar un apoyo y aportar al conocimiento sobre la diversidad cultural a los gestores de Recursos Humanos. Que a través de dichas herramientas la empresa pueda mejorar sus prácticas relacionadas con la diversidad cultural; además de poder apoyarse en el objetivo de ser capaz de mejorar las prácticas de gestión de la diversidad cultural y la productividad, promoviendo así, una mejora en el desempeño general dentro de los equipos de trabajo y la posición en el mercado.

De manera que, la importancia de añadir estos procesos a la gestión diaria de los trabajadores de recursos humanos les permitirá abrir sus puertas a nuevas oportunidades de talento, donde un ambiente inclusivo lleno de nuevas podrá ser implementado a los equipos de trabajo, lo que también puede significar que se estará abriendo paso a la adaptación de la compañía a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

En resumen, desde un punto interno, centrarse en la gestión de la diversidad cultural puede ser utilizado para poder fortalecer la capacidad de aprovechar al máximo el talento diverso, ya que las experiencias culturales suelen conducir a soluciones más creativas y la creación de diferentes ideas. Por otro lado, desde un punto de vista más allá de lo que pasa dentro de la compañía, con la inclusión de diferentes grupos culturales, la misma puede aprovechar para poder fortalecer sus relaciones con clientes internacionales, permitiendo una expansión exitosa hacia nuevos mercados..

Presupuesto de la estrategia

TABLA 17: Presupuesto para capacitación 1

Actividad #1							
Capacitación #1 2 bloques: Inclusión a la diversidad				Bocadillo refrigerio			
Ubicación	Departamento	Cantidad de colaboradore	Coach	refreco	Cupcakes	Rep salada	Total x Dpto
Sala de Gerencias	Gerencias	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Producción	15	€1.305.000,00	€4.500,00	€11.355,00	€11.250,00	€27.105,00
Sala IREX	Operaciones	15	€1.305.000,00	€4.500,00	€11.355,00	€11.250,00	€27.105,00
Sala de Gerencias	Comercial	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Trade Marketing	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Compras	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Bodegas	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00

Inversión Estimada	
Coach	€6.960.000,00
Refrigerio	€144.560,00
Inversión total	€7.104.560,00
Inversión x bloque	€3.552.280,00

Fuente: Elaboración propia

Para la primera estrategia que se desea implementar se realiza un cuadro de presupuestos que permitirán crear una visión más clara acerca de los costos que se necesitan para realizar las capacitaciones. Según el cuadro anterior, el total de la inversión para la capacitación número 1, es de €3 552 280. Cabe destacar que dentro de este presupuesto se encuentra el aperitivo que los trabajadores podrán disfrutar durante la capacitación y se encuentran las actividades que se llevarán a cabo. Al finalizar los trabajadores podrán llevar una certificación de esta capacitación. Dicha capacitación se realizará en el mes de abril del año 2024.

TABLA 18: Presupuesto para capacitación 2

Actividad #2							
Capacitación #2 bloques: Beneficios de la inclusión a la diversidad				Bocadillo refrigerio			
Ubicación	Departamento	Cantidad de colaboradores	Coach	refreco	Cupcakes	Rep salada	Total x Dpto
Sala de Gerencias	Gerencias	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Producción	15	€1.305.000,00	€4.500,00	€11.355,00	€11.250,00	€27.105,00
Sala IREX	Operaciones	15	€1.305.000,00	€4.500,00	€11.355,00	€11.250,00	€27.105,00
Sala de Gerencias	Comercial	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Trade Marketing	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Compras	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Bodegas	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00

Inversión Estimada	
Coach	€6.960.000,00
Refrigerio	€144.560,00
Inversión total	€7.104.560,00
Inversión x bloque	€3.552.280,00

Fuente: Elaboración propia

Para la segunda capacitación se presenta un estimado de €3 552 280, el cual incluye los gastos que se realizarán dentro de la capacitación, las certificaciones que se brindarán al final de las capacitaciones a cada trabajador y los refrigerios. Dicha capacitación se llevará a cabo en las diferentes salas de la empresa, y se realizará en el mes de julio del año 2024.

TABLA 19 Presupuesto para capacitación 3

Actividad #3							
Capacitación #3 2 bloques: Ambiente laboral sano e inclusivo y un equipo de trabajo productivo				Bocadillo refrigerio			
Ubicación	Departamento	Cantidad de colaboradores	Coach	refreco	Cupcakes	Rep salada	Total x Dpto
Sala de Gerencias	Gerencias	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Producción	15	€1.305.000,00	€4.500,00	€11.355,00	€11.250,00	€27.105,00
Sala IREX	Operaciones	15	€1.305.000,00	€4.500,00	€11.355,00	€11.250,00	€27.105,00
Sala de Gerencias	Comercial	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Trade Marketing	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Compras	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00
Sala IREX	Bodegas	10	€870.000,00	€3.000,00	€7.570,00	€7.500,00	€18.070,00

Inversión Estimada	
Coach	€6.960.000,00
Refrigerio	€144.560,00
Inversión total	€7.104.560,00
Inversión x bloque	€3.552.280,00

Fuente: Elaboración propia

Para la capacitación número tres, donde se pretende abordar el tema “ambiente laboral sano e inclusivo y un equipo de trabajo productivo”, se estimó un aproximado de €3 552 280. Como se mencionó en los presupuestos anteriores, este aproximado contiene los gastos que se harán los cuales incluyen el precio de los refrigerios, el pago a la persona encargada de realizar las capacitaciones, las actividades, materiales y certificaciones. La misma se realizará en el mes de octubre del año 2024.

