

### 83 | Empresa Ética

Los consumidores esperan de la empresa comportamientos socialmente responsables que se concretan en contribuciones a la mejora de su entorno.

### 85 | Inteligencias Múltiples

Si prestáramos más atención a las claves que nos da nuestro cliente, descubriríamos la manera de comunicarnos para que nos comprenda.

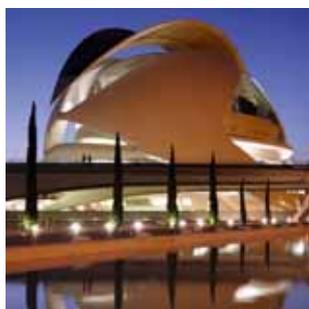
### 93 | Fuerzas de ventas

Las nuevas tendencias apuestan por aplicar segmentaciones que ofrezcan una diferenciación objetiva de los comerciales que conforman el equipo.



**monográfico**

# La Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres



**especial**  
comunidad valenciana

Entrevista a Francisco Camps,  
reportaje de Grandes Proyectos y  
artículos de destacadas personalidades.

Colabora



# La gestión de equipos diversos

*La diversidad de los miembros de un equipo es un “arma de doble filo”: según cómo sea gestionada puede ser una fuente de ventaja competitiva... o todo lo contrario.*

## ¿Qué entendemos por diversidad?

El concepto de diversidad en el mundo empresarial tiene su origen en Estados Unidos y hace referencia a la naturaleza cada vez más “diversa” de las plantillas que integran las organizaciones y a la necesidad de gestionar este fenómeno de forma específica. Sin embargo, el término está lejos de significar lo mismo en todas partes. En Estados Unidos suele asociarse con cuestiones como el género, la raza, la edad, la minusvalía física, la religión o la orientación sexual. En Europa en cambio, se suele asociar más al idioma, a la cultura y a la nacionalidad.

Para delimitar un concepto tan enormemente abierto –¡nadie es igual a nadie!– se suele representar la diversidad y sus acepciones en forma de “capas de cebolla” (ver gráfico Dimensiones de la diversidad). La capa central representa las principales variables de diversidad primaria o “humana” (personalidad, edad,



**Miguel Sarrión**  
Gerente de PEOPLEMATTERS  
miguel.sarrion@peoplematters.es

raza, género...), la siguiente capa las variables de diversidad “cultural” (clase social, religión, idioma...) y finalmente la capa exterior representa las variables de diversidad que se generan en la propia organización (nivel jerárquico, área funcional, experiencia profesional...).

Los equipos de trabajo siempre han sido diversos, pero hoy lo son más que nunca. En concreto en España, al igual que en la mayoría de países de su entorno, el aumento de la diversidad laboral es desde hace algunos años imparable, impulsado por fenómenos como la incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población, la libertad de circulación de trabajadores en la Unión Europea, la globalización empresarial y la inmigración. A esto hay que añadir las variables de diversidad que generan los modelos y procesos organizativos multi-funcionales o transversales que muchas empresas adoptan para afrontar la complejidad de su entorno competitivo. De ahí la creciente importancia –e interés por parte de las empresas y sus directivos– en métodos de dirección y gestión de personas que respondan más eficazmente a las demandas de una fuerza laboral diversa.

## DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD



Fuente: PeopleMatters

## ¿Por qué es necesario gestionar la diversidad?

La existencia de elementos de diversidad significativos en un equipo de trabajo representa tanto una fuente potencial de problemas como una oportunidad. Diferencias básicas entre los miembros de un grupo de trabajo en edad o en género, por ejemplo, pueden generar fácilmente problemas de integración y comunicación que repercuten negativamente en su desempeño como equipo. El absentismo y la alta rotación se producen con frecuencia entre aquellos miembros del equipo que son más “diferentes” al resto.

Un mensaje clave de la gestión de la diversidad es, precisamente, que no siempre nos sirve el “café para todos”. El potencial de creatividad, energía y compromiso de un equipo puede perderse si no gestionamos correctamente aspectos de diversidad relevantes, es decir, si no hacemos una gestión diferencial en determinadas ocasiones y/o con determinadas personas. Lo cual no quiere decir que debamos gestionar todos los posibles aspectos de diversidad en el equipo; si lo hiciéramos correríamos el riesgo de alentar diferencias donde realmente no las hay.

Sin embargo, gestionar la diversidad no consiste simplemente en reducir o eliminar posibles problemas o conflictos, sino en transformar dicha diversidad del capital humano de la organización y de sus equipos en una fuente de ventaja competitiva. Este principio es el que subyace en la creación de equipos multi-funcionales: la diversidad de perspectivas, experiencias, conocimientos del negocio, redes de relaciones y cultura de trabajo que los distintos miembros aportan, si se consigue gestionar con éxito, los convierte en equipos con un rendimiento, eficacia, capacidad de innovación y de solución de problemas muy difíciles de replicar.

