

LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

¿DE QUÉ ESTAMOS
HABLANDO?

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

Por Carlos Emilio Morales de EADA
Escuela de Alta Dirección y Administración



El notable incremento de los niveles de diversidad en las organizaciones es una realidad que revela el incremento en la diversidad en las sociedades.

La Comisión Europea publicó un reporte en el que se sugiere que las compañías cuyas políticas fomentan un incremento en los niveles de diversidad obtienen mejores resultados. La primera cuestión fundamental que el reporte plantea es: “Las compañías que aplican políticas de diversificación de personal identifican importantes beneficios que refuerzan la competitividad al largo plazo y, en algunos casos, mejoran resultados a medio y corto plazo.”

En la misma línea, en los últimos 15 años, muchos organismos multilaterales han reconocido la creciente relevancia de la diversidad cultural en las organizaciones. Todo esto no es sino 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. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de diversidad en una organización?

¿Qué es la diversidad en las organizaciones?

La diversidad se refiere a las diferencias entre individuos en atributos que pueden crear la percepción que la otra persona es diferente de uno mismo. Así considerada, la diversidad puede referir a casi cualquier característica individual, pero para la investigación y para el desarrollo de programas de gestión de diversidad en las empresas, se ha hecho especial énfasis en el

género y en el país o cultura de origen, área esta última que implica muchas veces también diversidad de lengua, raza y religión.

¿Por qué es importante gestionar la diversidad?

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

Según nuestra experiencia, la interpretación de lo que la diversidad puede aportar a un equipo o a una empresa se relativiza en función de lo que el equipo o la compañía quieran 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 cinco aspectos:

Reducción de costos. A partir sobre todo 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(as) pequeños o para personas con alguna dificultad física.

Marketing. Una fuerza laboral diversa facilitará el acceso a mercados diversos. Podemos referirnos a la atención de mercados diversos desde una única sede geográfica (típico negocio de un *call center*, por ejemplo), como a la creación de una sucursal, nueva planta o negocio asociado en otro país. En ambos casos se requiere contar con personas que manejen el idioma del lugar (o los giros del idioma que se habla en el país, 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, lo mismo que puedan, adaptarse a ella.

Innovación. La innovación es un determinante crucial para la competitividad en general, sin em-

bargo típicamente es incorporada como proceso presupuestado, planificado y desarrollado, sólo por compañías 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, por la sencilla razón de que proviniendo sus integrantes de distintos lugares o culturas, se han visto expuestos a experiencias y/o formación diferentes que les permite aportar desde ángulos muy variados.

La gestión de equipos diversos cuando se trata de tareas complejas, caso que aplica al desarrollo de productos/servicios innovadores, puede ser más difícil, pero puede alcanzar estándares de calidad que equipos homogéneos no alcanzarían.

Promoción del cambio.

En compañías que aceptan que el cambio es importante para una mejor adaptación a las necesidades de sus clientes o a mercados con diferentes estándares, la diversidad facilita la flexibilidad en la organización porque aporta flexibilidad cognitiva, que a nivel organizacional puede resumirse en tres aspectos:

- búsqueda de soluciones diferentes para los problemas de siempre.
- 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, la

cultura organizacional y las demandas del mercado.

· capacidad de imaginar distintos escenarios en las relaciones que pueden tomar estas tres variables: producto, consumidor y competencia.

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 como ventajas de coste o de diferenciación. Como dice Jaramillo (2002), las ventajas de reducción de coste estuvieron orientadas al inicio a generar economías de escala a través de inversiones en medios de producción y distribución masiva con la finalidad de reducir costes operativos, pero 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.

Las ventajas competitivas de diferenciación no tienen límite prácticamente. 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 que la empresa realiza sus actividades y se relaciona con sus clientes, de esta manera no es únicamente una actividad de marketing, sino que 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 (por ejemplo, personas en un país extranjero atendiendo a clientes en su idioma de origen), facilita el acercamiento entre el producto/servicio y el cliente, incrementa la satisfacción de éste y/o contribuye en mejorar la percepción que tiene el consumidor sobre nuestra empresa.

La diversidad, o mejor, 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. Sin embargo, es importante mencionar que, en sí misma, la diversidad no es una ventaja competitiva, depende de su gestión, de la empresa, la estrategia, el *core business* y el sector.

Lugares comunes

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, junto con información válida y fiable, mucha información con poco o ningún sustento que ha dado lugar paulatinamente a algunos lugares comunes. Mencionaremos los que hemos oído con mayor frecuencia, 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 toma de decisiones.
- Los empleados de distintas edades tienden a presentar tasas de rotación diferentes.

Aun cuando alguna de las afirmaciones anteriores aplique perfectamente para ciertas organizaciones, para algún tipo de cultura organizacional o para determinadas tareas, en ningún caso pode-



mos afirmar que se trata de afirmaciones generalizables y que son conclusiones sustentadas del estudio de la diversidad en las organizaciones. ¿Qué podemos concluir entonces?

El estudio de la diversidad ha generado pocas certezas hasta el momento. Los resultados de investigación son variados, pero se pueden reconocer 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, fomentar la creatividad y el deseo de cambio (Cox, Lobel & McCleod, 1991; Watson, Kumar & Michelsen, 1993). Al mismo tiempo, en grupos diversos, puede haber también menos integración social, menor compromiso con el equipo y un menor sentimiento de pertenencia al mismo. Igualmente, la diversidad puede tener efectos negativos en la satisfacción con el trabajo y en la satisfacción con el grupo mismo (Triandis, Kurowski & Gelfand 1994; Riordan & Shore, 1997).

Algunos investigadores están de acuerdo con el hecho de que los beneficios de la diversidad se

La diversidad puede añadir valor cuando –por ejemplo– se convierte en la mejor vía para ofrecer un servicio (por ejemplo personas en un país extranjero atendiendo a clientes en su idioma de origen), facilita el acercamiento entre el producto/servicio y el cliente, incrementa la satisfacción de éste y/o contribuye en mejorar la percepción que tiene el consumidor sobre nuestra empresa.

pueden ver sólo bajo determinadas condiciones (Milliken, Bartel & Kurtzberg, 2003). 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 (Chatman, Polzer, Barsade and Neale, 1998).

Pareciera que los resultados de la investigación no muestran acuerdo en los efectos positivos de la diversidad en la performance, pero ellos coinciden en que si hay un efecto negativo es sobre la relación psicológica entre individuos y grupos (Triandis, et al., 1994; Williams and O'Reilly, 1998).

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 en la performance dependen de variables moderadoras como, por ejemplo, la naturaleza de la tarea, el estilo de liderazgo o las creencias sobre la diversidad.

A modo de conclusión

La diversidad puede mostrarse como algo orientado a que la empresa sea percibida como más abierta, más moderna o más *fashion*. Sin embargo, para que genere algún resultado como una mejor performance, 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.

Carlos Emilio Morales es profesor e investigador de EADA.

Reproducido con autorización de EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración.