TABLA 20 Presupuesto estimado anual

Capacitación	Inversión Estimada
Capacitación #1 2 bloques: Inclusión a la diversidad	€6.960.000,00
Capacitación #2 2 bloques: Beneficios de la inclusión a la diversidad	€6.960.000,00
Capacitación #3 2 bloques: Ambiente laboral sano e inclusivo y un equipo de trabajo productivo	€6.960.000,00
Total	€20.880.000,00

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, concluyendo con la estrategia de planificación, se realiza un presupuesto anual estimado, este presupuesto se encargó de abarcar los costos asociados los cuales incluyen el costo anual por las tres capacitaciones y los dos bloques de trabajadores que se estarán llevando a capacitar. Dicho presupuesto dio un estimado de €20 880 000.

Una vez más, este análisis se encargó de contemplar los gastos directos relacionados con las capacitaciones, el cual fue realizado para poder garantizar el éxito de las mismas; considerando a la vez los recursos necesarios para la logística de las actividades, entre ellos se encuentran:

- Materiales didácticos
- Honorarios de la persona a cargo de la capacitación
- Certificaciones
- Aperitivos

TABLA 21 Presupuesto estimado inversión 2

Inversión 2:			
Programa	Moneda	Mensual	Anual
TAP MY BACK	Dólares	\$49,00	\$588,00
	Colones	₡28.420,00	₡341.040,00

Fuente: Elaboración propia

Para la inversión número 2, se propone la implementación de una herramienta software llamada TAP MY BACK. Esta herramienta innovadora se utilizará con el objetivo de poder mejorar la comunicación eficiente entre trabajadores y Departamento de Recursos Humanos. El precio es de ₡28 420 mensuales y es una herramienta de fácil uso, lo que significa que independientemente de la familiaridad del trabajador con las tecnologías, todos los colaboradores pueden utilizarlo logrando una adopción rápida.

De esta manera, el costo anual de esta herramienta es de ₡341 040. Cabe destacar que la inversión en la plataforma “TAP MY BACK” representa una estrategia para poder lograr fortalecer la comunicación y la interacción entre los trabajadores de la empresa Irex de Costa Rica y los miembros del Departamento de Recursos Humanos.

TABLA 22 Presupuesto inversión total de la estrategia

Inversión total	
Capacitaciones	₡20.880.000,00
Software colaboradores	₡341.040,00
Total anual	₡21.221.040,00
Total impacto por empleado	₡22.337,94

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para concluir con la evaluación de los presupuestos de la propuesta que se está realizando, se estima un gasto total de ₡22 337,94. Este cálculo estaría tomando en cuenta la inversión de las capacitaciones y la inversión de la herramienta “TAP MY BACK”. Además, ampliando un poco más el contexto, la suma estimada de la propuesta es de un total de ₡21 221 040.

Cabe destacar que este presupuesto viene reflejando la inversión estratégica que se plantea con el fin de poder desarrollar una mejora en las dinámicas del equipo de Recursos Humanos; mejoras que el equipo y la empresa grupo Irex de Costa Rica ha venido dejando de lado a lo largo del tiempo. Por estas razones, se busca una la mejora en la competitividad, la sostenibilidad y el entorno laboral de los trabajadores de la empresa.

Desarrollo de estrategia

Durante la investigación se realizó un análisis detallado, dando como resultado la evidencia de la falta de capacitaciones para la formación y el fortalecimiento de la compañía, que esté ligado principalmente a la diversidad cultural. Por otro lado, el análisis también dio como resultado una falta de comunicación por parte del equipo de Recursos Humanos que permita que los trabajadores conozcan acerca de las políticas de discriminación.

Debido a esto, se propone a la empresa Irex de Costa Rica, la creación de un plan donde cada 3 meses y en diferentes bloques de grupos de trabajadores, se pueda realizar un taller que tenga una duración de 2 horas, donde los participantes la pasarán muy bien, ya que aprenderán acerca del manejo de la diversidad cultural en los entornos de trabajo y también aprenderán sobre la utilización de herramientas y técnicas. Estas sesiones permitirán abordar temas como la diversidad cultural, la discriminación y brindar un breve repaso acerca de las políticas de inclusión y discriminación de la compañía.

Dentro de estas pequeñas reuniones se utilizarán diferentes métodos participativos para poder garantizar la presencia, el interés y el compromiso activo por parte de los trabajadores. Cabe destacar que se tomará en cuenta la duración de cada sesión, así como también la evaluación de cada una para poder conocer el impacto de dicho programa. Por medio de la implementación de un programa que permita fortalecer la cultura en la organización, así como el conocimiento de las políticas de discriminación por parte de los trabajadores, permitirá un mejor acercamiento y fidelización por parte de los trabajadores.

