

RESUMEN

Las empresas agrícolas en la actualidad, se encuentran inmersas en la cúpula de la globalización y de la migración que ha traído como consecuencia la interacción de individuos de distinto origen y cultura en un mismo espacio geográfico, al cual han migrado en busca de mejores oportunidades laborales y condiciones de vida que superan el *estatus* en la ciudad de origen. Realizar este estudio resulta relevante debido a que las empresas agrícolas tienen una importancia económica significativa en el Valle de San Quintín, porque en ellas se emplea una gran parte de la población económicamente activa de la región. Sin embargo, una empresa no puede ser totalmente competitiva si el capital humano que labora en ésta no se encuentra satisfecho y comprometido con su estilo administrativo; las empresas agrícolas de la región geográfica del sur del municipio de Ensenada poseen un capital humano diverso resultado de los altos índices de migración, sin embargo en la mayoría de las empresas agrícolas la gestión de la diversidad cultural no se ha puesto en práctica y esto ha generado insatisfacción en los jornaleros agrícolas.

PALABRAS CLAVE: *migración, interculturalidad, gestión de la diversidad.*

ABSTRACT

Agricultural companies are currently immersed in the dome of globalization and migration that has resulted in the interaction of individuals of different origins and culture in the same geographic space to which they have migrated in search of better job opportunities and conditions. Of life that exceed the status in the city of origin. Carrying out this study is relevant because the agricultural enterprises have a significant economic importance in the San Quintin Valley because they employ a large part of the economically active population of the region. However, a company cannot be totally competitive if the human capital that works in it is not satisfied and committed to its administrative style; the agricultural companies of the geographic region of the south of the municipality of Ensenada possess a diverse human capital as a result of the high rates of migration, however in the majority of the agricultural enterprises the management of the cultural diversity has not been put into practice and this has generated dissatisfaction in agricultural day laborers.

KEYWORDS: *migration, interculturality, diversity management.*

Maestra Karina Gámez-Gámez. Maestra en administración, Coordinadora de Formación Profesional y Vinculación Universitaria de la Facultad de Ingeniería y Negocios San Quintín, de la Universidad Autónoma de Baja California. Domicilio: Carretera Transpeninsular kilómetro 180.20 Ejido Padre Kino, Código Postal 22920, San Quintín, Ensenada, Baja California, México. Teléfono: 616 165 39 39. Correo electrónico: gamezka@uabc.edu.mx.

Maestra Lorena Álvarez-Flores. Maestra en Contaduría, Responsable de Servicio Social de la Facultad de Ingeniería y Negocios de la Facultad de Ingeniería y Negocios San Quintín, de la Universidad Autónoma de Baja California. Domicilio: Carretera Transpeninsular kilómetro 180.20 Ejido Padre Kino, Código Postal 22920, San Quintín, Ensenada, Baja California, México. Teléfono: 616 165 39 39. Correo electrónico: alvarez.lorena@uabc.edu.mx.

Maestra Seidi Iliana Pérez-Chavira. Maestra en Contaduría, Responsable de Servicio Social de la Facultad de Ingeniería y Negocios de la Facultad de Ingeniería y Negocios San Quintín, de la Universidad Autónoma de Baja California. Domicilio: Carretera Transpeninsular kilómetro 180.20 Ejido Padre Kino, Código Postal 22920, San Quintín, Ensenada, Baja California, México. Teléfono: 616 165 39 39. Correo electrónico: seidi@uabc.edu.mx.



ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL DE LOS JORNALEROS AGRÍCOLAS DEL VALLE DE SAN QUINTÍN

ANALYSIS OF THE CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT OF AGRICULTURAL DAY LABORERS IN THE SAN QUINTÍN VALLEY

Fecha de recepción: 30/06/2017 Fecha de aceptación: 01/08/2017

Karina Gámez-Gámez
Lorena Álvarez-Flores
Seidi Iliana Pérez-Chavira

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La migración ha existido desde el origen de la humanidad, los nativos buscaban trasladarse en épocas de glaciación a lugares más cálidos, remotamente se les conocía como nómadas; cuando las condiciones ambientales se modificaban estos regresaban a su lugar habitual a continuar con sus actividades.

La historia de la humanidad y la antropología han dado a conocer la existencia del contacto cultural de distintas manera, el nomadismo, las guerras, el comercio, las expansiones y las relaciones entre los antiguos imperios, e incluso la formación de nuevas familias son evidencia de los movimientos humanos que dieron origen a las relaciones interculturales. “Cuando una sociedad o un grupo se relacionan con otros, invariablemente estamos ante la presencia de contacto cultural y con esto de relaciones interculturales” (Tirso & Hernández, 2010).

