

ESTRATEGIAS DE MANEJO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN  
MULTINACIONAL DEL SECTOR DE COSMÉTICOS DURANTE LOS AÑOS 2014-  
2019

SARA VALENTINA CANO AGUIRRE

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MEDELLIN  
2020

ESTRATEGIAS DE MANEJO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN  
MULTINACIONAL DEL SECTOR DE COSMÉTICOS DURANTE LOS AÑOS 2014-  
2019

SARA VALENTINA CANO AGUIRRE

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Asesor

SAMUEL DAVID CEPEDA PALACIO  
Magister en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MEDELLIN  
2020

## **AGRADECIMIENTOS**

A Samuel Cepeda que tuvo paciencia y disposición al dirigir esta tesis. A mi familia que me apoyó moralmente para continuar en el camino a pesar de las dificultades y a Dios por guiarme y darme fuerza para no rendirme en el proceso. Agradecimiento especial también a Paola Ramos, que me brindó la ayuda y la información necesaria.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
2. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	11
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
4. OBJETIVOS .....	13
5. CAPÍTULO CONCEPTUAL .....	14
6. CAPÍTULO CONTEXTUAL .....	29
7. CAPÍTULO METODOLÓGICO O PRÁCTICO.....	31
8. RESULTADOS.....	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	39
ANEXOS .....	42

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Macro procesos de Gestión Humana. Fuente: "La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social" (García, M. 2008)

Figura 2. Los procesos de la Gestión de Recursos Humanos. Fuente: Administración, 8 ed., Robbins y Coulter (2005, p. 283)

Figura 3. Esquema conceptual de cultura organizacional. FUENTE: Allaire y Firsirotu (1992) citado en Castañeda et al. (2006, p. 5)

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado es una investigación cualitativa en la cual se estudiaron las diferentes estrategias de manejo de la diversidad cultural que la multinacional de cosméticos Natura implementó durante los años 2014-2019, las cuales se relacionan y despliegan de teorías y principios propios de Cultura Organizacional y Gestión Humana. La investigación se realizó mediante la exploración teórica y conceptual de los términos anteriormente mencionados y de la historia de la compañía, así como a través de una entrevista al departamento de Diversidad Cultural de la empresa. Luego de la clasificación de la información y los resultados de la investigación se presentan conclusiones y recomendaciones con el fin de brindar a distintos grupos de interés como estudiantes, docentes, lectores, y empresarios un ejemplo de implementación de diversidad cultural en el lugar de trabajo y su papel dentro de la cultura organizacional y la gestión humana de la compañía.

**PALABRAS CLAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL; GESTIÓN HUMANA; DIVERSIDAD CULTURAL; ADMINISTRACIÓN**

## INTRODUCCIÓN

La diversidad cultural en el lugar de trabajo fue reglamentada y estudiada primeramente en países como Estados Unidos, Francia, Australia, Canadá, Reino Unido, y Nueva Zelanda; con el fin de disminuir brechas laborales y discriminación dentro de sus industrias. Con el paso de los años, países latinoamericanos vieron la necesidad de impulsar la diversidad cultural en sus empresas, procediendo con la creación de leyes antidiscriminatorias y la promoción de programas públicos y privados que incentivan la inclusión laboral. En Colombia, la última década ha traído consigo esfuerzos empresariales por implementar estrategias de diversidad cultural como parte de sus programas de Responsabilidad Social Corporativa. Debido a ello, empresas de varios sectores como el agropecuario y manufacturero han sido objeto de estudio en torno a su implementación de diversidad cultural, sin embargo, la industria de cosméticos no ha sido tan referenciada en proyectos investigativos de este tema en comparación con otros sectores económicos. Por esto, el presente Trabajo de Grado tiene como tema principal las diferentes estrategias llevadas a cabo por una multinacional del sector cosméticos en Bogotá, Colombia; para implementar la diversidad cultural en el lugar de trabajo. Primero se aborda el problema de la investigación, sus variables y pregunta de investigación. En segundo lugar, se establecen unos objetivos generales y específicos que guían el proyecto investigativo. En tercer lugar, se desarrolla el capítulo conceptual, mediante el cual se logra dar claridad a las definiciones claves en el desarrollo del trabajo investigativo. Luego, se hace un despliegue de los diferentes lineamientos contextuales con los cuales se busca llegar a una aproximación de las condiciones del proyecto. Partiendo de lo anterior, con un énfasis mayor en los objetivos específicos, se explica la metodología llevada a cabo durante el trabajo de investigación, para así ser dirigido este proyecto a la presentación de resultados y el análisis de la información. Por último, se presenta un capítulo de síntesis, seguido de conclusiones, recomendaciones, y referencias bibliográficas.

## **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El tema principal de esta investigación es el manejo de la diversidad cultural en el lugar de trabajo, y cómo éste se aplica en multinacionales del sector de cosméticos efectiva y eficazmente, teniendo en cuenta el nivel de impacto del mismo sobre la cultura organizacional. Empresas alrededor del mundo tienen un recurso humano diverso en sus costumbres y comportamientos, lo cual necesita una aproximación coherente por parte de líderes y ejecutivos en la organización para que sus miembros puedan conseguir sus objetivos laborales y personales dentro de la misma, sin desviarse de las metas de la compañía. La diversidad cultural, evidenciada en el sitio de trabajo, ha sido estudiada e investigada mayormente por autores como Härtel, C.E.J., King, E.B., Madera, J.M., y Thomas, K.M; los cuales han planteado temas de investigación como diversidad religiosa, desarrollo de aptitudes de liderazgo para el manejo de la diversidad cultural, inclusión de minorías étnicas y de género, diferencias étnicas entre empleadores y empleados y su efecto en la organización, entre otros.

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes**

Según Prasad, Konrad, y Pringle, (2006). El país pionero en el estudio e implementación de la diversidad cultural en el área de administración de empresas y gestión humana fue Estados Unidos, debido al fenómeno de inmigración que este ha experimentado desde mediados del siglo XX hasta el actual siglo XXI. Debido al interés y preocupación de este país por la diversidad cultural, muchos otros países como Francia, Australia, Canadá, Reino Unido, y Nueva Zelanda, empezaron a preocuparse también por éste fenómeno contemporáneo, creando luego un eco mundial en este tema. Uno de los focos principales de la reglamentación de la



diversidad en dichos países ha sido la anti-discriminación, la cual se ha constituido legalmente, y, de acuerdo a los autores previamente mencionados, esta se remonta al Título VII del Civil Rights Act de Estados Unidos. Asimismo, países como Canadá y Reino Unido optaron por medidas de equidad laboral y otras prácticas de inclusión social. A partir de allí, la preocupación de generar inclusión y eliminar la discriminación en el lugar de trabajo se ha ido extendiendo en todos los continentes, y hoy es un aspecto importante de la gestión humana internacional, según Prasad, Konrad y Pringle (2006). Alrededor del mundo, se han abordado temas, condiciones y/o problemáticas propias de la diversidad cultural y la inclusión, como lo son diferencia de género, preferencias sexuales, etnicidad, discapacidades físicas e intelectuales, nacionalidad, edad, religión, etc. Un ejemplo del impacto que ha tenido la diversidad en el recurso humano de muchas empresas en todo el mundo es la estrategia que el presidente Lou Gerstner de la empresa IBM, en la década de los 90's, implementó como foco estratégico de sus políticas organizacionales: la diversidad cultural. De acuerdo a lo redactado por Thomas (*Diversity as Strategy.: EBSCOhost*, s. f.) en la revista Harvard Business Review, IBM antes de 1993 ya había implementado estrategias para incluir talento humano de diferentes contextos demográficos en su compañía, pero en el año 1995 Gerstner efectuó una serie de acciones enfocadas a mejorar las condiciones de diversidad cultural de IBM, empezando por la junta directiva. Esta iniciativa se enfocó en grupos asiáticos, gays, lesbianas, y mujeres, para disminuir las brechas y discriminación de estas personas por parte de empleados y jefes.