Plan de capacitaciones

1. Las capacitaciones se darán en enero, abril, julio y octubre del 2024 y cada reunión tendrá una duración de dos horas aproximadamente y los grupos serán de 10 a 15, la idea de crear grupos pequeños es que se puedan tomar en cuenta las opiniones de cada uno y crear un espacio más atractivo para ellos. Esta capacitación estará disponible para los trabajadores en una fecha en específico y los mismos serán convocados por medio del correo electrónico cuando sea su turno respectivamente.
2. Para poder brindar las capacitaciones, habrá un coach que estará encargado de capacitar a los trabajadores con temas relacionados a la diversidad y las políticas de la empresa; dicha persona será especialista en el área de Diversidad e inclusión. Esta persona será contratada para poder brindar las capacitaciones con las actividades de inclusión y deberán ser capaces de abrir un espacio para dinámicas y donde la opinión de cada trabajador pueda ser escuchada.
3. Algunos de los temas a tratar serán la importancia de fomentar una cultura organizacional que sea capaz de promover la diversidad y la inclusión, políticas de discriminación en la empresa y con las diferentes dinámicas se pretende evaluar a los participantes y promover la aceptación y la celebración de la diversidad cultural.
4. Al finalizar la charla por parte del capacitador, se abrirá un espacio de diferentes actividades donde los trabajadores podrán aportar sus opiniones, sugerencias o preguntas. Cada una de estas observaciones serán tomadas en cuenta para puntos de mejora dentro de la compañía. La meta de realizar una mesa redonda es promover un entorno colaborativo, donde el trabajo en equipo y la proactividad de los trabajadores se pueda incrementar con el fin de mejorar el entorno y la motivación laboral.
5. También al finalizar cada una de las actividades, cada trabajador podrá recibir una certificación de estos programas, lo cual es importante ya que esto también contribuirá con el crecimiento personal y profesional de cada uno de ellos, incentivando también la motivación laboral.

A continuación se presenta una pequeña idea del cronograma de actividades a desarrollar:

Tabla 23 Cronograma actividad 1, abril 2024.

Cronograma actividad 1, Abril 2024.		
Actividad	Descripción	Tiempo estimado
Capacitación de inclusión a la diversidad	Se impartirán temas de conciencia cultural, comunicación intercultural, la gestión de la diversidad y la resolución de conflictos.	De 45 minutos a 1 hora
Receso	Los trabajadores contarán con un pequeño receso donde podrán disfrutar de un aperitivo mientras se preparan para la siguiente parte.	20 minutos
Resumen de las políticas de la compañía	Se pretenden abordar temas para prevenir la discriminación en el lugar de trabajo o la comunidad, además de un breve repaso sobre las políticas de discriminación de la empresa Irex de Costa Rica	30 minutos
Dinámica mesa redonda	La idea es realizar una mesa redonda donde se pueda fomentar la participación activa y el intercambio de ideas entre los trabajadores. Este enfoque promueve la discusión abierta.	20 minutos
Tiempo total		2 horas y 10 minutos aproximadamente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Cronograma que se realizará para la actividad 2, julio 2024.

Cronograma actividad 2, Julio 2024.		
Actividad	Descripción	Tiempo estimado
Capacitación y beneficios de la inclusión a la diversidad	En esta segunda reunión, se hará un breve repaso de los temas de la primera capacitación. También se verán los beneficios de conocer acerca de temas culturales y cómo esto puede influir en el crecimiento personal y profesional.	De 45 minutos a 1 hora.
Receso	Los trabajadores contarán con un pequeño receso donde podrán disfrutar de un aperitivo mientras se preparan para la siguiente parte.	20 minutos
Políticas de discriminación	Nuevamente se pretende llevar a cabo un repaso para la prevención de la discriminación en el lugar de trabajo, además de evaluar las políticas de discriminación de la empresa Irex de Costa Rica.	30 minutos
Casos reales y dinámica en equipo.	En esta parte de la actividad, se observarán casos reales donde la diversidad y la inclusión jugaron un papel importante dentro de una organización. Además cada equipo deberá resolver un caso hipotético que se les brindará.	30 minutos
Tiempo total		2 horas con 20 minutos aproximadamente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Cronograma que se realizará para la actividad 3, octubre 2024.

Cronograma actividad 3, octubre 2024.		
Actividad	Descripción	Tiempo estimado
Beneficios de un ambiente laboral sano e inclusivo y un equipo de trabajo productivo.	En este tercer encuentro anual, se pretende abordar la importancia de la sana convivencia entre los trabajadores de un equipo de trabajo diverso y cómo a través de esto se puede crear un equipo altamente productivo	De 45 minutos.
Receso	Los trabajadores contarán con un pequeño receso donde podrán disfrutar de un aperitivo mientras se preparan para la siguiente parte.	20 minutos
Políticas de discriminación	Nuevamente se pretende llevar a cabo un repaso para la prevención de la discriminación en el lugar de trabajo, además de evaluar las políticas de discriminación de la empresa Irex de Costa Rica	30 minutos
Creación de un debate	En la actividad final, se pretende crear un debate acerca de un caso en específico, donde cada uno de los trabajadores pueda expresar cada uno de sus puntos de vista. La idea principal es promover la confianza en cada uno y además, poder evaluar los conocimientos adquiridos en cada una de las capacitaciones	45 minutos
Tiempo total		2 horas con 40 minutos aproximadamente

Fuente: Elaboración propia.

Para dar espacio al segundo objetivo, se propone la integración de un programa software de retroalimentación llamado “TAP MY BACK”, el cual brindará el servicio para que todos los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones. Este programa se realizará debido a los resultados de la investigación, los trabajadores han experimentado conflictos o situaciones que no han llegado a ser escuchadas por el departamento de Recursos Humanos y muchas de estas situaciones pueden ser factores claves para el mejoramiento del clima laboral en la empresa Irex de Costa Rica.

El principal propósito de este programa es que a través de los resultados que se sacarán por medio de la escucha de los trabajadores, los especialistas en Recursos Humanos puedan valorar y a la vez implementar herramientas, ya sea en las políticas internas o en los programas de capacitación, para poder mejorar la satisfacción laboral y aumentar la productividad, logrando así un buen clima laboral y un cumplimiento de objetivos empresariales de manera exitosa. Cabe destacar que dicho programa tomará en cuenta la diversidad de la fuerza laboral, tomando en cuenta la oportunidad que todos los trabajadores puedan expresarse.

