



GESTIÓ DE TALENT EN ENTORNS MULTICULTURALS: INTERVENCIÓ EN ORGANITZACIONS EN DESENVOLUPAMENT

María José Nieto Vera

mnietove@uoc.edu

Tutor: Francisco Fermín Mallén-Broch

30/06/2024

TREBALL FINAL DE MÀSTER

Curs 2023-24 semestre 2

ÍNDEX

RESUM.....	7
INTRODUCCIÓ	8
1. Marc Teòric.....	10
1.1 La Gestió del Talent Humà.....	10
1.1.1 Definició de la “gestió de talent”	10
1.2 Entorns multiculturals	11
1.2.1 Diversitat cultural	12
1.3 Estratègies per a la gestió de talent en entorns multiculturals.....	14
1.3.1 Reclutament	17
1.3.2 Selecció	18
1.3.3 Desenvolupament/ Formació	18
1.3.4 Retenció	19
1.4 La Gestió de Talent en l'àrea de recursos humans	20
1.4.1 Compromís organitzacional.....	20
1.4.2 Satisfacció Laboral	21
1.4.3 Motivació	21
2. METODOLOGIA.....	23
2.1 Participants.....	23
2.2 Instrument i procediment.....	23
3. ANÀLISI DELS RESULTATS	25
4. RESULTATS	32
5. PROPOSTA DE DISSENY D'INTERVENCIÓ	33
5.1 CALENDARITZACIÓ DEL PLA D'INTERVENCIÓ.....	44
6. LIMITACIONS.....	45
7. FUTURS ESTUDIS	46
8. CONCLUSIONS FINALS	46
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	48
ANNEXOS	52

ÍNDIX DE TAULES

Taula 1: Paradigma tradicional i emergent dels Recursos Humans	10
Taula 2: Comparació entre formació conjunta i formació per departaments/àrees	38

ÍNDIX DE FIGURES

Figura 1: característiques dels entorns multiculturals	11
Figura 2: Entorns multiculturals, multiculturalitat i interculturalitat	12
Figura 3: Elements principals de la Gestió de Talent.....	15
Figura 4: Relació entre el compromís, la satisfacció i motivació laboral respecte a RRHH	20
Figura 5: Pla d'accions formatives	33
Figura 6: Exemple de plantilla per controlar les accions formacions	38

RESUM

Aquest treball final de màster aborda la gestió de talent en entorns multiculturals, proposant un pla d'intervenció dirigit principalment a organitzacions que es troben en una fase inicial de la gestió de la diversitat. Mitjançant la revisió de la literatura s'ha realitzat un marc teòric on s'exposen conceptes claus, així com estratègies que es duen a terme avui en dia i que són un pilar en el cicle de vida de les persones treballadores i com influeixen en la seva motivació, satisfacció i compromís laboral. Pel treball de camp es va realitzar una investigació qualitativa basada en entrevistes en profunditat dividides en dos grups, per una banda, es va entrevistar a líders o gestors d'equips de diferents empreses i, d'altra a treballadors, ja que l'objectiu era obtenir diferents punts de vista que aportin valor i realitat al treball. Durant aquestes entrevistes es van identificar factors que podrien interferir d'alguna manera en la correcta gestió de talent multicultural, com el desconeixement o la presència de biaixos i estereotips inconscients, així com la falta de formació i comunicació que pot haver-hi dintre de les organitzacions. Amb aquests resultats es va proposar un pla d'intervenció específic per aquelles empreses que tinguin la necessitat d'abordar la gestió de la diversitat des d'un vessant més pràctic, ja que les accions proposades estan dividides en fases, perquè sigui un procés continu de desenvolupament, i on principalment es posa en èmfasis el fet de realitzar accions formatives, així com mantenir un mecanisme d'avaluació continua per verificar l'èxit de les accions implementades i poder realitzar ajustos en cas necessaris. Aquest treball contribueix a millorar la gestió de talent en entorns multiculturals, generant un impacte positiu en la gestió de les persones i posant en valor la diversitat cultural com un eix clau i vital en les organitzacions actuals.

Paraules claus: diversitat cultural, gestió de talent, intervenció, lideratge, comunicació intercultural

ABSTRACT

This master's thesis addresses talent management in multicultural environments, proposing an intervention plan aimed primarily at organizations that are at an early stage of diversity management. Through the literature review, a theoretical framework has been developed where key concepts are exposed, as well as strategies that are carried out today and that are a pillar in the life cycle of employees and how they influence their motivation, satisfaction and work commitment. For the field work, qualitative research was carried out based on in-depth interviews divided into two groups, on the one hand, team leaders or managers from different companies were interviewed and, on the other hand, workers, since the objective was to obtain different points of view that bring value and reality to the work. During these interviews, factors were identified that could interfere in some way in the correct management of multicultural talent, such as lack of knowledge or the presence of unconscious biases and stereotypes, as well as the lack of training and communication that may exist within organizations. With these results, a specific intervention plan was proposed for those companies that have the need to approach diversity management from a more practical point of view, since the proposed actions are divided into phases, so that it is a continuous development process, and where emphasis is mainly placed on the fact of carrying out training actions, as well as maintaining a continuous evaluation mechanism to verify the success of the implemented actions and to be able to make adjustments if necessary. This work contributes to improve talent management in multicultural environments, generating a positive impact on people management and valuing cultural diversity as a key and vital axis in today's organizations.

Keywords: cultural diversity, talent management, intervention, leadership, intercultural communication

*Expressar el meu sincer agraïment al meu tutor, Francisco Fermín Mallén-Broch,
per la teva orientació, disponibilitat i suport incondicional.
També, agrair especialment a totes les persones que heu sigut participants
i que heu estat disposats a col·laborar amb mi, i m'heu ajudat a enriquir el meu treball.
Menció d'honor a la meva companya de màster, Laia Valenzuela,
ho hem aconseguit!
Per últim, a la meva família pel seu amor incondicional.*

INTRODUCCIÓ

En un context de globalització i interconnexió, les organitzacions es trobin immerses en entorns caracteritzats per una diversitat cultural creixent, la qual planteja desafiaments significatius en la gestió del talent humà perquè implica manejar una complexitat única derivada de la interacció entre les diferents cultures, valors, formes de pensar i formes de treballar. Amb aquestes variables, la capacitat de les organitzacions per gestionar la diversitat es converteix en un factor crucial per obtenir èxit en el mercat global dinàmic i competitiu, on el capital humà és fonamental.

La gestió de talent humà és un concepte relativament nou que sorgeix a principis dels anys noranta, on el context empresarial estava marcat per l'alta competència entre les grans empreses, per la qual cosa, en aquest moment algunes organitzacions van optar per atraure treballadors altament qualificats, mentre que altres van enfocar-se a retenir i desenvolupar el seu talent intern. I va ser aquest últim enfocament qui es converteix en una part essencial dels sistemes de gestió moderna, el qual l'adopta com una estratègia clau per dur a terme un canvi i pel desenvolupament organitzacional. Va ser en aquesta època en què la visió de gestionar el talent va fer un pas més enllà, i les organitzacions van trencar amb la limitació de fer tasques únicament relacionades amb el reclutament i la retenció dels treballadors, i va adonar-se que "gestionar" ha d'implacar tractar el factor humà com un recurs valuós.

Sumat a aquesta situació, es fa present la diversitat cultural com un nou element que ha de ser percebut com un avantatge competitiu, i que s'ha de comprendre i valorar per tal de promoure un ambient de treball enriquidor, que impulsi la creativitat, la innovació i el rendiment organitzacional. Les diferències culturals poden influir en diversos aspectes del treball, des de la comunicació, la presa de decisions, la resolució de conflictes fins a la manera de interrelacionar-se en els diferents espais laborals. En aquest sentit, gestionar talent es converteix en una eina estratègica que permet maximitzar el potencial dels individus en un context cultural globalitzat, on totes les organitzacions competeixen pel mateix talent. Amb la qual cosa, les organitzacions han d'aconseguir que els seus treballadors creen un vincle emocional i de dedicació cap al seu treball i l'organització, augmentant així el seu compromís laboral, així com pràctiques que condueixin a què el treballador tingui una major satisfacció i motivació laboral, sempre tenint presents les diferències culturals.

La gestió del talent humà en entorns multiculturals requereix la implementació i adaptació d'estratègies, pràctiques i polítiques dintre de l'organització, ja que l'objectiu ha de ser valorar el talent multicultural de tota la plantilla. Aquestes estratègies exigeixen implementar programes de formació quant a competència cultural, sensibilització dels treballadors i treballadores sobre l'existència de diferents cultures i proporcionar-les eines necessàries perquè existeixi un intercanvi efectiu d'informació i d'interacció entre diferents cultures. Així mateix, les polítiques internes han de reflectir el seu compromís amb la diversitat cultural, i això comporta ser més inclusius i donar igualtat d'oportunitats, per la qual cosa les accions dutes a terme han de ser flexibles i adaptables a les necessitats culturals dels treballadors i treballadores.

És per aquesta raó que els gestors o líders d'equips juguen un paper determinant en la gestió d'equips multiculturals. Són les persones encarregades d'ajudar a fomentar un ambient laboral inclusiu i de respecte mutu entre treballadors i treballadores de diferents cultures. Sigui per la seva proximitat o accessibilitat, els encarregats dels equips tenen més interaccions i, per tant, una comunicació més ràpida i directa amb la seva plantilla, per la qual estaran més involucrats en la gestió de problemes i solucions quotidianes, cosa que permetrà que tinguin una visió més

global dels conflictes i podran jugar un paper actiu en la creació de solucions i pràctiques que milloren l'entorn laboral. Així doncs, l'estil del seu lideratge ha d'estar més encaminat a un model inclusiu i sensible amb la cultura per poder marcar la diferència en l'efectivitat de les iniciatives dutes a terme.

Justificació de la intervenció

Les organitzacions s'enfronten a la diversitat cultural en els seus equips de treballs de manera quotidiana, per la qual cosa la gestió de talent es converteix en una eina essencial per aprofitar al màxim les habilitats i competències que presenten cada individu. Amb la qual cosa, una gestió efectiva del talent humà combinant entorns multiculturals fa més atractiva a les organitzacions, traduint-se en una manera de captar i retenir el talent, i al mateix temps és una manera de contribuir al creixement i desenvolupament de la cultura organitzativa.

Portar a terme una efectiva gestió del talent crearà un avantatge competitiu significatiu, on aprofitar a diversitat cultural pot comportar una sinergia positiva d'idees innovadores, que ajudarà les organitzacions a millorar projectes, i prendre millors decisions estratègiques. Així com a crear un entorn laboral que afavoreixi a millorar la productivitat i l'acompliment tant individual com de l'equip, maximitzant el potencial dels seus treballadors.

Finalment, saber gestionar el talent humà en entorns multiculturals és una responsabilitat social i ètica de les organitzacions, ja que és una manera que tenen de mostrar el seu compromís amb la igualtat de les oportunitats, la diversitat i la inclusió. La qual cosa ajudarà a millorar la marca d'empresa amb els seus treballadors, amb els potencials candidats, proveïdors, comunitat, entre altres.

Objectiu i abast

Objectiu general és identificar i analitzar les estratègies/pràctiques que utilitzen les organitzacions per a la gestió de talent humà i com actuen en entorns multiculturals. Pel que s'espera poder respondre a la pregunta: Quines són les pràctiques de la gestió de talent humà més efectives per a promoure la multiculturalitat en entorns laborals?

Objectius específics:

- Definir els conceptes claus "gestió de talent humà", "talent", "entorns multiculturals", "diversitat cultural"
- Identificar les estratègies que es duen a terme en la gestió de talent en espais multiculturals.
- Conèixer les pràctiques usades en el procés de reclutament, de selecció, de desenvolupament i de retenció de talent.
- Com les pràctiques aplicades repercuteixen en el compromís, la satisfacció i la motivació laboral dels treballadors.

Amb aquest objectiu es plantejarà una proposta d'intervenció, la qual tindrà els següents objectius:

- Crear consciència i comprensió, tant en els treballadors com en els líders o gestors d'equips, sobre els conceptes claus de la gestió de talent humà en entorns multiculturals.
- Identificar i compartir accions/pràctiques efectives que s'utilitzin en la gestió de talent humà en entorns multiculturals.
- Proposar pràctiques que siguin inclusives i efectives en entorns multiculturals.
- Augmentar el compromís, la satisfacció i la motivació laboral, implementant pràctiques de gestió de talent humà que promoguin la multiculturalitat i la diversitat.
- Promoure la col·laboració efectiva i el treball en equip entre treballadors de diferents cultures, amb l'objectiu de crear un ambient de treball inclusiu i respectuós.
- Avaluar periòdicament l'impacte de les intervencions realitzades per realitzar ajustaments que siguin necessaris per millorar contínuament les pràctiques a l'organització.

1. Marc Teòric

1.1 La Gestió del Talent Humà

“L’administració de recursos humans és l’àrea que construeix talents per mitjà d’un conjunt integrat de processos, i que cuida al capital humà de les organitzacions, atès que és l’element fonamental de la seva capital intel·lectual i la base del seu èxit”
(Chiavenato, 2009)

Al llarg de la història, els recursos humans han experimentat una sèrie de canvis significatius en la seva gestió dins de les organitzacions. Durant dècades, l’enfocament va ser més tradicional i se centrava únicament en tasques administratives com la gestió de nòmines, contractació i el compliment de la normativa laboral. No obstant això, en els últims anys s’ha produït un canvi cap a un enfocament més estratègic, on es reconeix que les persones són un element vital i fonamental per aconseguir l’èxit global de l’organització (Chiavenato, 2009).

Aquest nou enfocament és el que es coneix com a **gestió del talent humà**, que posa el seu èmfasis en cada individu i en la seva capacitat de desenvolupament continu que tindrà al llarg del seu recorregut laboral dins de l’organització. Amb la qual cosa gestionar el talent humà aniria més enllà de realitzar un bon procés de reclutament i formació, ja que les organitzacions han de ser capaces de comprendre quin és el paper que juguen els seus treballadors per poder identificar, desenvolupar i retenir les seves habilitats i talent (Chiavenato, 2009).

En un context d’entorns multiculturals, la gestió de talent cobra una nova magnitud, pel fet que la multiculturalitat és considerada un recurs valuós que permet explorar els entorns culturalment diversos (Backmann et al., 2020). De tal manera que les empreses han hagut d’enfortir la seva gestió amb líders que tinguin la capacitat de comprendre quins són els propòsits i aspiracions dels seus seguidors, amb una gestió formalitzada i estructurada estratègicament, ja que són múltiples estudis els que demostren que la cultura aporta creativitat i identitat social, a més de recursos econòmics significatius (Lozano, 2007).

Taula 1: Paradigma tradicional i emergent dels Recursos Humans

Recursos Humans (paradigma tradicional)	Gestió de Talent en Entorns Multiculturals (paradigma emergent)
Té un enfocament administratiu i operatiu	L’enfocament és estratègic i centralitzat en la diversitat cultural.
Funció principal és el reclutament, selecció i funcions bàsiques.	Afegeix pràctiques específiques per reclutar, desenvolupar i retenir el talent.
Existeix una homogeneïtzació de pràctiques i polítiques de recursos humans.	Gestiona la multiculturalitat des de perspectives múltiples i adaptant-les a l’entorn.
Té una perspectiva homogènia on minimitza les diferències culturals.	Adopta una perspectiva més inclusiva i valora les diferències culturals.
El desenvolupament professional està limitat per falta de programes específics per abordar les necessitats culturals.	Dona prioritat a programes que fomenten la sensibilització cultural, la intel·ligència cultural i la col·laboració interculturals, aprofitant la diversitat de talent.

Font: Elaboració pròpia

1.1.1 Definició de la “gestió de talent”

Avui en dia no existeix una única definició sobre la gestió de talent humà. En termes generals, els diferents autors coincideixen en el fet que aquest terme fa referència al procés integral d’atraure, reclutar, seleccionar, desenvolupar, retenir i gestionar d’una manera estratègica els treballadors d’una organització per aconseguir els seus objectius. Per exemple, Rothwell (1994), fa la seva aportació dient que la gestió de talent és un esforç acurat i organitzat que realitzen les empreses per tal de garantir la successió del lideratge en aquells llocs vitals i també motivar en

el procés els individus. Per altra banda, Gary Dessler (2017), l'assenyala com un conjunt de pràctiques i processos dissenyat per maximitzar el rendiment i la contribució dels treballadors cap als seus objectius estratègics de l'organització. Altres autors, com Lewis i Heckman (2006) esmenten que la gestió de talent manca d'un significat específic i que dona importància en qüestions específiques com la contractació, selecció, desenvolupament, entre altres.

Si cerquem la definició des d'una perspectiva que englobi la multiculturalitat podem dir que agreguem una dimensió addicional, atès que la diversitat cultural és una força que és capaç d'impulsar el desenvolupament, i tal com assenyala la UNESCO, aquesta diversitat és tan necessària per al gènere humà com la diversitat biològica pels organismes vius.

En conseqüència, hi ha hagut múltiples treballs d'autors que han fet diverses aportacions significatives sobre el tema, destacant a Schuler (2011), qui esmena que la gestió de talent en entorns multiculturals implica aplicar estratègies i pràctiques que reconeixin, valorin i aprofitin la diversitat dels treballadors per a aconseguir promoure la innovació, el rendiment i la competitivitat global de l'organització. Morley (2012), per altra banda, apunta que s'han de crear polítiques i pràctiques que celebrin la diversitat i que siguin presents en el procés de reclutament, selecció, desenvolupament i gestió de l'acompliment, i que han de ser sensibles a les diferències culturals, ja que d'aquesta manera s'estaria promovent un ambient laboral inclusiu on els treballadors puguin treure el seu màxim potencial independentment del seu origen cultural.

D'altra banda, és important valorar la paraula "talent", ja que la RAE (2006) la defineix (entre altres coses) com a "*persona intel·ligent o apta per a determinada ocupació*", però s'ha de destacar que si l'analitzem des d'una mirada pragmàtica, aquesta definició no aplica completament per les diferents organitzacions, ja que, com apunta Lozano (2007), la definició de *talent* no té una definició universal i seran les diferents organitzacions qui li donaran una connotació o una altra, depenent de les seves necessitats. També afegeix que aquest talent, s'ha de contemplar com un vessant integral on cada individu aporta una sèrie de coneixements, habilitats i processos psicològics, com la motivació, intel·ligència, percepcions i emocions, les quals es veuen afectades per l'entorn en què es trobin i que en definitiva són un determinant de la conducta i com tal, afectarà l'àmbit organitzacional a causa de les interaccions que es produeixen entre els individus (Lozano, 2007).

1.2 Entorns multiculturals

Els entorns multiculturals s'han tornat cada cop més comuns a les societats de tot el món a causa de l'era de la globalització en què estem vivim. D'aquesta manera Hofstede (2010), parla d'aquests entorns com espais on convergeixen persones de diverses cultures, ètnies, religions i nacionalitats. Aquests entorns es caracteritzen per la diversitat cultural dins de les organitzacions o comunitats, on els individus tenen una procedència amb diversos contextos socioculturals i on la normalitat és que es parlin diferents idiomes, tinguin diferents costums i pràctiques, així com diferents sistemes de valors i creences. I és aquest conjunt de característiques les que influeixen profundament en les interaccions socials i en les dinàmiques laborals.

Figura 1: característiques dels entorns multiculturals



Font: elaboració pròpia

Quan parlem d'entorns multiculturals, hem de tenir present els conceptes de multiculturalitat i interculturalitat, ja que són termes que coexisteixen entre si i poden causar confusió. Amb la qual cosa, per una banda, la **multiculturalitat** emergeix com un principi fonamental d'aquests entorns multiculturals, promovent el reconeixement i la valoració de la diversitat cultural. Fa referència a l'existència de diverses cultures que conviuen en un mateix espai físic, geogràfic o social, cosa que no implica necessàriament que existeixi una influència o intercanvi important entre elles, tenint algunes vegades com resultat la formació de comunitats aïllades (Enciclopedia Significados, 2016). És per això, que autors com Kymlicka (2010) i Parekh (2006) van exposar la importància d'establir marcs polítics i legals que protegeixen els drets de les minories culturals i la fomentació d'una convivència pacífica entre ells, ja que no únicament se cerca fomentar la tolerància, sinó celebrar les diferències, reconeixent que la pluralitat cultural enriqueix el teixit social i contribueix al desenvolupament humà.

D'altra banda, la **interculturalitat** es refereix a la interacció i intercanvis entre els diversos grups i comunitats, ja que la coexistència de les diverses cultures no garanteix que hi hagi una comprensió i un respecte mutu. Amb la interculturalitat es pot veure un procés dinàmic quant a interacció i diàleg entre persones o grups de persones de diferents cultures, que més enllà de la qüestió social, cerquen construir una relació d'enteniment i col·laboració. Des de la UNESCO (2006), es destaca la importància de promoure la interculturalitat com una eina per superar els prejudicis i estereotips, així com fomentar la construcció d'una convivència basada en el respecte mutu i la solidaritat.