En la era de la globalización no solamente los humanos se mueven de territorio, también las empresas han expandido su territorio a nuevas zonas geográficas buscando nuevos mercados; lo cual ha dado origen a una nueva forma de intercul-

turalidad hablando de negocios, pues ahora no solo se trata de convivencia entre connacionales sino también entre sujetos con distintas nacionalidades que interactúan con una filosofía empresarial de distinta nacionalidad. Dicha percepción fue avalada por Bustamante y Aguilar (2013) que al respecto afirman:

Ninguna empresa escapa a los procesos de globalización. Esto significa que tarde o temprano los gerentes que se enfrentan al reto de obtener resultados y liderar la organización en la consecución de sus metas y, por supuesto, de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento estarán dirigiendo su empresa hacia la internacionalización.

El ser humano por naturaleza busca lugares en donde poder desarrollarse de forma armoniosa, migra de su lugar de origen impulsado por encontrar mejores condiciones de vida; sea cual sea su motivación, este movimiento social genera relaciones entre seres humanos de diferentes culturas, cada cultura sostiene una serie de saberes grupales de naturaleza interna intergeneracional tales como las tradiciones, los ritos, la alimentación y la forma de satisfacer sus necesidades primarias y secundarias (Tirso & Hernández, 2010). Cada grupo social forma su cultura y la convivencia entre estos da lugar a la interculturalidad.

Invariablemente al hablar de migración se hace referencia a la interculturalidad como fenómeno histórico en la humanidad. La interculturalidad desde un enfoque integral y de derechos humanos, se refiere a la construcción de relaciones equitativas entre personas, comunidades, países y culturas (UNESCO, 2017). A nivel mundial, las estadísticas indican que la migración viene del sur hacia el norte, dado que los países del sur la mayoría de los casos se encuentran en condiciones mayores de pobreza y con menos posibilidades de desarrollo (Organización Internacional para las migraciones, 2013). Existen en el mundo países con alta tendencia a recibir flujos migratorios a los cuales se les conoce como andadores migratorios, tal como lo presenta la tabla 1.

Tabla 1. Los cinco principales corredores migratorios de sur a norte, de acuerdo con la clasificación del Banco Mundial, 2010.

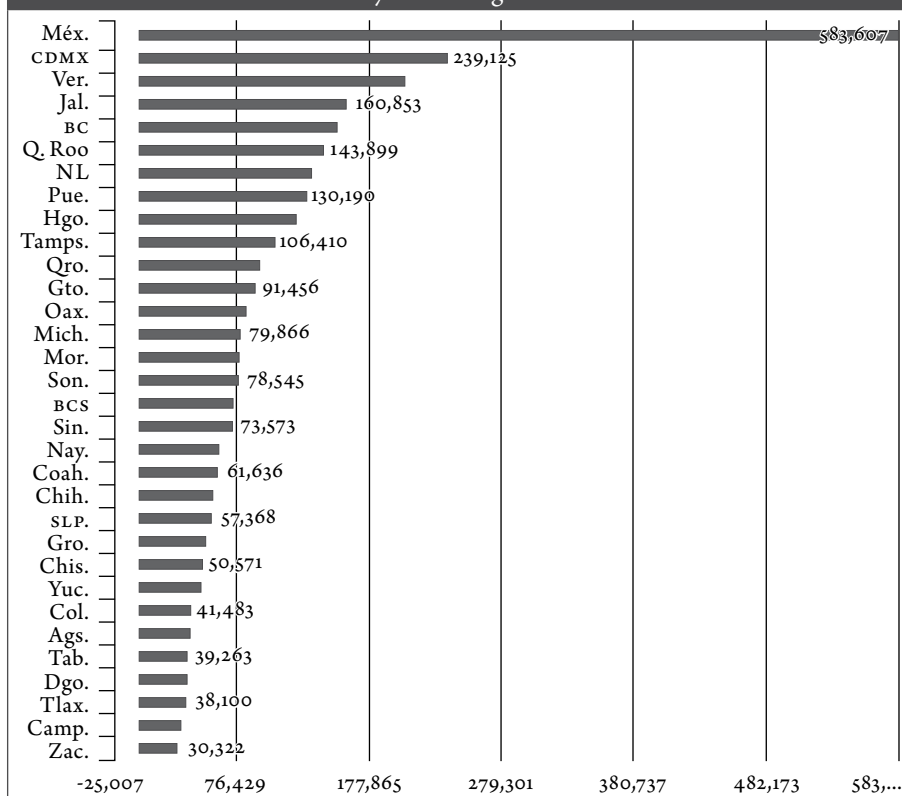
S - N	Origen	Destino	Número de migrantes	% del total de migrantes S - N
1	México	Estados Unidos de América	12.189.158	12,8
2	Turquía	Alemania	2.819.326	3,0
3	China	Estados Unidos de América	1.956.523	2,1
4	Filipinas	Estados Unidos de América	1.850.067	1,9
5	India	Estados Unidos de América	1.556.641	0,7

Fuente: Organización Internacional para las migraciones, (2013).

La tabla 1 muestra datos que permiten conocer el flujo migratorio de los habitantes de países con menor desarrollo económico a otros países con mayores posibilidades de vida, destacando el flujo migratorio hacia los Estados Unidos de América. Estos datos aunados al proceso de la globalización, fundamentan los desafíos por preservar la identidad cultural y fomentar el diálogo entre las distintas culturas.