El programa de retroalimentación se realizará a través de este método de fácil uso y todos los colaboradores formarán parte del mismo. En esta plataforma se implementará un cuestionario obligatorio para todos los trabajadores, el mismo se realizará una vez al mes con el fin de poder evaluar si los trabajadores tienen alguna queja o alguna sugerencia. Dicho cuestionario tendrá la opción de ser realizado de manera anónima o no. Además, por medio de esta plataforma, los especialistas en Recursos Humanos también podrán evaluar la productividad de sus trabajadores y brindarles un feedback en caso de ser necesario.

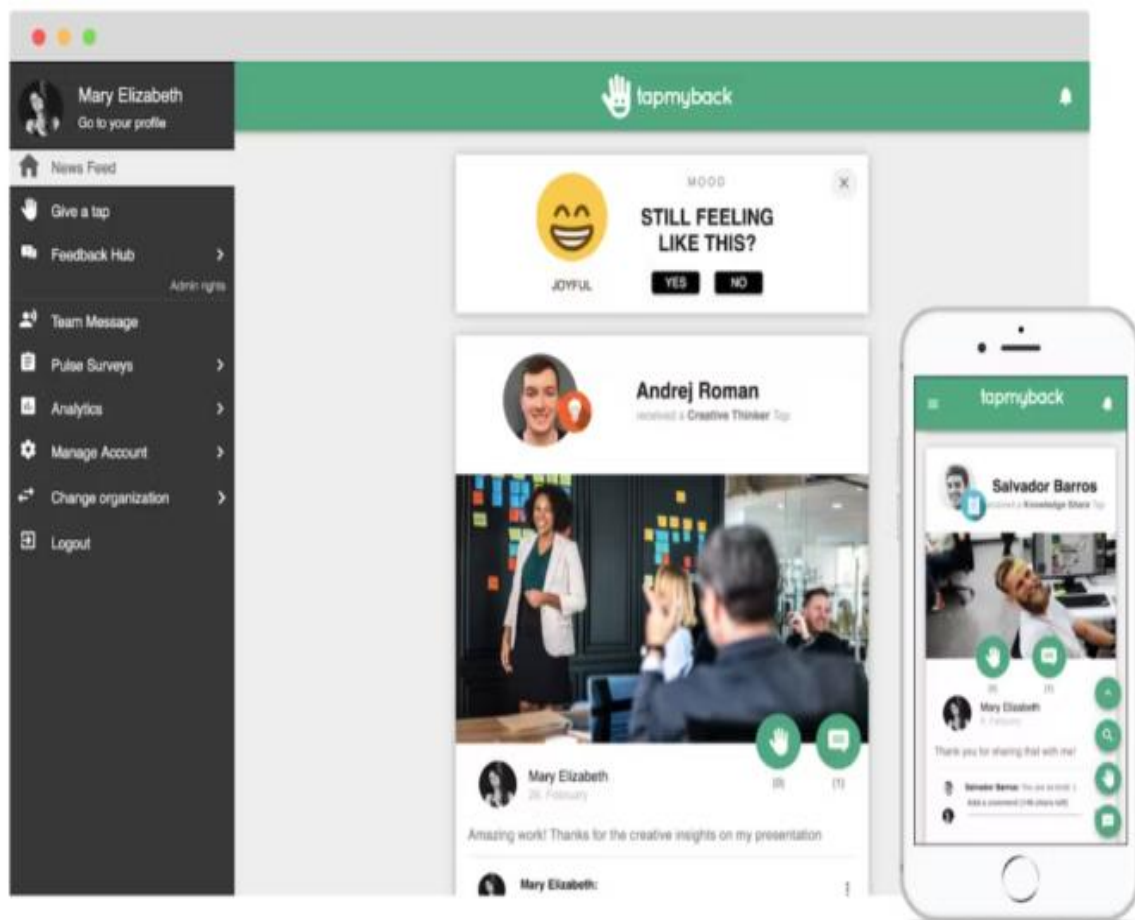
A continuación un breve resumen de las opciones que podrán tener los colaboradores y especialistas de Recursos Humanos son:

1. Cada trabajador tendrá un perfil profesional.
2. Los trabajadores podrán realizar encuestas y cuestionarios donde puedan depositar las quejas o inquietudes que estos posean, los mismos podrán ser de manera anónima o no.

3. Los trabajadores podrán realizar cuestionarios mensuales donde puedan brindar sugerencias de mejora.
4. Por medio de esta plataforma los especialistas en Recursos Humanos podrán brindar un feedback en el perfil de cada trabajador si así lo desean.
5. Además, los especialistas de Recursos Humanos tendrán acceso a una base de datos donde podrán evaluar el desempeño de cada trabajador.
6. Los trabajadores podrán actualizar su perfil profesional en esta plataforma.