Figura 2: Entorns multiculturals, multiculturalitat i interculturalitat



Font: Elaboració pròpia

1.2.1 Diversitat cultural

“La diversitat cultural és l'essència mateixa de la humanitat. Sense ella, el món seria un lloc monòton i sense vida” (UNESCO, 2001)

Igual que en la definició anterior, el terme **diversitat cultural** presenta dificultat al moment de ser definit, ja que tal com assenyala Nina Obuljen (2006), és important reconèixer les múltiples definicions d'aquest terme al moment d'abordar la seva història i crear un debat, perquè tots aquests conjunts de definicions representen un desafiament quan a identificar els instruments i fòrums claus que hagin tractat sobre el tema en el passat.

D'altra banda, la Declaració Universal de la UNESCO sobre la diversitat cultural (2001) afirma que la cultura adopta diferents formes al llarg del temps i en diferents espais, la qual cosa posa en manifest l'originalitat i pluralitat de les identitats que caracteritzen els grups i les societats que conformen la humanitat. El que reafirma que la diversitat cultural constitueix un patrimoni compartit que ha de ser reconegut i enfortit en benefici de les generacions actuals i futures. En aquesta Declaració Universal, la UNESCO, també manifesta la necessitat i urgència de valorar la diversitat cultural i lluitar contra la divisió entre cultures, ja que des del seu punt de vista

aquesta és la primera causa de conflicte, per la qual cosa aposta per la diversitat cultural com una forma d'enriquir la vida de les persones i potenciar positivament els entorns socials.

En l'àmbit laboral, Cox (1994) fa referència a la diversitat cultural com una àmplia varietat de cultures, valors, creences i pràctiques que coexisteixen en una organització. I dins d'aquesta varietat conviuen persones de diferents ètnies, nacionalitats, religions, idiomes, tradicions i costums. Per la qual cosa, Cox, parla de la diversitat cultural com una font d'innovació i creativitat, ja que aquesta pot estimular el pensament divergent, augmentar la capacitat d'adaptació dels treballadors a entorns laborals canviants, així com promoure la resolució de problemes des de diferents perspectives.

Un altre autor que ha contribuït a aquesta investigació sobre la diferència cultural en el lloc de treball és Geert Hofstede (2001), el qual suggereix que la diversitat cultural és una realitat omnipresent en un món globalitzat, on les organitzacions i els individus que la componen interactuen cada cop amb més freqüència, amb persones de diferents cultures en entorns laborals i socials. Aquest autor, en un treball anterior (1980), va identificar cinc dimensions culturals que poden influir en el comportament i les aptituds dels individus de diferents cultures, aquí va identificar les diferències claus, com la forma en què les cultures aborden el poder, la masculinitat, la individualitat, la incertesa i el temps. Segons l'autor, aquestes dimensions donen un context que ajudarà a comprendre com les diferències culturals poden afectar la forma en què les persones es comuniquen, prenen decisions i treballen juntes en entorns laborals.

Aquest treball s'enfocarà en la diversitat cultural, la qual, com s'ha esmentat abans, fa referència a les diferències quant a l'origen ètnic, nacionalitat, religió, idiomes i tradicions culturals. Des de la perspectiva de l'autor Taylor Cox (1993), cada aspecte fa referència a:

En primer lloc, la diversitat ètnica i de nacionalitat, la qual inclou els individus que tenen diferents antecedents ètnics (afrodescendents, llatins, asiàtic, indígenes, entre altres) així com individus de diferents països i regions del món. El que es tradueix a tenir diverses percepcions, valors i experiències individuals que afecten la interacció i a la dinàmica de l'equip de treball.

D'altra banda, la diversitat religiosa en el lloc de treball implica la presència d'individus que practiquen diferents religions o que tenen diferents creences religioses, com el cristianisme, l'islam, el judaisme, budisme, entre altres. L'autor esmenta que aquesta diversitat pot influir en les pràctiques laborals, en les normes de comportament i en les percepcions sobre les qüestions ètiques i morals en el lloc de treball.

Així mateix, la diversitat lingüística influeix en la comunicació, la col·laboració i la cohesió del grup, de tal manera que l'organització haurà d'establir un seguit d'estratègies per garantir que existeixi una comunicació fluida i una comprensió mútua entre els treballadors.

Finalment, les *tradicions culturals*, serien les pràctiques, costums i rituals associats a les cultures i grups ètnics, com per exemple celebracions festives, cerimònies religioses, normes d'etiqueta socials, entre altres. Cox diu que aquestes diferències poden influir en la forma en la qual es porten a terme les activitats en el lloc de treball, en la integració social dels treballadors i en les relacions interpersonals que es formen.

En resum, la diversitat cultural en entorns de treball diversificats es converteix en un factor crucial que impacta profundament en la dinàmica organitzacional, ja que aquests entorns multiculturals representen una amalgama de característiques que abasten una àmplia gamma de diversitats en un mateix espai laboral. Amb el qual, en aquest context, es pot afirmar que la presència de diversitat cultural enriqueix, i al mateix temps, desafia la dinàmica organitzacional.

D'altra banda, aquests entorns multiculturals presenten un desafiament per a les organitzacions, ja que la presència de persones amb diferents bagatges culturals indica que s'ha de promoure una cultura organitzativa inclusiva basada en el respecte mutu dels membres de l'equip, i deixa en evidència que gestionar de manera efectiva aquesta diversitat requerirà un enfocament proactiu i sensible que reconegui i valori aquestes diferències i que sigui un impuls a l'evolució personal que porta cada organització dintre d'un món globalitzat.

1.2.2 Importància dels entorns multiculturals en el context actual

Els entorns multiculturals en el context actual són importants a causa de diversos factors, en primer lloc, l'augment de la globalització que promou una major interacció entre persones de diferents cultures en diversos àmbits. Aquest context fomenta la diversitat d'idees, perspectives i enfocaments, el que es pot traduir en una major creativitat i innovació en el lloc de treball, per la qual cosa els entorns multiculturals seran importants, ja que promouen la comprensió intercultural i tolerància, aspectes crucials per a un món cada cop més interconnectat i globalitzat (Thomas & Inkson, 2004).

Aquests autors, van proporcionar un marc integral sobre la *intel·ligència cultural*, argumentant que els entorns multiculturals ofereixen una oportunitat a accedir a mercats globals i a una àmplia gamma de talents, per la qual cosa les organitzacions han de valorar la diversitat cultural per poder adaptar-se millor a les necessitats canviants i aprofitar al màxim el talent disponible en tot el món. A més, des de la perspectiva dels treballadors, aquests entorns ofereixen l'oportunitat de desenvolupar i millorar la intel·ligència cultural, al qual segons Thomas i Inkson, es refereix a la capacitat que té un individu per a funcionar de manera efectiva en situacions interculturals, cosa que implica ser conscient de les diferències culturals, adaptar-se a elles i treballar de manera productiva en entorns multiculturals. Si tant l'organització com els treballadors treballen aquest concepte d'intel·ligència cultural, permetrà que aquests últims continuïn creixent professionalment i al mateix temps contribueixin a l'èxit general de l'organització (Thomas & Inkson, 2004).

Un altre punt, que demostra que els entorns multiculturals juguen un paper clau, és que la diversificació de mercats, ja que cada vegada les organitzacions cerquen expandir-se a nous mercats en diferents països, requereix que existeixi una interacció amb les diverses cultures, per la qual cosa serà fonamental comprendre'ls (Hofstede, 2001). I continuant per aquesta línia, Meyer (2014) parla que per a crear un vincle s'ha d'entendre la cultura i adaptar-se a aquestes normes culturals, sent capaces de comprendre's en l'àmbit comunicatiu per així poder reduir els possibles conflictes i malentesos que puguin ocasionar les barreres culturals.

D'altra banda, diferents estudis han destacat que els individus que integren la multiculturalitat amb èxit poden fer una contribució efectiva a les organitzacions, ja que es considera que tindran un major nivell de metacognició cultural i un major nivell d'eficiència intercultural. Fitzsimmons (2013) esmenta que els individus amb diversitat cultural són més flexibles i adaptables, ja que hauran adquirit una amplitud de patrons de comportaments culturals, malgrat que també esmenta que existeix incògnites sobre com varien les contribucions i sobre la compressió dels individus multiculturals en el context organitzacional, és a dir, no es pot pensar en els treballadors multiculturals com un grup homogeni o com un grup que contribueix limitadament, ja que s'ha de reconèixer la varietat de recursos i desafiaments que aquest grup de treballadors representen (Karjalainen, 2020).

1.3 Estratègies per a la gestió de talent en entorns multiculturals

La gestió de talent consisteix a tenir la capacitat de dirigir els treballadors d'una organització cap al desenvolupament de les seves habilitats professionals, regular-les i fer un ús efectiu dels seus talents en relació amb els seus rols laborals. Per la qual cosa, gestionar el talent és un procés complicat que requereix establir una estratègia específica que determini aquells processos claus del treball i la seva gestió, sent prioritat identificar els llocs de treballs crítics que necessiten ser ocupats i el talent associat a aquest lloc de treball, agafant aquesta com l'estratègia de futur. Amb aquest esquema és cerca crear un entorn d'alt rendiment i una cultura organitzacional orientada als resultats (Vardarlier, Aykir i Vural, 2012).

Vandarlier et al., esmenta que les organitzacions han de gestionar el talent des de dues perspectives: la individual i l'organitzativa. Això consisteix en, per una banda, conèixer quina és la posició actual del treballador en l'organització (individual) i ser capaç de determinar on i com volen que estigui en el futur. Amb aquesta informació l'organització ha de planificar el desenvolupament professional del treballador, tenint present quin és el seu talent actual, quins són els objectius a aconseguir i mantenint present que el talent es pot cultivar amb el temps. D'altra banda, des de la variant organitzativa, serà fonamental assegurar-se que els treballadors

assignats en cada posició tinguin les aptituds necessàries per acomplir amb les funcions, ja que l'eficàcia s'aconseguirà si els talents compatibles amb el lloc de treball són utilitzats per els objectius de l'organització (Vardarlier, Aykir i Vural, 2012).

Figura 3: Elements principals de la Gestió de Talent
Pràctiques de gestió de talent (part de dalt) i Principis Rectors (part de baix)



Font: Adaptat de "Six Principles of Effective Global Talent Management" by Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P. & Wright, P.M. (2012). Sloan Management Review, 53, 25-42.

Les organitzacions han de tenir una mentalitat centrada en el talent per tal d'alinejar els seus objectius amb els objectius dels seus treballadors, garantint-se tenir una visió estratègica compartida que impliqui a tota l'organització, des dels líders fins als treballadors base. L'absència d'una estratègia efectiva de gestió del talent pot dificultar a l'empresa la formulació de polítiques, tàctiques i objectius a curt i llarg termini que promoguin una composició favorable pels treballadors. A més, sense un enfocament eficaç de gestió del talent, l'organització enfrontaria dificultats a l'hora de realitzar l'assignació de tasques, i incorria en l'error d'assignar múltiples responsabilitats i tasques a un sol treballador, la qual cosa obstaculitza l'especialització d'aquest, i causaria un estancament en el desenvolupament de talent (Vardarlier, Aykir i Vural, 2012).

L'informe de Deloitte (2024), assenyala que serà fonamental un canvi en la funció de recursos humans cap a uns "Recursos Humans sense límits", el que representa fer un canvi transcendental en la gestió del talent humà, convertint-la en una disciplina integrada en tota l'organització, cosa que implicaria que la responsabilitat dels recursos humans ha de ser compartida i cocreada per tots els membres de l'organització, amb la qual cosa, el canvi de mentalitat serà imprescindible, ja que cada persona hauria d'assumir un rol actiu en construir una experiència laboral positiva i què aportí a la consecució dels objectius organitzacionals. En conseqüentment, això significaria l'eliminació de barreres tradicionals que separin els departaments, però també l'eliminació dels límits que separin els treballadors dels líders, així com de la comunitat en general. Apunta, que per aconseguir aquest objectiu és important la *col·laboració interdisciplinària*, és a dir, recursos humans hauria de treballar estretament amb altres àrees funcionals de l'organització, ja que d'aquesta manera els problemes es podran resoldre de manera més efectiva, al mateix temps que s'estaria promovent pràctiques responsables en tota l'organització. Això significa treballar amb equips diversos que són integrats per persones de diferents cultures, per la qual cosa s'ha de tenir la capacitat de gestionar-los eficientment. D'altra banda, esmenta que la *gestió de talent humà s'enfoca en l'experiència de les persones*, definint-la com el conjunt d'interaccions i percepcions que té cada persona amb l'organització, des del procés de reclutament fins al desenvolupament professional, per la qual cosa, la gestió del talent d'acord amb aquesta experiència implica crear un entorn laboral que promogui el compromís, el benestar i el desenvolupament professional i personal dels individus (Deloitte, 2024).

Així doncs, les estratègies o pràctiques que proposa Deloitte per gestionar el talent humà són:

- **Redefinir el rol dels directius com a líders de persones:** els gerents han de redefinir-se cap a un paper de lideratge, enfocant-se en el desenvolupament i cura del talent dins de l'organització, per això han de rebre capacitació i acreditació de les seves habilitats de lideratge.
- **Crear noves mètriques i anàlisis compartides entre les àrees funcionals:** un 75% de les organitzacions han manifestat que l'anàlisi del personal no genera cap benefici per l'organització, això és degut al fet que les organitzacions solen fer ús de les mètriques comercials per avaluar els treballadors. Per això, Deloitte suggereix fer ús d'aquelles mètriques i anàlisis que abordin aspectes claus dels treballadors com la satisfacció o l'acompliment laboral o l'agilitat, de tal manera que l'anàlisi sigui una combinació de múltiples fonts de dades (RH, Finances, Operacions, entre altres).
- **Transformar els treballadors en productors de pràctiques humanes:** aquesta estratègia implica involucrar els treballadors en el disseny, implementació i interacció de totes aquelles pràctiques que afectin la seva experiència laboral. Es tracta d'anar més enllà de la recopilació de comentaris o opinions, es tracta de fer participi al treballador en la cocreació de solucions.
- **Democratitzar les pràctiques i dades de les persones amb la IA i altres eines digitals:** bàsicament aquesta pràctica diu que s'ha de democratitzar l'accés a la informació i millorar el rendiment del talent. Assenyala sobretot la utilització de la IA generativa per proporcionar retroalimentació i suggeriments als treballadors, així com fer ús d'aquesta com una eina eficient pels líders/gerents.

Aquestes pràctiques poden estar involucrades en els processos de reclutament, selecció, desenvolupament professional i retenció del talent, amb diferent impacte. Per exemple, la democratització de la IA i altres eines digitals seran particularment útils en el procés de selecció, ja que part d'aquest procés s'automatitzaria i agilitzaria els processos. Al mateix temps, aquesta mateixa estratègia es pot aplicar al desenvolupament professional, perquè seria una opció per identificar àrees de millorar i poder oferir recursos d'aprenentatge adaptats a les necessitats individuals dels treballadors.

La integració de la tecnologia i els processos d'informatització trenquen encara més amb la forma tradicional dels recursos humans, ja que aquesta integració ha permès que la gestió de la informació hagi sigut més eficient perquè ha facilitat l'emmagatzematge, l'anàlisi i l'aplicació de dades rellevants per la presa de decisions estratègiques, atorgant un avantatge competitiva durant la identificació i desenvolupament de talent. Fer ús de la tecnologia basada en la gestió de dades permetrà dur a terme una anàlisi més objectiva de la situació, millorant l'eficàcia i racionalitzant la presa de decisions estratègiques cap a un nivell més sofisticat en la gestió de talent. Estratègicament, les organitzacions han de potenciar el nucli de la gestió de talent mitjançant l'ús de *base de dades*, perquè permet desenvolupar el talent des d'una perspectiva més objectiva, permetent l'anàlisi empresarial sigui optimitzat al moment de realitzar l'assignació i gestió del capital humà. Així mateix, la implementació d'un model de gestió de serveis basat en tres pilars serà fonamental per transformar la forma en la qual les organitzacions gestionen el talent. Aquest model ha d'incloure un centre de serveis compartit que faciliti la consolidació de funcions; una plataforma de serveis experts que permeti als treballadors accedir a serveis i recursos especialitzats, com eines pel desenvolupament professional, com programes de capacitació en línia; i un processo formalitzat de sol·licitud de serveis, és a dir, facilitar que els gerents i treballadors accedeixin als serveis i recursos oferts pel departament de recursos humans. D'aquesta manera l'organització tindrà una estructura eficient que promou la comunicació i millora el rendiment organitzacional (Zhang, 2021). Així mateix, la incorporació d'estratègies digitals serà clau per millorar la gestió de talent, a més de la IA generativa, pot fer ús d'altres intel·ligències artificials, com l'ús de *bessons digitals d'entrenament*, la qual s'empra per entrenar els treballadors en un entorn virtual. Aquesta eina és valuosa per la gestió de talent humà pel fet que permet desenvolupar habilitats específiques pròpies del lloc de treball, igual que els treballadors s'estarien familiaritzant amb nous processos que poden millorar l'eficiència i reduir errors (Deloitte, 2024).

Continuant amb aquesta línia, la gestió dels recursos humans en entorns multiculturals s'ha vist profundament influenciada per l'aparició i proliferació de **microcultures** en el lloc de treball. Aquestes s'han vist impulsades pels canvis en la forma de treball, concretament amb l'aplicació

del treball híbrid, la diversitat de la força de treball i els avanços tecnològics, plantejant desafiaments i oportunitats a les organitzacions i els líders de recursos humans. Deloitte, en el treball "Tendències globals de capital humà 2024" destaca que és crucial que les organitzacions reconeguin aquestes microcultures i l'acceptin que pot ser una barrera o una solució la gestió de talent en entorns multiculturals, ja que, per una banda, fomentar i adaptar-se a aquestes pot ajudar a atraure i retenir el talent rellevant, però al mateix temps existeix una barrella potencial que es produeixi una desalineació amb els valors fonamentals de l'organització, causant que els treballadors tinguin una percepció d'injustícia a causa de les variacions en les formes de treball. Aquest informe deixa en clar que els gerents de recursos humans han d'adaptar el procés de gestió de talent, així com la forma en què es fa el reclutament i desenvolupament, ja que l'objectiu és alinear-les amb les particularitats i necessitats específiques d'aquestes microcultures presents l'organització. Així, per exemple, en el desenvolupament professional pot oferir programes de formació i capacitació específics, que abordin les necessitats i desafiaments concrets de cada microcultura, amb la finalitat de fomentar un ambient de treball inclusiu, productiu i enriquidor per a tots els treballadors. Com a afegit, assenyalava que és el departament de recursos humans qui ha d'empoderar els líders que gestionen el talent perquè juguin un paper determinant en l'estructura dels principis rectors i al mateix temps siguin els punts de connexió entre equips amb diferents microcultures, per aconseguir-ho serà important que identifiquin els punts de col·laboració i les àrees de millora. Amb la qual cosa, les organitzacions han de fer una inversió en eines tecnològiques que recopilen dades, primer perquè ajudin a identificar les microcultures en temps real, i després perquè ajudi a comprendre aquestes microcultures (Deloitte, 2024).

1.3.1 Reclutament

El reclutament en els entorns multiculturals és un procés complex que requereix una compressió profunda de les diverses cultures i contextos laborals. Collings i Mellahi (2009) van afirmar que el primer pas és identificar els llocs de treballs claus de talent i desenvolupar una reserva de talent per poder cobrir les carències, i en la mateixa línia l'estudi de Stahl et al. (2007) sobre la gestió de talent global va revelar que les organitzacions que optin per la creació de "pool de talents" obtenen millors resultats, aquestes consisteixen a reclutar els millors talents per l'organització i després ubicar-los en un lloc adequat (Ashif, 2019).

Per altra banda, autors com Hofstede (1980) amb el seu treball de les cinc dimensions culturals proporcionen una manera d'entendre les diferències culturals en termes de com les societats aborden qüestions com l'autoritat, l'estructura social, la tolerància a l'ambigüitat i la importància relativa de metes a curt i llarg termini. Trompenaars i Hampden-Turner (1997) amb el seu model de les set dimensions culturals, ajuden a comprendre com les diferents cultures aborden qüestions com les normes i regles, l'enfocament cap als altres, l'expressió emocional, la percepció del temps i la relació entre l'individu i el seu entorn. Aquests treballs proporcionen marcs útils per comprendre les dimensions culturals i els valors que influeixen en el comportament humà. L'aplicació d'aquests conceptes permeten a les organitzacions poder adaptar les seves estratègies al moment de fer el reclutament, per poder atraure candidats que s'ajustin a la cultura organitzativa i que contribueixin a la diversitat cultural de l'organització.

Algunes empreses fan ús de la IA per fer una anàlisi dels perfils dels candidats, amb l'ús d'algoritmes i tècniques d'anàlisi de dades que examinen la informació dels candidats i treballadors potencials. L'empresa fa una recopilació de dades sobre les habilitats, l'experiència laboral, els antecedents educatius i altres atributs que siguin rellevants dels individus, després aplica algoritmes d'aprenentatge automàtic per identificar patrons i correlacions entre les dades, això li proporciona informació valuosa per prendre decisions en el procés de contractació. Amb aquestes dades, a més d'identificar el candidat adequat per a un lloc de treball específic, permetrà fer una predicció sobre l'acompliment laboral, basant-se en atributs i característiques que tinguin correlació amb determinats rols. I també, ajudarà a avaluar la compatibilitat cultural del candidat amb l'organització, ja que examina factors com els valors, personalitat i preferències laborals dels treballadors actuals i així determinar qui s'ajusta millor a la cultura organitzacional (Deloitte, 2024).

