

Gestión de la diversidad o cómo aprovechar la diferencia

Carlos Emilio Morales

Profesor e investigador de EADA en Barcelona.

El notable incremento de los grados de diversidad en las organizaciones es una realidad que las empresas deberán gestionar para obtener el máximo aprovechamiento de las oportunidades que ofrece esta pluralidad cultural.



Una fuerza laboral heterogénea facilita el acceso a mercados diversos

En el año 2003, la Comisión Europea publicó una información en la que se sugiere que las organizaciones cuyas políticas fomentan un incremento de los grados de diversidad obtienen mejores resultados. La primera cuestión fundamental que se plantea es que “las empresas que aplican políticas de diversificación de personal identifican importantes beneficios que refuerzan la competitividad a largo plazo y, en algunos casos, mejoran resultados a medio y corto plazo”.

En la misma línea, en la última década, muchos organismos multilaterales han reconocido la creciente relevancia de la diversidad cultural en las organizaciones, lo que supone una señal más de la relevancia que tiene la diversidad en la agenda política, social y económica de los estados y en el actual desarrollo que siguen las organizaciones alrededor del mundo. Sin embargo, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de diversidad en una organización?

¿Qué es la diversidad?

La diversidad hace referencia a las diferencias de atributos que pueden generar la percepción de que la otra persona es diferente de uno mismo. Así considerada, la diversidad puede servir para definir casi cualquier característica individual, pero para la investigación y el desarrollo de programas de gestión de la diversidad en las empresas se ha hecho especial énfasis en el género y en el país o cultura de origen de la persona. El área cultural implica en muchas ocasiones también una diversidad de lengua, raza y religión.

¿Por qué es importante gestionar la diversidad?

La principal idea que emana del concepto de gestión de la diversidad es la de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos humanos ofrecidos por grupos heterogéneos y diversos en cuanto a género, edad, raza, bagaje, nacionalidad, etc.

Según nuestra experiencia, la interpretación de lo que la diversidad puede aportar a un equipo o a una empresa es relativa y depende de lo que el equipo o la empresa quiera lograr. En ese sentido, no creemos en una única lista de razones comunes y compartidas por las organizaciones para gestionar la diversidad.

Sin embargo, en términos muy generales, podemos decir que la gestión de la diversidad puede estar orientada a los cinco aspectos siguientes:

- 1. Reducción de costes.** La reducción de costes se obtiene, sobre todo, a partir de la reducción del absentismo y la rotación. Es un área que se hace evidente en particular cuando nos referimos a la implantación de programas de horarios especiales, trabajo desde casa, gestión por objetivos, etc. para mujeres embarazadas, para madres de niños pequeños o para personas con alguna dificultad física.
- 2. Márketing.** Una fuerza laboral heterogénea facilitará el acceso a mercados diversos, tanto en los casos en los que exista una única sede geográfica (por ejemplo, un *call center*) como cuando se crea una sucursal, una nueva planta o un negocio asociado en otro país. En ambos casos se requiere contar con personas que manejen el idioma del lugar (o los giros del idioma propios de la zona, cuando el idioma es el mismo que en el país de origen), pero sobre todo que sean culturalmente competentes, lo que quiere decir que puedan interpretar acertadamente la idiosincrasia de las personas originarias del lugar y quieran y puedan adaptarse a ella.
- 3. Innovación.** La innovación es crucial para la competitividad en general; sin embargo, se incorpora normalmente como un proceso presupuestado, planificado y desarrollado por organizaciones que dependen de ella por necesidad debido a los ciclos de vida de sus productos, al sector en el que se desenvuelven o al nivel de servicio al cliente que ofrecen. En estos casos, los equipos heterogéneos pueden desarrollar con mayor facilidad ideas creativas e innovadoras, debido a que la diversidad de culturas y lugares de procedencia de sus integrantes los ha expuesto a experiencias y



Las mejores prácticas en gestión de la diversidad atraerán mejores colaboradores a la organización

estilos de formación diferentes que les permiten aportar ideas desde puntos de vista muy variados.

Cuando se trata de tareas complejas, como el desarrollo de productos y servicios innovadores, la gestión de equipos diversos puede resultar más complicada, pero puede alcanzar estándares de calidad que los equipos homogéneos no alcanzarían.

- 4. Promoción del cambio.** La diversidad es importante para mejorar la adaptación a las necesidades de los clientes o a mercados con diferentes estándares. La diversidad facilita la flexibilidad en la organización, porque aporta flexibilidad cognitiva, que en el ámbito organizacional puede resumirse en los tres aspectos siguientes:

- Búsqueda de soluciones diferentes para los problemas habituales.
- Promoción de soluciones ganar-ganar en los procesos implícitos y explícitos de negociación en los que a diario se ven inmersas las personas que trabajan en la empresa y que con frecuencia dependen de los recursos con los que cuenta la propia empresa, de la cultura organizacional y de las demandas del mercado.
- Capacidad para imaginar distintos escenarios en las relaciones que pueden tomar estas tres variables: producto, consumidor y competencia.

- 5. Selección y retención de talento.** Las mejores prácticas en gestión de la diversidad atraerán mejores colaboradores a la organización.

La diversidad como ventaja competitiva

Tradicionalmente, las ventajas competitivas se clasifican de la siguiente forma:

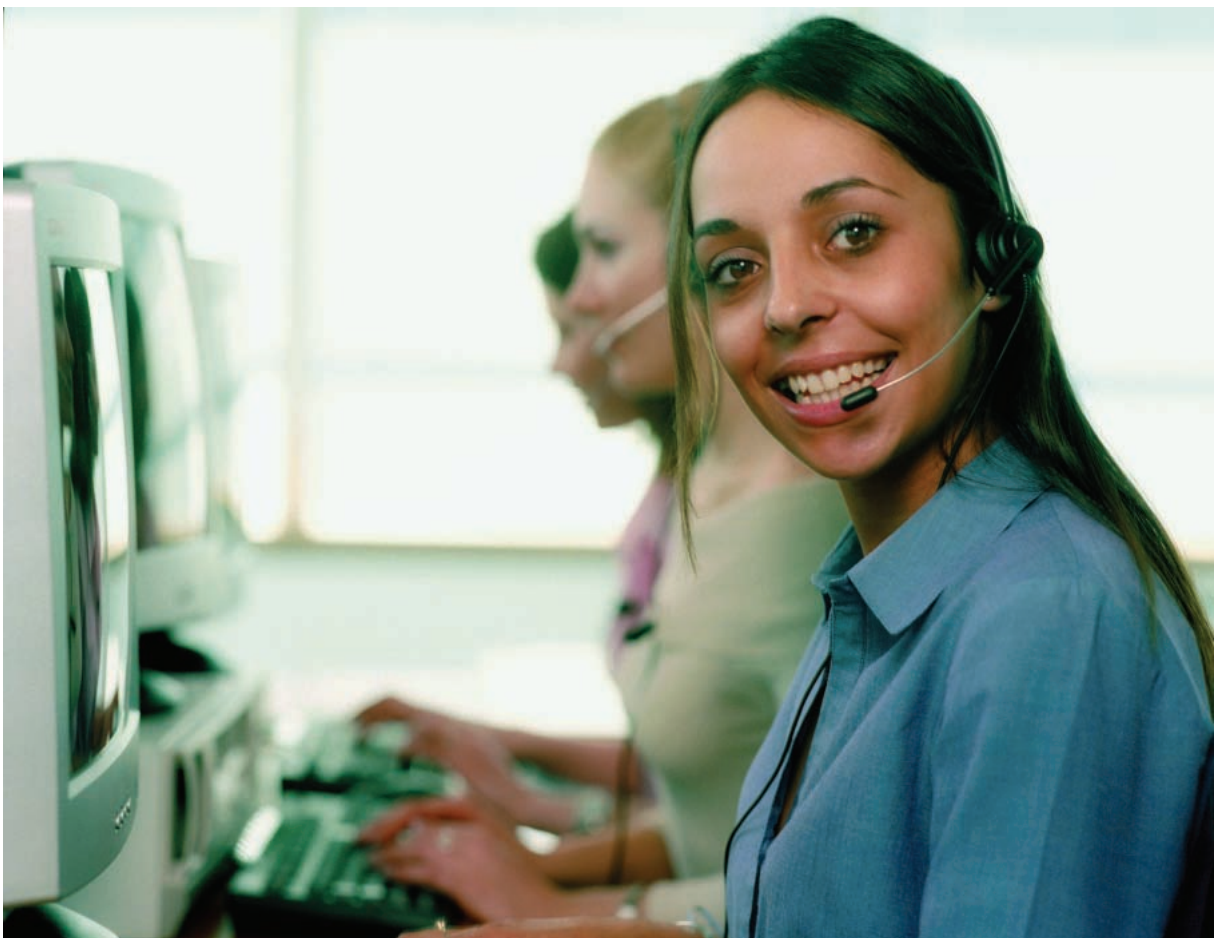
1. Ventajas competitivas de reducción de coste. Al principio, las ventajas de reducción de coste estaban orientadas a generar economías de escala a través de inversiones en los medios de producción y distribución masiva, con el fin de reducir costes operativos. Sin embargo, desde los años noventa, la reducción de costes se ha conseguido a través de nuevas y variadas maneras (*downsizing*, *outsourcing*, etc.), algunas de las cuales incluyen la implantación directa de diversos tipos de programas para los recursos humanos, incluidos los programas de gestión de la diversidad.