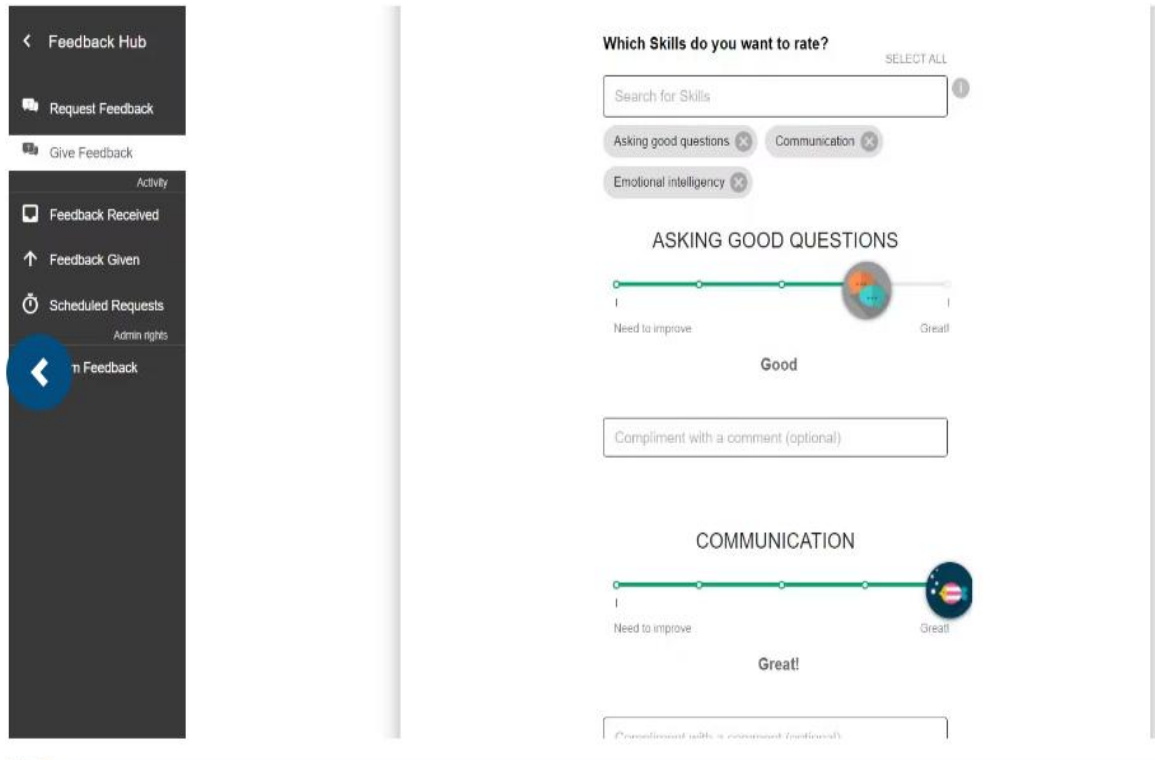
A continuación se brindarán imágenes de la plataforma “TAP MY BACK” para más entendimiento:

Tabla 26: Ejemplo de TAP MY BACK



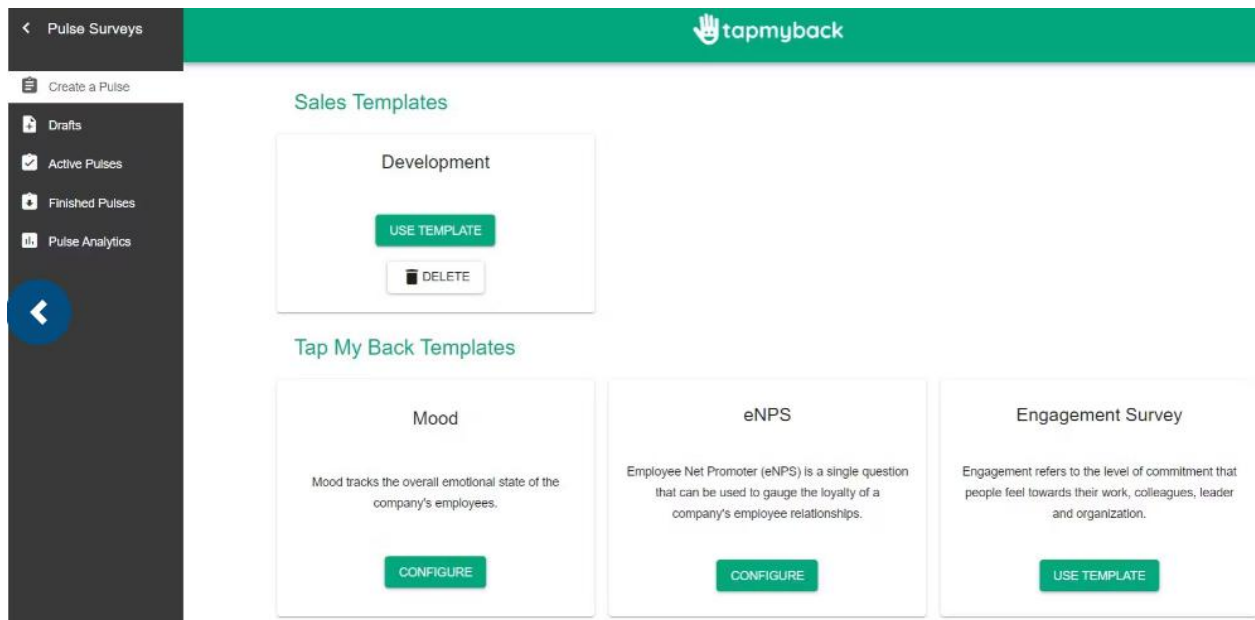
Fuente: Capterra.co.cr

Tabla 27: Ejemplo de TAP MY BACK



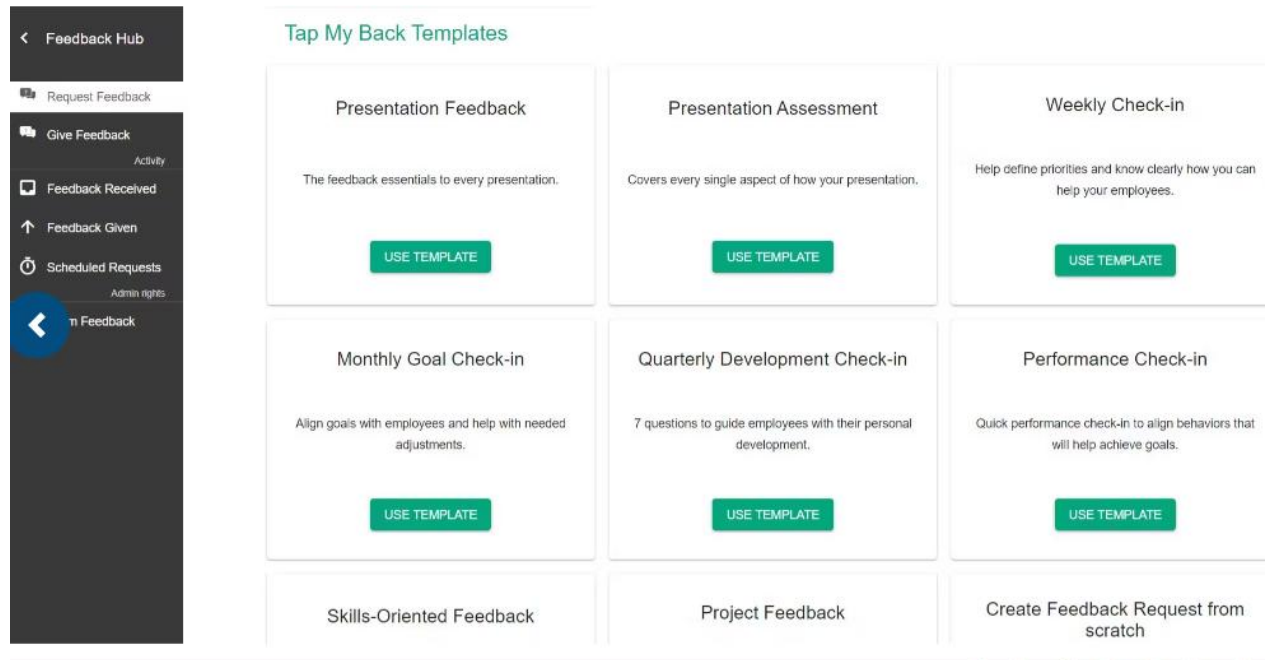
Fuente: Capterra.co.cr

Tabla 28: Ejemplo de TAP MY BACK



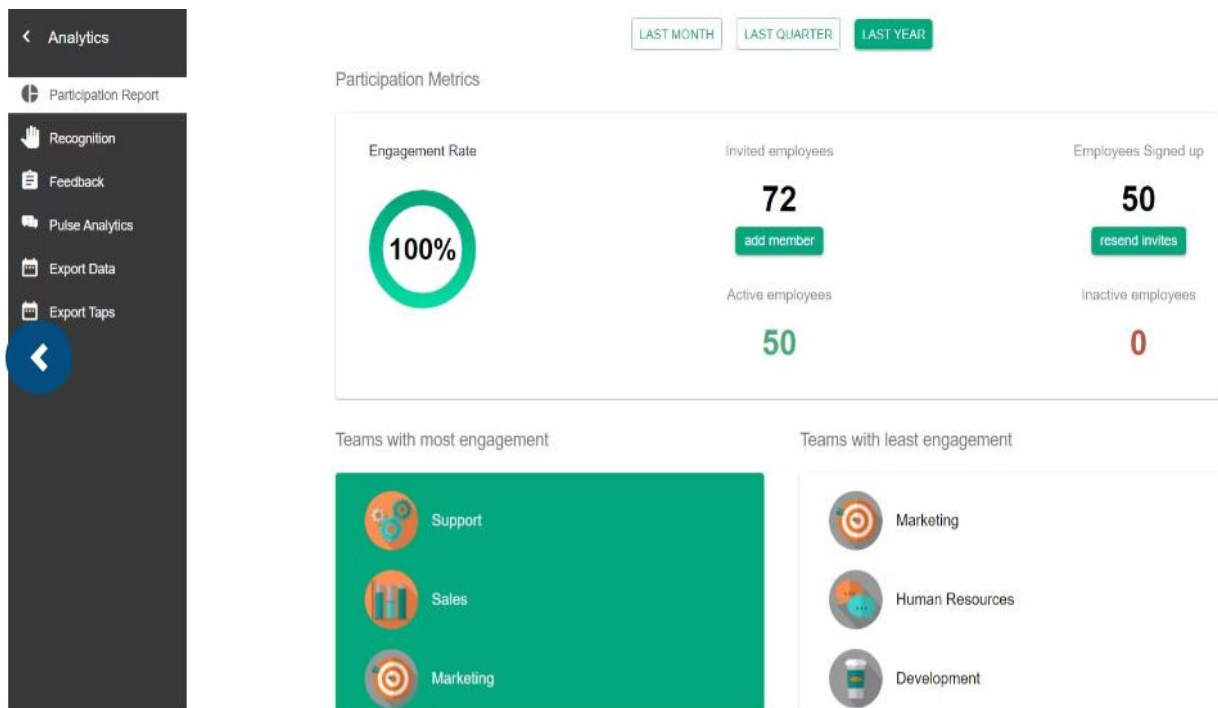
Fuente: Capterra.co.cr

Tabla 29: Ejemplo de TAP MY BACK



Fuente: Capterra.co.cr

TABLA 30: Ejemplo de TAP MY BACK



Fuente: Capterra.co.cr

Por último, como parte del tercer objetivo de esta propuesta, se desea crear una prueba que permita evaluar el conocimiento y la capacidad de los candidatos en la resolución de conflictos interculturales. Dicha prueba se estará realizando para poder evaluar la capacidad que tiene un candidato para desenvolverse en un ambiente culturalmente diverso, por lo tanto, la idea es poder presentar a los candidatos una serie de casos hipotéticos que impliquen diferentes conflictos en un entorno laboral diverso y que los mismos puedan analizar el caso y propongan estrategias para resolverlos de manera respetuosa, tomando en cuenta las diferencias culturales.