Dintre del reclutament, s'ha d'incloure les estratègies d'atracció, en entorns multiculturals han de ser inclusives i sensibles a les diferències culturals. Collings i Mellahi (2009), proposen l'ús d'estratègies com: estar present en ferries d'ocupació, xarxes socials globals i programes de

beques interculturals, ja que d'aquesta manera es podrà arribar a més candidats amb diversitat cultural. Tajfel i Turner (1986) van esmentar que la construcció d'una marca ocupadora que celebri la diversitat i promogui un ambient inclusiu pot ser fonamental per atraure el talent. En la mateixa línia, Cox i Blake (1991) diuen que les organitzacions que valoren i promouen la diversitat cultural són percebudes com a ocupadores atractives pels candidats, amb la qual cosa valoren que serà important que les organitzacions desenvolupin polítiques i pràctiques de reclutament que fomentin l'equitat i la inclusió de totes les etapes de contractació. Thomas (2016) va destacar que serà important ajustar les expectatives culturals dels candidats durant el procés de reclutament, adaptant els enfocaments per poder satisfer les necessitats i perspectives culturals de cadascun, això implica comprendre les diferències culturals i saber adaptar-se quant a la comunicació, normes de comportament i expectatives salarials.

Goodman (2000), advocava per realitzar un reclutament intern, i va expressar que reenginyeria organitzacional és necessària per evidenciar el talent present dins de les organitzacions, les quals han de crear oportunitats per aquells treballadors que ja formen part de l'organització, a més de ser una manera de motivar-los a desenvolupar noves idees. Els directius han de saber adaptar aquesta estructura organitzativa al mateix ritme que es van modificant la naturalesa de treball (Ashif, 2019).

1.3.2 Selecció

El procés de selecció serà un del més important, ja que és el moment en què s'avaluen les habilitats i competències rellevants per al lloc de treball, i aquesta avaluació ha de ser independent del rerefons cultural del candidat, la qual cosa suposa un desafiament per la persona que ho porti a terme, perquè serà necessari abordar-ho amb un enfocament inclusiu i equitatiu, que minimitzi biaixos culturals, però a la vegada valorant les habilitats interculturals i la capacitat d'adaptació dels candidats (Collings i Mellahi, 2009). Per la qual cosa, serà crucial i desafiant la integració de tècniques d'avaluació que permetin als reclutadors comprendre les experiències i habilitats úniques de cadascun dels candidats.

Stahl et al. (2012), parla que una de les estratègies més poderoses que pot desenvolupar una organització és fer participes del procés de contractació i selecció del talent els seus líders, això significa aconseguir que aquesta figura jugui un paper clau i es faci responsable del desenvolupament i coneixements dels seus treballadors. Posa com a exemple a l'empresa Unilever, en la qual els gerents d'alt nivell han de reservar temps per realitzar les entrevistes, aconseguint que aquests agafin un paper de mentors.

Les estratègies més comunes que s'estan fent en diferents organitzacions són la realització d'entrevistes estructurades, proves d'habilitats interculturals i avaluacions de comportament que ajudin a identificar el candidat amb potencial de tenir èxit en entorns multiculturals. I, de manera paral·lela, existeixen organitzacions que han fet un pas endavant, i estan utilitzant estratègies més concretes basades en la utilització d'eines que se centren a analitzar els valors i l'adequació cultural dels seus candidats en detriment de les seves habilitats, experiències o desenvolupament acadèmic. Així com realitzar una revisió de l'historial universitari dels candidats, dur a terme proves analítiques i d'aptituds conjuntament amb entrevistes exhaustives per avaluar la compatibilitat amb els valors i la cultura de l'organització (Stahl et al., 2012).

1.3.3 Desenvolupament/ Formació

El desenvolupament del talent es refereix a com les empreses ajuden els seus treballadors a ser més creatius, adquirir coneixements i tenir motivació per a treballar, amb la qual cosa és un procés en el qual les empreses brinden oportunitats d'aprenentatge i creixement perquè els empleats puguin desenvolupar les seves habilitats i aconseguir el seu màxim potencial en el treball (Hana, 2015). Així doncs, el talent és una habilitat que es va desenvolupant a mesura que vagin adquirint més experiència i habilitats (Barisova et al., 2017). Amb la qual cosa, l'organització ha de tenir un sistema de dades on pugui apuntar i consultar les competències bàsiques dels seus treballadors, així com un sistema d'avaluació per mesurar-les, d'aquesta manera es podrà establir un programa de formació que reforci les habilitats i un programa que avaluï de forma eficaç els treballadors. La finalitat és projectar el potencial i aplicar un pla adequat per assegurar que desenvolupin les competències requerides (Ashif, 2019).

Una de les estratègies més utilitzades per la gestió del talent i com desenvolupar-ho és mitjançant el mentoring i coaching intercultural, ja que aquestes ofereixen oportunitats per què treballadors amb diferent bagatge cultural aprenguin els uns dels altres, sent que comparteixen perspectives i experiències que ajuden a desenvolupar les habilitats interculturals (Berry, 1997). Aquests programes han de ser desenvolupats amb una visió ampla, que tingui en compte les diferències culturals en els estils de comunicacions, normes de treball i valors organitzacionals. (Thomas i Inkson, 2009) Amb aquesta mateixa línia, algunes organitzacions empen programes d'inducció estandarditzats, amb la finalitat de promoure els valors i estàndard de comportaments que ajudin no sol a millorar les habilitats i coneixements, sinó que enforteixen la cultura organitzacional (Stahl et al., 2012). Serà de vital importància que els treballadors rebin capacitació quan la comprensió de les diferències culturals (Trompenaars i Hampden-Turner, 1997), així com donar eines necessàries per desenvolupar la seva feina en un entorn multicultural (Hofstede, 1980).

Cal ressaltar, que aquestes pràctiques han de ser implementades de forma coherent, és a dir, si una organització inverteix en el desenvolupament dels seus treballadors ha de fer èmfasis en la retenció d'aquests, així com donar continuïtat en el temps. En aquest sentit, ajudar els treballadors a desenvolupar les habilitats de lideratge és una estratègia potencial que garanteix l'èxit futur, així doncs, organitzacions, com Siemens, el que estan fent és contractar a un grup de persones que acaben de graduar-se i els assigna a un campus d'aprenentatge en què fan una avaluació del seu desenvolupament, i posteriorment els treballadors que siguin seleccionats passen a formar part del programa de tutories dirigides per alts directius, els quals tindran un seguiment sobre la qualitat de lideratge i donarà feedback sobre l'avaluació de l'acompliment (Stahl et al., 2012).

Amb la qual cosa, a mesura que les organitzacions adoptin noves estratègies, el procés d'aprenentatge i desenvolupament dels treballadors, brindarà oportunitats perquè els talents destacats es converteixen en els futurs líders, a més, el desenvolupament del talent a través de l'augment del coneixement dels empleats permetrà fer front als canvis organitzatius, tecnològics i de models de negoci que puguin sorgir (Kagwiria, 2013). Una cultura orientada al desenvolupament de talent també ha de fer que els seus treballadors siguin conscients de la seva pròpia responsabilitat pel seu propi desenvolupament, inclosa la cerca de tasques desafiantes, projectes multifuncionals o nous reptes dins l'organització (Stahl et al., 2007).

1.3.4 Retenció

La retenció de talent és el conjunt de tècniques i accions que s'implementen per a fomentar que els treballadors decideixin romandre a l'organització. Aquestes pràctiques tenen la finalitat de trobar les habilitats ocultes dels treballadors (Khandelwal i Shekhawat, 2018) i aconseguir equips de treball que siguin més productius i també aconseguir un major compromís per part dels treballadors (Prieto, 2013).

Segons Wiradendi et al. (2020) existeixen dos aspectes claus que poden influir en la permanència dels treballadors en l'organització: els incentius extrínsecs i els incentius intrínsecs. Els primers estan relacionats principalment amb els aspectes econòmics que poden satisfer aquelles necessitats bàsiques o fisiològiques dels cadascun, amb la qual cosa, una estratègia que utilitzem les organitzacions és mitjançant la part monetària, creant paquets de compensació o beneficis addicionals, que normalment són donades quan els treballadors compleixen objectius pactats amb anterioritat. Els segons, els incentius intrínsecs, són aquells que se centren en aspectes no econòmics, sinó en satisfer aquelles necessitats més psicològiques, com podem ser oferir assegurances de salut, crear programes de benestar (sessions amb un psicòleg de manera grupal o individual, per telèfon o presencial) demostra la cura que té l'empresa per la salut mental, afavorir la conciliació entre la vida laboral i personal amb horaris flexibles. Aquestes accions fan que els treballadors guanyin quan qualitat de vida, i al mateix temps l'organització està creant un ambient laboral més equilibrat i satisfactori.

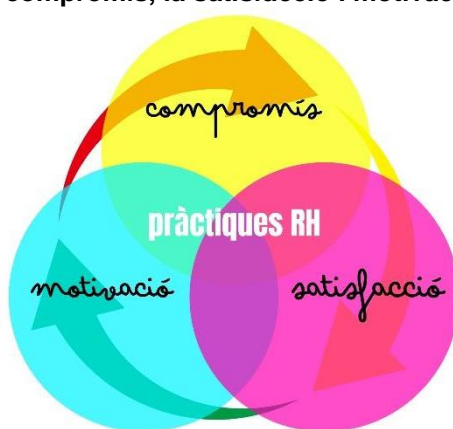
Un estudi, Retaining Talent: A benchmarking study (2010), va concloure que els factors que més influeixen en la retenció de talent, segons els treballadors són: per una banda, la qualitat de la relació amb el seu superior, conciliació entre la vida laboral i personal, qualitat del treball rebut (que sentin que el seu treball és important), bon ambient laboral, confiança que es creï entre companys, contribucions que rebin, oportunitats de creixement laboral, entendre els objectius de l'empresa, entre altres. D'altra banda, Jago & Deery (2015) van establir que l'estratègia de

retenció ha d'incloure les millors pràctiques i han de començar des de la contractació, continuant amb una bona formació i capacitat i oferint un equilibri entre la vida laboral i personal.

A un nivell més de diversitat i inclusió, les estratègies de retenció de talent en entorns multiculturals, han d'anar encaminades a la consolidació d'una cultura inclusiva, per la qual cosa les estratègies de gestió de talent seran accions que impliquin fomentar la participació i la col·laboració activa de tots els treballadors, amb l'intercanvi d'idees i la presa de decisions. Per aconseguir que aquest intercanvi sigui un èxit s'han de crear espais segurs i acollidors per tal que els treballadors se sentin segurs i puguin expressar-se lliurement. Amb aquestes accions estratègiques les organitzacions estan promovent un sentit de pertinença, al mateix temps que reforcen el pensament que l'èxit és compartit entre tots, donant valor al treball que aportin cadascun, per la qual cosa, la retenció de talent estaria sent treballant-se a nivell més profund, a nivell més de consciència (Manpower Group, 2023).

1.4 La Gestió de Talent en l'àrea de recursos humans

Figura 4: Relació entre el compromís, la satisfacció i motivació laboral respecte a RRHH



Font: Elaboració pròpia

1.4.1 Compromís organitzacional

El compromís organitzacional es caracteritza per la creació d'un vincle emocional, la identificació i la participació activa dels treballadors amb la seva organització. Segons diversos autors, és un concepte tridimensional que abasta el *compromís afectiu*, que és la connexió emocional profunda amb l'organització; el *compromís de continuïtat*, el qual assegura que el treballador romangui a l'organització; i el *compromís normatiu*, el qual es fonamenta com una obligació moral de romandre a l'organització (Malik et al., 2010).

Porter et al. (1974) esmenta que el compromís organitzacional implica una sòlida creença en els objectius i valors de l'organització per part dels treballadors, per la qual cosa, realitzen un esforç en el seu nom i mantenen el desig de romandre com un membre d'aquesta. I aquest compromís es veurà manifestat quan els treballadors acceptin, internalitzin i percebin el seu rol en funció dels valors i objectius organitzacionals (Jans, 1989).

Així doncs, les estratègies esmentades avanç influiran significativament amb el compromís organitzacional, ja que per exemple l'aplicació de conceptes com les dimensions culturals de Hofstede i el model de Trompenaars i Hampden-Turner utilitzades a la selecció podran, també, utilitzar-se com un ajustament a la cultura organitzacional que augmenti el compromís dels treballadors. Igual que promoure i valorar la diversitat cultural fa que els treballadors percebin a l'organització de manera més atractiva (Cox i Blake, 1991). Per altra banda, el compromís que demostrï l'organització respecte a les oportunitats de creixement i desenvolupament laboral i personal, ajudaran al fet que els treballadors se sentin més compromesos i valorats, ja que sentiran que l'organització promou la cultura d'aprenentatge que els ajudarà a créixer dins d'aquesta (Stahl et al., 2012).

Amb tot plegat, els treballadors poden comprometre's amb l'organització per diferents raons, des de veure's alineats amb el seus valor, missions o objectius de l'organització fins a romandre per motius de prestigi, beneficis que ofereix o perquè se senten compromesos en un sentit d'obligació, per la qual cosa cadascun experimenta diferents nivells de compromís organitzacional (Malik, 2010).

1.4.2 Satisfacció Laboral

La satisfacció laboral és un estat emocional relacionat amb la valoració positiva o negativa de les experiències laborals. (Locke, 1969). Kreis i Brockopp (1986) esmenta que aquest concepte està relacionat amb l'autopercepció que tingui cadascun sobre la satisfacció de les necessitats mitjançant el treball. Per altra banda, Herzberg (1959) va proposar que la satisfacció laboral és el resultat de factors motivadors que contribueixen a la satisfacció i factors higiènics que condueixen a la insatisfacció, amb la qual cosa la satisfacció s'aconsegueix mitjançant estímuls positius relacionats amb el treball (Malik, 2010).

Igual que l'anterior apartat, les estratègies que es porten a terme tindran un impacte quan la satisfacció laboral, ja que, per exemple, amb programes d'inducció estandarditzats (Stahl et al., 2012), que es realitzen en la fase de selecció, proporcionen al treballador una visió clara sobre les expectatives que té l'organització respecte als seus futurs treballadors, i de com treballen internament la gestió del talent, la qual cosa influeix de manera positiva en la satisfacció laboral des d'un primer moment. Així mateix, estratègies com la implementació d'incentius extrínsecs i intrínsecs, impactaran positivament en aquest concepte de satisfacció laboral, ja que amb ells l'organització estarà cobrint diferents necessitats que puguin ser presents, com per exemple afavorir la conciliació laboral, tema que ha anat cobrant molta força en els últims anys (Wiradendi et al., 2020).

Allen et al., (2010), destaca que la satisfacció laboral està molt estretament relacionada amb la retenció del talent, perquè és la fase on l'organització ha d'assegurar-se la permanència dels seus treballadors amb més talent. Sent fonamental que les accions que es duguin a terme garanteixin una clara definició sobre els rols i expectatives que espera l'organització, així com que estiguin ben comunicats i secundats, ja que la idea és que els treballadors sentin que la gestió és efectiva i que té un sentit. Amb la qual cosa, el disseny del lloc de treball i l'entorn laboral que es percepí a l'organització juguen un paper determinat, pel fet que afectarà d'una forma o l'altra a la satisfacció dels treballadors. En conseqüència, si aquest se senten satisfets amb el seu lloc de treball, amb les oportunitats d'ascens, amb la comunicació i la participació en la presa de decisions, estaran més inclinats en romandre a l'organització. Allen et al., també esmenta que totes aquelles estratègies vinculades amb la cultura de col·laboració i suport facilitarà que existeixin relacions interpersonals en el lloc de treball més satisfactòries, el que crearà una millor cohesió de grup i, per tant, hi haurà un augment de la satisfacció personal de cadascun.

Globalment, la implementació d'estratègies durant la gestió de talent tenen una repercussió en el treballador i en la seva percepció de satisfacció, aquells treballadors que se senten més satisfets, tenen la tendència a ser més compromesos i productius en les seves tasques, així com són menys propensos a abandonar l'organització.

1.4.3 Motivació

Thomas i Peterson (2016) defineixen la motivació com la voluntat dels treballadors d'esforçar-se per aconseguir un objectiu plantejat, i apunten que la motivació ha sigut una de les tasques més complicades que tenen els líders de les organitzacions.

Sovint, aquesta motivació ha sigut explicada amb la teoria de contingut i la teoria del procés, teories que han sigut aplicades en la majoria de les cultures existents, per la qual cosa s'ha obtingut una visió global sobre els resultats. Per una banda, la teoria del contingut explica la motivació, com les necessitats que les persones cerquen satisfer, prenent com a referent a Abraham Maslow (1954) i el seu treball sobre la jerarquia de les necessitats per explicar-les. El resultat dels primers estudis mostren unes diferències sistemàtiques quan la intensitat de les necessitats entre cultures (Haire, Ghiselli i Porter, 1966); i estudis posteriors van trobar una limitació en la piràmide de Maslow, en tant que prevalen les necessitats individuals, ocasionant

un biaix si s'utilitza des de la perspectiva d'una societat col·lectivista on les relacions interpersonals són més bàsiques (Peterson i Wood, 2008). Un altre enfocament sobre la motivació, va ser el de McClelland (1961), que parla de la necessitat d'assoliment, d'afiliació i de poder, són necessitats que variaran entre individus. Per exemple, un estudi nacional es va demostrar que aquelles persones amb una necessitat d'assoliment s'esforcen per aconseguir l'èxit personal, mentre que en un estudi transcultural el resultat va demostrar que les diferències socials respecte a la motivació d'assoliment, ve marcada per la literatura infantil del país, pel fet que aquells països on la literatura infantil està relacionada amb l'assoliment, tendeixen a desenvolupar més aquesta motivació (Thomas i Peterson, 2016).

D'altra banda, la teoria del procés explica les decisions que les persones prenen sobre el seu comportament. Aquesta queda recollida en la teoria de l'equitat de John Adams (1965), la teoria de les expectatives de Victor Vroom (1964) i la teoria de l'establiment de metes d'Edwin Locke i Gary Latham (1984). La teoria de l'equitat reconeix la importància de la percepció d'un individu quan l'equilibri entre aportacions i recompenses, amb la qual cosa si les persones perceben un desequilibri entre aquestes variables hi haurà conseqüències motivacionals. Mentre que la teoria de les expectatives suggereix que la motivació depèn de quina sigui l'expectativa de què l'esforç conduirà a l'acompliment i que aquest acompliment serà un instrumental per aconseguir resultats (Thomas i Peterson, 2016).

La motivació laboral d'un treballador és influenciada per diferents motius, per la qual cosa les estratègies i pràctiques que duguin a terme les organitzacions han d'estar estudiades, ja que una de les característiques principals dels entorns multiculturals és comptar amb diversitat cultural, el que significa que cada persona tindrà unes necessitats i motivacions diferents. Un estudi a escala europea, ha apuntat que en aquelles àrees on les necessitats físiques bàsiques no estan cobertes, les necessitats laborals cobren més rellevància, així com el salari o la seguretat en el treball. Segons Thomas i Peterson, per alguns individus satisfer les necessitats bàsiques (fisiològiques, de seguretat i pertinença) són les principals preocupacions d'aquests, deixant de banda aconseguir assoliments de poder o l'autorealització, fins i tot en aquelles societats desenvolupades. L'estratificació social afecta la manera en què les persones valoren allò que és més important o necessari en la seva vida, amb la qual cosa, les coses que motiven a les persones de diferents estrats de la societat poden ser bastant diferents entre cultures, i les organitzacions han de tenir en compte aquesta visió (Thomas i Peterson, 2016).

Així doncs, aquelles estratègies que promouen l'intercanvi d'idees entre treballadors de diferents orígens, serà una manera d'impactar en la motivació, ja que serà una manera de satisfer la necessitat de pertinença i reconeixement, com suggereix la teoria de l'equitat d'Adams. Quan els treballadors se senten valorats i tenen l'oportunitat de contribuir a l'èxit de l'organització, existeix més probabilitat que se sentin motivats i es comprometin a treballar cap a l'objectiu comú de l'organització (Thomas i Peterson, 2016).

2. METODOLOGIA

La metodologia que es durà a terme és una investigació qualitativa, que se centrarà a comprendre i explorar aquells fenòmens que estan presents en la gestió de talent en entorns multiculturals des d'una perspectiva més holística, de tal manera que permeti capturar la complexitat i el context de les experiències individuals.

L'instrument que s'utilitzarà seran les entrevistes en profunditat, ja que és una tècnica que permetrà recopilar dades qualitatives, el que permetrà analitzar en profunditat les percepcions, opinions, experiències i perspectives dels participants sobre el tema. En ser un mètode d'interacció directe amb els participants, es podran obtenir dades empíriques que reflecteixen la realitat observada i experimentada per cada treballador en el seu context laboral.

