

## Gestionar la diversidad: del imperativo legal a la ventaja competitiva

OLGA RINCÓN, consultora senior de PeopleMatters

En la actualidad gran parte de las empresas españolas están abordando la diversidad como un imperativo legal derivado de la publicación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. Sin embargo, hoy algunas compañías (PortAventura<sup>1</sup>, Grupo Lar<sup>2</sup>, MRW<sup>3</sup>, etc.) están haciendo girar su ventaja competitiva entorno a la diversidad. Algunos estudios<sup>4,5</sup> muestran que existe una relación directa entre la puesta en marcha de programas de diversidad y el incremento de la rentabilidad. El presente artículo pretende poner en valor este concepto y analizar el papel de Recursos Humanos en la gestión de la diversidad y su impacto en el negocio.

### QUÉ ENTENDEMOS POR DIVERSIDAD

Cuando hablamos de diversidad, nos referimos al conjunto de diferencias

existentes entre las personas que forman parte de una organización. Estas diferencias pueden ser innatas a la persona, ejerciendo una influencia importante sobre nuestras primeras relaciones sociales y una influencia continua a largo de nuestra vida (origen, edad, discapacidad, orientación sexual y género) y también nos encontramos con características personales que son susceptibles de ser adquiridas, rechazadas o modificadas a lo largo de nuestra vida (experiencia laboral, ubicación geográfica, estatus social, formación, ingresos económicos, estado civil, creencias religiosas, situación familiar).

### BENEFICIOS DE GESTIONAR LA DIVERSIDAD

La gestión estratégica y activa de la diversidad permite desde la perspectiva de gestión de personas:

- Mejorar la atracción y retención de talento, posicionando a la compañía como empleador de referencia.
- Mejorar las capacidades y los resultados tanto individuales como del conjunto de las personas que conforman la organización, creando un entorno integrador, ofreciendo respeto, cooperación y oportunidades de desarrollo.
- Prevenir problemas legales manteniendo una actitud proactiva ante posibles problemas derivados de leyes anti-discriminación.
- Fomentar la cohesión social mejorando el entorno de trabajo y reduciendo las tensiones intergrupales y los índices de absentismo y rotación.
- Mejorar las capacidades internas de innovación y la creatividad a través de la gestión del conocimiento, obteniendo mejores soluciones derivadas de los enfoques de personas de distintos colectivos.
- Mejorar la comprensión en las posiciones de liderazgo.
- Mejorar la resolución de problemas en equipo.

Desde la perspectiva de negocio:

- Mejorar las condiciones para competir en el mercado y adaptarse al cambio, incrementando la capacidad para entender y afrontar el entorno globalizado y cambiante al que nos enfrentamos.
- Facilitar el desarrollo de nuevos productos, servicios y estrategias de mercado, por la aproximación

MODELO DE ORIENTACIÓN HACIA LA DIVERSIDAD VS. MODELO DE IDENTIDAD - CIEGO		
	Orientación hacia la Diversidad	Identidad - Ciego
Cultura Organizativa	La diversidad es vista como objetivo. La organización valora la diversidad	La diversidad es un problema que debe ser superado
Adaptación a la Cultura	Pluralismo, aceptación e inclusión de todas las culturas	Asimilación: se adoptan las normas de la mayoría
Recursos Humanos	Políticas de diversidad holísticas. Cualquier política tiene en cuenta los efectos de la diversidad en el rendimiento	Políticas individuales y secuenciales. No consideran las implicaciones sobre la diversidad
Empleados	Diversidad entendida como objetivo. Evaluación en función de objetivos de diversidad	Evaluación por mérito individual
Resultados	La diversidad en la organización mejora los resultados	La diversidad perjudica los resultados

FUENTE > Richard y Johnson, 2001.

## Cualquier empresa debe ser capaz de aprovechar la riqueza de una sociedad cada vez más diversa y trasladarla a la gestión de personas y a la gestión de las relaciones con el exterior

a distintos nichos de mercado con un enfoque de mayor orientación y cercanía al cliente.

- Mejorar la imagen y reputación de la empresa, posicionando a la compañía ante distintas comunidades y ante la sociedad en general como organización respetuosa con la diversidad, al incorporar la gestión de la diversidad en sus relaciones con distintos *players*, clientes, consumidores, distribuidores, proveedores, etc.

### FUENTES DE DIVERSIDAD

A la hora de gestionar la diversidad, podemos tomar como referencia cuatro colectivos claves que deben ins-

pirar gran parte de los programas y acciones que pongamos en marcha:

- **Inmigrantes**, personas de distintos países aportan mayores dosis de creatividad, tolerancia y flexibilidad ante el cambio. En el cuarto trimestre de 2007 el 14,10 por ciento del total de ocupados era de nacionalidad extranjera según la Encuesta de Población Activa (EPA). En la actualidad en España la población inmigrante representa el 9,3 por ciento del total de la población española (53 por ciento varones y el 47 por ciento mujeres), teniendo un 60 por ciento una edad de entre 25 y 34 años. Pero tal y como las previsiones<sup>6</sup> indican, los empadronados extranjeros llegarán en el

2015 a alcanzar el 16,1 por ciento, la diferencia estará en el hecho de que la nueva inmigración será más cualificada.

- **Discapacitados**, un porcentaje alto de personas con discapacidad están dispuestas y preparadas para contribuir con su trabajo en la mejora empresarial. Hoy por hoy, existe todavía un alto porcentaje de paro en el colectivo de discapacitados, la ley obliga a contar con un 2 por ciento de empleados discapacitados pero muchas empresas todavía no cumplen este porcentaje. Pese a ello, se percibe una mayor sensibilidad social hacia la integración de personas que padecen alguna discapacidad física o psíquica.
- **Distintas generaciones**, en la actualidad, en nuestro mercado laboral conviven cuatro generaciones que han vivido fuertes cambios históricos en el último siglo. Esto ha

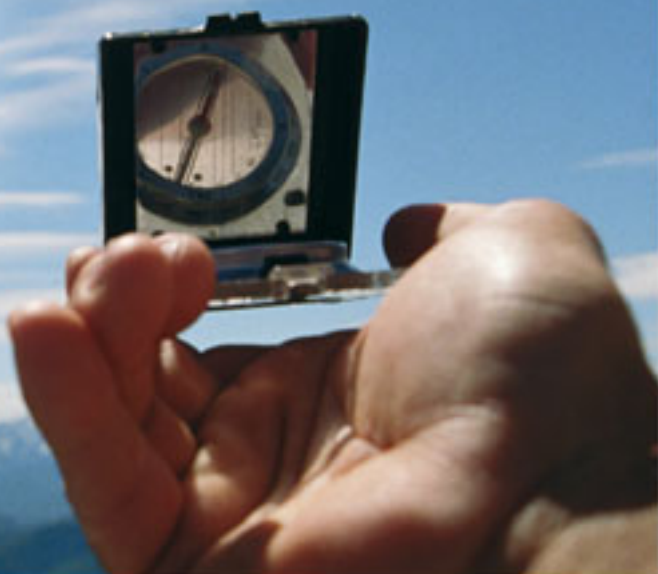
"Si no sabes a donde vas, acabarás en otra parte."

*Laurence J. Peter*



### Gestión Inteligente del Factor Humano

**OpenMet** te ayuda a decidir qué camino tomar. Podrás descubrir qué necesitas, fijar objetivos, planificar acciones y evaluar sus resultados. Somos la primera plataforma que integra el ciclo de gestión de los recursos humanos en una sola herramienta. De encuestas electrónicas a cuadros de mando en un solo click. La solución más rápida, económica, y avanzada para una gestión inteligente de todos los factores humanos que impactan en el éxito de tu empresa.



Clima laboral • Evaluación de competencias • Diagnóstico comercial • Evaluación de formación  
Plataforma tecnológica para consultoras • Satisfacción clientes internos

## GESTIÓN LA DIVERSIDAD A TRAVÉS DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Fuentes de Diversidad	Procesos de Recursos Humanos	Acciones Concretas
Inmigrantes	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la misión, visión y valores haciendo referencia explícita al compromiso de la organización con la diversidad</li> </ul>
	Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y Selección en origen</li> <li>• Acuerdos con ONG y entidades sin ánimo de lucro</li> <li>• Creación de equipos multiculturales y diversos de selección</li> <li>• Establecer criterios de paridad en las distintas fases</li> </ul>
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en diversidad (demografía, tendencias, trabajo en equipo, gestión de conflictos)</li> <li>• Cursos de integración (culturas, costumbres, etc.)</li> <li>• Cursos de idiomas impartidos por los propios empleados</li> </ul>
Discapacitados	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad en la promoción de personas pertenecientes a distintos colectivos</li> <li>• Programas de entrenamiento en diversidad para directivos</li> <li>• Creación de equipos multiculturales</li> <li>• Establecimiento de programas de mentoring transgeneracional e intercultural</li> <li>• Plan de Carrera adaptado a las características diferenciales</li> </ul>
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del sistema de competencias e inclusión de competencias de diversidad, creatividad, innovación, flexibilidad, adaptabilidad, visión intercultural</li> <li>• Programas de entrenamiento en diversidad para directivos</li> </ul>
Distintas Generaciones	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de equipos multiculturales y diversos</li> <li>• Estudio de sesgos relacionados con características diferenciales</li> <li>• Establecimiento de indicadores y objetivos a nivel corporativo de diversidad</li> </ul>
	Retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del sistema retributivo asegurando que no existen criterios retributivos basados en diferencias de personas</li> <li>• Implantación de programas de gestión sociofamiliar (cuidado infantil, atención a mayores, servicios hogar)</li> <li>• Envíos de parte de la retribución a países de origen</li> </ul>
Mujeres	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de los canales apropiados para la adecuada recepción a cualquier colectivo</li> <li>• Adaptación de los mensajes en función de las características diferenciales</li> <li>• Inclusión de las acciones en la memoria social</li> <li>• Coherencia de los mensajes internos en aspectos de diversidad con los externos</li> </ul>
	Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación de las oficinas a las características diferenciales</li> <li>• Flexibilidad horaria</li> <li>• Creación de una comisión de diversidad</li> <li>• Promover actividades lúdicas y culturales</li> </ul>

FUENTE > PeopleMatters, 2008.

provocado diferencias muy marcadas entre generaciones muy próximas que hay que gestionar:

- Veteranos (nacidos hasta 1946 aproximadamente); sus valores giran entorno a la lealtad, la disciplina, el respeto por la autoridad y la jerarquía. Muchas personas de esta generación tuvieron gran protagonismo en momentos de una gran expansión económica.
- *Baby-boomers* (entre 1946 y 1969 aproximadamente); la incorporación de esta generación al mercado laboral se produjo en una etapa de gran progreso económico. Cuentan con una mayor orientación a resultados, una gran aceptación de la autoridad y cierto sentimiento de colectivismo. Los *yuppies* nacieron con esta generación
- “X” (entre 1969 y 1979 aproximadamente); cuentan con una mayor orientación a los resultados que a la presencia, comienzan a hacer balance entre vida profesional y personal, el vínculo de lealtad de anteriores generaciones se va debilitando. Es la primera generación con una mejor formación académica, más orientados al aprendizaje y a la tecnología.
- “Y” (entre 1979 y la actualidad); se muestran más individualistas, decididos y en ocasiones inquisitivos. Muestran gusto por la informalidad y son muy hábiles en aspectos relacionados con la tecnología.

- **Mujeres**, en los últimos años la incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha seguido una trayectoria continua y creciente, pero todavía queda mucho camino por recorrer. Según los datos de la EPA el cuarto trimestre de 2007 el número total de mujeres activas era de 9.528.100 frente a los 12.876.300 varones, representando la tasa de actividad de mujeres un 49,37 por

# R F

# Retribución Flexible



Los nuevos módulos y soluciones de Conektia

[www.conektia.com](http://www.conektia.com)

**Conektia**  
nexing Group

**BARCELONA**  
Carretera Real, 122-A  
Edificio Madison - 4ª Planta  
Sant Just Desvern 08960

☎ 934 701 160  
☎ 934 733 906  
✉ [barcelona@conektia.com](mailto:barcelona@conektia.com)

**MADRID**  
C/ González Amigó, 26 1ª A 28033

☎ 915 617 186  
☎ 915 634 381  
✉ [madrid@conektia.com](mailto:madrid@conektia.com)

**CÁDIZ**  
Consortio Zona Franca  
Edificio Atlas  
1ª Planta Módulo P-18 11011

☎ 956 290 718  
☎ 956 290 718  
✉ [cadiz@conektia.com](mailto:cadiz@conektia.com)

Portal del empleado,  
Retribución flexible, PRL,  
Calendarios, Portal Delegación  
y mucho más son las  
Soluciones Modulares de  
Conektia, para sectores como  
Industria, Construcción,  
Sanidad, Financiero o  
Alimentario.



ciento. Un informe de la Comisión Europea del mes de julio de 2007, indicaba que en la economía de la Unión Europea, las mujeres perciben salarios, como media, un 15 por ciento inferiores a los hombres.

## EL PAPEL DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Al igual que para cualquier otra iniciativa, es clave el apoyo de los primeros niveles organizativos actuando de *sponsors* y liderando el cambio hacia una Organización que incorpora la diversidad en su modelo de gestión.

Deberán ser también los canalizadores de los distintos programas y acciones que se pongan en marcha, actuando como modelo y ejemplo a seguir. En ningún caso Recursos Humanos debe ser el único impulsor de cualquier iniciativa en materia de diversidad, de ser así cualquier acción está condenada al fracaso.

El papel de Recursos Humanos será consultivo, asesorando y guiando a los primeros niveles en la implantación del programa y alineando la estrategia de gestión de personas a la estrategia de la organización e incorporando la diversidad a los distintos procesos de gestión de personas haciendo especial hincapié en:

- Gestión de Directivos y Liderazgo, como hemos comentado anteriormente el papel y el compromiso de los Directivos es clave en este proceso, en muchos casos y de forma previa a la implantación de cualquier acción, debemos abordar programas de formación y entrenamiento.
- Modelo de Competencias, incorporando y desarrollando competencias que faciliten la gestión de la diversidad, algunas de ellas comunicación, creatividad, innovación, flexibilidad, adaptabilidad, visión intercultural, etc.
- Procesos de Comunicación Interna, que permitan tomar conciencia de la importancia de las diferencias, ofreciendo información para una



mejor comprensión de las implicaciones de la diversidad y su beneficio para la compañía.

- Procesos de Trabajo en Equipo, fomentando y premiando que el trabajo en equipo sea cooperativo y participativo, evitando la formación de subgrupos, formando grupos mixtos que compartan capacidades. Cuando las personas perciben que los logros de los demás favorecen los propios, el objetivo final está casi cumplido.
- Procesos de Gestión del Conocimiento, diseñando mecanismos que permitan compartir información sobre el conocimiento generado por distintos equipos creando un sistema de aprendizaje rico y dinámico.

## CONCLUSIÓN

Cualquier empresa debe ser capaz de aprovechar la riqueza de una sociedad cada vez más diversa y trasladarla a la gestión de personas y a la gestión de nuestras relaciones con el exterior (clientes, consumidores, distribuidores, proveedores). Todo ello debe plasmarse, por un lado, en la adecuación de la estrategia de Recursos a esta nueva situación adaptando procesos clave (Gestión de Directivos, Competencias, Comunicación, etc). También es necesario incorporar la diversidad en la gestión con clientes, proveedores, distribuidores, etc., incorporando en los

procedimientos la diversidad (identificación de potenciales consumidores y clientes, selección de proveedores y distribuidores, etc.).

En este contexto, no sólo conseguiremos ser más eficaces en nuestro trabajo, también lograremos diferenciarnos de nuestros competidores ofreciendo productos y servicios más creativos, más innovadores, accediendo a nuevos mercados, etc., siendo clave en la definición de una ventaja competitiva que nos permita alcanzar nuestros objetivos, dejando de ser un imperativo legal y convirtiéndose en una necesidad de negocio. ▲

## NOTAS

- 1 APARICIO ORTÚÑEZ, Ada. "Excelencia, sostenibilidad, formación y diversidad... la fórmula de éxito de PortAventura". Capital Humano. nº 218, febrero 2008.
- 2 APARICIO ORTÚÑEZ, Ada. "Grupo Lar: Internacionalización, Diversidad y Crecimiento". Capital Humano. nº 215, noviembre 2007.
- 3 VÍLCHEZ, Silvia, Ponencia Septiembre 2007.
- 4 GRISWOLD Melissa C., PORRAS David y Scott, Brad G. "Fortune's 50 Best Companies for Minorities: Does Diversity Pay?"
- 5 RICHARD O.C y JOHNSON, N.B 2001. "Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance". Journal of Managerial Issues, vol.13. Ver Cuadro 1.
- 6 ARCE E: "Proteger el talento de más edad". Capital Humano, nº 212, julio 2007.

# El sistema de evaluación de puestos de próxima generación ya está aquí.



realice el  
cambio ahora



Global Grading System™

más inteligente, fácil de usar, rápido: creando valor.

La mejor manera de gestionar costes y talento, evaluar puestos de trabajo, optimizar la gestión de RR.HH, demostrar su valor e implementar la Compensación Total.

Para más información sobre los beneficios de su empresa, puede:

- llamar al +34 (0) 91 310 10 88
- enviar un correo electrónico: [ggs@watsonwyatt.com](mailto:ggs@watsonwyatt.com)
- visitar la siguiente dirección: [www.watsonwyatt.com/ggs](http://www.watsonwyatt.com/ggs)

[WWW.WATSONWYATT.ES](http://WWW.WATSONWYATT.ES)

Watson Wyatt Worldwide, María de Molina, 54 - 7ª planta, 28006 Madrid

© Watson Wyatt Limited 55-EU-6078