Dicha estrategia se crea para poder brindar al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Irex de Costa Rica, una herramienta que pueda ser utilizada en los procesos de reclutamiento y selección con el fin de implementar una iniciativa que permita incluir a diversas culturas en los equipos de trabajo. Así como, que por medio de estos estudios, el candidato también tendrá un impacto positivo que le indique que la empresa Irex de Costa Rica, posee una diversidad e inclusión.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo podría evaluarse la perspectiva de la diversidad cultural de un candidato, a través de un caso hipotético:

TABLA 31 Reporte de caso

NOMBRE DEL CANDIDATO	
PUESTO AL QUE ASPIRA	
FECHA DE ENTREVISTA	
REPORTE DE CASO HIPOTÉTICO	

TABLA 32 Reporte de caso

NOMBRE DEL CANDIDATO			
PUESTO AL QUE ASPIRA			
FECHA DE ENTREVISTA			
Marque con una X	SÍ	NO	N/A
Tiene experiencia en entornos culturalmente diversos			
El candidato es capaz demostrar que puede integrarse a diferentes equipos culturales.			
El candidato muestra una participación activa en temas relacionados a la cultura empresarial			
El candidato muestra una escucha activa y respeto por las opiniones y perspectivas diversas.			
El candidato muestra la capacidad para adaptarse a diferentes estilos de trabajo.			
El candidato cuenta con experiencias previas de resolución de conflictos en equipos culturalmente diversos y cómo estas contribuyeron a la armonía de un equipo.			
El candidato muestra interés en ajustarse a las expectativas culturales en entornos laborales			
Resultados			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los instrumentos utilizados y sus resultados, los hallazgos y el diagnóstico con respecto al apoyo que reciben los colaboradores de esta empresa, es necesario generar una inversión donde el equipo de Recursos Humanos se involucre más con los diferentes equipos, lo cual se sugiere realizar a través de capacitaciones por bloques, la inclusión de un software como el de TAP my BACK y una evaluación que pueda ser implementada en los procesos de reclutamiento y selección.

Con esta investigación se espera que la propuesta realizada de capacitaciones y del sistema de software de apoyo al colaborador, permitan a la empresa Irex de Costa Rica, generar impacto entre las áreas y que se fomente la inclusión y motivación entre los equipos, que se traduce en un ambiente más agradable y por ende, más productivo. Además, por medio de la implementación de la evaluación en los procesos de reclutamiento y selección, se podrá evaluar si un candidato es capaz de formar parte de un equipo culturalmente diverso.

Por otro lado, la propuesta se realiza con el fin de poder crear una mejora en las diferentes estrategias de gestión de diversidad cultural, donde se busca impactar directamente al departamento de Recursos Humanos, ya que este es el encargado de velar por un clima laboral ameno para sus trabajadores con el fin de incrementar la motivación y la productividad de los mismos.

Referencias bibliográficas

- Aliaga Rebolledo, O., & Cofré Vega, D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 14(40), 22. <https://doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4862>
- Álvarez, C. E. (2020). *Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia*. Bogotá, Editorial Universidad del Rosario. Primera edición.
- Amabile T y Kramer S, (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*". Harvard Business Review Press.
- Arias J, (2020). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. 1era Edición Enfoques consulting
- Arias, J. L. (2020). *Metodos de investigación online, herramientas digitales para recolectar datos* (1ra ed.). Arequipa. Perú
- Bernal C. (2019). FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ PERUANA. Universidad del Pacífico.
- Barquín P, (2021). La importancia de la diversidad cultural en el contexto empresarial. Comillas Universidad Pontifica.
- Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). *Gestión del talento humano*. México, IURE Editores.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.

- Bolaños A, (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*. 4 (1) pp. 134-146.
- Briceño, N y Ortiz, T. (2018). *Impacto generado por la Reforma Procesal Laboral Ley N° 9343, en la empresa Fertica S.A, durante el II semestre del 2017 y I bimestre del 2018, ubicada en el distrito de Chacarita, Cantón Central de la Provincia de Puntarenas*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional].
- Busquet Duran, J. (Coord.) (2006). *La cultura*. Barcelona, Spain: Editorial UOC.
- Castro M, (2022). Motivación y desempeño laboral. Licenciatura, Universidad Peruana De Las Américas.
- Camilleri, Í. (2021). *DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA*.(p. 113).
- Cubillos, A. P. (s. f.). *Género, inclusión y diversidad cultural en las Organizaciones*. *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural | UNESCO*. (s. f.). Recuperado 5 de junio de 2023, de <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>
- Diaz, A. E. F. (2012). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI*.
- Echeverría, B. (2019). Definición de la cultura. Ciudad de México, FCE - Fondo de Cultura Económica. P (133).
- Estrada Jorge, MezaMaría, (2020), Motivación, Clima Organizacional, Productividad y Satisfacción Laboral. Universidad Católica de San Pablo. (p. 20). Recuperado de

<https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/baa8ba89-0051-4552-a7b2-018322d130f1/content>

Flores-Rueda, I. C., Monrroy, B. V., & Martínez Aguilar, M. (2021). *Prácticas del pensamiento estratégico 2021*.