Mitjançant aquestes entrevistes es cercarà profunditzar en la comprensió de com es gestiona el talent humà en entorns multiculturals, estudiant les pràctiques, els desafiaments i les oportunitats que sorgeixen en aquest context, per la qual cosa, l'enfocament empíric permetrà obtenir una visió detallada i contextualitzada del tema, el que contribuiran a generar un coneixement significatiu i rellevant en aquest camp.

2.1 Participants

En el marc d'aquest estudi, es durà a terme un total de nou entrevistes amb participants seleccionats curosament, per tal d'obtenir una mostra representativa diversa i significativa de diferents rols i experiències a l'àmbit laboral de Barcelona.

D'aquestes nou entrevistes programades, cinc d'elles seran realitzades a persones que ocupen llocs de lideratge i que gestionen equips, aquestes persones podran aportar una valuosa visió des de la perspectiva de les organitzacions, en quan a la presa de decisions i la implementació d'estratègies i pràctiques a entorns multiculturals.

Per altra banda, les quatre entrevistes restant seran portades a terme amb treballadors de diferents perfils i rols laborals, així doncs, hi ha dues persones tècniques de mentoria, una tècnica de voluntariat, una responsable de finances i administració, un tècnic de projecte. Amb la qual cosa, existeix una diversitat d'experiències laborals i perspectives sobre la gestió de talent en entorns multiculturals.

Les persones entrevistades, presenten un bagatge quan diversitat cultural, ja que són persones de diferents procedències (Portugal, Bèlgica, Espanya, Marroc i Àfrica) per la qual cosa són persones amb un vivència pràctica sobre multiculturalitat i sobre el que implica ser diversament cultural.

Quan a la distribució de gènere, es compta amb la participació de tres homes i sis dones, a més, per fer l'estudi més representatiu les edats dels participants és variada, de tal manera, que els líders i gestors d'equips tenen una edat d'entre 45 i 56 anys, mentre que els treballadors l'edat està entre els 27 i 41 anys.

2.2 Instrument i procediment

Com s'ha esmenat abans, l'instrument a utilitzar seran les entrevistes en profunditat. Les entrevistes es van portar a terme del tres al catorze de maig, i cadascuna ha tingut una duració aproximada d'entre quaranta cinc minuts i una hora, l'objectiu va ser explorar en detall diversos aspectes relacionats amb la gestió de talent en entorns multiculturals, aprofitant l'experiència de cadascun dels participants.

Els criteris per aconseguir participants van ser:

- Contactar-los mitjançant la xarxa social LinkedIn, ja que és una gran plataforma per cercar professionals, i també mitjançant la xarxa personal, com ex-companys de treball.

- Van ser contactats per missatges directes a la xarxa web, per missatges de WhatsApp, per telèfon i de manera personal, així es va garantir la varietat d'opcions per la comunicació i la coordinació de les entrevistes.
- Es va establir fer-les via online des de la plataforma de Google Meet o presencialment, per tal de facilitar la participació de les persones.
- Per garantir la comoditat i la completa sinceritat dels participants es va decidir no posar el nom del participant, ni l'organització que treballen.
- L'entrevista va ser gravada únicament per veu.

Amb aquests criteris, es va aconseguir que sis de les nou entrevistes hagin sigut dutes a terme de manera presencial i tres es van realitzar via online.

Per altra banda, l'estructura de l'entrevista va ser:

- Enfocament holístic amb preguntes obertes.
- Realització prèvia del guió per guiar la conversació, malgrat que durant tota la duració d'aquesta, vaig permetre que existís flexibilitat en la consecució de preguntes, ja que l'objectiu era obtenir la perspectiva única i rellevant de cada participant, per la qual cosa aquesta conversa va prendre diferents direccions segons les experiències i opinions de cadascun, mantenint els temes principals.
- Es va determinar realitzar entrevistes diferents per ambdues perspectives.
- L'entrevista dels líders/gestors d'equips va constar d'al voltant de vint i cinc preguntes, van abastar preguntes des de la seva perspectiva com líders i la seva visió sobre la gestió del talent multicultural, com per exemple *“què estratègies o practiques de gestió de talent consideres més efectives per fomentar la multiculturalitat en l'entorn laboral?”* o *“quins criteris consideres claus a l'avaluar el talent dels treballadors per formar part del teu equip a un entorn multicultural?”*
Per altra banda, altres qüestions van intentar explorar les seves opinions des de la perspectiva de treballadors. Aquestes aborden temes com el nivell involucrament amb els seus equips, el paper que juguen en el desenvolupament professional dels seus treballadors o les seves opinions sobre les polítiques implementades en les seves empreses, com per exemple *“quins programes o iniciatives has trobat més útils o efectives per a promoure la inclusió i diversitat en l'empresa?”*
- A l'entrevista per als treballadors va constar d'al voltant de trenta preguntes, les quals van ser dissenyades per poder explorar en profunditat temes com el concepte de gestió de talent, les estratègies i pràctiques que la seva empresa té en marxa per gestionar la multiculturalitat, la seva perspectiva de satisfacció laboral, així com la seva percepció sobre els seus líders de talent. Amb preguntes com *“des de la teva experiència, quins estratègies o pràctiques consideres més efectives per a gestionar el talent en un entorn multicultural?”* o *“com es promou l'intercanvi de coneixements i experiències entre empleats de diferents cultures en la teva organització?”*

3. ANÀLISI DELS RESULTATS

Des de la perspectiva dels **gestors d'equips**

- **Concepte de gestió de talent en entorns multiculturals**

Les persones entrevistades coincideixen en el fet que la gestió del talent humà implica ser capaç **d'identificar i desenvolupar les habilitats i capacitats individuals** de cada treballador i maximitzar aquest talent, tant de forma individual com en benefici de l'equip. Per aconseguir-ho es destaca que ha d'haver-hi una adaptació a les necessitats individuals, una bona comunicació i una consciència intercultural, això significa tenir una conscienciació quant a **comprensió i adaptabilitat de les diferències culturals**, tenint sempre present que cada persona té una forma de pensament, d'enteniment i de com abordar les tasques diàries de manera única, per la qual cosa les diferències han de ser respectades i utilitzades per enfortir l'equip. Per part dels líders, aquesta conscienciació tindrà la seva essència en la **formació i el discerniment efectiu** de les diferències culturals, com el llenguatge, la cultura i els factors socioeconòmics, i sobretot per ser capaços de tenir una **comunicació efectiva**, la qual ha de ser clara i que no causi malentesos per tema lingüístics o culturals. Per tant, aquest serà un dels principals reptes pels líders i gestors d'equips.

- **Respecte a que valoren o que les aporta gestionar talent en entorns multiculturals**

Es fa èmfasi en l'**enriquiment personal i professional** que obtenen en treballar en un entorn multicultural, ja que valoren la diversitat de pensaments, idees, opinions i solucions que aporten cadascun dels individus, destacant que aquesta es tradueix en una major creativitat o qualitat al moment de prendre decisions. Es recalca que la diversitat cultural aporta una **varietat de perspectives** que permeten observar les problemàtiques o situacions des d'un angle diferent, perquè són persones que combinen les seves pròpies experiències, generant unes idees més amples i originals.

Aquestes persones destaquen que la interacció amb persones de diversitat cultural han contribuït al fet que la seva comprensió, sensibilització i adaptació millori, aspectes claus per gestionar els equips i la seva comunicació. Un desafiament o repte que esmenen és la importància de superar els prejudicis i la discriminació que pot haver-hi durant la gestió de talent multicultural i com s'ha de fer una revisió de les pràctiques que es porten a terme durant el cicle de vida del treballador.

- **Nivell d'implicació en el disseny de les estratègies de pràctiques que fomenten**

En aquest punt es torna a recalcar i a reconèixer la **importància de la diversitat i dels entorns multiculturals**, i veuen que la diversitat no sols és desitjable en si mateixa sinó que pot generar un entorn de treball enriquidor i productiu. I esmenen que *"parlem molt de diversitat, però no som diversos, ens diversificarem"*.

Un aspecte rellevant que van assenyalar els entrevistats és el fet de **proporcionar eines i recursos** necessaris per al creixement i desenvolupament, seran essencials per fomentar que la diversitat cultural estigui present i sigui inclusiva. Un entrevistat destaca: *"... la nostra estratègia se centra a empoderar el nostre equip amb les eines i recursos necessaris per fomentar una cultura inclusiva i diversa"* i destaquen **plataformes de gestió** com Asana o Ocean, les quals permeten que els membres de l'equip interactuïn i aprenguin en temps real. Amb l'ús de la tecnologia i d'aquestes plataformes es cerca facilitar la participació de tots els individus de l'equip. A més, prioritzen la **formació i el desenvolupament professional** del seu equip, emfatitzant la importància per tenir-la com a part integral de les seves estratègies, amb frases com *"creiem que la formació contínua i el desenvolupament professional són pilars fonamentals per l'èxit a llarg termini del nostre equip"* deixen en clar que el creixement individual contribueix al creixement i l'eficàcia de l'equip en conjunt. Tots els líders/gestors d'equips assumeixen que la seva responsabilitat és facilitar que els seus treballadors puguin tenir una formació i un desenvolupament al llarg del seu recorregut a l'empresa.

Un altre entrevistat va comentar *"jo dissenyo i penso amb la resta de l'equip, tot el sistema de cura interna del meu equip"*, per la qual cosa, deixen a veure que el seu paper implica estar **involucrat de manera activa** en el disseny estratègic amb l'objectiu de millorar l'eficàcia dels seus equips i asseguren que la implementació d'aquestes estratègies poden variar, ja que han de ser capaços de fomentar la multiculturalitat amb la gestió eficient del desenvolupament professional dels individus. Per aquesta banda, també reconeixen que la implementació i disseny

d'aquestes pràctiques han de ser en col·laboració amb diferents àrees, perquè aquesta col·laboració interdisciplinària serà essencial per poder garantir la coherència i efectivitat d'aquestes, d'aquesta manera *“el mèrit és de tots, no?... Totes les peces són importants per al bon engranatge”*.

Una pregunta que es va formular els líders d'equips va ser “Que penses d'involucrar a tots els treballadors en la cocreació de solucions d'aquelles pràctiques que afecten la seva experiència laboral? La resposta que van donar tots els entrevistats va ser que estan d'acord, i el veuen com un **punt necessari i beneficiós** ja que reconeixen que *“els treballadors són els qui millor comprenen els desafiaments i oportunitats en el seu dia a dia, per la qual cosa és crucial involucrar-los en la creació de solucions per a millorar la seva pròpia experiència laboral”*. Amb la qual cosa, són actors claus per identificar i resoldre possibles problemàtiques. Per altra banda, també assenyalen la importància de considerar les diferències individuals que hagi entre els individus, com l'edat o les seves habilitats tecnològiques, al moment d'avaluar com han d'assumir un paper actiu, ja que les **iniciatives han de ser inclusives i efectives per a tot l'equip**. I, algú fa èmfasi en que s'ha de trobar un equilibri entre les propostes que sorgeixen des dels treballadors i les directrius que tenen establertes els líders o l'organització, ja que *“... ens permet aprofitar l'experiència i creativitat dels empleats, mentre mantenim l'enfocament en els objectius i valors de l'empresa”*

- **Comunicació i intel·ligència artificial (IA)**

Quant a nivell comunicatiu, els entrevistats destaquen la importància de fer una comunicació efectiva en la gestió de talent en entorns multiculturals, ja que serà crucial per aconseguir l'èxit grupal i individual. Amb la qual cosa, tal com esmenava a dalt, els gestors han de ser capaços **d'adaptar i sensibilitzar els seus estils de comunicació**, això implica comprendre i respectar les diferències individuals per poder establir una connexió efectiva amb cada individu. Aquí, també es ressalta que cada líder té el seu estil personal, tant de lideratge com de comunicació, per la qual cosa s'han de trobar els punts en comú, i analitzar com aplicar-los ja que aquest poden variar segons la personalitat i l'experiència de cadascun.

Es destaca que serà fonamental ser **clar i transparent** amb la comunicació, poder donar una explicació del perquè de certes decisions o mètodes que s'han aplicat, i al mateix temps és una manera de fomentar la confiança i evitar malentesos durant la comunicació. I com part important, destaquen que el donar espais per fer preguntes serà crucial per aconseguir un enteniment total, així com donar un **feedback i retroalimentació de manera oberta i constructiva**, ja que serà la manera en com es podran identificar aquelles àrees de millora i fortalesa, el *“mantenir una conversa oberta, però amb la sensibilitat cap l'altre”*. També, s'esmenta la rellevància de l'**escolta activa** i el fer sentir a cada individu rellevant i important, dient-li clarament el perquè són rellevants, felicitant-los per aquelles coses ben fetes i també explicar-los aquelles coses que no s'han fet correctament, sempre amb l'objectiu que aconseguixin millorar en una pròxima vegada. Respecte a canals de comunicació és va destacar principalment la **conversa verbal i directa** de persona a persona, ja sigui de manera física o per trucada, destacant que *“... una trucada telefònica... perquè no hi ha mal interpretacions quant al to de la veu”*. Malgrat que hi ha un entrevistat que assenyala que per garantir que la comunicació ha sigut efectiva i que s'està entenent, utilitza la comunicació escrita.

Els gestors han esmentat una sèrie de plataformes digitals que fan servir per facilitar la comunicació i col·laboració dels seus equips, com poden ser Google Suite que inclou Google Drive i Google Calendar, dues eines que faciliten la gestió, ja que permeten emmagatzemar, organitzar i compartir documents, facilitant la comunicació, ja que crea una comunicació indirecta per poder gestionar les agendes de tots. WhatsApp, la qual s'ha convertit en una eina de comunicació ràpida i directa entre els membres dels equips, tant en temps real com de manera asincrònica. I tenint en compte aquesta multiculturalitat, també s'esmenta l'ús de guies de “com fer el llenguatge inclusiu” o correctors de textos, que fan el llenguatge sigui inclusiu.

“La intel·ligència artificial és una eina addicional, però no substitueix a ningú” amb aquesta frase resumint el pensament que tenen els entrevistats, ja que tots concorden que ha d'utilitzar-se per millorar els diferents aspectes de la gestió i desenvolupament dels treballadors, però en aquelles tasques mecàniques o relacionades amb la tecnologia. Malgrat que hi ha hagut una distinció quan nivell de familiaritat o confiança en el seu ús, perquè alguns han reconegut el seu coneixement limitat i certes reserves sobre el seu ús. Sobretot perquè destaquen que en treball on la interacció humana és fonamental, la IA encara presenta biaixos racials, i per tant per fer ús,

aquesta hauria de donar unes garanties de qualitat molt altes, abans d'usar-se. I per altra banda, s'esmenta que la intel·ligència artificial és part del nostre dia a dia, amb la qual cosa hi ha que acceptar-la i treure-li el major aprofitament possible, ja que potser una font d'informació, com per exemple *“em poden ajudar a entendre a mi una particularitat d'una persona o d'un determinat país o d'una determinada cultura”*.

▪ Procés de reclutament i selecció

En aquest punt totes les persones entrevistades han reconegut l'**existència de biaixos i barreres** per la diversitat en els processos de reclutament i selecció. *“Hi ha biaixos enormes i segueixen havent-hi”* tant estructuralment com socialment, per aquesta raó es destaca la importància de la inclusió de pràctiques a les empreses, sobretot en aquelles entitats de menys dimensió, ja que com assenyala un entrevistat, a les multinacionals *“un dels pilars de la política de recursos humans és que el talent no té passaport... Jo si necessito d'algú, doncs, tant la puc anar a buscar a l'Índia com la pot anar a buscar a Turquia, com la buscaré al Canadà, com la buscaré als Estats Units, com la buscaré a Espanya o a Àfrica o on sigui.”*.

També, alguns entrevistats, han destacat el **desconeixement a utilitzar una estratègia efectiva**, a l'igual que un mitjà o via de comunicació correcta, una d'aquestes persones entrevistades va dir *“...en la comunicació... crec que aquí estem una miqueta perduts. No? Que què vol dir? A on hem de xutar aquesta oferta? Perquè al final hi ha com una sèrie d'eines que tu coneixes i que fa servir tothom. I més enllà d'això. Mmm. On vas?”*. Per la qual cosa, es reconeix la complexitat en quan aquests processos i en la utilització de múltiples canals i enfocaments que hi ha per trobar una estratègia que sigui òptima per atraure i retenir el talent.

D'altra banda, algú ha sigut més crític i rescata la idea de *“llegir entre línies”* aquelles coses que s'exposen en el procés de selecció, com per exemple, en els currículums, i valorar la resiliència i habilitats toves dels candidats, especialment en aquells entorns diversos. Així com l'intentar establir criteris de selecció que tinguin la menor quantitat de biaixos possibles, de tal manera que existeixi una justificació i avaluació estèrils i no pas relacionades amb factors més emocionals o perjudicis per desconeixement.

▪ Motivació, compromís i satisfacció

S'emfatitza en la importància de la comunicació oberta i transparent com una pràctica efectiva per motivar i comprometre al personal contractat, en aquest punt assenyalen *“ser proper i molt humà”* i la necessitat de donar un bon feedback ja que *“no hi ha cap manera de desmotivar més a algú d'un equip, que quan ell té una necessitat per a esmenar un problema o una situació que li sorgeixi, que no donar-li respostes des de l'empresa”*.

Lligat a aquesta idea, també esmenten la pràctica de ser **proper i donar recolzament** a les necessitats essencials del seu equip, assenyalen que *“gestionar el talent té bones parts positives i té parts menys positives”* i que un gestor ha de ser capaç d'entendre a les persones que treballen amb ells i poder ajudar-les si presenten alguna dificultat i que puguin maximitzar el seu talent, serà una manera de motivar-los. Quant a la proximitat, s'esmenta el crear espais informals on les persones estan més relaxades i tendeixen a compartir més coses personals que creen *“pinya”* i formen un equip més unit i compromès.

Altra línia per motivar i comprometre a l'equip va ser **la formació**, i serveix de les dues bandes, ja que per una banda el gestor mostra a l'equip que està compromès amb donar-li més eines de creixement, i d'altra banda que la persona treballadora trobi un espai de creixement professional, sobretot en aquells temes que té mancances, genera un sentiment de pertinença i satisfacció personal.

Respecte a la satisfacció, tots pensen que tenen un equip satisfet amb les seves estratègies, i afegeixen que aquesta satisfacció no ha de ser únicament valorada per aquestes pràctiques, sinó que s'ha de tenir en compte que influeixen altres factors.

▪ Avaluació i efectivitat de les pràctiques

Els líders/gestors van destacar la importància de donar retroalimentació contínua i fer avaluacions constants com pilars fonamentals per mesurar l'efectivitat de les pràctiques implementades. Una persona entrevistada va destacar que *“la retroalimentació per mi és una cosa que és gratuïta, que la gent té dificultat moltes vegades per donar-ho, però és efectiu”*, una idea que dona suport altra persona esmenant que *“és important que quan tens els períodes d'avaluació, que no sigui sol tu avaluar al teu equip, sinó que l'equip té avaluï”*.

Igual que en apartats anteriors, es va assenyalar la comunicació oberta i un seguiment constant, amb l'objectiu d'assegurar-se que hi ha un bon funcionament i les pràctiques són eficients, en

aquest cas una persona entrevistada esmena que realitzar preguntes i estar obert a rebre-les és una manera d'obtenir un bon seguiment del que succeeix a l'organització, així com és una manera de poder fer seguiments en cas que existeixen conflictes o problemes que a simple vista no són percebudes.

Respecte a la formalitat de les avaluacions, algunes persones van destacar la importància de fer-les de manera formal i regular, ja que és la manera com l'organització pot dur a terme canvis significatius, mentre que altres van suggerir fer-los en contextos més petits o informals malgrat que aquestes avaluacions poden ser més subjectives i basades en un judici personal. En aquest sentit, també es pot observar petites diferències quan la percepció sobre l'efectivitat de les avaluacions, bàsicament perquè *“a vegades l'espanta més que altra cosa”*, i per això, tal com va expressar altra persona s'ha de comunicar de manera adequada el propòsit d'aquestes avaluacions.

En termes generals els entrevistats creuen que la diversitat cultural no és únicament una qüestió de complir amb la legalitat, sinó que tenir precisament aquesta diversitat representa una necessitat real per les empreses, per diferents raons, des de la globalització, la culturització fins a la riquesa i els beneficis que representa. A pesar que alguna persona va assenyalar que la importància i el grau d'implicació de la diversitat cultural varien segons el país, ja que existeixen països, com Espanya, que les lleis i la cultura faciliten que aquesta diversitat prosperi, mentre que hi ha altres països on encara existeixen barreres, tant legals com culturals.

També assenyalen que un primer pas per a fomentar aquesta diversitat és **tenir consciència i voluntat per a ser inclusiu i divers**, a partir d'aquí s'han de crear i donar eines i capacitació contínua perquè aquesta estratègia estigui ben desenvolupada, i que s'integri de manera natural en el dia a dia de cadascun, facilitant-los espais i recursos necessaris perquè aquesta estratègia creada vagi avançant cada vegada més. Per la qual cosa, es reconeix que disposar d'un equip divers és un primer pas, i que la veritable inclusió implica fer un esforç continu per aprofundir en la comprensió i l'eliminació d'obstacles, així s'ha d'adaptar i evolucionar les estratègies amb el temps.