Tal como lo expresan López y Erburu, (2005) la Unión Europea es también un antecedente de la diversidad cultural en el trabajo, ya que la integración de los países miembros traía consigo diferencias culturales que debían ser abordadas legal, social y económicamente, lo cual se expresa en el artículo 13 del Tratado de Ámsterdam, donde se le da derecho a la UE de tomar medidas a favor de la inclusión y la igualdad laboral.

En América Latina, tal como lo evidencia Mesonero (2019), Director General de la Fundación Adecco en su artículo para Legis; se han venido implementando una serie de leyes y proyectos que buscan incentivar la diversidad cultural en las empresas latinas, y una muestra de ello es el programa Empower. Este plan tiene apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y busca principalmente incluir a jóvenes pertenecientes a minorías entre los 18 y 30 años a empresas que potencialicen su talento. El mercado actual exige a las empresas responsabilidad social empresarial, y es por eso que muchas empresas en Latinoamérica han optado por la diversidad cultural como parte de sus estrategias para mejorar la productividad y competitividad. Muestra de ello son las empresas Teleperformance, Masisa, Recycla, Sodimac, entre otras.

Como lo plantean Hernández et al. (2010), y de una forma breve, las empresas colombianas por muchos años carecieron de una eficiente gestión humana, y más aún, de un buen manejo de la diversidad cultural. Sin embargo, en el siglo XXI, estudios realizados por entidades como la Price Waterhouse, Boston Consulting Group, y Aon Consulting, han evidenciado un creciente impacto de la gestión humana en la competitividad y crecimiento de las empresas colombianas, y a su vez, han buscado aumentar la consciencia empresarial hacia temas propios de la gestión humana como el incentivo del talento humano, la eficaz remuneración, la diversidad cultural, entre otros. El estudio de Boston Consulting Group (2008) citado en Hernández et al. (2010) planteó una agenda para Colombia hasta el año 2015, en la cual se tendrían que mejorar las prácticas empresariales y organizacionales en los siguientes aspectos: responsabilidad social corporativa, gestión del talento, gestión de la globalización, gestión de la diversidad y gestión del balance vida-trabajo; los cuales revelaron durante esos años un bajo crecimiento e implementación en las empresas colombianas. Luego de esto, en Colombia se ha evidenciado una mayor preocupación por la adecuada gestión humana, y la inclusión laboral, aunque sus resultados no han sido tan significativos como en Norteamérica y Europa, ya que, según los estudios previamente mencionados,

Colombia aún se enfrenta a retos en cuanto a estas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.

## **2. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Gestión humana**

El concepto de gestión humana que se alinea al tema de investigación y su respectivo problema es:

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (García Solarte, 2010, Pte. 2)

Otros autores que se destacan en esta variable son Chiavenato, Dessler, Sherman y Robbins, quienes han aportado a la definición de gestión humana y han concordado en que esta busca el mejor rendimiento de empleadores y empleados, y su satisfacción laboral.

### **2.2 Cultura Organizacional**

La definición de cultura organizacional que guiará fundamentalmente el marco teórico de este trabajo de grado es la siguiente:

Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional

coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos. Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992) citado en Castañeda et al. (2006, p. 4)

Aparte de estos autores, investigadores como Hofstede, William Ouchi, Peters y Waterman, Stanley, Denison, y Taylor; han planteado diferentes teorías, conceptos e hipótesis relacionadas con la cultura organizacional y como esta permite la excelencia administrativa y el desarrollo económico. En breves palabras se puede afirmar que estos autores, según Hernández, G. ( 1999, p. 21) comparten un común denominador de que factores como los símbolos, propósitos, mitos, valores y creencias son los que le dan forma a la cultura organizacional.

## **2.2. Diversidad Cultural**

Debido a intereses propios de este proyecto investigativo, la diversidad cultural en el lugar de trabajo será definida como: “reclutamiento y retención sistémica de empleados pertenecientes a diversos grupos de identidad social”. (Prasad et al., 2006, p. 2). Los autores que más se han destacado por sus aportes al tema de diversidad cultural han sido Geert Hofstede, quien ha planteado modelos de análisis de diferencias culturales entre países y culturas organizacionales; Jackson, Schuler, McLeod y Cox, quienes en la década de los 90’s han planteado tesis sobre el efecto de la diversidad cultural en temas como la rotación de trabajo, satisfacción laboral, éxito empresarial y atención al cliente.

Este trabajo de investigación busca, mediante el estudio de la multinacional Natura ubicada en Bogotá, Colombia; brindar un ejemplo a medianas empresas colombianas en expansión, para que estas puedan incluir y manejar la diversidad cultural en sus prácticas organizacionales sin que su cultura organizacional se vea perjudicada, teniendo en cuenta un referente exitoso. Para ello, se plantearon y estudiaron las variables gestión humana, cultura organizacional y diversidad cultural

en el lugar de trabajo; y se presenta la siguiente pregunta que guía el proyecto de investigación:

### **3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles han sido las estrategias usadas por la empresa Natura en Bogotá para manejar la diversidad cultural y su nivel de impacto sobre su cultura organizacional en los últimos 5 años?

### **4. OBJETIVOS**

#### **4.1 Objetivo general**

Identificar las estrategias empleadas por la multinacional del sector de cosméticos en Bogotá, Colombia (Natura) para manejar la diversidad cultural y su nivel de impacto sobre su cultura organizacional.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- i. Describir la cultura organizacional que ha caracterizado a Natura desde el año 2014.
- ii. Analizar el grado en que la diversidad cultural ha estado presente en esta organización durante los años 2014-2019.
- iii. Registrar cómo la empresa ha implementado las estrategias mediante las cuales ha manejado la diversidad cultural entre los años 2014-2019.

## 5. CAPÍTULO CONCEPTUAL

### 5.1. Gestión Humana

#### 5.1.1. Teoría y conceptos de Gestión Humana según Solarte

Una autora que ha aportado conceptos relevantes al tema de Gestión Humana es García Solarte, la cual aporta un sistema de macro procesos que, según la autora, generan valor y contribuyen al desarrollo de la cultura organizacional siempre y cuando los diferentes departamentos estratégicos de la empresa trabajen conjuntamente (de la mano del departamento de Gestión Humana) enfocándose en un mismo objetivo empresarial. El siguiente es un cuadro que ilustra dichos macro procesos:



Ilustración 1. Macro procesos de Gestión Humana. Fuente: "La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social" (García, M. 2008)

A continuación, se desarrollará un breve resumen sobre los macro procesos ilustrados anteriormente.

#### A. Organización y planeación del área de gestión humana:

Este proceso consiste en las bases que la empresa debe fundar con el fin de darle forma al esquema bajo el cual se guiará el departamento de Gestión Humana, los dos pilares principales, por lo que es fundamental la organización y planeación respecto a los siguientes aspectos que forman

parte de este macro proceso: 1) planeación estratégica del talento humano, 2) marco legal sobre el cual se rigen las actividades del personal y el departamento en sí, 3) políticas del área de gestión humana, y 4) análisis y diseño de cargos.

B. Incorporación y adaptación del personal:

El objetivo principal de este macroproceso es que el personal contratado genere valor desde su cargo mediante la correcta adaptación de la persona a la empresa y su cultura organizacional. Según Solarte, este proceso también busca que las personas que empiezan a formar parte de la compañía u organización sean las mejores y posean las habilidades y competencias más adecuadas para el cargo a desempeñar. Dentro de este macroproceso, se encuentran otros pilares como la requisición, el reclutamiento, selección del personal, contratación, socialización e inducción.