Cuando las empresas inician el proceso de internacionalización de manera directa se encuentran inmersas en un país distinto, es decir, de inmediato se enfrentaran con la necesidad de adaptar a la gente de ese país a su cultura organizacional o viceversa; dicho de otro modo, adaptar su estilo administrativo a una gestión de diversidad cultural de acuerdo con Tjosvold y Leung (2003) es uno de los retos de los gerentes y las organizaciones contemporáneas debido a que cuando existen distintas visiones del mundo pueden llegar a desequilibrar el modo de actuar y desembocar en bajos rendimientos en las actividades empresariales lo anterior será entonces un factor de decremento en los planes de la

Tabla 2. Población de cinco años y más inmigrante estatal.



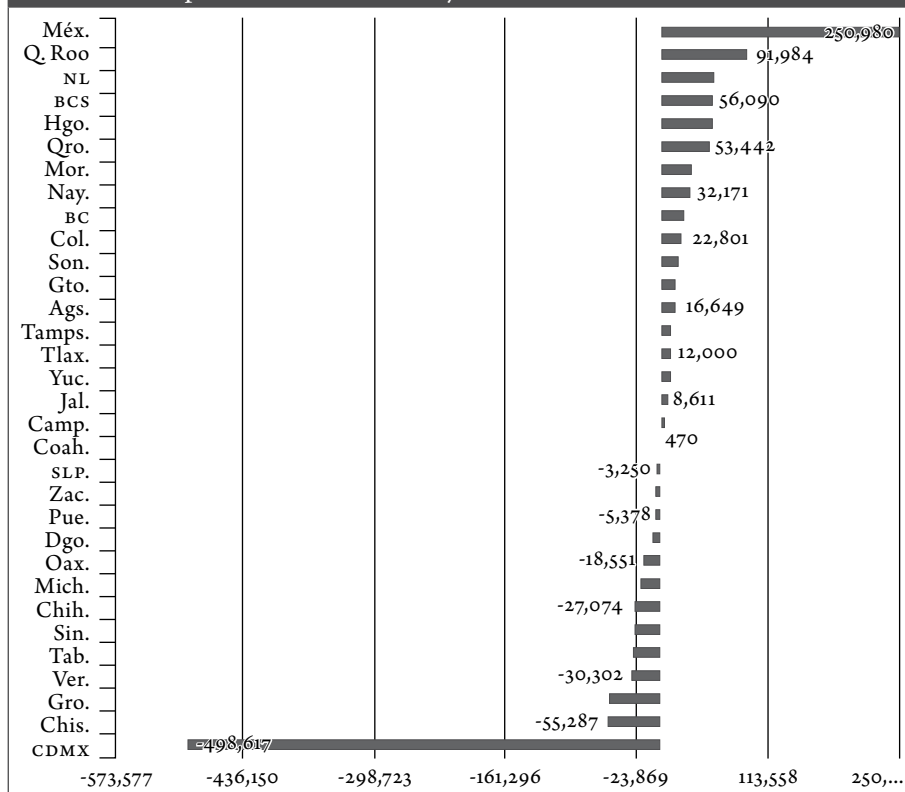
Fuente: INEGI, Censo Población y Vivienda, (2010)

empresa (Panikkar, 2006). La gestión intercultural debe entenderse como “conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales (Bustamante & Aguilar, 2013).

En México, el origen de la interculturalidad esta generado por la migración interna. De acuerdo a la (CONAPO, 2016) el estado de Baja California, se encuentra entre las principales cinco regiones con flujo migratorio interno recibiendo 143,899 migrantes principalmente de los estados de Sinaloa, Oaxaca, Sonora, Michoacán y Chiapas.

El Saldo migratorio interno en el estado de Baja California es de 25,928 personas. Es decir, que la cantidad mencionada anteriormente es la diferencia entre los que llegaron al estado de Baja California 154,029 y los que salieron del estado durante el periodo de 2005-2010 fueron 128,101. Dicho de otro modo, que la Entidad Federativa está presentando un crecimiento poblacional originado por migración interna además de sus tasas de natalidad.

Tabla 3. Saldo neto migratorio interno de acuerdo con el lugar de residencia cinco años atrás de la población de cinco años y más.



Fuente: INEGI, Censo Población y Vivienda, (2010).

Baja California, además de presentar flujos migratorios tiene entre sus características que gran parte de la población que llegó al estado es hablante de alguna lengua indígena. De acuerdo al INEGI (2010), las lenguas indígenas más habladas en el estado son las siguientes: lenguas mixtecas presenta 15,562 hablantes, lenguas zapotecas 4,569 hablantes, Náhuatl presenta 2978 y el Triqui con 2,802 hablantes. Tal y como puede observarse en los datos, estas lenguas indígenas son originarias del estado de Oaxaca y no se destaca ninguna lengua indígena nativa del estado en mención como es la lengua indígena de los Kumiai, Cucapá y Paipái cuya población no rebasa los 500 habitantes. Es decir, que en el estado predominan las lenguas indígenas foráneas.