Des de la perspectiva dels **treballadors i treballadores**

- **Definició de talent i gestió en entorns multiculturals**

Les persones entrevistades coincideixen que “talent” fa referència a aquelles habilitats o competències específiques que destaca en una persona, ja sigui perquè són innates o perquè es desenvolupen mitjançant la pràctica i l'entrenament. També s'esmenta que el talent no es defineix únicament pel coneixement, sinó per com s'aplica de manera original i efectiva aquest coneixement, així un dels entrevistats diu *“Té que veure amb un saber fer. No tant amb el coneixement, sinó amb com apliques tu aquest coneixement”*. Altra persona va afegir que *“el talent és una cosa molt oberta i és un concepte que té a veure amb la capacitat de transformar el món”*.

Respecte a la gestió en entorns multiculturals, tots van assenyalar que la **diversitat comporta riquesa a l'àmbit laboral** i que la seva gestió, algunes d'aquestes persones van comentar, que ha de ser diferent per tal d'evitar biaixos, desigualtats i discriminació.

Alguna de les persones entrevistades van dir que *“sembla ser que el tema de la multiculturalitat, d'interculturalitat està com molt en l'ordre del dia, és molt exòtic, molt atractiu”*, el que podria dificultar la gestió de talent dels líders, ja que *“quan una persona o una professional ve de contextos multiculturals, es tendeix d'una banda a exotitzar-la o fins i tot també a demanar-li que assumeixi tasques o reptes que potser no són la seva principal habilitat, però donem per fet que per la seva procedència poden assumir-ho”*.

- **Desafiaments i reptes de la gestió de talent en entorns multiculturals**

En general, s'ha esmenat que el desafiament o repte més important és **crear espais segurs** pels treballadors, on tothom es puguin sentir segur, còmode i acceptats independentment del seu origen cultural, l'objectiu ha de ser *“que et sentis una més de l'equip”* i *“intentar tenir present a tothom, que no s'exclouï a ningú per la seva manera de fer o per la seva cultura i les seves tradicions”*.

També esmenten que les empreses han de ser **flexibles i adaptar les seves polítiques** per acomodar les diverses necessitats culturals, com per exemple *“tenir en compte, les festivitats religioses, d’acomodar una mica el calendari cap a les persones que vinguin de contextos diferents”*.

Respecte a la gestió de talent afegixen que els gestors o líders d’equips hauran d’assegurar-se de no excloure a ningú i ser sensibles a les diferències culturals, religioses, lingüístiques, entre altres. I també han de ser capaços de reconèixer els diferents talents i valorar aquells que no s’ajustin a la visió tradicional europea, amb lo qual *“el repte està una mica a saber veure altres capacitats transformadores que no passen per aquesta mena de construcció social de talent”*.

D’altra banda, assenyalen que és necessari que els líders se formen, escoltin, entenguin i compreguin que els conflictes sorgeixen de les diferències culturals i que s’han de gestionar de la millor forma. Tenint en compte les demandes i pressions externes i internes, que d’alguna manera dificultin l’adequada gestió de talent multicultural.

- **Estratègies i pràctiques efectives**

Seguint la mateixa línia del punt anterior, les persones entrevistades defensen l’estratègia de **crear un entorns que s’adapti a les necessitats culturals**, com per exemple *“adaptar mis horaris si és Ramadà o pugui agafar-me un dia lliure si tinc alguna celebració”*

També han recalcat que és crucial que els treballadors es **sentin valorats i apreciats** per les seves contribucions, ja que és una manera de fomentar un ambient de confiança i reciprocitat, *“donar-li valor a aquest equip, fer-li veure que ets allí, que per a tu és important, donar-les el valor al que fan”*. I això passa per **democratitzar les decisions**, és a dir, posar en pràctica l’escolta activa i la participació conjunta en la presa de decisions, d’aquesta manera es podrà entendre i atendre les necessitats de l’equip, i assenyalen que *“per democratitzar cal poder estar al corrent de què es necessita, i per això cal escoltar”*. I esmenten que implementar metodologies participatives com una “assemblea” pot assegurar que tothom tingui veu.

Per últim, s’esmenta que s’ha de tenir sensibilitat cultural per tractar temes relacionats con la diversitat cultural amb cura i respecte, amb la finalitat d’evitar ferir sensibilitats i fomentar la inclusió. En aquest punt, afegixen que la cura no ha de ser únicament per part dels gestors o líders d’equips, sinó un tema de tothom.

- **Respecte si aquestes o altres estratègies o practiques es portant a terme on treballen**

Es destaca que algunes entitats mostren tolerància cap els treballadors de contextos multiculturals, però que d’alguna manera segueix predominant la selecció de perfils tradicionals (persones occidentals i blancs).

També es destaca que existeix una voluntat i uns esforços per formar-se i capacitar-se per sensibilitzar els equips, mitjançant, per exemple, amb petites comissions o *“protocol·litzar diferents situacions a formar a l’equip”*. Així com, aplicar una metodologia de escolta activa, creant espais, com reunions o comissions, on s’inclouin a tothom en la presa de decisions i com esmenten alguns *“decidir conjuntament molts dels processos, crec que ja és un pas gegant”*, paral·lelament s’esmenta que tenir espais individuals amb cada coordinadora és una manera de poder expressar individualment les idees, opinions de manera més lliure. Aquest punt, dona confiança a la persona treballadora i destaquen que és important per ells.

D’altra banda, un dels entrevistats mostra un desconeixement respecte a algunes polítiques, estratègies o pràctiques que es porten a terme per part de la empresa.

- **Procés de reclutament i selecció**

En aquest punt, els entrevistats coincideixen que l’entitat ha establert com objectiu la diversificació de l’equip, assenyalant que *“dintre de l’estratègia o dels objectius de l’entitat és arribar a perfils més diversos”* i que aquesta idea es reflexa en que *“els perfils de treballadors des de fa pocs anys estan sent cada vegada més variat, i que s’entén que s’està posant especial enfocament perquè succeeixi”*. Aquí assenyalen que no tenen clar que les pràctiques implementades siguin efectives per aconseguir aquest objectiu.

Un dels aspectes importants que esmenten, és que troben **patrons repetitius en els processos de selecció i reclutament**, igual que no creuen que s’hagin implementat canvis específics en aquestes pràctiques, delimitant d’aquesta manera la vertadera diversitat. Aquestes percepcions suggereixen que **existeixen biaixos inconscients o estructurals** que impedeixen que la creació d’entorns multiculturals siguin efectius.

En concret, a Catalunya, destaquen con punt crític la **barrera de l'idioma**, lo qual d'alguna manera es excloent per aquells candidats que no dominen el català, significat una barrera per la inclusió de talent diversos.

Per últim, van esmentar que la difusió de les ofertes laborals no està sent eficient perquè s'estan utilitzant canals habituals i *“s'hauria d'accedir a una altra mena de plataformes o potser borses de treball d'universitats o de centre formatius”* per poder accedir a talents diversos que abans no s'arribava. Aquesta estratègia comportaria realitzar una difusió més àmplia i diversa que podria millorar l'atracció de talent de diferents contextos culturals.

- **Desenvolupament professional**

En aquest punt, existeix una barrella d'opinions i reflexions, ja que per una banda, algunes de les persones entrevistades esmenten que malgrat que s'està fomentant la diversitat mitjançant **formacions**, és tard ja que fa anys en el que estem en un context globalitzat, amb col·lectius o públic divers que necessiten que existeixin modificacions. D'altra banda, alguns esmenten que aquestes formacions més que donar-li eines d'aprenentatge són **espais de reflexió** per intercanviar situacions o casos amb companyes que no saben com afrontar-ho. Amb la qual cosa, les persones que venen de contextos multiculturals es senten amb la responsabilitat d'acompanyar o ajudar a l'equip a construir-se.

- **Retenció de talent**

S'assenyala la falta d'estratègia concreta per retenir el talent multicultural, malgrat que destaquen punts positius per retenir el talent.

Quant la retenció de talent es pot observar que existeixen una sèrie de pràctiques i aspectes que són valorats i compartits per algunes de les persones entrevistades. Així un dels factors es el fet de que **entorns multiculturals segurs**, on les persones treballadores es senten respectats, valorats i lliure de ser jutjats, *“sento que és un espai segur, em sento respectada, em sento valorada, no em sento jutjada, ni assenyada”*, ja que aquests aspecte ofereixen una sensació de pertinença i acceptació de les persones que fa que aquests vulguin romandre a l'entitat.

Un altre factor rellevant és la **flexibilitat** que es brinda a les persones treballadores, tant a termes de beneficis com de cura d'equip, destaquen que aquesta flexibilitat permet trobar un equilibri entre a seva vida personal i professional. En aquest punt, assenyalen que l'esforç que mostren els líders com l'equip, per tenir més cura al moment de comunicar-se i de ser més inclusius, fa que sigui un lloc on quedar-se.

Finalment, un altre aspecte destacat és la **formació** que es brinda per tenir un desenvolupament professional, d'aquesta manera valoren positivament la possibilitat d'adquirir nous coneixements i habilitats. També, destaquen la confiança dipositada en els treballadors, permetent-los participar en projectes i viatges que els permet conèixer altres realitats i compartir experiències, fet que fa que els treballadors i les treballadores es sentin valorats i motivats en el seu dia a dia.

- **Com veuen en la pràctica a les empreses respecte la multiculturalitat**

Com a primer punt, destaquen que la promoció de la multiculturalitat és un tema en auge i que la promoció que fan les organitzacions sobre aquesta és en gran mesura per raons d'imatges, amb frases com *“ho fan com un pinkwashing, una rentada d'imatge”* o *“omplir les quotes, dir “ai mira tinc una persona musulmana treballant”*. Per aquesta mateixa línia, assenyalen que la multiculturalitat és vista com una eina per el creixement econòmic *“l'objectiu és poder créixer econòmicament”* i no necessàriament per un compromís real amb la diversitat i inclusió, i esmenten que *“els discursos dels líders ha canviat, però no les seves accions”* i que aquests *“discursos també es noten molts els que ho fan per quedar bé”*

Per altra banda, es reconeix que existeix una necessitat real de diversificar, i que aquesta ha d'anar acompanyada de canvis materials i polítiques concretes *“qüestions de regularització, tancar centres d'internament”* que abordin la inclusió de la diversitat, més enllà del simbòlic. D'aquesta manera s'ha de ampliar la perspectiva sobre les desigualtats socioeconòmiques i com aquestes perpetuen lògiques racistes i de discriminació dintre de les organitzacions.

- **Valoració a la gestió dels líders**

En conjunt hi ha la percepció de que els líders estan fent un esforç conscient per gestionar la multiculturalitat, malgrat que existeix la sensació de que aquesta idea ve en part degut a les pressions externes o requeriments institucionals, però assenyalen que donades les circumstàncies i les dificultats que comporta el tema, els líders estan portant a terme un bon treball. Amb la qual cosa, podem veure que hi ha una divergència de percepcions, ja que per una

banda pensen *“ho estan fent el millor que poden”* i per altra *“crec que els gestors haurien de buscar implicar-se més”*.

Aquí tornen a posar l'accent en que **“la formació és imprescindible”** i ha de ser de manera contínua sobre el tema de la diversitat i multiculturalitat. Esmenten, que tenir una **aptitud oberta i d'escolta activa** facilita l'adaptació i l'enteniment d'aquests entorns multiculturals. I també, torna a sortir el tema de mantenir un **lideratge democràtic i horitzontal**, ja que la participació activa de tots els treballadors i treballadores en la gestió de certs problemes ha de ser un deure social i potencial d'aprenentatge, d'aquesta manera s'estaria potenciant l'empatia i el compromís.

Un punt important que assenyalen és **la comunicació**, ja que destaquen que aquesta és fonamental en la co-construcció constant i en la cohesió de grup. A més, fan una referència positiva a que la presa de decisions es fa des de la pregunta, i des d'haver escoltat les opinions del grup, ja que pensen que *“la votació o la diversitat d'opinions ha de ser un termòmetre”* i a partir d'aquí seran els líders qui prendran una decisió tenint-les en compte, si són democràtics.

Per últim, una cosa que va destacar un entrevistat va ser que el **lideratge ha de ser compartit**, ja que s'ha de ser realista en relació al fet que no sempre podrem consensuar-ho tot.

▪ **La IA (intel·ligència artificial)**

Coincideixen en que per fer ús d'aquesta és necessari tenir una bona formació i coneixement sobre aquesta abans d'integrar-la com una eina complementaria a la feina. Destaquen molt que és una eina complementaria que facilitaria algunes tasques específiques, però no és un substitut total del treball humà *“jo soc de la de pensar que la tecnologia és una eina i per tant nosaltres decidim com a eina perquè ens serveix”*. Per la qual cosa, la majoria coincideixen que la IA potser útil en tasques administratives i repetitives com per exemple, *“en entitats petites en què no hi ha grans programadors, pot ser un suport per a tasques administratives petites”*

Per altra banda, ha hagut entrevistats que han rebutjat completament la idea de fer de la IA en tasques socials, *“el meu treball és molt social i molt humà i llavors si fem aquí la intel·ligència artificial no ho veig bé”* i argumenten que encara la IA està en una fase inicial i que queda molt camí per recorre, amb la qual cosa *“falta que la societat pugui entendre-ho bé”*.

▪ **Compromís, motivació i satisfacció**

Respecte al compromís, els entrevistats valoren positivament que existeixi una **alineació** entre els **valors personals i els valor de l'organització**, ja que senten que no han hagut de canviar la seva forma de pensar o ser per encaixar a l'equip, el que enforteix el seu compromís. En aquest punt, destaquen que **participar en la presa de decisions i tenir veu** dintre l'organització augmenta el seu sentit de pertinença.

La motivació principal que assenyalen és la **diversitat d'oportunitats** de creixement personal i professional que poden oferir les organitzacions, ja que això repercuteix directament en la confiança i en el sentir-se valorat afavorint a la tenir una major motivació.

Els entrevistats i entrevistades esmenten que les **condicions laborals favorables** conjuntament amb els valors de les organitzacions contribueixen significativament a la seva satisfacció. Destaquen sobretot la importància de treballar en un espai segur on no existeix discriminació i es respecte la multiculturalitat.

En referència a treballar en entorns multiculturals destaquen que té un **impacte positiu** en la motivació dels treballadors, ja que senten que és de justícia i equitat. Un entrevistat va dir *“em motiva saber que hi ha un entorn divers, perquè em sembla que està alineat amb els meus valors com persona”*, malgrat que són realistes i reconeixen que la percepció de diversitat pot variar i que no totes les persones estan en equips on la diversitat és rellevant.

Per la qual cosa, el compromís, la motivació i la satisfacció estan interrelacionades.

▪ **Altres dades rellevants**

De manera general els entrevistats han dit que el fomentar el talent en entorns multiculturals no és una prioritat per les organitzacions, malgrat que és un fet que està present i que s'ha de treballar a curt termini.

Per altra banda, esmenten la importància de valorar la diversitat com un component essencial en la gestió de talent multicultural *“no caure en l'exotització o aprofitar-se d'aquestes persones”* i no utilitzar-la de forma superficial o exploratòria. Per això destaquen les formacions contínues i profundes per sensibilitzar a tota la plantilla sobre el tema, també esmenten el fer una autoavaluació per part dels líders i de com apliquen les polítiques existents.

D'altra banda, es va parlar de incorporar la diversitat com part integral i natural a l'estructura organitzativa de les entitats, ja que aquesta contribueix al benestar i la salut mental de tothom, i enriqueix l'entorn laboral amb les diferents perspectives i coneixements.

4. RESULTATS

Després de haver realitzat un anàlisi profund de les entrevistes fetes, les conclusions general són les següents:

- Tant els líders/gestors d'equips com els treballadors han reconegut la **importància de la diversitat en entorns laborals**, principalment destaquen la riquesa i la diversitat d'opinions, idees i punts de vistes diferents que pot aportar. Es destaca que s'ha de fer una gestió efectiva de la diversitat, que passa per crear espais segurs i respectuosos, on cada individu es senti valorat i acceptat independentment del seu origen cultural.
- S'ha expressat una necessitat de **formació i sensibilització continua**, tant per els líders i gestors d'equips com pels treballadors. Ambdues ressalten la importància de com aquestes capacitacions ajudaran a conscienciar i entendre millor el tema de la diversitat i la multiculturalitat, de manera que obtindran eines i recursos per abordar els desafiaments que poden sorgir dels entorns multiculturals. Reconeixen que formar-se és fonamental per gestionar conflictes, promoure la inclusió i evitar biaixos o accions discriminatòries.
- S'ha emfatitzat que la **comunicació ha de ser oberta** i s'ha d'incentivar la **participació activa** en donar opinions i reflexions per part de tothom, al mateix temps que mostren una aptitud d'escolta activa i on es demostrï un interès per tindre en compte les aportacions fetes, ja que serà una manera de construir entorns multiculturals inclusius. Per les dos bandes, han posat l'accent en que valorem la participació conjunta, però sobretot els treballadors han deixat en clar que la democratització és una eina que fomenta la confiança, el compromís i la cohesió d'equip.
- Tots dos grups reflexionen sobre el paper de la tecnologia, i reconeixen que aquesta pot ser una **eina útil** per realitzar algunes taques, però que en ningú cas pot reemplaçar la feina que fan els treballadors, i sobretot en aquests entorns on la interacció humana és diària i s'ha de tindre una sensibilitat cultural. I és fa molt èmfasis en que la tecnologia, sobretot la intel·ligència artificial, s'ha de comprendre i s'ha de utilitzar de **manera ètica i responsable**.
- També, s'ha destacat la necessitat que hi ha de **implementar polítiques i pràctiques** organitzatives que siguin concretes i que ajudin a promoure la diversitat i la inclusió. I parlen d'anar més enllà dels discursos i fer **accions tangibles** que abordin les principals necessitats culturals i personals dels treballadors, així com combatre els biaixos i les barreres estructurals.
- Per últim, es destaca la importància de la **transparència i autenticitat** de les accions, és a dir, que les organitzacions actuïn de manera coherent amb els valors declarats, ja que d'aquesta manera es podria evitar que existeixi una mirada superficial basada en complir amb quotes o requisits normatius. Per la qual cosa, demanen un **compromís genuí** que promogui la igualtat d'oportunitats i el respecte mutu en els entorns multiculturals.

5. PROPOSTA DE DISSENY D'INTERVENCIÓ

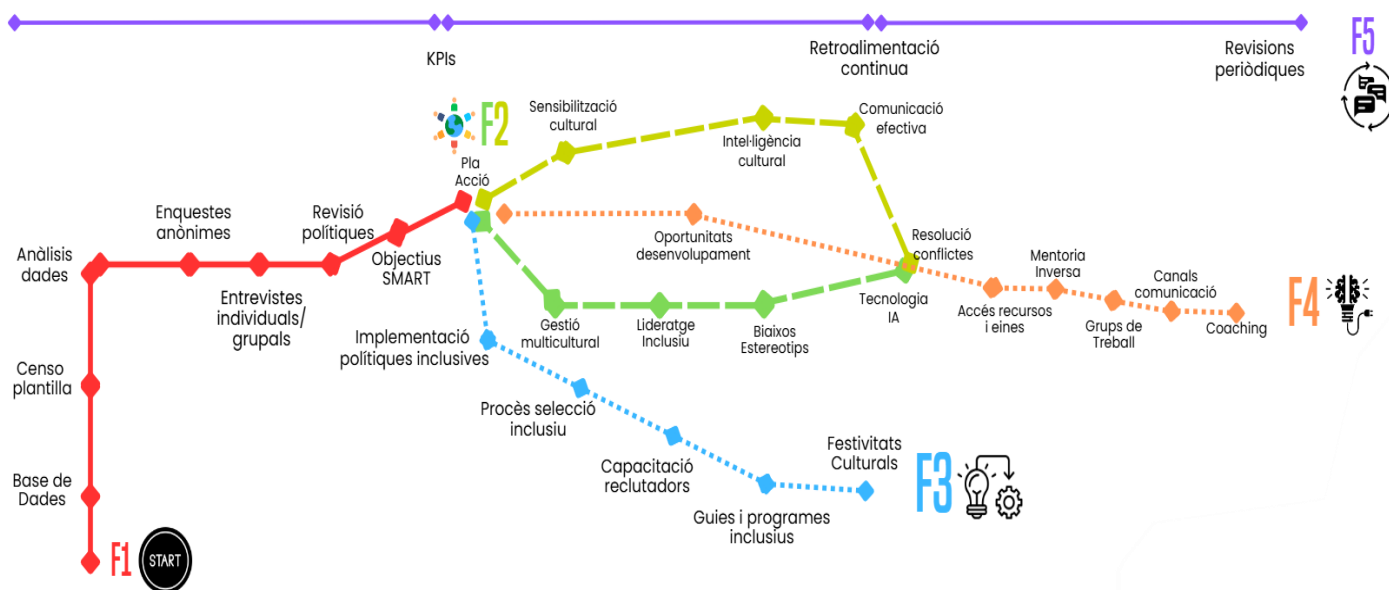
Tenint en compte els resultats obtinguts de les entrevistes realitzades als participants i la revisió de la literatura, es farà una proposta d'intervenció per aquelles empreses que es troben en una fase inicial o emergent de la gestió de talent en entorns multiculturals, ja que la investigació qualitativa va mostrar que les empreses de major dimensió, multinacionals, tenen integrada aquesta gestió multicultural i, per tant, és una realitat instaura dins cadascuna.