C. Compensación, bienestar, y salud de las personas:

Este macroproceso busca principalmente un equilibrio entre el personal y el presupuesto de la organización, de manera que se logre motivar, incentivar y cuidar del personal de manera sostenible. Para ello, la compañía debe contemplar los siguientes ítems: compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, y calidad de vida laboral.

D. Desarrollo del personal: este consiste en la búsqueda constante del desarrollo del personal y la organización mediante la educación que permita mejorar las habilidades y conocimientos de todas las personas pertenecientes a la empresa. Para lograr este objetivo, el departamento de Gestión Humana debe implementar los siguientes procesos:

- i. Capacitación y entrenamiento
- ii. Desarrollo profesional y planes de carrera
- iii. Evaluación del desempeño
- iv. Monitoreo

E. Relación con el empleado:

En este macroproceso se busca mantener la relación empleado-empleador considerando los siguientes aspectos: negociación colectiva y relación con sindicatos (en caso de que haya), y la cesación o ruptura laboral.

### **5.1.2. Gestión Humana para Chiavenato, Dessler, Bohlander y Robbins**

Según Chiavenato (2008) citado en Dessler & Varela Juárez (2011) la Gestión del Talento Humano puede tener tres diferentes connotaciones:

- A. Como función o departamento. Es el área encargada de todas las actividades o procesos propios de Talento Humano como reclutamiento, selección, desarrollo de personal, remuneración, etcétera.
- B. Como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la manera en que la empresa organiza y ejecuta los procesos propios de su área de gestión humana, los cuales fueron mencionados anteriormente.
- C. Como profesión. Son las personas profesionales que ocupan cargos en el área de gestión humana y que cumplen la función de llevar a cabo uno o más procesos de la misma. Puede ser seleccionadores, formadores, médicos laborales, etcétera.

Según Solarte (2010), Chiavenato ve la Gestión Humana como: “la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros.” Esto responde a la cuestión de la importancia y relevancia del departamento de Gestión Humana en todas las organizaciones, ya que el recurso humano es el activo fundamental en toda empresa.

Ahora bien, Gary Dessler es otro autor que ha aportado a las numerosas definiciones de Gestión Humana, según él:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un



código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler, G., & Varela, R., 2011, p. 2)

La Gestión Humana, según este autor, comprende los siguientes aspectos:

- A. Estudio y determinación de los diferentes cargos y sus respectivas funciones
- B. Planeación de los requerimientos de empleo y reclutamiento de los candidatos
- C. Selección de personal
- D. Ejecución de inducciones y capacitaciones
- E. Evaluación de desempeño
- F. Remuneración
- G. Pago de incentivos y prestaciones sociales
- H. Comunicación, esta con el fin de controlar y asesorar
- I. Capacitación y desarrollo del personal
- J. Impulso del compromiso de los miembros de la organización
- K. El conocimiento por parte del gerente sobre: “la igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa, la salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo, las quejas y las relaciones laborales”.  
(Dessler, G. & Varela, R., 2011, p. 2)

Un libro que aportó a las diferentes teorías y definiciones de Gestión Humana fue el escrito por George Bohlander, Scott Snell, y Shad Morris, el cual fue publicado en 2016 y tiene como título “*Managing Human Resources*”. En este, se contempla HRM (Human Resource Management, o conocido en español como Gestión Humana) como el set de procesos que van desde el diseño de cargos hasta la compensación, y que cuenta con un análisis del entorno competitivo de la organización con el fin de que los objetivos organizacionales sean alcanzados con éxito y se supere a la competencia. Para esto, según los autores, es crucial la adecuada selección del personal, así como el desarrollo, motivación, capacitación, y compensación competitiva del mismo; logrando así exitosa retención y preparación de los empleados. Sin embargo, al ser el capital humano una parte fundamental de la

organización, presenta diferentes desafíos que, según Bohlander, Snell, y Morris (2016), deben ser enfrentados de la siguiente manera:

- A. Cambios en el mercado. Externalidades positivas o negativas pueden influenciar el modelo de negocio de toda empresa. Por esto, es crucial que la organización visualice futuros sucesos que puedan afectar o impactar sus operaciones y competitividad. Adaptarse a los constantes cambios en su mercado es necesario en cualquier empresa que busque mantenerse en el largo plazo y consolidarse, y para ello, no se puede dejar de lado el capital humano. El mercado laboral es uno que cada vez se hace más competitivo, y puede ser uno de esos mercados cambiantes. Por ello, Bohlander, Snell y Morris plantean la incorporación de representantes de gestión humana en todas las mesas de negociación de la compañía, para que así todo el equipo esté al tanto de las necesidades y situaciones de su talento humano, así como de las nuevas tendencias que a estos conciernen, para que haya preparación y planeación frente a futuros cambios tanto en la industria a la cual pertenece la empresa, como en el departamento de Gestión Humana. Parte de las estrategias de adaptación en el mercado laboral son el downsizing, outsourcing y offshoring. El primero se refiere al recorte de cargos y personal planeado, el segundo es contratar una empresa prestadora de servicios para llevar a cabo actividades de la empresa como contratación, capacitación, entre otras; y el último se refiere al traslado de la empresa y personal a otro país.
- B. Proceso de empleo global. De acuerdo al trabajo realizado por estos autores, las empresas buscan e implementan estrategias de Gestión Humana ligadas a la globalización, ya que acuden a contratar personal del extranjero o a trasladar su capital de trabajo a países donde pueden tomar ventaja de economías de escala u otros métodos de entrada que les brinden competitividad mediante la internacionalización, y les permitan encontrar el personal adecuado para sus objetivos organizacionales. Por ende, las

empresas deben analizar y planear un amplio espectro de variables que retan la efectividad de las estrategias de internacionalización y con ellas la gestión humana, como lo son las diferencias geográficas, culturales, legales, políticas, económicas, entre otras.

Debido a la apertura económica global, los empleados están cada vez más dispuestos a migrar a otros países con la intención de encontrar empleos que les brinden más satisfacción y mejor trato, por lo que la gestión humana es fundamental e incluso complicada en tiempos de globalización. Capacitar el talento humano para que sea trasladado a otros países es un reto para las empresas, ya que implican traducción de normas empresariales y adaptación del capital humano a las condiciones laborales, culturales, económicas, y políticas del país donde será ubicado.

- C. Responsabilidad social corporativa. Los cambios que ha traído consigo la globalización han contribuido al auge de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad. Esto se debe a la migración de capital de trabajo alrededor del mundo, especialmente a aquellos países en desarrollo donde los salarios son más bajos, lo cual ha desatado críticas y cuestionamientos a las empresas que aprovechan las economías de escala en dichos países y que han aportado a al pensamiento de que explotan empleados y ecosistemas para su propio lucro. Dadas las tendencias de consumo consiente de las generaciones recientes, las empresas se han visto obligadas a emplear estrategias y programas de responsabilidad social y ambiental que demuestren al consumidor que aportan al bienestar general de la población y al entorno ambiental donde habitan dichas empresas. Según lo planteado por Bohlander, Snell, y Morris (2016, pag 11), estudios realizados por el Boston College's Center for Corporate Citizenship demostraron que mientras mejor sea la reputación de las empresas, más aumenta la posibilidad de que estas sean recomendadas por sus clientes y así aumenten sus ventas. Incluso, sus estudios revelaron que los empleados prefieren trabajar en compañías social y ambientalmente responsables.

