

# En gestión de la diversidad, preocupan más el género y las diferencias generacionales

15/01/2019

**diarioabierto.es.** En España, sólo un 15% de las empresas realizan estudios de inclusión.

El estudio ***Diversidad en la empresa y representación de minorías***, dirigido por **Esther González Arnedo**, directora del Máster en Dirección de Recursos Humanos de la **EAE Business School**, advierte: “Se acabó el estudiar a los veinte años, trabajar a los treinta y jubilarse a los sesenta. Las personas deberán continuar estudiando y aprendiendo durante toda la vida y las organizaciones deberán adaptarse a un entorno de trabajo en el coexistirán diferentes generaciones, géneros, etnias y culturas”. De momento, solo el 50% de las empresas españolas afirma tener una estrategia para gestionar la diversidad, frente al 70% de las extranjeras.

Según este estudio, casi un 37% de los encuestados de Europa Occidental indica estar altamente comprometido con la inclusión de la diversidad en la empresa, frente a un 34% de los norteamericanos y el 30% de los asiáticos. La media a nivel mundial es del 32%. Y mientras que el 47% de las compañías extranjeras realiza estudios de inclusión social, en España solo lo hace un 15%, un porcentaje insuficiente.

Para entenderlo, basta leer el estudio de la EAE pues en él se explica la diferencia entre una organización diversa y una inclusiva: “La diversidad de la fuerza de trabajo se define como el grado de representación en la organización de personas de diferentes grupos étnicos, géneros, edades, capacidades diferentes o razas. En otras palabras, la diversidad dentro del entorno laboral es adoptar las diferencias individuales de las personas y aprovechar la mezcla de conocimientos y perspectivas que las personas traen al lugar de trabajo. Sin embargo, es posible una organización con una fuerza laboral diversa pero sin una cultura inclusiva. La inclusión implica un nivel superior y hace referencia a un lugar de trabajo donde todos los empleados sin excepción se sienten valorados, respetados y son capaces de contribuir y crecer dentro de la organización donde trabajan (Croteau, 1996)”.

En definitiva, practicar la inclusión requiere “inhibir las barreras o prejuicios sociales para asegurar que todos los empleados pueden contribuir en su trabajo, compartiendo sus habilidades y perspectivas diferentes para el beneficio de la empresa, sin sentir que sus características personales son un obstáculo (Goldberg, 2008)”. Igualmente, el estudio de la EAE distingue entre dos grandes tipos de diversidades: la diversidad visible y la invisible. La primera incluye características eternas que permiten su identificación —género, edad raza, etnia, nacionalidad o discapacidad (discapacidades visibles)— y la segunda está referida a aspectos como la religión, ideología, discapacidades no visibles y orientación sexual, es decir, que requiere que el sujeto manifieste expresamente esta diferencia para su identificación (Huffman, 2008).

El informe de la EAE analiza cifras nacionales y las compara con países del resto del mundo, si bien cabe destacar que se centra especialmente en dos aspectos: la discriminación a causa del género y por orientación sexual (colectivo LGTBI, esto es: lesbianas, gais, transexuales, bisexuales e intersexuales). Algunas de sus conclusiones son:

- ◆ Un 37% por ciento de los encuestados de Europa Occidental indican estar altamente comprometidos con la inclusión de la diversidad en la empresa, frente a un 34% de los norteamericanos y el 30% de los asiáticos.
- ◆ El 47% de las compañías extranjeras realiza estudios de inclusión social, en España solo lo hace un 15%.
- ◆ La diversidad de género tiene una relación directa con la rentabilidad de las empresas y la creación de valor.
- ◆ Ningún país en el mundo tiene cerrada completamente su brecha de género (valor cero), pero ya hay hasta 61 países que han cerrado entre el 70% y el 80%, un dato muy esperanzador. España ocupa a escala mundial un discreto puesto 24, detrás de Barbados en ese ranking mundial, y está en la posición 11 en Europa Occidental, entre Suiza y Bélgica.
- ◆ Las posiciones desempeñadas por la mujer suelen ser puestos de senior management (20,5%). Al más alto nivel de la organización solo llega el 6,4%.
- ◆ Un 91,42 % de las empresas del IBEX incluyen en su código de conducta el respeto a la orientación sexual; sin embargo, solo un 8,58% menciona específicamente medidas para evitar la discriminación por este motivo.