Las cifras de personas hablantes de alguna lengua indígena en Baja California van en aumento, teniendo datos que refieren que en el año de 1995 se tenía a 22,912 personas, en el año 2000 sumaban 37,685 hablantes, para el año 2005 la cantidad descendió a 33,604 personas y se llegó en 2010 a 41,005 hablantes de lenguas indígenas (INEGI, 2010). El segundo flujo migratorio interno en la región proviene del Estado de Sinaloa, sin embargo esta población no es hablante de lengua indígena. Los datos anteriormente presentados permiten presentar hechos de la composición intercultural de la población que habita en el estado de Baja California por lo cual se hace necesaria una gestión intercultural en las empresas con mayor diversidad laboral.

Planteamiento del problema

San Quintín es una región geográfica ubicada al sur del municipio de Ensenada en el estado de Baja California y gran parte de su actividad económica recae en actividades primarias, destacando la agricultura y la pesca. Las personas que realizan las actividades laborales en los campos son denominadas jornaleros, estos son en gran mayoría provenientes de diferentes estados de la República. De acuerdo a datos de (Gobierno de Baja California, 2017) en el año 2000, la población nativa fue de 50.90%, la no nativa 39.90% y la no-especificada fue de 9.20%. Ensenada fue el municipio que ocupó el cuarto lugar en cuanto a población nacida en otra entidad. Los principales estados de origen de la población migrante en el municipio de Ensenada son: Oaxaca con el 14.5%, Sinaloa con un 12.7%, el 10.6% de Jalisco, el 8% de Sonora y 7.5% nacieron en Michoacán.

Desde hace más de treinta años en San Quintín, las actividades de siembra, cosecha y empaque de productos agrícolas han cautivado gente para migrar a esta comunidad en busca de oportunidades laborales. Además, los departamentos de recursos humanos de las empresas en la búsqueda de mano de obra han viajado a otros estados del país en donde existe oferta de capital

humano y el nivel económico es bajo. En muchas de esas temporadas agrícolas en las que asistía la gente a trabajar decidieron quedarse a vivir en el Valle de San Quintín, Baja California logrando con esto que la cantidad y diversidad de la población se acrecentara, esta práctica de reclutamiento agrícola continúa en la actualidad.

La mayoría de los trabajadores agrícolas son migrantes indígenas que han viajado a San Quintín con la finalidad de encontrar un trabajo que mejore sus condiciones de vida, éstos poseen una cultura arraigada a usos y costumbres. Las culturas externas a la cultura de Baja California son distintas entre sí, es decir, en las empresas agrícolas se tiene capital humano diverso en costumbres, lenguas, tradiciones; es necesario mencionar además que en el Valle de San Quintín se producen hortalizas y frutillas de exportación, e incluso se tiene presencia laboral de empresas transnacionales cuya forma de organización tiene un origen internacional con un alto grado de formalización razón por la cual las empresas deben apegarse a la normatividad y cultura de calidad del país destino.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que las empresas en la actualidad se encuentran inmersas en un contexto globalizado que les provoca a competir con unidades internacionales y de gran alcance económico, para lo cual deben actuar de forma competitiva, dado que no resulta suficiente la innovación y la mejora constante de sus actividades sino que además, debe asegurarse de contar con personal satisfecho y comprometido con la organización (Cavalcante, *et. al*, 2016). Es decir, los individuos deben permanecer comprometidos con su trabajo para que así las empresas presenten una fortaleza que les permita continuar siendo competitivos en el mercado global en el que se encuentran.

La situación descrita anteriormente, no se percibió entre los empleados agrícolas del Valle de San Quintín pues en el año 2015 presentaron altos grados de insatisfacción laboral y organizaron manifestaciones sociales que tenían la finalidad de exteriorizar las condiciones laborales en las que se vienen desempeñando y reclamar cambios que favorezcan sus condiciones (CNN, 2015). Esta situación no fue percibida de la misma manera por todos los empleados agrícolas, se percibió entre los manifestantes una mayoría de jornaleros de origen étnico. En las empresas agrícolas interactúan laboralmente una mezcla de culturas, en el caso de San Quintín la mezcla se conforma principalmente por la cultura local de Baja California, los originarios de Oaxaca, y los originarios de Sinaloa. Además todo el personal debe conocer y observar las normas y los criterios internacionales de certificación de calidad e inocuidad de las empresas de origen mayormente estadounidense que tienen pactadas promesas de compra con los productores agrícolas. Considerando este escenario y los altos índices de rota-

ción de personal e insatisfacción, este proyecto de investigación se considera significativo debido a que se desarrolla en una sociedad del siglo XXI que se encuentra caracterizada por cambios tecnológicos y globalizadores, entrar en la resolución de problemas de capital humano en las empresas agrícolas es incursionar en problemas complejos relacionados con la migración interna que vive el país cuando los habitantes del sur migran hacia los estados del norte. En este caso, Baja California por considerarlo una mejor opción para desarrollar sus vidas; la complejidad no se limita a esta variable de migración que da origen a una interculturalidad, sino al reto de entender el impacto que dicho fenómeno social tiene en el área de capital humano de las empresas agrícolas.