Otro enfoque que tiene el concepto de Gestión Humana es el aportado por Robbins y Coulter en su libro “*Management 8th ed.*” (2005). En esta edición se encuentra una definición de Gestión Humana similar a las expuestas anteriormente: “Actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.” (Robbins & Coulter, 2005, p. 283).

Robbins y Coulter, además de aportar una definición general de Gestión Humana, también desarrollaron una serie de procesos y micro procesos que hacen parte de la misma.

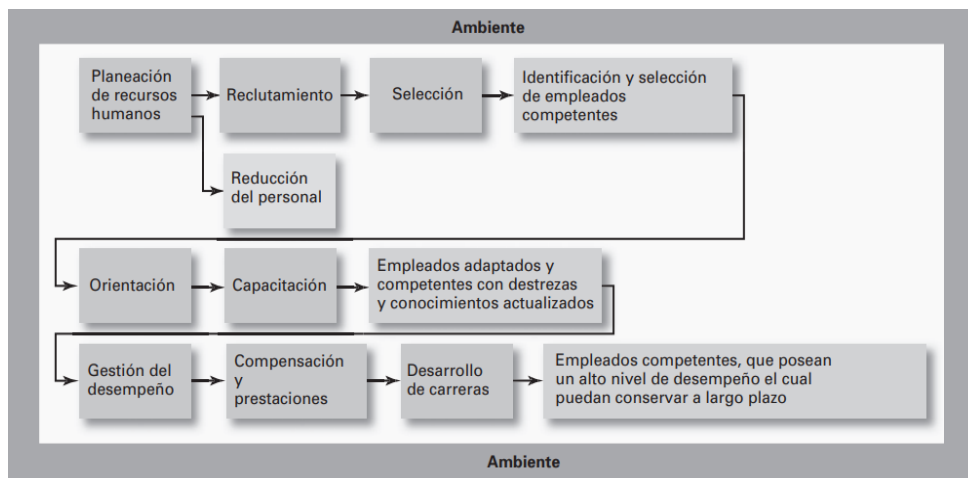


Ilustración 2. Los procesos de la Gestión de Recursos Humanos. Fuente: *Administración, 8 ed.*, Robbins y Coulter (2005, p. 283)

Como se puede observar en la ilustración anterior, los procesos generales que conforman la Gestión Humana son los relacionados con reclutamiento, selección, capacitación, compensación y desarrollo, los cuales son expuestos también por los autores mencionados en este capítulo. La definición que dan Robbins y Coulter a cada uno de estos procesos es la siguiente:

- A. Planeación de recursos humanos: en este proceso se evalúa la situación del departamento de Gestión Humana con el fin de promover programas que garanticen que la organización contará con el personal requerido tanto cuantitativa como cualitativamente. Para implementar dichos programas es fundamental conocer además las necesidades futuras de la organización.

B. Reclutamiento y reducción de personal: el reclutamiento consiste en convocar e identificar a potenciales candidatos a las vacantes de la empresa, con el fin de contratar a los mejores calificados. Existen varios medios por los cuales las empresas reclutan talento humano, como internet, página web de la empresa, recomendación de empleados, ferias universitarias, tercerización del servicio de reclutamiento, entre otros. Según Robbins y Coulter (2005), el método que brinda mayores posibilidades de reclutar empleados idóneos es el de recomendación de empleados actuales, ya que estos conocen la empresa y a la persona que recomiendan, y la mayoría de veces referencian a personas que ellos consideran se van a desempeñar apropiadamente y así no corren el riesgo de afectar su reputación laboral al recomendar alguien que no cumpla las expectativas de la compañía.

Por otro lado, un aspecto necesario en la Gestión Humana es la reducción del personal, ya que tener empleados que no cumplen con sus funciones y no aportan valor agregado a la compañía puede ser perjudicial para el crecimiento de la misma. Tal como lo afirman Robbins y Coulter, la tarea de reducir personal no es fácil ni placentera, pero es sumamente necesaria. Los métodos para llevar a cabo dicha acción pueden ser despido, jubilaciones tempranas, transferencias, ceses laborales, reducción de semanas de trabajo, entre otros.

C. Selección: este proceso consiste en evaluar qué candidatos se desempeñarán eficazmente de acuerdo a los criterios de evaluación del personal que implemente la compañía. Hay varias formas de llevar a cabo el proceso de selección según los autores, y son: formatos de solicitud, pruebas escritas, simulaciones, entrevistas, evaluación de antecedentes y exámenes físicos. Todos estos, para poder ser ejecutados por la empresa, deben poseer validez y confiabilidad.

D. Orientación: la inducción es una herramienta recurrente para orientar a los nuevos empleados y lograr adaptación de los mismos a sus nuevos puestos. La inducción puede ser formal y/o informal. La primera consiste en una

reunión con personal de áreas administrativas y recursos humanos donde se presentan la historia, valores, políticas e instalaciones de la empresa, además de las características propias del puesto como sus funciones, tareas, horarios, salarios y prestaciones. Una inducción informal se da cuando el empleado es acompañado por otro empleado con experiencia dentro de la organización para ser guiado por zonas comunes de la empresa he instruido sobre las tareas fundamentales de su puesto. Según los autores Robbins y Coulter (2005), las inducciones eficaces reducen las posibilidades de renuncias repentinas.

- E. Capacitación: la capacitación del talento humano consiste en la enseñanza y/o entrenamiento que los empleados necesitan para adquirir los conocimientos y destrezas necesarios para desempeñarse de acuerdo a los estándares de calidad de la empresa. Según Robiins y Coulter (2005), los tipos de capacitación son los siguientes:
- I. Aprendizaje mediante el desempeño diario en el puesto de trabajo
  - II. Rotación de empleos
  - III. Enseñanza brindada por empleados experimentados
  - IV. Simulaciones y juegos de roles
  - V. Manuales de procesos
  - VI. Conferencias y clases presenciales
  - VII. E-aprendizaje
  - VIII. Tele y videoconferencias
- F. Gestión del desempeño: consiste en implementar políticas y normas y evaluarlas desde el desempeño de los empleados con el fin de tomar decisiones asertivas en cuanto al talento humano se refiere. Según Robbins y Coulter (2005), existen diferentes métodos para evaluar el desempeño del personal, como por ejemplo los ensayos escritos, comparaciones multipersonales, escalas de calificación, entre otros.
- G. Compensación y prestaciones: para toda organización, tal como lo expresan Robbins y Coulter (2005), es fundamental diseñar sistemas de compensación

y prestaciones laborales equitativos, justos, motivadores y flexibles, ya que estos afirman que dichos sistemas tienen gran impacto en la productividad y efectividad del talento humano y de toda la organización. Dichos autores aseguran que, debido a los cambios constantes en el mercado laboral, es necesario que las empresas adopten sistemas de pago y compensación basados en las destrezas que los empleados poseen, y no solo en su experiencia y permanencia. Los métodos de compensación incluyen salarios base, aumento de sueldos, bonos, promociones de cargos, y otros incentivos.

H. Desarrollo de carreras: la responsabilidad personal en cuanto al progreso laboral es muy importante según Robbins y Coulter (2005), ya que las organizaciones no son las únicas responsables de permitir que el individuo desarrolle una carrera satisfactoria y cumpla sus metas personales y profesionales. Según estos autores, los individuos deben seleccionar sabiamente su primer empleo, buscando que este sea el primer escalón para avanzar dentro de la organización y poder crecer laboral, profesional, y personalmente. Para estos autores, basados en un estudio de V. Frazee (1996), las organizaciones deben brindar la oportunidad a los empleados de demostrar sus destrezas, tener reconocimiento, gozar de compensaciones justas, desarrollarse personalmente y rodearse de un ambiente laboral ameno; especialmente si son profesionales recién graduados que van a empezar a desarrollar su carrera laboral.