Les accions que es proposaran estan basats en aquells punts claus en què els participants han fet més èmfasi, i per a dur-les a terme s'agruparan per fases, d'aquesta manera s'aconseguirà **claredat i organització**, ja que tindrà una estructura i un enfocament concret. A més, l'objectiu és fer una **millor gestió dels recursos humans i financers**, i assegurar que l'atenció es mantingui en cadascuna de les etapes i no es dispersi pel camí. Un altre punt és poder fer una **comunicació efectiva** d'aquest pla d'intervenció, de manera que es pugui transmetre la informació i els passos següents a seguir, des de l'alta direcció fins als treballadors, es considera que és una manera de **motivar i comprometre al personal**, ja que completar totes les fases serà una manera de demostrar que l'organització està compromesa i és una part important de la seva gestió. D'aquesta manera també es pretén **reduir riscos**, és a dir, anar realitzant accions de manera gradual permetrà controlar, identificar i mitigar els possibles riscos que puguin sorgir, i, per altra banda, és una manera de facilitar i flexibilitzar, **l'adaptació cultural** dins de l'organització, ja que introduir aquestes pràctiques requereixen temps per ajudar el fet que tothom s'adapti a elles. Finalment, fer-ho per fases permetrà que les accions s'alineïn amb l'estratègia general de l'organització, mantenint una coherència i rellevància de tot el procés.

Les fases proposades són les següents:

- Fase 1: preparació i diagnòstic
- Fase 2: capacitació i sensibilització / formació
- Fase 3: implementació de mesures inclusives
- Fase 4: desenvolupament continu
- Fase 5: seguiment i avaluació

Figura 5: Pla d'accions formatives



Font: Elaboració pròpia

Fase 1: Preparació i Diagnòstic

Aquesta fase tindrà com principal objectiu **identificar i definir** quina és la situació actual de l'organització sobre la gestió del talent en entorns multiculturals. A partir d'aquí s'ha d'establir quina serà **l'estratègia que es durà a terme**, la qual ha de ser clara i adequada a l'organització.

Accions/activitats a desenvolupar per avaluar el entorn multicultural de l'organització:

1. Realitzar una base de dades

Objectiu:

- Recopilar tota la informació sobre la composició cultural de la plantilla, incloent-hi l'origen ètnic, idiomes, país de procedència, religió i antiguitat de cada persona que compon l'organització.

Duració: una setmana.

Es recomana utilitzar una plantilla d'Excel, perquè és una eina accessible i intuïtiva que té integrada diverses funcions, com la classificació, filtratge o la facilitat per cercar dades. I és funcional per exportar a diferents programes analítics, una recomanació és el programa *Qlik Cloud*.

Exemple:

ID	Gènere	Origen ètnic	País de procedència	Idiomes	Religió	Antiguitat
1	Femení	hispana	Equador	Castellà, català ...	catòlica	2 anys
2	Masculí	asiàtica	Xina	Xino, castellà ...	cap	6 anys

2. Realitzar una breu enquesta

Objectiu:

- Censar a la plantilla.
- Identificar la composició de diversitat cultural de la plantilla.
- Obtenir la informació completa de tota la plantilla.

Duració: dos setmanes.

3. Anàlisi de les dades

Objectius:

- Fer una anàlisi de les dades recopilades i abocades a l'Excel
- Fer una comparació, per exemple de la demografia que té l'organització respecte a la plantilla actual i l'objectiu marcat a principi de l'any sobre diversitat.

Duració: tres setmanes.

Accions/activitats per detectar necessitats actuals:

4. Enquestes anònimes

Objectiu:

- Obtenir el feedback de la plantilla sobre quina és la seva percepció sobre la gestió de talent multicultural dins de l'organització.
- Detectar necessitats culturals.
- Detectar biaixos presents.

Duració: dos setmanes.

5. Entrevistes individuals o grupals

Objectius:

- Crear espais per profunditzar sobre les experiències, necessitats i expectatives que tenen tots els treballadors i treballadores, sobre la diversitat.
- Obtenir les diferents perspectives i mirades que sorgiran sobre temes que potser en el dia a dia no surten o no es tracten.

Duració: tres setmanes.

6. Revisió de polítiques

Objectius:

- Revisar les polítiques i pràctiques portades per l'organització.
- Identificar quines àrees es podrien millorar respecte a la diversitat cultural.
- Avaluar la necessitat d'abordar les actuals necessitats de la força de treball.

Duració: dues setmanes.

Accions/activitats per dur a terme un pla d'accions:

7. Establir objectius SMART

Objectius:

- Definir objectius específics, mesurables, assolibles, rellevants i amb límit de temps. Per la qual cosa, han de ser ajustables a l'organització, i s'ha d'assegurar que aquest estiguin alineats amb l'estratègia empresarial. Per exemple: millorar la satisfacció de la plantilla, respecte a la gestió multicultural, en un 15% en sis mesos.

Duració: dues setmanes.

8. Elaborar un pla d'acció

Objectius:

- Incloure activitats específiques
- Definir a les persones seran les responsables de cada fase
- Fer un calendari amb el termini de cada fase.
- Involucrar a tota la plantilla i s'ha d'assegurar que aquesta tingui suport necessari en tot moment, així com donar accés a recursos que permetin avançar amb el pla d'acció.

Duració: tres setmanes.

En aquesta fase serà clau comunicar de manera efectiva quins són els objectius de realitzar aquestes accions, explicar de manera clara quins són els propòsits i com seran tractades les dades recopilades, la idea és transmetre seguretat i garantir l'anonimat en la participació, ja que d'aquesta manera s'obindrà una resposta sincera i una major participació per part de la plantilla.

La dadeline d'aquesta primera fase ha de ser de **quatre mesos i mig**.

Fase 2: Capacitació i sensibilització / Formació

La fase dos és una de les més importants, ja que dins d'aquesta s'ha de **formar a l'equip**, aleshores serà un punt crucial per sensibilitzar, conscienciar i preparar a tota la plantilla sobre la multiculturalitat, la interculturalitat i què implica treballar en aquests entorns multiculturals. A més, és la fase on tothom estarà involucrat de manera activa, per la qual cosa serà el moment en què més absorció d'idees, opinions, pensament es formaran en el subconscient de cadascun, per això serà important que durant les capacitacions es donin eines, recursos i material valuós per entendre, defensar i valorar tota la diversitat present en l'organització. Per la qual cosa, serà crucial crear espais segurs i respectuosos on cada integrant se senti còmode, i puguin expressar les seves inquietuds sense sentir-se coaccionats o jutjats.

Accions formatives plantejades **per tota la plantilla**:

9. Taller de sensibilització cultural

Objectius:

- Donar una base de coneixements sobre les diferències culturals.
- Augmentar la conscienciació i comprensió mitjançant el respecte i la inclusió en entorns multiculturals.
- Identificar possibles biaixos i estereotips presents diàriament a l'entorn laboral.
- Donar eines i estratègies que permetin a la plantilla autoqüestionar-se, així com avaluar el seu comportament.

Duració: Seran dos sessions, amb una durada de tres hores cadascuna. Les sessions poden ser consecutives (una per setmana) o fer-se en una jornada intensiva.

Continguts:

- Conceptes teòrics sobre cultura, diversitat i inclusió, multiculturalitat i interculturalitat. S'ha de donar informació bàsica sobre diferents cultures, inclosa la seva història, tradicions, valors, entre altres, i on es pretén que cadascun faci una reflexió pròpia, sobre la seva cultura, percepcions i comportaments personals.
- Importància i avantatges que té treballar en entorns multiculturals.
- Rellevància de la diversitat en el lloc de treball. Així com quin és l'impacte que té respecte a la interacció social.
- Activitats pràctiques, per exemple: estudio de casos reals, creació d'una taula rodona on discutir debatre i reflexionar sobre situacions interculturals basades en l'experiència personal dels participants. Com activitat més lúdica es proposa un "trivial cultural", el qual tractaria de respondre preguntes relacionades sobre costums, tradicions, dates o fets culturals de diferents països.

10. Intel·ligència cultural o competències interculturals

Objectius:

- Millorar la capacitat de tota la plantilla per treballar i relacionar-se de manera efectiva en entorns culturalment diversos.
- Abordar coneixements, habilitats i actituds que permeten a tothom a navegar i col·laborar en contextos multiculturals.
- Desenvolupar una alta intel·ligència cultural perquè existeixi una millor comprensió i gestió de la diversitat.

Duració: dos sessions de dues hores i trenta minuts cadascuna. Es realitzarà una sessió per setmana.

Continguts:

- Què és d'intel·ligència cultural?
- Components de d'intel·ligència cultural: motivacional, cognitiva, metacognitiva i comportamental.
- Tècniques per augmentar el coeficient d'intel·ligència cultural, com per exemple involucrar-se amb experiències interculturals mitjançant l'assistència a festivals culturals, visites a comunitats diverses o unir-se a clubs multiculturals.
- Activitats pràctiques, per exemple: convidar a persones de diversitat cultural que comparteixen experiències i coneixements, de tal manera que aprendran de viva veu sobre perspectives culturals i puguin respondre preguntes o dubtes que tinguin els participants. Altra activitat proposada és el role-playing, on els participants assumeixen rols de persones de diferents cultures i recreïn situacions comunes que es donen a l'entorn laboral. O fer un "mapeig cultural" utilitzat el model de Hofstede per comparar cultures, és una activitat grupal on cada grup ha de mapejar una cultura específica i després compartir el que han trobat.

11. Comunicació efectiva

Objectius:

- Desenvolupar habilitats de comunicació verbal i no verbal, ajudant a transmetre missatges i a interpretar les senyals no verbals de cada persona.
- Millorar la claredat i la precisió en la comunicació amb diferents persones, reduint malentesos i errors al moment de transmetre la informació.
- Desenvolupar habilitats d'escolta activa, ensenyar els participants a escoltar de manera activa i empàtica.
- Millorar les habilitats de retroalimentació, és a dir, ensenyar com donar i rebre un feedback constructiu.
- Adaptar l'estil de comunicació a diferents audiències i situacions, augmentant l'efectivitat en la comunicació en diferents contextos.

Duració: tres sessions de dues hores cadascuna. Una cada setmana.

Continguts:

- Tècniques de comunicació efectiva, principis de la comunicació efectiva i les barreres de comunicació existents com físiques, semàntiques o culturals.

- Comunicació no verbal, llenguatge corporal, expressions facials, gestos, així com identificar missatges subjacents.
- L'escolta activa i l'empatia, tècniques per parafrasejar, resumir i fer preguntes obertes. Obstacles que impedeixen l'escolta activa com distraccions, prejudicis o emocions personals.
- Habilitats per donar opinions constructives, escoltar sense interrompre, reflexionar i actuar en conseqüència.
- Identificació de possibles situacions que creïn malentesos per temes comunicatius, i donar estratègies, eines, recursos per evitar-los i com resoldre'ls.

12. Resolució de conflictes en entorns multiculturals

Objectius:

- Identificar, gestionar i resoldre possibles conflictes que sorgeixen en l'entorn multicultural, ja sigui per diferències culturals, malentesos o estils de comunicació.
- Construir relacions positives basades en la confiança i el respecte mutu.
- Millorar la gestió de les emocions, és a dir, que puguin reconèixer les seves pròpies emocions i la dels altres i gestionar-les d'una manera constructiva.
- Aprendre tècniques per gestionar l'estrès i mantenir la calma en situacions conflictives.
- Enfortir el treball en equip, que les persones puguin manejar i resoldre conflictes de manera justa i efectiva, millorar la comunicació i la reducció de conflicte, disminuint la freqüència i intensitat en el lloc de treball.

Duració: quatre sessions de dues hores cadascuna.

Continguts:

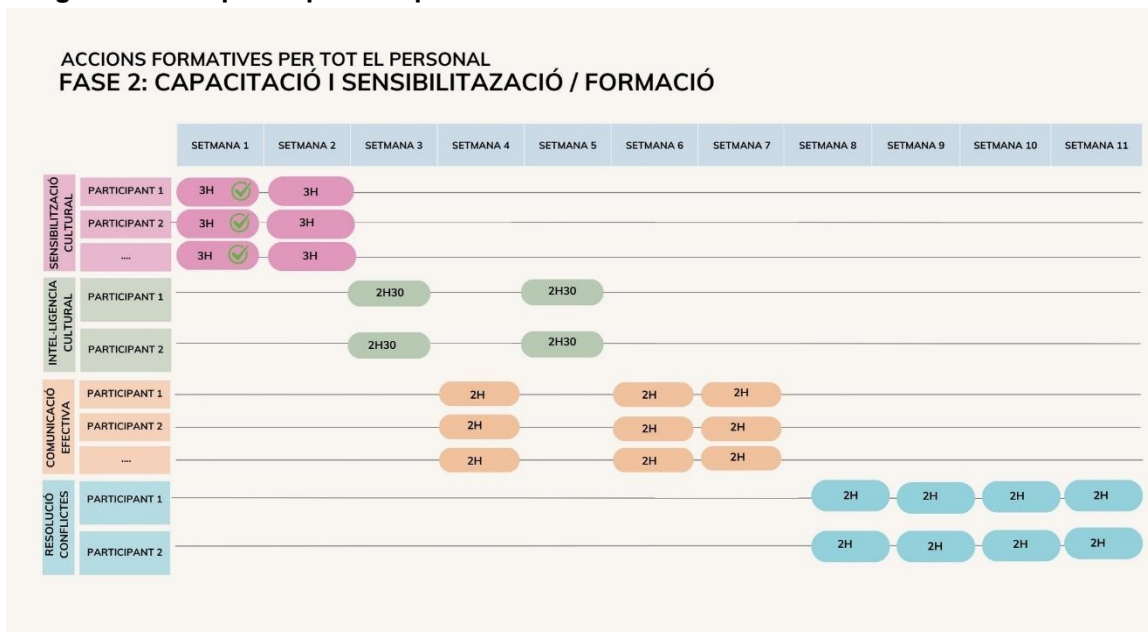
- Identificació de les causes més comunes de conflictes interculturals, com diferències de creences i valors entre persones de diferents cultures que ocasionen malentesos en la comunicació, les percepcions errònies i els estereotips mal imposats a la societat o dinàmiques de poder entre cultures.
- Tècniques de negociació i mediació, per exemple el model de Harvard, que pretén cercar interessos comuns mitjançant la cooperació entre les parts implicades amb l'objectiu de trobar solucions constructives, innovadores i beneficioses.
- Estratègies per resoldre els conflictes de manera positiva i constructiva. Realitzar exercicis pràctics com dinàmiques de grups que fomentin la col·laboració i l'empatia del grup.

Cada sessió formativa s'ha de desenvolupar de **manera interactiva i sincrònica**, es busca fer participar a cada persona que rebí la formació, ja que l'objectiu és aprendre de manera que puguin compartir reflexions i experiències personals i professionals, de tal forma que es creï una comunitat de coneixements conjunts. Per la qual cosa, s'espera que al finalitzar les formacions, tothom hagin adquirit una major comprensió sobre que és la diversitat cultural, quin són els avantatges que comporten, tant a l'organització, com de manera individual, com comunicar-se de manera assertiva i efectiva, i com evitar conflictes dintre de l'entorn laboral.

Es per això que la idea és realitzar primer la formació de sensibilització cultural ja que és on es donaran les primeres bases sobre diversitat cultural i conceptes claus sobre els entorns multiculturals. Seguidament s'ha de dur a terme la formació d'intel·ligència cultural intercalant-la amb la de comunicació efectiva, ja que potser beneficiós reforçar les habilitats i coneixements d'ambdues formacions. I per últim la de resolució de conflictes perquè han de posar en pràctica els coneixements adquirits en les formacions anteriors.

La idea d'espaiar les sessions de manera setmanal permet que existeixi una reflexió sobre el temari après i com aplicar-ho a l'entorn laboral. També, que les sessions es mantinguin en un marc de dos o tres hores ajuda a mantenir l'enfocament i l'efectivitat de la formació sense sobrecarregar els participants.

Figura 6: Exemple de plantilla per controlar les accions formacions



Font: Elaboració pròpia

Respecte a la modalitat en què s'han d'impartir les formacions, cada organització ha de valorar, d'una banda, la mida de la seva organització, la naturalesa del seu treball i els recursos del que disposa quant a temps, espai i la disponibilitat del personal a formar. D'altra banda, cadascuna ha de valorar si a les formacions assisteixen tota la plantilla de manera conjunta o si rebran la formació per àrees de treball.

Taula 2: Comparació entre formació conjunta i formació per departaments/àrees

	Formació conjunta	Formació per departaments
AVANTATGES	<ul style="list-style-type: none"> Fomenta la cohesió i col·laboració entre treballadors, departaments i equips. En ser una experiència compartida millora la comprensió i comunicació entre els treballadors. Tothom rebrà la mateixa informació i formació, el qual facilita la consistència a tota l'organització. En alguns temes es pot aprofitar la participació de diferents persones de la plantilla per promoure la comprensió i l'inclusiu. 	<ul style="list-style-type: none"> La formació pot personalitzar-se o adaptar-se segons les necessitats i desafiaments de cada departament. Facilita la discussió de casos concrets. Hi ha més flexibilitat per coordinar els horaris i recursos.
DESAFIS	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar els horaris de tota la plantilla, especialment en aquelles organitzacions on existeixen torns rotatius o distribuïts geogràficament. Pot haver-hi persones que no es sentin totalment còmodes participant en discussions o activitats en grups grans. 	<ul style="list-style-type: none"> Pot ocasionar un distanciament i falta de comunicació entre diferents àrees de l'organització. Poden haver-hi inconsistències en l'enfocament de la formació entre les diferents àrees.

Font: Elaboració pròpia

Altra opció és ocupar una modalitat mixta, el que significaria barrejar el personal de diferents àrees, d'aquesta manera pot realitzar algunes sessions de formació conjunta per fomentar la cohesió i participació conjunta, i després dividir les sessions en algunes més específiques per departaments, per abordar casos més específics de cada àrea de treball.

Accions formatives destinades a **directius o líders**:

13. Gestió de talent multiculturals

Objectius:

- Els líders gestionin la diversitat cultural des d'una mirada que potenciï els equips multiculturals, i això passa per gestionar les diferents perspectives i valors de cada treballador i treballadors.
- Conèixer les similituds i diferències culturals que existeixen entre les membres dels equips, per poder ser inclusivament amb la diversitat i aprofitar les oportunitats que ofereix aquesta a escala global.
- Ajudar a desenvolupar competències personals en els treballadors i treballadores, com la innovació, la creativitat.
- Millorar la comunicació i la col·laboració efectiva.

Duració: sis sessions de quatre hores setmanals cadascuna.

Continguts:

- La figura del directiu i l'impacte que té la direcció en la cultura organitzativa.
- La gestió del talent multicultural, comportament ètic i la diversitat les organitzacions.
- Comunicació multicultural.
- Estratègies en el procediment de reclutament i selecció multicultural.
- Com desenvolupar i retenir de talent del seu equip.
- Avaluació de l'acompliment, des d'una perspectiva imparcial i objectiva.

Modalitat: mixta, formació online i presencial, ja que d'aquesta manera es crearà networking fonamental entre directius.

14. Lideratge inclusiu

Objectius:

- Desenvolupar habilitats de lideratge inclusiu.
- Com liderar equips multiculturals.
- Promoure un ambient de treball que valori i aprofiti la diversitat cultural.
- Desenvolupar la seva figura de líder més que de directiu.
- Treballar la sensibilitat cultural i l'empatia.
- Identificar, dissenyar i implementar estratègies inclusives dins de totes les àrees de l'organització.

Duració: quatre sessions de dues hores cadascuna.

Continguts:

- Comprensió de la diversitat i la inclusió, entendre perquè són conceptes importants dins de lideratges inclusius. Així com els beneficis de la inclusió i les barreres comunes que existeixen en l'entorn laboral.
- Importància del lideratge inclusiu, desenvolupar competències d'aquest tipus de lideratge com l'escolta activa, l'empatia, la comunicació efectiva i respectuosa amb persones de diversos orígens i una presa de decisions inclusives que reflecteixen les diverses perspectives de l'equip.
- Intel·ligència emocional.
- Creació d'un entorn laboral inclusiu, fomentant la cultura organitzacional que valori la inclusió i la diversitat.
- Guia pràctica per ser un líder inclusiu, aprendre tècniques per empoderar i donar suport a les persones d'equips diversos, així com ser capaç de manejar i resoldre conflictes que poden sorgir d'aquesta multiculturalitat.
- Identificar indicadors claus per mesurar la inclusió, així com eines d'avaluació i anàlisi de dades per identificar àrees de millora.