Objetivos

Objetivo General

Este proyecto de investigación se enfoca en identificar y analizar la composición diversa del personal de campo de las empresas agrícolas productoras de *berries*, y emitir recomendaciones que incidan en la gestión de la diversidad cultural de las organizaciones.

Objetivos específicos

Caracterizar el origen étnico del capital humano en las empresas agrícolas productoras de *berries* en el Valle de San Quintín.

Determinar el efecto de la cultura de los jornaleros agrícolas en el desempeño laboral.

Proponer estrategias de aceptación y comprensión de las diferencias culturales

Justificación de la investigación

Desarrollar este proyecto de investigación tendrá impacto para el sector empresarial porque podrá optar por un modelo de organización innovador, que considera la interculturalidad de los empleados e influya en la satisfacción y compromiso organizacional de sus colaboradores, así como en la mejora significativa de las relaciones empresariales, contribuyendo de manera importante en la eficiencia de la empresa y en su posicionamiento ante el mercado de recursos humanos quienes identificaran en la empresa un impulso por aceptar y conocer su cultura, esto mejorará la comunicación organizacional y la eficiencia de la empresa.

La movilidad de la humanidad ha producido que en ciertas zonas geográficas con características especiales, se concentren altos niveles de migrantes. Este fenómeno da como lugar una interacción cultural en las organizaciones. Por su parte, Freitas (2009) define movilidad como el desplazamiento de personas, grupos o elementos culturales, y además considera que este fenómeno pareciera ser característico de estos tiempos modernos y de globalización.

Las migraciones son relevantes porque implican una reconfiguración de las relaciones económicas, sociales y culturales de sus sitios de origen y destino (Gámez, Wilson & Bocheva, 2010). El desplazamiento de los individuos puede representar una oportunidad para los migrantes de acceder a empleo y mejores ingresos, sin embargo, también da pauta a explotación y auto explotación por las necesidades percibidas. De esta manera, Quintana y Salgado (2016) sostienen que las migraciones se dan en las zonas económicas cuyo PIB es menor a la ciudad destino, lo anterior permite afirmar que los individuos migran de un lugar a otro en la búsqueda constante de mejores condiciones salariales.

Cuando las mejoras salariales son significativas permiten un avance significativo en otros entes de la economía familiar. Cuando en una sola región geográfica se presentan altos índices de migración, significa que esa zona posee capacidades de producción específicas que ofrecen al migrante la posibilidad de mantenerse empleado, y a las empresas les permite instalarse en donde la captación de mano de obra será una actividad poco complicada (Quintana & Salgado, 2016).

En los tiempos modernos los medios de comunicación permiten que las personas se trasladen de un lugar a otro con mayor facilidad, e incluso permiten comunicación digital a costos relativamente bajos, lo anterior permite enterarse de nuevas ocupaciones que están surgiendo en diferentes partes del planeta con perfiles especiales que atraen a los candidatos de los diferentes lugares (Freitas, 2009). Al hablar de movilidad, ya sea en términos internacionales o nacionales, surge el concepto de interculturalidad. La interculturalidad en las organizaciones se refiere a la convivencia de los individuos en las organizaciones. Una de las responsabilidades del área de gestión de personas es delinear las políticas y prácticas para tratar los temas interculturales dentro de las organizaciones (Craide, Drummond-Abdala, Fischer & Brito, 2011).

Los individuos que se han movido de lugar de residencia, en el ámbito agrícola, se clasifican en migrantes temporales, migrantes circulares y migrantes que adoptando un nuevo territorio en carácter definitivo y un mismo

individuo puede experimentar distintos papeles a lo largo de su biografía como migrante. La migración temporal está asociada con la temporada de cosecha de cierto producto, es decir, las personas acuden a esa región cuando las actividades de trabajo se encuentran en su punto más alto de producción, con respecto a los migrantes circulares se tipifican así debido a que el concepto de circulación se asocia con el movimiento entre dos o más residencias temporales y el retorno a un punto geográfico inicial. Entonces, la migración definitiva se definirá así cuando el asentamiento se una al apego al nuevo lugar (Velasco, 2014).

El reconocimiento de la cultura en Europa fue resultado de las presiones sobre las distintas instituciones realizadas por inmigrantes durante los años 60 y 70, en un principio se trató de ignorar el fenómeno de la interculturalidad sin embargo esta fue tomando fuerza (Basarab, 2015). Originalmente se le llamó interculturalidad a la simple convivencia de individuos con distinto origen y costumbres; sin embargo este término ha sido objeto contemporáneo de muchas investigaciones, retomado mayor fuerza y ha sido abordado desde la concepción de la religión, la cultura, la lengua y país de origen (Dietz, 2017). Sin embargo, aún existen lugares en donde el término de interculturalidad se asocia a la convivencia en un territorio de indígenas con descendientes de los colonizadores; generalmente se percibe una relación de grupos de “nosotros” *versus* “ellos”, los cuales interactúan de manera constante.