## **5.2. Cultura Organizacional**

### ***5.2.1. Definición de Cultura Organizacional según Allaire, Firsirotu y Schein***

Como se expuso anteriormente en la sección 2.2.2., la cultura organizacional, según Allaire y Firsirotu (1992), contemplados en Castañeda et al. (2006, p. 4); es un

sistema que integra aspectos como: procesos gerenciales basados en estructuras sociales, la cultura que identifica y diferencia al grupo organizativo de otros con base en sus símbolos, expresiones y afectos, y todo el colectivo de empleados que tienen sus personalidades, experiencias y acontecimientos, todos los cuales aportan a la realidad del clima organizacional a medida que van pasando sucesos que normalicen la misma.

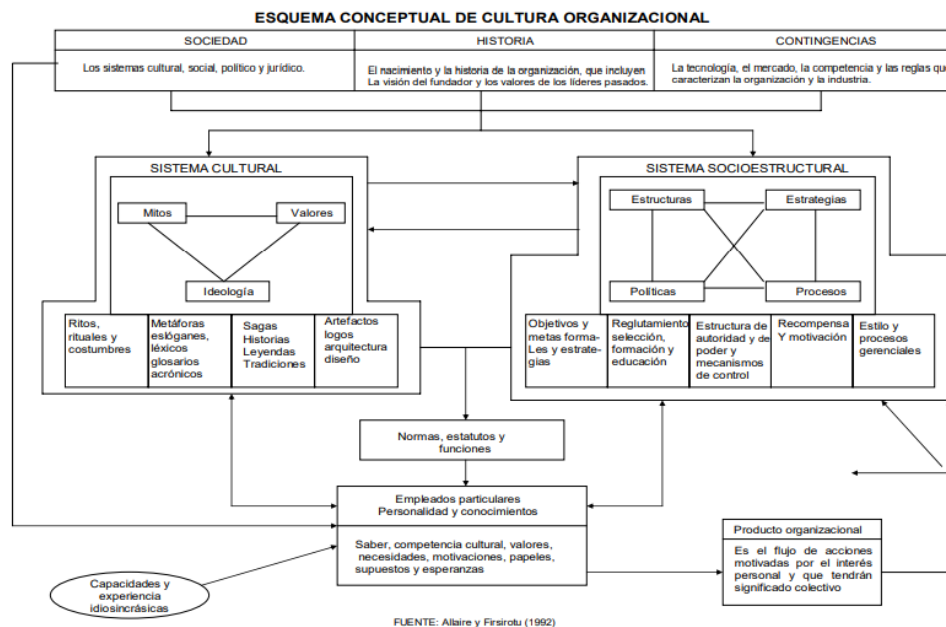


Ilustración 3. Esquema conceptual de cultura organizacional. FUENTE: Allaire y Firsirotu (1992) citado en Castañeda et al. (2006, p. 5)

Como se puede observar en la ilustración anterior, la cultura organizacional es un sistema donde existen variables interdependientes que aportan al resultado final del producto organizativo, que nace de aspectos como la misión y valores corporativos, las externalidades positivas o negativas que impactan los procesos organizacionales, los mitos, valores e ideologías que caracterizan a los miembros de la empresa, las políticas y estrategias gerenciales, las normas, la personalidad y comportamiento de empleados, entre otros.



Con el fin de comprender o analizar otros aportes al concepto de cultura organizacional es necesario contemplar lo que Schein expone. Según Schein (1988) citado en María López (2013, p. 100-108) la cultura organizacional es una herramienta de integración y adaptación tanto externa como interna, de la cual los empleados se valen para afrontar temas difíciles y así trabajar en el desarrollo grupal de un entorno de bienestar. Para alcanzar dicho propósito y que la organización logre una adaptación a los factores cambiantes externos, se deben presentar los siguientes aspectos:

- A. Misión y estrategia: es fundamental que la empresa enfoque sus esfuerzos hacia un objetivo claro con base en su razón social que sea comúnmente aceptado y compartido, sin dejar de lado la preocupación sobre cómo sobrevivir en diferentes entornos aplicando la identidad grupal de la organización. Dicha supervivencia, según Schein (1988) citado en López (2013), no puede desligarse de las prioridades empresariales, ya que, contando con las oportunidades externas que se han de presentar, la empresa debe construir estrategias que guíen a la acción de cumplir las metas corporativas, y garantizar la supervivencia sin omitir la identidad de sus miembros como grupo organizativo.
- B. Metas: para María López (2013), es necesario pasar de lo abstracto a lo preciso, es decir, no preocuparse solo por la misión empresarial sino también porque el grupo logre un consenso sobre las metas y los procesos que garanticen su cumplimiento. Ejemplo de ello es que los miembros de la organización comprendan y compartan aspectos como la prestación de los servicios, la manufactura de un producto, el diseño, los costos y precios, y las operaciones básicas en general.
- C. Medios: según López (2013) parte de la cultura organizacional son todos los procesos, políticas, y normas que definen cómo se llevan a cabo las responsabilidades, tareas y límites internos que llevan a la organización a cumplir sus metas. Los medios son por ejemplo aspectos como la división

del trabajo, la compensación, el control interno, la estructura organizacional, la metodología de los procesos internos, la asignación de tareas, etc. Todos estos aportan a la caracterización y definición de la cultura organizacional cuando son comprendidos y consensuados por sus miembros.

- D. Control y evaluación: como lo expresa López (2013), es crucial que desde un principio se haga un consenso sobre cómo se evaluará y corregirá el rendimiento o desempeño de los miembros de la organización. Esto con el fin de enfrentar crisis y cambios para que los mismos sean convertidos en oportunidades de adaptación y mejora, y desarrollo de la cultura organizacional, tal como lo afirma Schein (1988) en López (2013).

Para lograr la adaptación empresarial a factores externos, es necesario una integración grupal interna que garantice que los individuos trabajando conjuntamente logren propósitos que en su individualidad quizás no cumplirían. Aspectos fundamentales mediante los cuales se logra dicha integración son, según Schein (1988) citado en López (2013), los siguientes:

- A. Lenguaje: la comunicación eficaz y el lenguaje común son claves, no solo para la caracterización del grupo organizacional, sino también para el cumplimiento de metas. Es fundamental que los miembros de la organización acepten y comprendan las mismas categorías conceptuales y significativas para que haya consenso sobre lo que es importante, lo que ha de ser, lo real, y lo que debe atenderse. Sin este entendimiento grupal no son posibles ni la supervivencia ni el alcance de resultados. Es debido que el grupo interiorice una jerga técnica propia que les permita estar de acuerdo y resolver eficazmente cada situación que se presente.
- B. Límites grupales: con el fin de desarrollar una identidad cultural que caracterice a la organización es necesario consensuar los límites de quién es integrado al grupo y quién no. En un principio esta tarea corre por cuenta de los directivos, líderes, y fundadores de la empresa, pero con el paso del tiempo ha de ser el grupo mismo quien vaya trazando dichos límites. A

medida que la organización crece, también el proceso de delimitación se hace complejo, según Schein, pero es fundamental para definir los procesos de integración.