### Habilidades clave para la gestión de equipos diversos

El éxito en la gestión de la diversidad, con independencia de los sistemas y políticas formales

## ELEMENTOS EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DIVERSOS



Fuente: PeopleMatters

que en este ámbito pueda haber adoptado una organización, recae en gran medida en el papel que juegan sus líderes, ya sean directivos, mandos o responsables de equipos. La gestión de un equipo diverso implica prestar especial atención a una serie de variables que podemos estructurar en cuatro áreas: personas, metas, roles y procesos (ver gráfico Elementos en la gestión de equipos diversos).

### Personas

El primer paso para gestionar con éxito la diversidad es ser consciente de ella; en concreto, de aquellos aspectos que tienen o pueden llegar a tener un impacto en el funcionamiento del grupo. Esto se aplica tanto al líder como a los integrantes del equipo. Algunos aspectos de diversidad susceptibles de generar ese impacto pueden ser fácilmente identificables: estilos personales opuestos, diferencias de cultura o idioma, presencia minoritaria de género, diferencias amplias de edad... Otros, en cambio, pueden ser mucho más “intangibles” y difíciles de detectar: valores, prejuicios, puntos de vista... Todos ellos constituyen *filtros* a través de los cuales cada miembro del equipo percibe y se relaciona con el otro. →

“La existencia de elementos de diversidad significativos en un equipo de trabajo representa tanto una fuente potencial de problemas como una oportunidad”

El papel del líder es el de facilitar esta comprensión recíproca de la diversidad existente en el equipo. Uno de los métodos más sencillos y efectivos es proponer al grupo algún ejercicio o dinámica de auto-análisis y posterior discusión abierta que permita sacar a la luz los elementos de diversidad menos evidentes en el seno del grupo y anticipar su posible impacto.

### Metas

Multitud de experiencias y estudios empíricos confirman la especial importancia que tiene, en equipos con un componente alto de diversidad, el desarrollo de una visión común y el establecimiento de metas y objetivos claros, procesos todos ellos que deben ser facilitados por el líder del equipo.

Una visión común sólida permite que los intereses del equipo y los de cada uno de

sus miembros estén ligados, algo importante en todo equipo, pero esencial en los casos en que la diversidad de intereses y perspectivas individuales es alta. La claridad de propósito, metas y objetivos refuerza la identidad del equipo por encima de las identidades sociales diversas de sus componentes.

### Roles

La asignación de roles en el seno de un equipo diverso, a diferencia de lo que ocurre en equipos más homogéneos, debe tener un carácter dinámico. Los equipos diversos bien gestionados se caracterizan por su permanente actitud de aprendizaje y apertura a nuevas experiencias, lo cual es fuente a su vez, de valoración positiva y lealtad a la experiencia de equipo por parte de sus integrantes. Por ello el estilo de líder más

eficaz suele ser el participativo, dejando que el equipo se autogestione y asigne de forma dinámica sus propios roles siempre que esto sea posible.

### Procesos

Como sabemos, los buenos equipos se caracterizan por poseer procesos internos clave bien definidos e implantados: comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas y gestión de conflictos. Los equipos diversos se suelen enfrentar a grandes desafíos en este terreno, ya que sus procesos internos requieren una gestión sofisticada, de cuyo éxito depende que lleguen a ser equipos de alto rendimiento. En este sentido, existen dos actitudes clave que el líder debe promocionar como valores del grupo y que son la base del éxito para su funcionamiento interno:

- Abrazar la diferencia: los miembros del equipo deben entender su diversidad como una fortaleza. Esto significa fomentar por principio la pluralidad de puntos de vista, no pensar en términos binarios (o A o B) y tener la convicción común de que no existen formas “mejores” de hacer las cosas en términos absolutos.
- Abrazar nuevas experiencias: la apertura a nuevas formas de entender y de hacer es un principio fundamental que caracteriza a los equipos diversos de alto rendimiento. No significa simplemente “tolerar” otros puntos de vista o formas de hacer, sino vivir esta permanente apertura a lo nuevo como un elemento integral de la experiencia de equipo.

En definitiva, los elementos que pueden hacer naufragar a un equipo diverso, si se consiguen gestionar adecuadamente, son los mismos que lo convierten en un equipo de alto rendimiento. ●

## ¿Qué puede hacer un directivo de un equipo diverso para ser efectivo?

**Juan Carlos Pastor, PhD**

Director del Center for Global Leadership  
INSTITUTO DE EMPRESA

Liderar un equipo diverso requiere habilidades específicas de liderazgo para poder potenciar las ventajas de la diversidad y minimizar los problemas inherentes a la heterogeneidad de sus miembros.

Líderes visionarios y carismáticos obtienen altos grados de compromiso e identificación con los objetivos del grupo. Los líderes carismáticos consiguen neutralizar esta tendencia natural de sus miembros a verse diferentes entre sí y hacen que su identidad como miembros de un único grupo se superponga a otras identidades que les separan. Líderes que delegan y dan participación a los miembros de sus equipos facilitan la incorporación de información y recursos de la extensa red de capital social que tienen los equipos diversos. Por último, líderes que estimulan intelectualmente y utilizan coaching con sus subordinados promueven la creación de sinergias entre sus miembros ofreciéndoles la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones con ideas y recursos. En resumen, el desarrollo de habilidades de liderazgo carismático, visionario, delegación, estimulación intelectual y coaching son las bases para la efectividad en el liderazgo de la diversidad.