La cultura puede definirse como un conjunto de valores compartidos, creencias y comportamientos esperados (Hofstede, 1980). En el entendido, de que la cultura se comparte, se puede afirmar que las personas de distintas culturas interpretarían información de forma distinta y por lo tanto, sus decisiones serán diferentes. Por su parte Álvarez (2013, p. 156) define diversidad cultural como “el término utilizado para referirse al grado de variación cultural en ciertas áreas geográficas en las que co-existen diferentes culturas”,

En los últimos años, el término «cultura», ha tenido una presencia llamativa en los ámbitos políticos y académicos, así como también en el ambiente cotidiano. El término «interculturalidad» se ha vuelto un reto que afecta todo el ámbito moderno, pues pareciera que esta aunado al concepto de globalización. Sin embargo, en muchas ocasiones, la estrategia de análisis ha sido en el sentido de búsqueda de características de relacionadas con su triple combinación: la desigualdad, la diferencia y la diversidad constituyen en su conjunto el punto de partida para un análisis intercultural. Según lo anterior, Díaz y Samaniego (2016) proponen que si los procesos de interculturalidad van a estudiarse deberían ser con la finalidad de buscar transformaciones socioculturales que beneficien a la sociedad con una mejor distribución económica y cultural.

Por su parte, Álvarez (2013) interpreta la diversidad cultural de acuerdo a tres dimensiones que son la fragmentación étnica, fragmentación lingüística y fragmentación religiosa. La diversidad cultural en investigaciones ha dado lugar al término de competencias interculturales que son “la capacidad para interactuar de manera eficaz y adecuadamente con las personas de otras culturas. Esta interacción es entendida tanto a nivel comunicativo como de comportamiento y se asocia a cuatro dimensiones básicas que son el conocimiento, aptitudes, habilidades y conductas” (Carrasco & Coronel, 2017, p. 83).

Dentro de los retos de la sociedad y la globalización ha surgido la diversidad de perfiles que tienen la necesidad de interactuar a consecuencia de la migración internacional, nacional y local que se ha derivado del aumento de los flujos migratorios como resultado de las tendencias de los nuevos mercados.

La gestión de la diversidad significa el establecimiento de una fuerza de trabajo heterogéneo, donde ningún miembro o grupo de miembros tiene una ventaja o una desventaja. Gestión de la diversidad incluye un proceso de crear y mantener un ambiente que, naturalmente, permite a todas las personas a alcanzar su máximo potencial en la búsqueda de objetivos de la organización. La gestión de la diversidad hace hincapié en el desarrollo de habilidades específicas, la creación de políticas y la elaboración de prácticas para obtener lo mejor de cada empleado. Supone un entorno coherente en las organizaciones y su objetivo para la eficacia, la productividad y la ventaja competitiva en última instancia. Por ello Dnetto, Gómez (2010), afirma que la gestión de la diversidad es una respuesta institucional que diferentes administraciones de las empresas están adoptando como práctica para que sus directivos y supervisores respondan a las nuevas exigencias de un mercado globalizado y sus requerimientos legales. Concibe a la diversidad como un recurso para incrementar oportunidades económicas y el reconocimiento de los derechos individuales como parte de un grupo étnico o minoritario.

De esta manera, Chinchilla y Cruz (2010) analizan la empresa desde dos paradigmas. En el primer paradigma lo llaman mecanicista, la finalidad es la maximización de utilidades y el único motivante para los empleados es el dinero, en este caso, aplicando la diversidad podría entenderse un paradigma mecanicista cuando la empresa nombra a un agente de igualdad, pero realmente no se encuentra comprometido con la diversidad ni valora su aplicación en la empresa. En el caso de un segundo paradigma, observa un paradigma psicosocial en donde se afirma que las personas no buscan únicamente un sueldo sino satisfacer otras necesidades intrínsecas como son el aprendizaje o el sentido del logro. Aplicando este paradigma a la diversidad las empresas lograrán median-

te este estilo el sentirse atractivas para trabajar ante los ojos de los empleados y aspirantes. Sin embargo, también asientan un tercer paradigma antropológico en donde las empresas que manejan la gestión de la diversidad no solo buscan la eficiencia y el ser atractivos para trabajar, sino también buscan la identificación de sus miembros con la misión y principios organizacionales, además de mostrar interés por el entorno y bienestar de sus colaboradores.

Según Thomas (1990), hay tres formas de gestionar la diversidad cultural, desde el establecimiento de cuotas (con el fin de cumplir con la legislación vigente de discriminación positiva), pasando por ver la diferencia cultural como un valor de prestigio para la firma, hasta la visión de la diversidad cultural, a manera de un recurso valioso de aprendizaje para la organización. Entonces la gestión intercultural es un aspecto que las empresas deben tener en cuenta cuando han realizado contratación de personas de distintas regiones. Por su parte, Craide, *et al.* (2011) considera que los individuos llegan con grandes expectativas a su nuevo lugar de trabajo, cuando les falta apoyo se genera un malestar que interfiere con su desarrollo y genera resistencia al trabajo; lo anterior podría evitarse con una gestión que considere los aspectos culturales y que pueda beneficiarse debido a la diversidad de formas de trabajo y puntos de vista.

La fuerza de trabajo comprende las personas que son diferentes y comparten diferentes actitudes, necesidades, deseos, valores y comportamientos de trabajo. De acuerdo con ello, Lozano y Escrich (2016) propone que el responsable de la gestión de la diversidad cultural en las empresas debe ser capaz de establecer un diálogo y debe tener voluntad de comprender y aprender de la otra cultura. En la actualidad las empresas deben considerar utilizar la gestión de la diversidad en su capital humano no solo como un reto, sino como una oportunidad para obtener una ventaja competitiva; deben reconocer que cuando se presenta la interacción de diferentes culturas se genera una mayor creatividad, mayor productividad, nuevas actitudes, idiomas, conocimientos y nuevas soluciones a procesos complejos, así como mejores niveles de reclutamiento y selección (PWC, 2015).

Por su parte, Chinchilla y Cruz (2011) afirman que la gestión de la diversidad surgió en Estados Unidos durante la década de los 80, con la finalidad de garantizar oportunidades laborales de manera equitativa y buscando disminuir la discriminación de las personas por características como color de piel, sexo, religión y origen geográfico. Durante esta época surgió la premisa que la responsabilidad de reclutar, retener y promover capital humano diverso, lo cual no debe ser visto por el departamento de recursos humanos como una forma de cumplir con la normatividad al respecto, sino que la actividad debe iniciar desde directivos comprometidos con este reto que representa gestio-

nar la competitividad. Valorar la diferencia ayuda a enfatizar el hecho de ser consciente de las diferencias humanas, comprenderlas y apreciarlas. Y al valorar la diferencia las personas se sienten valoradas y aceptadas como un recurso valioso (García-Morato, 2012).

Las empresas en la vida de un ser humano son de mucha importancia debido a que se convierte prácticamente en un segundo hogar, por lo tanto necesitan proceso de gestión que logren integrar las diferencias culturales en posición de igualdad lo cual da origen a una oportunidad a aceptar diferencias entre el estilo de trabajo. Por su parte, Cox y Blake (1991) creían que la diversidad del capital humano en las empresas era un factor de eficiencia organizativa que daba respuesta a la tendencia globalizadora de esa época, y afirmaban que al incrementarse la diversidad de la fuerza de trabajo se estaría ante un reto que no se reduciría únicamente a las actividades de reclutamiento y selección sino que gestionar la diversidad implicaba valorar las diferencias de cada minoría presente en la plantilla de personal.

Estos mismos autores seminales de la gestión de la diversidad, observaron las siguientes ventajas de la gestión de la diversidad:

- *Reducción de costos*: reconocen que es difícil determinar el ahorro generado por una adecuada gestión de la diversidad, pero señalan que está relacionada con menor rotación, menor absentismo y más satisfacción en el trabajo en personas pertenecientes a minorías.
- *Atracción del talento*: las empresas que ganen reputación por su gestión de la diversidad tendrán ventaja en la competencia por el talento.
- *Ventaja en marketing*: las organizaciones multinacionales se benefician de incorporar diferentes sensibilidades en el desarrollo de sus estrategias de *marketing*.
- *Efecto positivo en la creatividad*: la diversidad de perspectivas y una tendencia a no conformarse con las normas de siempre están asociadas con una mejora del nivel de creatividad.
- *Estrategias para resolver problemas*: la heterogeneidad de los grupos que analizan los problemas y toman decisiones, es un factor importante para ampliar sus perspectivas y para el análisis crítico de los problemas.
- *Flexibilidad del sistema*: la diversidad contribuye a una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno (1991, p. 47).

Un modelo de gestión intercultural comprende acciones sociales orientadas e interesadas en fortalecer, desarrollar o transformar las actuales capacidades organizacionales y fortalecer la gobernabilidad, lo cual, generalmente implica construir nuevas capacidades interculturales y sus caminos para gestionarlo

(Rauber, 2008). De igual manera, sostiene que dicho modelo de gestión surge ante los cambios en la gestión como resultado de un nuevo ámbito laboral que ha sido resultado de las demandas actuales de la globalización.

Un modelo de gestión intercultural es una propuesta orientada a cambiar la visión a la diversidad de culturas, reconocer y reflexionar acerca de la riqueza que se puede generar en pro de la organización. También implica el reconocimiento de los saberes no “oficiales”, la participación abierta y desde abajo en la gestión colectiva de la organización y sus conocimientos. Desde otro punto de vista, Yeke y Semercioz (2016) afirman que en el mundo de los negocios, los empleados son uno de los activos más importantes para las empresas; por lo tanto las empresas siempre deben crear estrategias que les permitan tener una competencia. La gestión de la interculturalidad, es observada como una estrategia para entender al otro y sus valores culturales, así como la comprensión de las expectativas de los mismos y de estos para la empresa. Gestionar la diversidad cultural del capital humano representa una oportunidad para las empresas de encontrar nuevas formas de pensar y trabajar de manera conjunta.

CONCLUSIÓN

Conocer la diversidad cultural de los jornaleros agrícolas del Valle de San Quintín permitirá comprender que el capital humano de las empresas agrícolas posee tradiciones, culturas y lengua distinta. Estos indígenas en su mayoría provenientes del estado de Oaxaca tienen su forma y estilo peculiar de ver la vida. La interacción entre las distintas culturas étnicas de México permite observar que cada uno posee y defiende sus derechos que incluso, estos están normados legalmente. Las empresas de la región son en la mayoría agrícolas con producción de exportación que requiere altos estándares de calidad, los cuales aportan el capital humano durante su siembra, cosecha, empaque y embalaje. Entonces, se considera que la gestión de la diversidad cultural podría impactar en la armonía y fortalecimiento del capital humano de las empresas agrícolas; no obstante, que en los últimos años ha presentado grandes conflictos sociales interculturales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, C., & Urbano, D. (2013). “Diversidad cultural y emprendimiento”. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 19(1).
- Bustamante Zapata, L.F., & Aguilar-Barrientos, S. (2013). “Cross cultural management challenges in the internationalisation activities of Medellin’s SMEs”. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 456-465.

- Carrasco Macías, M.J., & Coronel Llamas, J.M. (2017). "Percepciones del profesorado sobre la gestión de la diversidad cultural: un estudio cualitativo". *Educación XX1*, 20(1).
- Cavalcante Muniz, M., Matias Siqueira, M.M., & Shoiti Kuniyoshi, M. (2016). "Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas". (Portuguese). *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-63.
- Chinchilla, N.I., & Cruz, H.I. (2016). "Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque". *Revista Empresa y Humanismo*, 14(1), 47-79.
- CNN, E.E. (24 de 04 de 2015). Nacional. Obtenido de http://expansion.mx/nacional/2015/04/24/7000-jornaleros-de-san-quintin-protetan-por-mejoras-laborales?internal_source=PLAYLIST
- Cox, Taylor H., & Blake, S. (1991), "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, vol. 5, nº 3, pp. 45-56.
- Craide, A., Drummond-Abdala, V., Fischer, T.M.D., & Brito, A.C.D. (2011). "I came from there (but no one warned me!): reflections on people management policies that target intranational interculturality". *Revista de Administração* (São Paulo), 46(4), 358-372.
- Díaz Crovetto, G., & Samaniego, M. (2015). "El interminable apogeo de la interculturalidad: algunas reflexiones críticas desde la antropología y la filosofía". *Tabula Rasa*, (22), 85-102.
- Dietz, G. (2017). "Interculturalidad: una aproximación antropológica". *Perfiles educativos*, 39(156), 192-207.
- D'Netto, B., & Sohal, A. (1999). "Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment", *International Journal of Manpower*, Vol. 20 Issue: 8, pp.530-547.
- Gámez, A.E., Wilson, T. D., & Boncheva, A.I. (2010). "Las mujeres en la migración interna y el empleo informal en Baja California Sur, México". *La ventana, Revista de estudios de género*, 4(32), 214-243.
- García-Morato, M.V. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2015). Perfil sociodemográfico. Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/ensenada/migracion.jsp
- Lozano, J.F., & Eschrich, T. (2017). "Cultural diversity in business: A critical reflection on the ideology of tolerance". *Journal of Business Ethics*, 142(4), 679-696.

- Organización Internacional para las migraciones (2013). *Informe sobre las migraciones en el mundo*. Suiza, Gráficas Alcoy.
- Panikkar, R. (2006). *Paz e Interculturalidad: una reflexión filosófica*. Barcelona: Herder, p. 180.
- INEGI (2010). Censo Población y Vivienda.
- Rauber, M.I. (2008). *Gestión intercultural del conocimiento para la mejora de los procesos organizacionales*. INAPCLAD. Buenos Aires. Recuperado el 07 de Febrero de 2018 de: <http://siare.clad.org/fulltext/0059759.pdf>
- Tirzo Gómez, J., & Hernández, J.G. (2010). "Relaciones interculturales, interculturalidad y multiculturalismo; teorías, conceptos, actores y referencias". *Cuicuilco*, 17(48), 11-34.
- Tjosvold D., & Leung, K. (2003). *Cross-cultural management: foundations and future*. Londres: Ashgate Publishing.
- UNESCO (2017). *Educación e Interculturalidad*, Quito, Ecuador.
- Velasco-Ortiz, L. (2014). "Estudiar la migración indígena: Itinerarios de vida de trabajadores agrícolas en el noroeste mexicano". *Economía, sociedad y territorio*, 14(46), 715-742. Recuperado el 02 de Marzo de 2018 de: http://www.scielol.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212014000300006&script=sci_arttext
- Yeke, S., & Semerciöz, F. (2016). "Relationships between personality traits, cultural intelligence and intercultural communication competence". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 313-319.