- C. Jerarquía y poder: para el autor abordado es necesario estratificar y definir el poder y la jerarquía, planteando cómo se obtienen, delimitan o pierden. La naturaleza humana lleva a individuos a tener impulsos y decisiones inapropiadas, y es allí cuando el poder y la autoridad juegan un rol crucial para dotar de civilidad las acciones de las personas dentro de la organización, y así limitar la biología humana que en ocasiones es agresiva, todo esto con el propósito de amenizar el clima organizacional.
- D. Relaciones entre iguales: se deben implementar reglas que establezcan las relaciones interpersonales dentro de la organización, y definan qué es debido de las mismas en cuanto a afecto, comportamiento, confianza e intimidad, todo acorde a las metas de la empresa. Esto juega un papel importante en la caracterización de la cultura organizacional, ya que define el nivel de afecto y desarrollo de las relaciones entre iguales dentro del grupo organizativo.
- E. Recompensa y castigo: dentro de toda organización se debe establecer claridad sobre cuáles son las conductas dignas de recompensa y cuáles conllevan a castigo. Esto es importante porque influye en la estructura de poder y jerarquía (cuando se recompensa con asensos las acciones "heroicas" por ejemplo) y a su vez segrega el grupo. No basta solo con tener estos aspectos claros, sino que es debido definir un sistema de compensación y sanción que sea comúnmente aceptado y consensuado, ya que esto también aporta a la identidad única de la empresa y la integración al grupo organizativo.
- F. Religión e ideología: como se expuso en la ilustración 3, la ideología forma parte fundamental del sistema cultural de toda organización. Esta a su vez se compone por mitos, anécdotas, y figuras representativas que forman valores comprensivos que guían el cómo actuar ante situaciones de difícil control o explicación, los cuales nacen desde experiencias pasadas respecto

a cómo se enfrentaron sucesos complejos relacionados con la misión, las metas, los medios y las relaciones, temas expuestos anteriormente.

Como conclusión, se puede afirmar que la cultura organizacional es un sistema complejo de variables interdependientes que definen una identidad única de la empresa que la hace diferente a los demás. Para lograr esa distinción, debe haber adaptación a factores externos que influyen en la formación de la cultura organizativa, así como integración al entorno interno por parte de los miembros del grupo. Es importante tener una identidad porque eso brinda estabilidad al clima organizacional, a su vez motiva al grupo al compromiso colectivo, y guía o controla las acciones de los miembros de la empresa para tener ejecución y control de las metas propuestas.

### **5.3 Diversidad Cultural en el lugar de trabajo**

#### ***5.3.1. Prasad, Konrad y Pringle, y su aporte al estudio de Diversidad Cultural en el lugar de trabajo***

La diversidad cultural en el lugar de trabajo, según Prasad et al. (2006), es la atracción, reclutamiento, selección y retención de personal perteneciente a diferentes grupos sociales y culturales. Según estos autores, la inclusión es comúnmente asociada a la antidiscriminación, dando más importancia a que en el lugar de trabajo se incluyan personas que pertenecen a grupos sistemáticamente discriminados y excluidos y que suelen tener apoyo o cobertura de la ley local. Sin embargo, Prasad y compañía afirman que la diversidad cultural en el lugar de trabajo va mucho más allá de la inclusión y tiene que ver con darle importancia igualitaria a diferencias sociales y culturales independientemente si son amparadas o no por la ley (ejemplo, peso, orientación sexual, edad, género, raza, etc)

La inclusión no es lo único que forma parte de la diversidad cultural en las organizaciones, sino que aspectos como el respetar y el valorar diferencias culturales son clave. Por lo tanto, no se trata solo de que grupos minoritarios

cuenten con representación en organizaciones públicas y privadas, sino que todos los miembros de las mismas tengan respeto hacia todas las características propias del individuo sea habilidad en un idioma, estilo de vida, apariencia física, capacidades cognitivas y comunicativas, religión, raza, orientación sexual, entre otras. Otro enfoque que le dan estos autores al tema es la interacción entre grupos diferentes y la inclusión de diferencias de poder, haciendo que el tema no sea sólo sobre características individuales sino también organizacionales y grupales.

Cabe destacar que, como lo afirman Prasad y sus coautores, la diversidad cultural en el lugar de trabajo va de la mano con las legislaciones del país o ciudad donde la empresa se encuentre, así, el marco legal que guía las acciones empresariales a este tema varía dependiendo del gobierno local. Esto implica que organizaciones alrededor del mundo tengan una concepción diferente en cuanto a lo que identidad cultural y su diversidad signifiquen o representen. Hay un nivel de complejidad alto en este tema, según los autores, y se debe a que por la historia y contexto propios de los diferentes grupos sociales se puede presentar que la inclusión de unos sea más destacada que otros, y esto también depende de la legislación y movimientos sociales que rigen a la empresa en cuestión.

## **6. CAPÍTULO CONTEXTUAL**

### **6.1 Breve contextualización del sector cosmético en Colombia**

Según el Raddar (2018) citado en el Informe Gastométrico de Cosméticos de Inexmoda (2019), Bogotá es la ciudad del país que tuvo mayor representación (3,8%) del gasto de los hogares en el año 2018, lo que favoreció mayormente a sectores fundamentales de la economía como el alimenticio, ya que las familias optaron por gastar más en la canasta familiar que en productos de belleza. Esto fue lo que causó, sumado a un ingreso menor en los hogares, un decrecimiento del sector cosmético en ese mismo año del 1.5% en ventas según cifras del DANE, citadas en Inexmoda (2019). Sin embargo, el sector creció en sus exportaciones en

este mismo año con un crecimiento porcentual del 5.4% respecto al año anterior, según dicho informe.

Inexmoda expuso en su informe que la mujer colombiana, en promedio, destina 300.000 pesos trimestrales a la compra de productos de belleza y aseo personal, lo cual es atractivo para las empresas productoras y comercializadoras del sector. Otro incentivo para la inversión en la producción de artículos cosméticos es la biodiversidad del país, ya que, según la Cámara de Comercio de Bogotá (2018) una de las tendencias dominantes en el sector es la compra de productos de origen natural y ecológicamente sostenibles. “Se prevé que para el año 2022 el sector cosmético alcance una facturación de más de 430.000 millones de dólares, presentando una tasa anual de crecimiento del 4,3% con productos que inspiren lo natural y orgánico.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018, p. 39)

Una empresa que evidencia esta tendencia y que aprovecha la diversidad ecológica es Natura, de la cual se expondrán detalles en apartados siguientes.

## **6.2. Contextualización de la empresa Natura**

Nacida en Brasil en el año 1969, esta empresa se ha caracterizado por el fomento de la conciencia y el bienestar a través de productos cosméticos y la conexión con la naturaleza. La venta directa y el fortalecimiento de relaciones con clientes, proveedores y colaboradores han sido elementos claves en el constante crecimiento de la empresa. Hoy en día cuenta con presencia internacional en países como Colombia, Perú, México, Ecuador, Francia, Estados Unidos, entre otros; y es una de las multinacionales de cosméticos más reconocidas en Latinoamérica. Uno de los factores que le permite tal reconocimiento a Natura es su enfoque a la innovación desde diferentes aspectos como sostenibilidad ambiental, e-commerce, operaciones y logística, y diseño de productos. Todo lo anterior categoriza a esta

empresa como una organización vanguardista en temas de RSC, y cuidado del medio ambiente.

Dentro de sus procesos del área de Gestión Humana, la diversidad cultural tiene parte fundamental no solo por tratarse de una multinacional, sino porque su enfoque vanguardista la guía a ser incluyente y éticamente responsable. Natura se enfoca en aportar a un mundo mejor, no solo desde la creación de productos de belleza de alta calidad, sino además con la implementación de procesos que cuidan al medio ambiente, de programas de impacto social que eduquen a la comunidad sobre el respeto y la sostenibilidad, y la inclusión social.

Lo anterior justifica el motivo que guio el presente proyecto a estudiar las estrategias de manejo de diversidad cultural que ha implementado Natura en los últimos 5 años, las cuales serán expuestas en el capítulo de resultados.