### **Diversidad generacional**

Con todo, el informe de la EAE destaca que los aspectos más importantes de diversidad en las empresas son cuatro: el género, la cultura, la edad y la capacidad funcional. En concreto, el informe llama la atención sobre la coexistencia en el puesto de trabajo de cinco generaciones diferentes, y destaca que “es la primera vez en la historia que este hecho se produce”.

De hecho, el **Observatorio Generación & Talento** (OGT) puso en marcha el pasado otoño sus **Laboratorios de Talento Intergeneracional**, un proyecto pionero que buscaba atender las demandas de las cinco generaciones de trabajadores de una empresa mediante distintas y novedosas herramientas. La idea es que las compañías puedan comprender cómo gestionar el talento de las cinco generaciones como un elemento estratégico para atraer, retener, motivar y comprometer el capital humano y, de esta manera, mejorar la productividad y competitividad, repercutiendo en resultados positivos para la organización, y las personas empleadas en ellas, y para los empleadores.

Según comentaba **Ángeles Alcázar**, socia directora del OGT, estos laboratorios acieron a raíz de la solicitud de las propias empresas, ávidas de herramientas que las ayuden a hacer frente a la gestión de personas en el mundo actual, cambiante y complejo. “El objetivo es transformar el concepto de identidad generacional en una oportunidad para gestionar a las distintas generaciones”. Pensados como espacios activos y participativos, en estos laboratorios se escucha la voz de empleados, mandos intermedios, gestores, etc. para tratar de “conjuguar compromiso y talento”, como apunta Alcázar. “El plan de acción que tenemos pensado es analizar la cultura, el liderazgo, los objetivos de mejora, las políticas de sensibilización y formación”, agrega.

### **¿Cómo funcionan los laboratorios?**

Allí los empleados de distintas corporaciones y generaciones comparten testimonios

sobre sus principios y creencias, que son escuchados a la vez por gestores de personas. Vienen a ser *focus group* de doble utilidad. Al concluir la actividad, se analizan los resultados y se hace un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades) sobre las políticas que sería preciso implementar, de acuerdo con las necesidades y problemas detectados. “Todo se da de forma participativa y dinámica acorde a nuestra metodología y experiencia en base al rigor científico. Hacemos un cruce de la información y proponemos mejoras de trabajo para ser implementadas estratégicamente por la empresa”, explica Alcázar.

Desde el 6 de noviembre, se han puesto en marcha cuatro laboratorios, concebidos igualmente como sesiones formativas, no solo para los profesionales de recursos humanos, sino también para todos aquellos que gestionan personas. En definitiva, son una oportunidad para que los empleados cuenten su realidad, qué sienten, qué esperan etc., de forma que las organizaciones puedan procesar esa información y obtener de ella el máximo beneficio.

### **Generación y salud**

En referencia a la gestión de la diversidad generacional, las socias fundadoras del OGT, Alcázar y **Elena Cascante**, no lo dudan: “Las prioridades de cada generación son diferentes”. Por otra parte, Cascante y Alcázar han creado dentro de su observatorio el Comité de Expertos en Salud y el Bienestar Generacional: “Queremos estudiar cómo las distintas generaciones perciben su salud, ya que hay una percepción distinta acorde a cada una de ellas. Debemos de potenciar la salud de cada generación y ofrecer los programas que la potencien”. El foco ahora son las personas”, según Nacho Galeano, consultor de empresa saludable en Critería Recursos Humanos, *partner* técnico de esta iniciativa.

Como muestra del creciente interés de las empresas por la gestión de la diversidad y el bienestar corporativo, se encuentra esta nueva Píldora de Talento realizada por la consultora especializada en gestión de personas **People Matters**. En ella, una de sus gerentes, **Beatriz Ardid**, entrevista a **Ana María Mutis**, directora de RRHH de AstraZeneca: