



Directivos y equipos de trabajo multi-socioculturales

La gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos y oportunidades

Andrea Montalvo,
Directora adjunta de Antiguos Alumnos
amontalvo@santelmo.org

Un estudio reciente revela que en el 2010 sólo un 30% de los trabajadores responderán al perfil del varón, raza blanca, sin minusvalías y menor de 45 años.



En la última década, los cambios económicos, culturales, sociales y demográficos de España han sido espectaculares. La sociedad española ha pasado de una cierta uniformidad a una diversidad manifiesta que se refleja en la composición de su población. En tan sólo dos décadas, España se ha convertido en una sociedad diversa; basta con recorrer las calles céntricas de cualquier ciudad española para constatarlo.

Al mismo tiempo, el envejecimiento de la pirámide de población ha provocado una escasez de talento en las empresas españolas. De hecho, un estudio reciente revela que en el 2010 sólo un 30% de los trabajadores responderán al perfil de varón, raza blanca, sin minusvalías y menor de 45 años.

Ante este nuevo panorama imparable surgen diversas preguntas: ¿Son las empresas españolas conscientes de este fenómeno y su inevitabilidad? ¿Cuáles son las acciones que están tomando, si es que están tomando alguna? ¿Cuáles son los beneficios y costes de gestionar esta diversidad?

Para contestar a estas cuestiones, el pasado 3 de noviembre, en Sevilla, estuvo con nosotros en un Encuentro de la Agrupación de Miembros el profesor José Ramón Pin, director y profesor del área de Dirección de las Personas en las Organizaciones del IESE. El prof. Pin ha publicado recientemente el libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos oportunidades y buenas prácticas. En dicho estudio, analiza en detalle el fenómeno de la diversidad y su impacto en las empresas. Durante el Encuentro compartió con los asistentes las conclusiones más relevantes de este estudio, y planteó una serie de recomendaciones sobre cómo sacar provecho de esta diversidad y los principales retos para los próximos años.

En primer lugar, es necesario entender que la “diversidad” es un concepto muy amplio en el que hay diferentes aspectos que se encuentran en distintos momentos de desarrollo. En unos campos, España está recorriendo tramos de un camino que otros países ya hicieron, como la integración de inmigrantes, y se puede aprender de sus éxitos y fracasos. En otros campos, como el del “edadismo” (la edad como factor de diversidad), el

reto es nuevo para todos. En la integración de discapacitados, organizaciones como la ONCE está en la vanguardia.

Esta diversidad, en mayor o menor grado, genera discriminación; en España, la discapacidad y el género presentan mayor atraso. La discapacidad en España, al igual que en resto de Europa, es una de las fuentes más importantes de desventaja tanto social como profesional. Respecto a la desigualdad por cuestión de género, es más importante en España que en el resto de Europa: Un 49% de los españoles entrevistados para este estudio considera que ser mujer es una desventaja, frente a un 33% de los europeos que tienen esta misma opinión.

Nos damos cuenta, entonces, de que además de ser un concepto amplio, la diversidad es un asunto complejo. Por eso es tan importante el esfuerzo de “conceptualizar” este fenómeno y de buscar buenas prácticas para su tratamiento. Según Pin, de acertar en su enfoque, podemos convertir la diversidad en una fuente de valor para las empresas.

Lamentablemente, el análisis recogido en el estudio indica que hay menos conciencia del potencial que tiene la diversidad como “creadora de valor” que de su inevitabilidad. En consecuencia, una labor a realizar es cambiar el actual enfoque de la “gestión de la diversidad”. Pasar de verlo como algo que hay que gestionar por ser inevitable y obligado por la regulación, a buscar la diversidad como un elemento que añada valor.

Para ello, las empresas deben ir más allá de la evolución natural que esta sufriendo la sociedad y de las legislaciones y directivas que van surgiendo a este respecto, tanto a nivel europeo como español. La gestión de la diversidad debe formar parte de la cultura y, más concretamente, de los valores de la organización y de la alta dirección.

Los beneficios y costes de la gestión de la diversidad

No existen datos exactos sobre los beneficios y los costes -que también los hay- asociados a las políticas de diversidad que estén ampliamente reconocidos y probados. Sin embargo, hay ciertas evidencias que nos pueden dar una idea sobre estos asuntos.