## **7. CAPÍTULO METODOLÓGICO O PRÁCTICO**

### **7.1. Diseño metodológico**

#### ***7.1.1 Enfoque de la investigación***

Según Hernández, R., Fernández, C. Baptista, M. (2014, p.16), el enfoque cualitativo se da cuando la metodología no implica recolección de datos medidos numéricamente, sino que la respuesta a la pregunta de investigación se da mediante interpretación de la información recolectada. Dado que este proyecto investigó acerca de las estrategias que ha implementado la empresa Natura en el manejo de su diversidad cultural, sin recurrir a datos numéricos, el enfoque cualitativo, según dichos autores, es adecuado en este caso. Sumado a esto, el alcance de la presente investigación es comprender cómo esta multinacional brasileña, con operación en Bogotá, incluye diversos grupos sociales satisfactoriamente, no de manera improvisada, sino más bien como objetivo de estrategias sistémicas estructuradas.

Según Hernández et al (2014), los estudios cualitativos por lo general tienen como alcance el entender fenómenos o procesos sociales y empresariales, como es el caso de este trabajo de grado.

### **7.1.2 Fuentes de información**

Las fuentes de información consultadas en este proyecto fueron primarias, al hacer entrevistas virtuales a la encargada del área de comunicaciones y diversidad de recursos humanos de Natura, y al recopilar información de informes y documentos digitales contenidos en la página web oficial de esta empresa. Siguiendo los lineamientos y objetivos de esta investigación, también fue necesario recurrir a fuentes de información secundarias y terciarias para sustentar el marco teórico del proyecto, recurriendo a bases de datos interdisciplinarias aportadas por la red de bibliotecas de la Universidad Pontificia Bolivariana, así como de sitios de investigación académica como Scielo y Google Académico.

### **7.1.3 Metodología de la investigación**

#### **7.1.3.1 Entrevistas etnográficas**

Con el fin de hacer sentir a la persona entrevistada como en una conversación semi-casual, se utilizó la entrevista etnográfica como la metodología de investigación principal. Según Rosana Guber (2001. P. 82) en este tipo de entrevista se plantean algunas preguntas generales con el fin de guiar al informante acerca de los intereses propios de la investigación, pero el entrevistador participa en menor medida que el entrevistado, ya que se concentra en conocer el contexto y la realidad donde se desenvuelve el entrevistado, permitiéndole a este brindar conceptos desde su propia perspectiva. En la entrevista etnográfica, el entrevistador interfiere con preguntas abiertas y flexibles con la finalidad de que la información no se desvíe del objetivo de la investigación. Debido a la contingencia actual causada por la



pandemia de Covid-19, hubo un grado de complejidad al momento de obtener entrevistas con multinacionales del sector cosméticos, por lo que se enfocó el esfuerzo en obtener información de una multinacional incluyente y socialmente responsable (Natura) que aceptó aportar al proyecto investigativo. Buscando no desviar la entrevista del tema de investigación, se preestablecieron preguntas como: ¿cómo define usted la cultura organizacional de la empresa?, ¿cómo calificaría usted el grado de diversidad cultural de la compañía en una escala de 1 a 10 (siendo 10 muy alto, y 1 muy bajo)?, describa las estrategias que la empresa ha llevado a cabo en los últimos 5 años para el manejo e inclusión de la diversidad cultural en el lugar de trabajo, ¿considera usted que esas estrategias han tenido impacto en la cultura organizacional? ¿Por qué? Y por último, ¿cuáles han sido los logros de la empresa en cuanto a diversidad cultural?. Las preguntas anteriores se establecieron con anterioridad a la entrevista, sin embargo, durante la misma fue necesario intervenir con preguntas no preestablecidas o estructuras con el propósito de ahondar en un tema de interés o tener mayor comprensión sobre lo expuesto por la persona entrevistada.

### **7.1.3.2 Investigación documental**

Tal como se mencionó en el apartado de fuentes de información, la página web oficial de Natura, sus informes digitales, y las bases de datos universitarias fueron parte de la metodología de investigación, y contribuyeron al desarrollo de los capítulos conceptual y contextual. Se seleccionaron principalmente sitios como EbscoHost, Scopus, Scielo, Google Académico, Legis Comex, y SAGE para hacer un recorrido documental sobre teorías que guiaron el proyecto investigativo y que son propias de autores como Allaire, Firsitoru, Chiavenato, Borris, Hernández, Prasad, Pringle, Schein, Solarte, entre otros, todos los cuales aportaron a la conceptualización del presente proyecto y fueron abordados no solo por su trayectoria y conocimiento sobre el tema, sino también porque expusieron aspectos claves para la investigación como la inclusión, la responsabilidad social, la

competitividad, etc. Se realizó codificación de datos abierta, donde, como lo explica Hernández et al (2014. P. 494) se analizaron los datos arrojados por los materiales de investigación, tanto la entrevista, como los documentos de conceptualización para crear categorías de significado generales iniciales, desde allí parte la interpretación de la información bajo el tema principal del manejo de la diversidad cultural de Natura en Bogotá.

## **8. RESULTADOS**

### **8.1. Interpretación de la información**

En entrevista con P. Vargas (3 de agosto de 2020), se obtuvo información relevante que cumple con los objetivos específicos y general de la investigación, la cual es sintetizada a continuación:

La persona entrevistada calificó con 10 (en una escala de 1 a 10) el grado de diversidad cultural de la empresa, basada en lo siguiente:

Dentro de las causas principales de la empresa Natura está el foco llamado “toda persona importa” y dentro del mismo hay dos áreas: educación y diversidad, siendo la última la que compete al tema de investigación. La estrategia que Natura ha implementado en los últimos 5 años tiene las siguientes variables:

- A. Misión: Natura busca generar impacto positivo en la sociedad mediante el impulso de la innovación y la valoración de la diversidad y los procesos de selección.
- B. Visión: Natura se propone ser una empresa vanguardista en prácticas de diversidad cultural e inclusión

- C. Cultura inclusiva: tener una cultura organizacional donde los procesos, comportamientos, ideologías, creencias, símbolos, sistemas, y mecanismos de gestión sean incluyentes y valoren la diversidad cultural; promoviendo así un ambiente seguro, libre de prejuicios, donde todas las personas puedan desarrollar sus habilidades y potenciales. Natura creó un Consejo de Diversidad, e incorporó esta área en el departamento de Gestión Humana.
- D. Innovación: Natura busca emplear procesos vanguardistas e inéditos que fomenten la diversidad y la inclusión con implementación de políticas y prácticas innovadoras como licencia de paternidad equitativa, y formatos nuevos de selección y trabajo.

Para cumplir con dichos propósitos, Natura puso en marcha los siguientes programas:

- i. Equidad de género: Natura ha implementado un plan de acción mediante el cual se fomenta el liderazgo femenino y se reduce el gap salarial, con el propósito de tener un porcentaje del 50% de los puestos en todos los niveles ocupados por mujeres en condiciones igualitarias. Actualmente (hasta agosto del 2019), el 62% de los cargos de colaboradores son ocupados por mujeres, y 40% de los puestos de liderazgo son ocupados por el género femenino. Uno de los logros de Natura en la equidad de género es ocupó el puesto #1 en el año 2019 como el mejor lugar de trabajo para mujeres. A pesar de los resultados positivos de la implementación de la estrategia, Natura sigue trabajando para mejorar y alcanzar el porcentaje de 50% de ocupación femenina en cargos directivos de la compañía. Para esta empresa no es suficiente el garantizar equidad de género en los procesos de selección, sino que además integró una estrategia de lucha contra la violencia doméstica para brindarle guía y acompañamiento tanto psicológico como económico a víctimas de maltrato, para así garantizar el desarrollo personal de todas sus colaboradoras.

- ii. Comunidad LGTBI+: Natura busca ser una empresa atractiva y con discurso coherente para las personas LGTBI+, mediante el conocimiento de las personas de esta comunidad que hacen parte de la compañía, la vinculación de personas trans a la red de colaboradores, y el ofrecimiento de venta directa como una fuente de ingresos para las personas de esta comunidad que están en condiciones de vulnerabilidad.
- iii. Igualdad étnico-racial: Natura buscar dar representatividad a diferentes grupos étnicos y ser atractiva para comunidades afro y etnias locales no solo en Brasil sino en toda Latinoamérica. Esto lo logran mediante la ampliación del portafolio de productos, en el cual se incluyen las necesidades de las personas afro. Otros aspectos fundamentales del plan de acción de este programa son: 1) contar con un 30% de del público administrativo y la fuerza de ventas representado por personas afrodescendientes, 2) ofrecer un plan estructurado que fomente el desarrollo de la competitividad de comunidades afro, y 3) potencializar las oportunidades de emprendimiento de mujeres negras.

Material suministrado por Natura Cosméticos Colombia/Estrategia de Diversidad e Inclusión 2019-2020

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La inclusión es un tema relevante cuando se habla de diversidad cultural, y se debe abordar y plantear estratégicamente dentro de los procesos internos de la empresa. Es debido que el área de gestión humana se esfuerce por incluir a diferentes grupos sociales para que, dentro de las interacciones, ideologías, y procesos, se integre y desarrolle la aceptación común de esa inclusión en el lugar de trabajo, siendo esto una característica definitiva de la cultura organizacional. La RSC es clave, esto no solo para lo social y el desarrollo del talento, sino también para la supervivencia de la empresa porque en tiempos modernos los consumidores exigen procesos más éticos y responsables social y ambientalmente. Como lo demostró Natura, el éxito empresarial para nada va desligado del ético y responsable fomento del talento humano, sino todo lo contrario, la cultura organizacional debe ser caracterizada por la responsabilidad social tanto con empleados como con las comunidades que se encuentran en el entorno de la empresa. Cada una de las estrategias implementadas por Natura ha logrado impactar la cultura organizacional de la misma y los procesos de gestión humana de la empresa. Empezando con la estrategia de equidad de género, se puede concluir que no basta solo con crear un programa que reduzca la brecha laboral entre hombre y mujeres, sino que el éxito de la estrategia consiste en trabajar constantemente en la mejora del programa hasta lograr total equidad. En el caso de Natura, aún no se logra la meta de que el 50% de los cargos ejecutivos sean ocupados por mujeres, teniendo un porcentaje del 40%; lo que muestra que las estrategias no deben ser estáticas, sino adaptables a los diferentes sucesos o condiciones que puedan presentarse en el día a día de la compañía, así se garantiza la mejora constante de los programas implementados. Respecto a la estrategia de inclusión de la comunidad LGTBI+ se concluye que el conocimiento de los grupos a incluir en la empresa es vital a la hora de diseñar un plan estratégico de diversidad cultural. Como se evidenció, Natura tiene dentro de su proceso el conocer la comunidad LGTBI+ que se encuentra en su entorno, y

desde allí, diseñar acciones que no solo integren a esas personas a la fuerza laboral, sino que también les garanticen una vida digna partiendo del entendimiento profundo de cómo viven y qué necesitan esas personas. A la hora de abordar la estrategia de igualdad ético-racial, se concluye que la Gestión Humana no solo se trata de compensar adecuadamente a los colaboradores, sino más bien de diseñar de forma sistémica y estructurada programas que garanticen que las personas dentro de la organización, pertenecientes a poblaciones vulnerables, sean respaldadas dentro de los planes de competitividad, para garantizar así el pleno desarrollo profesional, laboral y personal. Se recomienda a los empresarios y colaboradores del área de gestión humana que implementen la diversidad cultural de una manera estructurada teniendo en cuenta las condiciones de la empresa, de los grupos sociales, del entorno interno y externo en el que se sumerge la organización, y las metas organizacionales, con el fin de implementar estrategias dinámicas que no solo vayan en pro del crecimiento de la empresa, sino más bien del desarrollo social del país.

## BIBLIOGRAFÍA

Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá: Legis.

Castañeda, A., Ortega, O., & García, Y. (2006). *El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I.

*CULTURA ORGANIZACIONAL: SU CONCEPCIÓN, SENTIDO Y SIGNIFICADO.*

(s. f.). Recuperado 24 de agosto de 2020, de

<http://bdigital.unal.edu.co/9706/1/01242075.1999.pdf>

Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5. ed). Pearson.

*Diversity as Strategy.: EBSCOhost.* (s. f.). Recuperado 22 de agosto de 2019, de

<http://web.a.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=db355694-9756-4ece-84a5-fdd662e66c8e%40sdc-v-sessmgr02>

*Empower Adecco OIT.* (s. f.). Recuperado 22 de agosto de 2019, de  
[http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/empower\\_adecco\\_oit/empower\\_adecco\\_oit.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/empower_adecco_oit/empower_adecco_oit.asp)

*ESTUDIO SECTORIAL\_COSMETICO.pdf.* (s. f.). Recuperado 25 de agosto de 2020, de  
[https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/24520/ESTUDIO%20SECTORIAL\\_COSMETICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/24520/ESTUDIO%20SECTORIAL_COSMETICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad.* (Editorial Norma).

Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41).  
[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1890](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890)

Hernández, R., Fernández, C. Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill.

*Informe-gastometria-cosmeticos-enero-2019.pdf.* (s. f.). Recuperado 25 de agosto de 2020, de <http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/01/informe-gastometria-cosmeticos-enero-2019.pdf>



José Emilio NAVAS LÓPEZ, L. S. E. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 5, 153-177.

*La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas.* (s. f.).

Recuperado 24 de agosto de 2020, de

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>

Prasad, P., Konrad, A. M., & Pringle, J. K. (2006). *Examining the Contours of Workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges.*

<https://doi.org/10.4135/9781848608092.n1>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración \$c.* Pearson Educación.

Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. W. (2016). *Managing human resources* (17e ed.). Cengage Learning.

Solarte, M. G. (s. f.). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana.* 40.

Vargas, P. (2020, agosto 3). *Diversidad Cultural* [Microsoft Teams].

## ANEXO 1

### AUTORIZACIÓN DE USO DEL NOMBRE Y MATERIAL DE LA EMPRESA NATURA

Bogotá, 11 de agosto de 2021

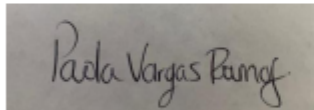
Señores, Universidad Pontificia Bolivariana

Por medio de la presente, desde el área de Diversidad Natura Cosméticos Colombia, autorizamos que Sara Valentina Cano Aguirre, estudiante de la Facultad de Negocios Internacionales, con Cc 1234990010 y que se encuentra cursando noveno semestre, utilice la información suministrada por Natura en entrevistas previas con nosotros, y el nombre de la empresa para el contenido de su tesis llamada "Estrategias de manejo de la Diversidad Cultural en multinacional del sector de cosméticos durante los años 2014-2019".

Para términos de referencia, agradecemos que en todo lo que se refiera al contenido de nuestra estrategia de Diversidad, la estudiante siempre resalte este copy: "Material suministrado por Natura Cosméticos Colombia/Estrategia de Diversidad e Inclusión 2019-2020"

Agradecemos su atención prestada, y le deseamos a Sara muchos éxitos en su cierre académico y camino profesional.

Cordialmente,



---

PAOLA VARGAS RAMOS  
Comunicaciones Internas, Employer Branding y Diversidad  
Natura Cosméticos Colombia

AVON  natura  THE BODY SHOP  Aesop.