Fontalvo, Tomás; De La Hoz, Efraín & Morelos, José (2017) La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(58), 47-60.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375> JEL: D21, D24

García, M. Vesga, J. J. y Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Bogotá, Universidad Católica de Colombia. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/197110?page=14>.

GRUPO IREX DE COSTA RICA | Fabricación y distribución de productos de consumo masivo—

Grupo Irex de Costa Rica Costa Rica. (2014). <https://www.Irex de Costa>

[Rica.co.cr/grupo-Irex de Costa Rica/](https://www.Irex de Costa Rica.co.cr/grupo-Irex de Costa Rica/)

Hernández-Sampieri, D. R. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*.

Hopenhayn, M., & Bello, A. (2001). *Discriminación étnico-racial y xenofobia en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, CEPAL, Div. de Desarrollo Social.

Navarro. (2012). “*SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD*”
(*ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO*).

Morales M, Blanco K, (2021). LA MOTIVACIÓN COMO ESTRATEGIA FACILITADORA PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. *Revista Gerencia libre*. 7(192), 191-202.

Orozco I, (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las

- empresas?. *Anáhuac Journal*. 20 (79) 76-105.
- Otero N, (2022). LA PROHIBICIÓN DE DISCRIMINACIÓN LABORAL. Apuntes sobre su construcción, evolución y actualidad en el derecho comparado y la legislación mexicana. *Revista de Estudios Jurídico Laborales y de Seguridad Social*. 4(280), 268-280
- Ortiz Isaza, L. y Perdomo González, L. (2020, P. 63). Factores destacados en la gestión del talento humano para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa S&G Administración PH SAS. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2 (63), 59-77. Bogotá, Fundación Universitaria San Mateo. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/187928?page=5>.
- Páez, A. L., & Abellán, B. R. (s. f.). Implicaciones del presentismo en la productividad laboral del área de la salud. . . *ISSN*, 32.
- Quispe C, Vasquez L, Portillo N, Velásquez A, (2023), *Diseños y Secuencia Didáctica para la Investigación en un Nuevo Paradigma*. 1ª. Edición
- Reyes J, (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *COODES*. Vol 9 (814) p. 808-830. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=02950617-2701-47c5-a815-f71ca0bec268%40redis>
- Reinoso J.Vera J. y Ramírez E, (2023). *Gestión de la cultura y el cambio organizacional*. 1. Ibagué, Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/232951?page=16>.
- Rivera L, (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista científica FIPCAEC*. P 62 (4) 58-71.
- Sanchez J, Sánchez D, Zapata H, (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*. Vol 9 N° Pp. 93–110.

https://www.researchgate.net/publication/336754192_Reclutamiento_y_seleccion_del_personal_empresarial

Valeriano L, (2021).Reclutamiento y selección virtual por competencia. *Revista Gestión en el*

Tercer Milenio. Vol. (24), pp. 145 – 152.

ANEXOS

Anexo I

CUESTIONARIO 1 TRABAJADORES

Buenos días. Mi nombre es Mariana Carolina Calvo Pacheco. Estoy llevando a cabo un estudio para optar por el grado de licenciatura en Recursos Humanos en la UIA y quisiera solicitar su colaboración para hacerle unas breves preguntas. La información que usted me brinde será manejada de manera estrictamente confidencial y solamente con fines estadísticos.

1. Edad

2. Género

Masculino	
Femenino	
No binario	
Otro	

3. Qué puesto desempeña en la empresa IREX de Costa Rica?

4. Cuántos años tiene de laborar para la empresa Irex de Costa Rica?

De 1 a 3 años.

De 3 a 5 años.

Más.

5.Cuál es su nacionalidad?

6. Considera que el tema cultural o de costumbres le ha afectado en el desempeño laboral o alguna relación con otros trabajadores?

Sí ()

No ()

7. Ha tenido alguna diferencia laboral con su jefe que se encuentre ligado con su cultura?

Sí ()

No ()

8. Ha tenido alguna diferencia laboral con su compañeros que se encuentre ligado con su cultura?

Sí ()

No ()

9. Planifica el área de Recursos Humanos capacitaciones o charlas sobre aspectos de tolerancia y de clima organizacional?

Sí ()

No ()

10. Con qué frecuencia se realizan estas charlas?

Trimestral	
Semestral	
Anualmente	

11. Considera que la cantidad de labores asignadas a su puesto están acorde al tiempo de labor?

Sí ()

No ()

10. Su percepción al apoyo que ofrece el área de Recursos Humanos a los trabajadores con relación a la diversidad cultural es?

Eficiente

Deficiente

Anexo II**CUESTIONARIO 2 RECURSOS HUMANOS.**

Buenos días. Mi nombre es Mariana Carolina Calvo Pacheco. Estoy llevando a cabo un estudio para optar por el grado de licenciatura en Recursos Humanos en la UIA y quisiera solicitar su colaboración para hacerle unas breves preguntas. La información que usted me brinde será manejada de manera estrictamente confidencial y solamente con fines estadísticos

- 1.. ¿Cuántos empleados trabajan para la compañía IREX?
- 2.¿En procedimientos de Reclutamiento y Selección, como es manejado el tema de la diversidad cultural?
3. Con un breve resumen, podría explicar cómo son los procesos de reclutamiento y selección?
4. ¿Hay alguna estrategia en Recursos Humanos para prevenir la discriminación?
5. ¿Cree usted que el tener un equipo culturalmente diverso es parte fundamental del éxito en el desempeño de la compañía?
6. ¿Considera usted que en términos de un mercado globalizado, la empresa IREX ha logrado integrarse?
7. ¿Tienen ustedes mecanismos que promuevan el salario emocional de los colaboradores?¿Cuáles son?