Respecto a los beneficios, existe un cierto grado de acuerdo en señalar que mejora el clima laboral y la reputación de la empresa, pero el efecto de ambas mejoras no tiene un impacto inmediato en la cuenta de resultados, de forma que estaríamos ante unos beneficios a medio y largo plazo. Por otro lado, las estrategias de gestión de la diversidad pueden ayudar a crear lazos entre los aspectos internos y externos de una empresa. En el estudio realizado entre empresas españolas se revelan algunos beneficios concretos, como los siguientes:

- Atracción y retención de personal.
- Fomento de la implicación, de la ética del trabajo y del esfuerzo de los empleados.
- Mejor asimilación del impacto de la globalización y del cambio tecnológico.
- Fortalecimiento de la creatividad y la innovación.
- Mejor conocimiento de cómo operar en culturas diferentes.
- Mayor comprensión de las necesidades de los clientes habituales.

Por su parte, en cuanto al tema de costes, parece más directa la relación entre la diversidad y la reducción/incremento de los mismos. Por ejemplo, en procesos de selección, la diversidad implica reducción de gastos, puesto que se amplía automáticamente el número de potenciales candidatos. En temas de procedimientos y organización, por el contrario, la diversidad puede generar mayores costes, al ser necesario crear procedimientos más claros y formales para asegurar que todos en la empresa se rigen por los mismo criterios. El resultado neto dependerá de cada empresa en concreto y del sector específico en el que se desenvuelva.

Aunque no exista evidencia clara sobre estos temas, el profesor Pin resaltó tres elementos básicos por los que nuestras empresas deben lanzarse, cuanto antes, a la tarea de gestionar este fenómeno:

1. Eficacia de la diversidad

La evidencia empírica indica que la diversidad aporta valor a la empresa a través de una mayor creatividad, el crecimiento de la reputación y la calidad del capital humano. Las personas diversas aportan puntos de vista diferentes para enfocar los problemas. Eso hace que las alternativas generadas para su solución sean también diferentes. Pero no sólo eso, las personas diversas descubren problemas y ven oportunidades que pasan

inadvertidas para los que no son iguales a ellos. Este descubrimiento de problemas y oportunidades ocultas a otros ojos, y la generación de alternativas originales, son, quizás, el mayor beneficio de una plantilla diversa.

Un ejemplo de pérdida de eficacia por mala gestión de la diversidad son los procesos indiscriminados de prejubilación en base a la edad. Como ha ocurrido en muchas grandes empresas españolas, estos procesos producen la salida de la empresa de enormes cantidades de experiencia y conocimientos.

Es evidente que gestionar plantillas diversas es inicialmente más complicado que gestionar plantillas homogéneas. Pero aparte de que puede ser inevitable, el balance de la diversidad ha demostrado ser positivo en la inmensa mayoría de casos.

2. Valor ético de la diversidad

El respeto a la diferencia y la oferta de oportunidades de desarrollo a todo tipo de personas, son un valor admirable. La dignidad de toda persona exige que se le den cauces de desarrollo profesional y humano. La empresa, como institución social, no puede ser ajena a esta misión. Es parte del impulso ético-moral que debe inspirar su actividad.

3. Inevitabilidad de la diversidad

La diversidad es inevitable, entre otras causas, por: el envejecimiento de la población de países subdesarrollados y en vías de desarrollo; la inmigración; las corrientes culturales; el nuevo papel de la mujer; la aceptación del valor de cada individuo en la democracia; la consolidación de los derechos humanos; el desarrollo de la ideología de género y la conciencia de solidaridad con discapacitados.

Las empresas encuentran la diversidad no sólo en la fuerza de trabajo, sino también entre sus consumidores, y aprender a gestionar esta diversidad conlleva innegables ventajas competitivas que no se deben obviar.

Para concluir, la principal recomendación del profesor Pin es que nuestras empresas tomen una postura proactiva, buscando obtener valor de la diversidad a través de su adecuada gestión. De no hacerlo, tarde o temprano, la legislación marcará las pautas a seguir en estos temas, y las acciones que nos veamos obligados a tomar entonces puede ser que no encajen del todo con nuestras necesidades. Ante esos fenómenos, siempre es mejor adelantarse y buscar el valor en su gestión.