2. Ventajas competitivas de diferenciación. Estas ventajas no tienen prácticamente límite.

Un programa de gestión de la diversidad puede constituir una ventaja competitiva de reducción de coste o de diferenciación, dependiendo de cómo y para qué se conciba

No se formulan para “tratar de ser diferentes”. La diferenciación tiene que ver con el conocimiento detallado del producto y del cliente que lo compra. En ese sentido, las preguntas que mejor ilustran la búsqueda de una ventaja competitiva por diferenciación son ¿qué añade valor para nuestro cliente? y ¿cómo añadimos ese valor? La diferenciación incluye todos los aspectos de la forma en la que la empresa realiza sus actividades y se relaciona con sus clientes; de esta manera, no es sólo una actividad de marketing, sino que también afecta a todas las funciones y es parte de la cultura empresarial. En este contexto, la diversidad puede añadir valor cuando, por ejemplo, se convierte en la mejor vía para ofrecer un servicio (como es el caso de personas en un país extranjero que atienden a los clientes en su idioma de origen), facilita el acercamiento entre el producto o servicio y el cliente, incrementa la satisfacción de éste o contribuye a mejorar la percepción que tiene el consumidor de la empresa.

La diversidad o, mejor aún, un programa de gestión de la diversidad puede constituir una ventaja competitiva de reducción de coste o de



Algunos investigadores consideran que los beneficios de la diversidad se pueden ver sólo en determinadas condiciones

diferenciación, dependiendo de cómo y para qué se conciba. Sin embargo, es importante mencionar que, en sí misma, la diversidad no es una ventaja competitiva; depende de su gestión, de la empresa, de la estrategia, del *core business* y del sector.

Teorías sobre la diversidad

La diversidad en las organizaciones se ha convertido en un tema de estudio muy difundido en los últimos años. El interés que ha suscitado tanto en el campo de la gestión como en el académico ha generado no sólo información válida y fiable, sino también otra con poco o ningún sustento que ha dado lugar paulatinamente a algunas conclusiones. A continuación se mencionan algunas de las afirmaciones que se suelen escuchar con mayor frecuencia y que curiosamente son las que menos soporte de investigación tienen:

- Las mujeres muestran mayor satisfacción en grupos de trabajo de mayoría masculina.
- Los hombres muestran menor satisfacción en grupos de mayoría femenina.
- Los grupos étnicos minoritarios no participan en la toma de decisiones.
- Los empleados de distintas edades tienden a presentar tasas de rotación diferentes.

Aun cuando alguna de las frases anteriores pueda aplicarse perfectamente a ciertas organizaciones, a algún tipo de cultura organizacional o a determinadas tareas, en ningún caso podemos afirmar que se trata de situaciones que se pueden generalizar y que son conclusiones sustentadas del estudio de la diversidad en las organizaciones. ¿Qué se puede concluir entonces?

El estudio de la diversidad ha generado pocas certezas hasta el momento. Los resultados de las investigaciones son variados, pero aportan claramente dos líneas. De acuerdo con la teoría

existente, la influencia de la diversidad puede ser positiva y negativa. La diversidad puede incrementar la calidad de las decisiones, la creatividad y el deseo de cambio. Al mismo tiempo, los grupos diversos pueden caracterizarse por una menor integración social, un menor compromiso con el equipo y un escaso sentimiento de pertenencia a éste. Igualmente, la diversidad puede tener efectos negativos en la satisfacción con el trabajo y con el propio grupo.

Algunos investigadores están de acuerdo con el hecho de que los beneficios de la diversidad se pueden ver sólo en determinadas condiciones. De esta manera, hay estudios que han demostrado, por ejemplo, que la diversidad tiene un impacto positivo en la creatividad, pero sólo en culturas organizacionales colectivas.

Parece que los investigadores no se ponen de acuerdo en los efectos positivos de la diversidad, pero coinciden en que, si hay un efecto negativo, es sobre la relación psicológica entre individuos y grupos.

Es importante mencionar que en los últimos años se viene desarrollando una línea de investigación que integra postulados de dos teorías (teoría de la identidad social y teoría de la categorización) que tradicionalmente han estudiado la diversidad y sus efectos desde distintos puntos de partida. Esta nueva línea de trabajo plantea que los resultados positivos o negativos de la diversidad dependen de variables como, por ejemplo, la naturaleza de la tarea, el estilo de liderazgo o las creencias sobre la diversidad.

A modo de conclusión

La diversidad en una empresa puede mostrarse como algo orientado a que ésta sea percibida como más abierta y más moderna. Sin embargo, para que genere algún resultado (mejores estándares de rendimiento, un mejor clima laboral o colaboradores más satisfechos) necesita gestionarse. Más aún: si queremos hacer de la diversidad una ventaja competitiva, tendrá que ser parte de la estrategia de la organización, deberá estar presente en los procesos de recursos humanos y tendremos que saber puntualmente qué se busca con ella. ■