Modalitat: sessions online sincròniques, d'aquesta manera haurà participació activa i feedback immediata.

15. Sensibilització sobre biaixos i estereotips inconscients

Objectius:

- Abordar que existeix aquesta problemàtica.
- Identificar, reconèixer i superar els biaixos i estereotips, sobretot aquest que es donen de forma inconscients.
- Promoure la igualtat d'oportunitats per tota la plantilla, així com mantindre una comunicació oberta i clara amb tothom.

Duració: quatre hores en total, autogestionat.

Continguts:

- Definició de biaixos inconscients, l'impacte i la importància que tenen eliminar-los.
- Exercicis pràctics per identificar quins són els biaixos personals, per fer autoconsciència i donar eines d'avaluació.
- Comprendre què són els estereotips, i l'impacte que tenen a l'entorn laboral.
- Estratègies i tècniques pràctiques per reduir els biaixos i estereotips a la presa de decisions.

Modalitat: Formació online, ja que és una formació per aprendre i sobretot per fer autoavaluació. Ha de ser amb format autodirigit, amb espais per fer debats i discussions de grups.

16. Programes tecnològics i d'intel·ligència artificial relacionada amb la gestió d'equips multiculturals

Objectius:

- Desenvolupar habilitats específiques sobre gestió d'equips compostos per individus de diferent bagatge cultural,
- Identificar patrons o tendències amb l'ajuda de la intel·ligència artificial, que podrien facilitar la presa de decisions des d'un vessant més informatiu i objectiu.
- Desafiaments ètics i socials que fomenti l'ús responsable i transparent d'aquesta tecnologia.

Duració: quatre sessions de tres hores cadascuna.

Continguts:

- Introducció a la IA i el seu ús.
- Eines tecnològiques, com plataformes de comunicació.
- Mètodes i eines que ajudin a identificar i corregir biaixos en algorismes i processos automatitzats.
- Ètica i responsabilitat e l'ús de la IA, sobretot en contextos multiculturals.

Modalitat: Formació mixta, les dues últimes presencial per desenvolupar la part més pràctica.

Cal ressaltar que algunes d'aquestes accions formatives es poden realitzar de manera gratuïta per mitjà de:

- Programes que ofereixen organismes públics com l'Ajuntament o la Generalitat.
- Pàgines web com Coursera, edX o FutureLearn, els quals ofereix cursos gratuïts sobre diversitat, inclusió, i comunicació intercultural.
- Tallers gratuïts que ofereixen universitats o entitats que organitzen aquest tipus d'esdeveniments relacionats amb la diversitat, la inclusió o la interculturalitat.
- Webinars, com per exemple, les xerrades del TED que donen persones que expliquen el tema des de la seva experiència i poden ser una font d'inspiració.
- Vídeos de YouTube, on es troben nombrosos seminaris web i xerrades sobre aquests temes.
- Ús de documents i guies gratuïtes sobre com desenvolupar estratègies de diversitat i inclusiu que ofereixen organismes públics.

Fase 3: Implementació de mesures inclusives

Aquesta fase és la indicada per portar a terme *accions tangibles* que fomentin l'entorn laboral inclusiu i respectuós.

A continuació es proposen una sèrie d'accions que l'organització pot portar a terme:

17. Desenvolupament de polítiques i procediments inclusius.

Proposta: implementar polítiques basades en principis:

- **D'igualtat d'oportunitats** on tota la plantilla i els futurs candidats tinguin una oportunitat real, independentment de la seva ètnica, religió, origen cultural, entre altres.
- **De respecte i dignitat**, que fomenti la interacció de tota la plantilla amb aquests dos valors.
- **D'inclusió activa**, on s'involucri activament a totes aquelles persones amb diversitat cultural en totes les activitats de l'organització, a tots els nivells possibles.

La proposta és implementar polítiques clares que promoguin la inclusió, aquestes poden ser *codis de conductes, polítiques d'assetjament i discriminació*, així com flexibilitat laboral. A més, aquests canvis s'han de comunicar de manera efectiva a tota la plantilla, perquè una de les claus és ser transparent i demostrar que són una organització que celebra la diversitat i aposta per la inclusió.

18. Reclutament, selecció i contractació inclusiva.

Proposta: Utilitzar un llenguatge més inclusiu i no sexista, així com ampliar fonts de reclutament, és a dir, fer les publicacions de les ofertes de treball en plataformes que puguin arribar a més candidats, d'aquesta manera s'aconsegueix una audiència més diversitat.

Mètode: Enviar les ofertes laborals a universitats, instituts que imparteixen formació professional, xarxes professionals o organitzacions que donen suport a grups subrepresentats i a la diversitat.

Recomanació: *Textio*, és una eina de redacció augmentada que fa ús d'intel·ligència artificial per dur a terme una anàlisi dels textos i aconseguir que siguin inclusius i atractius. La idea és redactar les ofertes de feina i passar-ho per aquest programa per corroborar que siguin inclusius i no sexistes.

19. Capacitar al personal encarregat de dur a terme el procés de selecció.

Proposta: Formació específica per aquelles persones que tinguin la tasca de reclutar i seleccionar personal, l'objectiu és eliminar els biaixos inconscients que es puguin produir en el procés. Per aquesta raó es proposa l'ús de plataformes o software tecnològics dirigits específicament a acomplir tasques relacionades amb el procés de selecció i reclutament.

Recomanació: *Applied*, és una plataforma que treu informació rellevant dels currículums com el nom i cognom, gènere, edat, fotos o origen ètnic. D'aquesta manera els reclutadors es podran centrar únicament seleccionar els perfils basant-se en les competències, habilitats i experiències. D'aquesta manera es podrà evitar o reduir l'existència de biaixos, ja que el filtratge es fa automàticament.

20. Utilització de programes i guies inclusives.

Proposta: Fer ús de guies i programes dissenyats per redactar textos inclusius, d'aquesta manera poden assegurar que la comunicació escrita estigui lliure de biaixos de gènere, raça, edat o altres característiques personals.

Guies recomanades:

- [Guia de Llenguatge Inclusiu de Gènere de l'ONU](#)
- Guia de Llenguatge Inclusiu i NO Sexista de l'Institut Cervantes
- [Guia de comunicació inclusiva](#) de l'Ajuntament de Barcelona
- [Guia de Llenguatge Inclusiu](#) de Sant Joan de Déu
- [Guies per l'ús NO sexista del llenguatge](#) de l'institut de la Dona, aquesta és una recopilació de diverses guies a nivell de l'Estat Espanyol.

Totes aquestes guies són essencials per promoure la igualtat i la diversitat en la comunicació escrita, per la qual cosa fer ús d'aquestes ajuden a evitar el llenguatge

discriminatori, i fomenten un ambient més inclusiu i respectuós per totes aquelles persones que interactuen amb l'organització.

21. Reconèixer les festivitats culturals.

Proposta: reconèixer i celebrar les diferents festivitats culturals que existeixin dins de l'organització. Aquesta acció promou un sentit de pertinença i respecte per les diferents tradicions, costums i festejos, ajudant a fomentar la inclusió a l'entorn laboral.

Mètode: Tenir un calendari conjunt on estiguin apuntades aquelles festivitats religioses i culturals a escala nacional i internacional que tenen lloc al llarg de l'any, que són rellevants per tota la plantilla, i aquelles és específiques com per exemple el dia 21 de maig que se celebra el dia Mundial de la Diversitat Cultural per al Diàleg i el Desenvolupament, amb l'objectiu de donar suport a la cooperació entre diferents cultures del món.

Recomanació: celebrar almenys dues festes al llarg de l'any, i demanar participació voluntària per organitzar l'esdeveniment, en aquest punt s'ha d'intentar que no sempre siguin les mateixes persones qui ho organitzen tot. Aquests esdeveniments poden ser dinars o sopars amb menjar típic d'alguns països o petits tallers, com per exemple d'artesanía. Una altra idea és aprofitar activitats que es facin en barris de la ciutat, d'aquesta manera es fa networking i es conviu amb persones originàries del lloc que s'està celebrant.

Fase 4: Desenvolupament Continu

L'objectiu es promoure oportunitats de desenvolupament i suport continu a tota la plantilla.

22. Oportunitats de desenvolupament.

Crear programes de desenvolupament professional accessibles i equitatives per tota la plantilla, l'organització ha d'assegurar que les oportunitats de formació i promoció siguin equitatives, transparents i justes per tothom.

Implementar plans de carrera personalitzats, en la mesura de lo possible. Això s'aconsegueix considerant les aspiracions, expectatives i necessitats de la plantilla. És una acció a llarg termini, on durant tot el l'any s'ha d'anar treballant en plans de formacions per tota la plantilla, sempre vinculats amb la activitat de l'organització.

23. Accés a recursos i eines.

Proposta: crear una biblioteca virtual, i si existeix la possibilitat física, on tota la plantilla tingui accés, l'objectiu és que sigui retroalimentada per tothom, això significa que de manera voluntària, qui pugui i vulgui, faci recomanacions de llibres, articles, estudi de casos o revistes que considerin interessant i que estiguin relacionades amb la diversitat i la inclusió. A més, es poden incloure bolletins mensuals on apareguin activitats que es facin en la ciutat, d'aquesta manera les persones interessades puguin assistir.

També es pot oferir plataformes d'aprenentatge en línia sobre cursos o material sobre DEI, d'aquesta manera cadascun va adquirint coneixement al seu propi ritme.

24. Mentoria inversa.

Proposta: Fomentar relacions de mentories, on treballadors i treballadores de diferents cultures formen tandems i puguin compartir experiències i perspectives, així es crea un vincle i és una manera de aprendre mútuament.

Mètode: la idea és crear un espai curt de temps perquè puguin xerrar de manera informal sobre temes diversos, aquesta acció es pot portar a terme mitja hora cada dues setmanes durant un any, i a l'any següent rotar els tandems. Sempre s'ha de valorar la voluntarietat de participació, no pot ser una acció imposada. Una altra opció, és cercar participació voluntària exterior, potser beneficiosa, ja que no tractarien amb persones de l'àmbit laboral, que d'alguna manera és un condicionant.

25. Creació de petits grups de treball.

Proposta: treballar en aquells temes més rellevants de la diversitat en grups petits, d'aquesta manera estarien treballant un major compromís i col·laboració entre treballadors i treballadores. Aquests petits comitès permetran que existeixi una participació activa i directa que ajudarà a millorar el clima laboral i enfortir la cultura organitzacional. Al moment de realitzar la creació d'aquests grups l'organització s'ha

d'assegurar que estiguin conformats per treballadors de diferents departaments, nivells jeràrquics, diversitat cultural, entre altres. Un exemple potser crear un petit comitè sobre antiracisme, així aquest grup pot encarregar-se d'analitzar quina és la posició de l'organització davant aquest fet, idear un imaginari d'actuació i plantejar estratègies que es podrien portar a terme per millorar en aquest aspecte a escala global.

26. Millorar els canals de comunicació.

Aquesta acció està orientada a diferents aspectes: Per una banda, avaluar els canals de comunicació interns actuals, es tracta de identificar aquelles àrees de millora per assegurar-se de que la informació arriba a tota la plantilla. Per aquesta raó serà fonamental que aquelles eines bàsiques de comunicació funcionin de manera eficient, com proposta implementaria una plataforma de comunicació a temps real, com Microsoft Teams o Slack. Aquestes plataformes permeten una interacció directa, ràpida i eficient entre els treballadors i els equips, a més que faciliten poder compartir arxius i treballar amb documents conjunts.

D'altra banda es proposa millorar la intranet corporativa, de tal manera que sigui accessible per a tothom. Ha de ser una web interactiva, amb una interfície moderna, es proposa que tingui seccions específiques sobre notícies, esdeveniments, polítiques, recursos i activitats que es facin a l'organització.

27. Coaching i desenvolupament pels líders.

L'objectiu és oferir coaching individualitzat per als líders dels grups, de manera que puguin millorar les seves habilitats de lideratge inclusiu i que gestionin els diversos grups de manera efectiva i continuar creant un entorn laboral més equitatiu i respectuós. Per la qual cosa és una manera que es mantinguin actualitzats quant a coneixements, tècniques, comunicació intercultural, entre altres.

Fase 5: Seguiment i Avaluació

L'objectiu d'aquesta fase és avaluar i fer ajustaments de les accions aplicades segons sigui necessari.

28. Establir indicadors d'acompliments

La idea es establir KPIs específics que ajudin a mesurar l'èxit de totes les iniciatives que s'han posat en marxa sobre la diversitat i la inclusió. S'ha de saber si aquestes han sigut satisfactòries per als treballadors i treballadores, amb la qual cosa s'ha de mesurar la taxa de retenció, la satisfacció de la plantilla, la gestió per part dels líders i la motivació. Aquest monitoratge permetrà tenir un seguiment i avaluar quins han sigut els efectes, a més permetrà corregir aquelles accions que no hagin sorgit l'efecte desitjat. Al principi es podria realitzar enquestes trimestrals, d'aquesta manera poden obtenir un feedback continu. Amb el temps i depenen de l'efectivitat de les accions es poden espaiar en el temps i fer-les cada sis mesos.

29. Retroalimentació continua

Aquesta acció implica posar en marxa mecanismes continus per rebre el feedback de la plantilla. Aquesta acció, a l'igual que l'anterior, permetrà fer ajustos sobre les polítiques i programes basant-se en aquesta retroalimentació rebuda. Però sobretot, aquesta acció va dirigida a la importància de la gestió dels líders quant a comunicació amb el seu equip, ja que una part important del feedback ve d'aquestes converses poc formals que pot tenir un treballador o treballadora amb el seu directiu. Es proposa realitzar entrevistes del líder/gestor d'equip amb cada membre del seu equip al menys dos cops a l'any de forma obligatòria, després sempre pot reunir-se amb ells en cas que sigui necessari.

30. Revisions periòdiques

Implica revisar de manera periòdica les estratègies i accions implementades, d'aquesta manera l'organització s'assegura de que aquestes segueixen alineats amb els objectius globals i en cas necessari es poden ajustar.

Per la qual cosa, s'han de portar a terme reunions regulars amb les persones encarregades o designades per avaluar el progrés i discutir possibles millores. Es recomana fer-les trimestralment el primer any d'intervenció.

5.1 CALENDARITZACIÓ DEL PLA D'INTERVENCIÓ

ID	Tarea	Duració	Data inici	Data final	2025																	
					G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
1	Fase 1: Preparació i Diagnòstic	4,5 mesos	06/01/2025	16/05/2025	█	█	█	█	█													
1	Creació de Bases de Dades	2 setmanes	06/01/2025	17/01/2025	█																	
2	Breu enquesta (censo)	2 setmanes	20/01/2025	31/01/2025	█																	
3	Anàlisi de Dades	3 setmanes	03/02/2025	21/02/2025		█	█															
4	Enquestes anònimes	2 setmanes	24/02/2025	07/03/2025		█																
5	Entrevistes individuals/ grupals	3 setmanes	10/03/2025	28/03/2025			█	█														
6	Revisió de polítiques	2 setmanes	31/03/2025	11/04/2025			█	█														
7	Establir objectius SMART	2 setmanes	14/04/2025	25/04/2025				█														
8	Pla d'acció	3 setmanes	28/04/2025	16/05/2025				█	█													
2	Fase 2: Capacitació i Sensibilització	4 mesos	02/07/2025	25/09/2025						█	█		█									
9	Taller de Sensibilització Cultural	2 setmanes	02/06/2025	09/06/2025						█												
13	Gestió talent multicultural	3 setmanes	05/06/2025	19/06/2025						█												
10	Inteligència Cultural	2 setmanes	17/06/2025	01/07/2025						█	█											
11	Comunicació Efectiva	3 setmanes	26/06/2025	17/07/2025						█	█											
14	Lideratge Inclusiu	2 setmanes	07/06/2025	14/07/2025							█											
15	Sensibilització Biaixos i Estereotips	1 setmanes	28/07/2025	28/07/2025							█											
12	Resolució de conflictes	4 setmanes	02/09/2025	23/09/2025									█									
16	Tecnologia i IA	4 setmanes	04/09/2025	25/09/2025										█								
3	Fase 3: Implementació de mesures inclusives	12 mesos	01/01/2025	31/12/2025	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
17	Desenvolupament polítiques inclusives	32 setmanes	17/05/2025	31/12/2025						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
18	Reclutament, selecció i contractació inclusiva	32 setmanes	17/05/2025	31/12/2025						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
19	Capacitació dels reclutadors	30 setmanes	01/06/2025	31/12/2025							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
20	Utilització de guies i programes inclusius	52 setmanes	01/01/2025	31/12/2025	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
21	Reconèixer les festivitats culturals	52 setmanes	01/01/2025	31/12/2025	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
4	Fase 4: Desenvolupament Continu	12 mesos	01/01/2025	31/12/2025																		
22	Oportunitats de Desenvolupament	52 setmanes	17/06/2025	02/07/2025	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
23	Accés de recursos i eines	52 setmanes	24/06/2025	15/07/2024	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
24	Mentoria Inversa	26 setmanes	22/07/2025	01/08/2025						█	█			█	█							

ID	Tarea	Duració	Data inici	Data final	2025																	
					G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
25	Creació de petits grups de treball	52 setmanes	01/01/2025	31/12/2025																		
26	Millorar els canals de comunicació	52 setmanes	28/07/2025	28/07/2025																		
27	Coaching i desenvolupament per líders	4 setmanes	02/09/2025	23/09/2025																		
5	Fase 5: Avaluació i Seguiment	12 mesos	01/01/2025	31/12/2025																		
28	Establir indicadors d'acompliment		17/05/2025	31/12/2025																		
29	Retroalimentació Continua		17/05/2025	31/12/2025																		
30	Revisions Periòdiques		17/05/2025	31/12/2025																		

Com es pot observar, és un pla d'intervenció que està planificat per dur-se a terme en un any, per varies raons:

- És el temps necessari per implementar les estratègies i activitats principals.
- Permet tenir una execució gradual i ben estructurada del pla d'intervenció, ja que els canvis que s'han de realitzar han de ser duradors en el temps.
- Fer avaluacions periòdiques per monitorar l'evolució de les accions, i fer ajustaments necessaris. Aquesta acció assegura que el pla sigui adaptable i estigui subjecte a millores.
- S'implementaran canvis que requereixen un temps prudencial perquè les persones i l'organització s'adaptin a ells, per la qual cosa, un any permetrà que aquests canvis assenten i es converteixen en una normalitat.
- És un temps que mostrarà resultats tangibles i significatius, alhora mesurar l'èxit d'aquest pla.
- Demostra continuïtat i consistència al llarg dels temps, el que podria traduir-se en mantenir a les parts compromeses i motivades, així com l'interès i la participació activa.
- Les capacitacions i desenvolupament requereixen un enfocament gradual i acumulatiu, per la qual cosa s'ha de donar un temps per veure resultats positius.

6. LIMITACIONS

Com he esmentat al punt anterior, aquest pla d'intervenció és dirigit a organitzacions que es troben en una fase inicial d'implementació de diversitat cultural, és per això que és important reconèixer certes limitacions que han pogut influir en els resultats i l'aplicabilitat de l'estudi.

- En primer lloc, l'àmbit geogràfic i cultural, la investigació ha estat centrada en un context cultural i geogràfic específic com és la comunitat autònoma de Catalunya, concretament Barcelona.
- En segon lloc, la mostra utilitzada per la investigació qualitativa va ser limitada i poc representativa a causa de les restriccions quant a l'accés a un major número de participants, per un tema de temporalitat, ja que el marc temporal per la revisió de la literatura, la recopilació de dades i l'anàlisi ha sigut un desafiament, perquè és delimitat en quatre mesos.
- Tercer, pot haver-hi una limitació quant a la qualitat i disponibilitat de dades concretes sobre la gestió de talent multicultural, la qual cosa ha pogut afectar a la profunditat de l'anàlisi. Això pel fet que durant la revisió de la literatura, m'he trobat amb informació molt diversa sobre la gestió de talent, sense incloure una mirada cap a la diversitat cultural.

- La proposta d'intervenció està enfocada en estratègies, accions i pràctiques de gestió de talent per fomentar la diversitat cultural en les primeres etapes, amb la qual cosa s'està exclouent altres aspectes de la gestió empresarial.
- I per últim, el pla d'intervenció potser no és generalitzable a altres sectors industrials perquè presenten altres característiques més específiques de la mostra estudiada i del context geogràfic i cultural estudiat.

7. FUTURS ESTUDIS

Per futures estudis, ja sigui per ampliar o profunditzar sobre el tema, es suggereix les següents línies de treball:

- Investigar quina variació hi ha en altres sectors, quines estratègies s'estan aplicant en la gestió de talent en entorns multiculturals. Comparar sectors, com el sector tecnològic, el sector serveis, el sector de l'educació o el sector tèxtil, pot ampliar la visió.
- Seguint aquesta mateixa línia, es podrien fer estudis comparatius entre països i regions, d'aquesta manera es podria identificar pràctiques globals que s'estan duent a terme i que podrien funcionar en altres llocs.
- Per avaluar l'impacte de les intervencions en les organitzacions, es podria realitzar estudis longitudinals, ja que aquests ajudarien a entendre l'evolució de les pràctiques i quina és l'efectivitat d'aquestes amb el pas del temps.
- Relacionat amb el punt anterior, una via de treball seria fer investigacions sobre la influència de les eines tecnològiques i les plataformes de comunicació i com poden facilitar la gestió del talent multicultural.
- Per últim, ampliar la investigació des de la perspectiva dels treballadors i treballadores, aprofundint en les seves experiències, percepcions i necessitats amb relació a la diversitat cultural a l'entorn laboral.

8. CONCLUSIONS FINALS

Al llarg d'aquest treball s'ha abordat el tema de la gestió de talent en entorns multiculturals, i s'ha proposat un pla d'intervenció per aquelles organitzacions que es troben en una fase inicial de la gestió de la diversitat cultural en el seu entorn laboral, amb la finalitat de donar resposta a una qüestió que avui en dia és clau pel bon funcionament les organitzacions, ja que les interaccions humanes són essencials per un desenvolupament exitós. Mitjançant l'anàlisi de la literatura existent i la realització d'entrevistes en profunditat s'han obtingut importants conclusions que han servit com orientació per proposar accions efectives que facilitin la gestió de talent multicultural. El pla d'intervenció dona una resposta estructurada i detallada dels possibles desafiaments que s'enfronten les organitzacions, i com portar a terme diferents pràctiques de manera seqüencial i lògica perquè puguin prosperar en un entorn global i multicultural, amb estratègies inclusives que valoren la diversitat cultural.

En primer lloc, aquest treball ha emmarcat conceptes claus sobre la gestió de talent, la diversitat i entorns multiculturals, proporcionant un context sòlid que ajuda a entendre les dinàmiques i desafiaments que enfronten les organitzacions que compten amb diversitat cultural. Així, el treball ha contribuït significativament quant a clarificar la diferenciació de conceptes relacionats amb el tema estudiat, un marc teòric integrador i cohesiu que és aplicable a diferents contextos empresarials i que dona una visió global de la interacció que existeix entre la gestió de talent i la multiculturalitat en l'àmbit laboral. Treballant en profunditat sobre les noves estratègies portades a terme avui en dia i com aquestes afecten el procés de reclutament, selecció, desenvolupament i retenció dels treballadors i treballadores, demostrant que existeix un vincle organitzacional, de gestió i emocional entre ells, així com l'impacte directe en els factors com el compromís, la satisfacció i

la motivació, ja que la gestió de talent en entorns multiculturals és un tema que està íntimament lligat amb tot el cicle de vida laboral del treballador i la gestió i paper que juguen els líders i gestors d'equips, amb la qual cosa requereix que existeixi especial consideració i valorització de la diversitat cultural per poder garantir un entorn multicultural inclusiu, equitatiu i productiu.

En l'àmbit pràctic, el treball és encara més significatiu, perquè proporciona un pla d'intervenció integral que és fàcilment aplicable pel seu nivell de detall i cura amb el que s'ha fet. Està dissenyat per millorar l'entorn laboral en aquelles organitzacions conformades amb multiculturalitat, sempre donant valor a aquells aspectes claus i essencials que, per una banda, s'han esmenat durant el treball de camp i, d'altra part, per aportacions pròpia. Les trenta accions proposades abasten des d'una primera fase inicial, clau i essencial per realitzar un diagnòstic de la situació actual de l'organització en termes de diversitat, que permetrà identificar àrees de millora, fins a un desenvolupament continu i d'avaluació, el que facilita la implementació efectiva i ordenada.

A banda d'això, les accions estan totes orientades a promoure un entorn laboral més inclusiu i respectuós amb la diversitat, cosa que permet que l'organització redueixi els conflictes interculturals i millori la cohesió i col·laboració entre treballadors de diferents cultures, un aspecte clau per potenciar la creativitat i la innovació dels equips, i que té com a resultat l'augment de la productivitat i competitivitat.

Un aspecte clau d'aquest treball, és la importància que se li dona als líders o gestors d'equips, proporcionant-li un paper actiu en la seva gestió de talent, i proporcionant-li una capacitat continua per poder desenvolupar les seves competències de lideratge i d'habilitats de gestió intercultural, el que comporta que tinguin eines, recursos i guies perquè existeixi una millor comunicació i capacitat per identificar i resoldre conflictes, amb la qual cosa contribuirà de manera activa i positiva a gestionar un equip de treball més harmoniós i productiu. Afegint la vessant tecnològica i d'intel·ligència artificial, que és un tema en auge i que a llarg termini estarà present en tots els processos organitzatius, i serà clau per la gestió de talent, ja que proporciona solucions innovadores, i apostant per promoure un ús ètic i responsable d'aquesta.

Tanmateix, són accions que ajuden les organitzacions a atraure i retenir el talent divers, ja que una organització que valora la diversitat és més atractiva per professionals de diferents orígens culturals, per la qual cosa es pot veure reduït la rotació del personal, el significaria una reducció en despeses de personal. Per la qual cosa, la implementació d'aquestes mesures no únicament beneficia als treballadors i treballadores, sinó que ajuden les organitzacions a millorar la gestió de la diversitat cultural de manera més efectiva, promovent la inclusió i millorant la competitivitat i sostenibilitat de les petites organitzacions que han de sobreviure a mercat cada cop més globalitzat i diversificat.

Com a reflexió personal, el meu treball final de màster va estar centrat a crear un marc pràctic i aplicable per les organitzacions, i que els permeti gestionar eficaçment el talent en un context multicultural, de tal manera que puguin potenciar el seu nivell competitiu i d'innovació. La idea és que les organitzacions puguin fer ús d'ell, ja que la seva implementació és viable i beneficiosa per aquelles que necessiten un pla inicial sobre la gestió de talent multicultural, però també està la part d'implicació per part d'aquestes, que serà fonamental que existeixi un compromís ferm per part de l'alta direcció, dels líders i gestors d'equips, així com dels treballadors, ja que finalment es tracta de crear entre tothom un clima laboral i organitzacional inclusiu i divers.

I com aprenentatge personal, fer aquest treball ha sigut una experiència multifacètica i d'aprofundir en aspectes claus, que m'han permès comprendre de manera pràctica que gestionar el talent en entorns multinacionals és una necessitat imperativa per qualsevol organització que tingui aspiracions de ser competitiva en l'època actual. D'altra banda, he ratificat que la diversitat cultural, si es gestiona adequadament, pot ser una font d'avantatge competitiva, però que comporta desafiaments únics, sobretot en aquelles organitzacions més petites que solen tenir recursos limitats i una estatura menys formal per la gestió de la diversitat, alhora que posseeixen més flexibilitat i agilitat al moment d'implementar canvis de manera ràpida i efectiva, i que existeixen recursos específics que es poden fer ús sense necessitat de realitzar grans inversions.

En resum, la realització del TFM ha sigut una experiència enriquidora, i confio que contribuirà de manera positiva a la pràctica de gestió de talent multicultural en petites organitzacions. I també és el meu compromís amb la diversitat i l'inclusiu en el lloc de treball.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Backmann, J., Kanitz, R., Tian, A. W., Hoffmann, P., & Hoegl, M. 2020. Cultural gap bridging in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 51: 1283–1311.
- Boehman, J. (2006). Affective, continuance, and normative commitment among student affairs professionals, unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University, Raleigh, NC (ProQuest Digital Dissertations).
- Borisova, O. N., Silayeva, A. A., Saburova, L. N., Belokhvostova, N. V., & Sokolova, A. P. (2017). TALENT MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL ELEMENT IN A CORPORATE PERSONNEL. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 31–46.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos De Administración*, 19(32). Recuperado a partir de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4314
- Canipe, J.S. (2006). Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions, unpublished doctoral dissertation.
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*, 3ra edición. México: Mc Graw Hill.
- Cohen, E. (2009). Toward a Sociology of International Tourism. *Social Research*, 76(4), 1099-1122.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009) "Strategic Talent Management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19: 4, 304–313
- Communications. (2021, mayo 13). ¿Qué es la diversidad cultural y qué importancia tiene en nuestros días? BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-diversidad-cultural-y-que-importancia-tiene-en-nuestros-dias/>
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cuesta, J. G. (2021, agosto 21). Inteligencia cultural, habilidad esencial en el entorno internacional. Ices.es. <https://www.ices.es/es/navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio/inteligencia-cultural--habilidad-esencial-en-el-entorno-internac>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Deloitte Insights, (2024). *2024 Global Human Capital Trends*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

- Enciclopedia Significados (2016, octubre 18). Multiculturalidad (Qué es, Concepto, Definición y Características). Enciclopedia Significados. <https://www.significados.com/multiculturalidad/>
- Fitzsimmons, S. R., Liao, E., & Thomas, D. C. 2017. From crossing cultures to straddling them: An empirical examination of outcomes for multicultural employees. *Journal of International Business Studies*, 48: 63–89.
- Hae-Jung, H., & Dana, M. (2022). Multiculturals as strategic human capital resources in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 95-125.
- Hana, U., & Lucie, V. (2015). Investigating Talent Management Philosophies. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 3–18. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.01>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. (2nd rev. ed.), New York: Wiley.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 2nd Edition, McGraw-Hill, London.
- Jago, L., & Derry, M. (2015). "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Kagwiria, R. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285–290.
- Karjalainen, H. (2020). Cultural identity and its impact on today's multicultural organizations. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 20(2), 249-262. <https://doi.org/10.1177/1470595820944207>
- Karrasch, A.I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 15(3), 225-36.
- Kymlicka, W. (2010). *Multicultural citizenship: A liberal theory of minority rights*. Oxford University Press.
- Lewis, R.E i Heckman, R.J (2006). "Talent management: a critical review", *Human Resource Management Review*, Vol 16, No. 2, pp. 139-154.
- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human*, 4, 309-336.
- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 60, mayo-agosto, 2007, pp. 147-164. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Malik, M. E., Samina, N., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 6.
- Martins, J. (2024, febrero 15). Inteligencia cultural: cualidad imprescindible para cualquier gerente. Asana. <https://asana.com/es/resources/cultural-intelligence>
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs.
- Meyer, J.P., & Allen, J.N. (1997). *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Miner, J. B. (1973). Management consulting firm as a source of high-level managerial talent. *Academy of Management Journal*, 16(2): 253–264.
- Modood, T., Triandafyllidou, A., & Zapata-Barrero, R. (Eds.). (2016). *Multiculturalism and Interculturalism: Debating the Dividing Lines*. Edinburgh University Press.

- Morley, M. J. (2012). *International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies*. London, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Obuljen, Nina (2006) *From Our Creative Diversity to the Convention on Cultural Diversity: Introduction to the debate*, En: UNESCO's Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions: Making it Work. Institute for International Relations. Zagreb.
- Parekh, B. (2006). *Rethinking multiculturalism: Cultural diversity and political theory*. Palgrave Macmillan.
- Prieto, P. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL*. Edu.co.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6): 68–70.
- Rothwell, W.J (1994). "Effective succession Planning: Ensuring leadership continuity and Building talent from withi". Nueva York: Amacom.
- Schuler, R. S. (2011). *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*. Routledge.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. London, UK: Routledge.
- Stahl, G. K, Bjorkman, I, Farndale, E, Morris, S. S, Stiles, P, Trevor, J & Wright, P. M (2007), 'Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline', Faculty & Research Working Paper. Fontainebleau, France, INSEAD
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2007). *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. Researchgate.net.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P. & Wright, P.M. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, 25-42.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Talent Solutions México. (2023, otoño 6). *Cómo fomentar una cultura inclusiva*. Com.Mx. <https://blog.manpowergroup.com.mx/talent-solutions/como-fomentar-una-cultura-inclusiva>
- Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2016). *Cross-cultural management: Essential concepts*. Sage Publications.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Turner, B.A., & Chelladurai, P. (2005). Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 19, 193-211.
- UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity. (2024, abril 18). Unesco.org. <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>
- UNESCO. (2006). *Towards intercultural dialogue: UNESCO world report*. UNESCO Publishing.
- Van de Vijver, F. J. R. (2015). Methodological aspects of cross-cultural research. In M. Gelfand, Y. Hong, & C. Y. Chiu (Eds.), *Handbook of advances in culture & psychology* (Vol. 5, pp. 101-160). New York, NY: Oxford University Press.
- Vardarlier P., Aykir A. and Vural Y 2012, 'The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment', *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol. 58, pp. 340 – 349.
- Vive. (2020, diciembre 28). *Diferencia entre multiculturalidad e interculturalidad*. UNIR. <https://www.unir.net/educacion/revista/multiculturalidad-e-interculturalidad-diferencias/>

- Vora, D., Martin, L., Fitzsimmons, S. R., Pekerti, A. A., Lakshman, C., & Raheem, S. (2019). Multiculturalism within individuals: A review, critique, and agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 50: 499–524.
- Wiradendi, M. Y., Eriyatno, R., & Mustikowati, S. I. (2020). "The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Employee Job Satisfaction and Its Implications on Employee Performance." *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(11), 271-289.
- Yagüe, A. S. (2021, febrero 17). ¿Qué es gestión de talento humano y para qué sirve? Deusto; Deusto Formación. <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/que-es-gestion-talento-humano-para-que-sirve>
- Zhang, K. (2021). Top Trends for Talent Management. *Scientific and Social Research*, 3(2), 163–169. <https://doi.org/10.36922/ssr.v3i2.1124>

ANNEXOS

▪ **Qüestionari per gestors equips**

1. Com definiries la "gestió de talent humà" i quin importància té en entorns laborals multiculturals?
2. Quins criteris consideres clau en avaluar el talent dels treballadors per a formar part del teu equip en un entorn multicultural?
3. Has tingut experiència treballant amb equips multiculturals? Si és així, quins van ser els aspectes més valuosos que vas trobar en la gestió de la diversitat cultural?
4. Quines estratègies o pràctiques de gestió de talent consideres més efectives per a fomentar la multiculturalitat en l'entorn laboral?
5. Com abordes els desafiaments relacionats amb la diversitat cultural en la gestió de talent i quines accions prens per a resoldre'ls?
6. Com gestiones els processos de reclutament i selecció de manera pràctica per a garantir la diversitat cultural en l'equip i aprofitar al màxim el talent disponible?
7. Quines eines o estratègies de comunicació utilitzes per a fomentar la inclusió i la col·laboració en equips multiculturals?
8. En quina mesura participes en el disseny i implementació de pràctiques que promoguin una cultura inclusiva i multicultural en la teva organització?
9. Creus que els gestors d'equips haurien d'exercir un paper més actiu en el desenvolupament professional dels treballadors, especialment en entorns multiculturals?
10. Consideres factible i beneficiós involucrar als treballadors en la creació de solucions per a millorar la seva experiència laboral en un entorn multicultural?
11. Com aprofites les tecnologies i eines digitals de manera pràctica per a facilitar la comunicació i la col·laboració en equips multiculturals, especialment en entorns virtuals o remots?
12. Quina és la teva opinió sobre la integració de la intel·ligència artificial en els processos de desenvolupament professional dels treballadors i com creus que podria impactar en l'eficiència laboral en entorns multiculturals?
13. Com t'assegures que les pràctiques de gestió de talent siguin pràctiques i eficients en entorns multiculturals?
14. Quines eines o recursos pràctics utilitzes per a ajudar al fet que empleats de diferents cultures treballin junts de manera efectiva en el teu equip?
15. Quins feixos específicament per a crear un ambient de treball que valori i celebri la diversitat cultural de manera tangible i pràctica?
16. Com saps si les pràctiques de gestió de talent que uses estan funcionant bé per a promoure la diversitat cultural i el compromís dels empleats? Quins indicadors o mètriques pràctiques utilitzes per a avaluar l'èxit de les pràctiques de gestió de talent en entorns multiculturals i ajustar-les segons sigui necessari?

17. Quines són les teves estratègies pràctiques per a resoldre conflictes interculturals i promoure la col·laboració efectiva en equips multiculturals?
18. Com integres la formació i el desenvolupament professional de manera pràctica per a promoure la diversitat cultural i millorar les habilitats interculturals en l'equip?
19. Quines mesures concretes preses per a assegurar que les polítiques i procediments de recursos humans siguin inclusius i respectuosos de la diversitat cultural en el lloc de treball?
20. Quines iniciatives pràctiques implementes per a fomentar l'intercanvi de coneixements i experiències entre empleats de diferents orígens culturals i millorar la cohesió de l'equip?
21. Quines estratègies implementes per a mantenir alta la motivació i el compromís del teu equip en un entorn laboral multicultural?
22. Consideres que les pràctiques de gestió de talent implementades satisfan les necessitats i expectatives del teu equip en termes de diversitat cultural? Quines accions podries prendre per a millorar la satisfacció en aquest aspecte?
23. Quines són les teves principals metes o aspiracions per a continuar millorant la gestió de talent en el teu equip multicultural en el futur?
24. Com t'agradaria que se sentissin els membres del teu equip després d'haver implementat aquestes pràctiques de gestió de talent multicultural?
25. Quin és el principal missatge que t'agradaria transmetre al teu equip i a l'organització en general sobre la importància de la gestió de talent en entorns multiculturals?
26. Tens algun consell o recomanació final per a altres líders d'equip que també treballen en entorns multiculturals?
27. Hi ha algun altre aspecte rellevant sobre la gestió de talent en entorns multiculturals que t'agradaria destacar i no hem cobert en aquesta entrevista?

▪ **Qüestionari per treballadors i treballadores**

1. Com definiries el concepte de "talent" en un entorn multicultural?
2. Quins són, en la teva opinió, els principals desafiaments de gestionar el talent en un entorn multicultural?
3. Des de la teva experiència, quins estratègies o pràctiques consideres més efectives per a gestionar el talent en un entorn multicultural?
4. Quines mesures concretes presa la teva organització per a promoure la diversitat cultural en el lloc de treball?
5. Quines oportunitats de desenvolupament professional relacionades amb la diversitat cultural i la inclusió ofereix la teva organització?
6. Com han contribuït aquestes oportunitats a la teva comprensió de la multiculturalitat en el treball i a promoure la diversitat cultural?
7. Consideres que les activitats de formació i desenvolupament professional que ofereix l'empresa t'han ajudat a créixer professionalment?

8. Observes pràctiques específiques durant el procés de reclutament i selecció que busquin atreure un talent divers?
9. Quines pràctiques implementades per la teva organització per a retenir el talent en entorns multiculturals destacaries tu?
10. Des del teu punt de vista, quines iniciatives o mesures contribueixen més a la satisfacció laboral en un entorn multicultural?
11. Com avalues la gestió del talent per part del teu líder?
12. Creus que els gestors d'equips haurien d'estar més involucrats en la gestió del talent multicultural?
13. Què opines sobre la idea de "recursos humans sense límits" on la responsabilitat es comparteix entre tots els membres de l'organització? Creus que tots podrien assumir aquest paper actiu i si es necessitaria més formació en aquest sentit?
14. Consideres positiu involucrar a tots els treballadors en la co-creació de solucions que afectin la seva experiència laboral? Per què?
15. Utilitzes intel·ligència artificial per a fer les teves tasques diàries? Creus que l'organització hauria de fomentar o implementar l'ús de la IA com un recurs addicional?
16. Com perceps l'impacte de les pràctiques de gestió del talent en el compromís dels treballadors?
17. Existeixen iniciatives en la teva organització per a fomentar la col·laboració i el treball en equip entre empleats de diferents cultures?
18. Creus que les pràctiques de gestió del talent en entorns multiculturals influeixen en la motivació dels treballadors?
19. Quin factor consideres més rellevant per a la motivació laboral en un entorn multicultural?
20. És considerada la gestió del talent en entorns multiculturals una prioritat en la teva organització?
21. Des de la teva experiència, què creus que li falta al procés de gestió del talent multicultural per a complir el seu objectiu de ser un lloc de treball ideal?
22. Quins aspectes de la cultura organitzacional creus que faciliten o dificulten la integració de la diversitat cultural en el teu lloc de treball?
23. Com s'aborden els conflictes culturals o les diferències interculturals en el teu equip o departament?
24. Has observat algun tipus de biaix cultural en els processos d'avaluació de l'acompliment o en les oportunitats d'ascens dins de l'organització?
25. Quines polítiques o pràctiques creus que podrien implementar-se per a millorar la inclusió i la igualtat d'oportunitats per a tots els empleats, independentment del seu origen cultural?
26. Com es promou l'intercanvi de coneixements i experiències entre empleats de diferents cultures en la teva organització?
27. Existeix algun programa o iniciativa per a fomentar la mentoria intercultural entre col·legues?

28. Quins recursos o eines t'agradaria tenir a disposició per a facilitar la col·laboració i la comunicació efectiva en un entorn multicultural?
29. Com es reconeix i celebra la diversitat cultural en la teva organització?
30. Creus que hi ha oportunitats suficients perquè els empleats participin en la presa de decisions relacionades amb la gestió del talent i la cultura organitzacional?
31. Quins suggeriments tindries per a millorar la integració i el suport a empleats de diferents cultures en el lloc de treball?