



Gestión de la diversidad: el valor de lo diferente

Enrique Arce

PeopleMatters.

Ana Irusta

Banesto.

La diversidad es necesaria para el desarrollo, ya que, si no fuera así, las novedades no existirían, no habría evolución y no aparecerían nuevas formas de hacer las cosas. Por tanto, una correcta gestión de la diversidad se convierte en una de las claves para el éxito de las empresas en el nuevo entorno competitivo.

Se dice que las competencias son el ADN de las empresas porque definen la forma de ser y de actuar de las organizaciones y se enfocan en el comportamiento deseado según las responsabilidades, la unidad y el nivel organizativo que se ocupa. Al igual que el genoma humano, el perfil de competencias es como el código genético que señala a cada persona cuál es el comportamiento esperado y, de igual manera que las células se especializan para que todo el organismo funcione de manera eficiente, se adapte y gane la batalla de la vida, las personas se especializan en mayor o menor medida para ganar la batalla de la competitividad de las empresas. Algo que resulta interesante en ambos casos es que, al igual que sabemos distinguir a una persona de otra a pesar de tener el mismo genoma, también sabemos distinguir a una empresa de otra aunque tengan el mismo diccionario de competencias; es como si lo que nos hace diferentes no dependiera de grandes características.

Los nucleótidos, pequeñas moléculas que entrecruzadas dan lugar a los genes, siempre han existido y

solo el tiempo y las modificaciones de lo estable han posibilitado nuevas respuestas. El paso de lo sencillo a lo complejo se ha ido produciendo porque en el proceso de replicación de los elementos y sus entrecruzamientos para generar nuevos seres vivos, las copias de las copias han acabado dando errores. Muchos de esos errores son desestimados porque no son estables y no tienen capacidad de respuesta al entorno y sucumben. Otros errores sí poseen esa capacidad de responder y a veces lo hacen en tal medida que dominan el entorno, como sucede cuando alguien innova sobremanera.

Esta variabilidad provocada por la repetición o la replicación hace que lo que era simple se vuelva complejo y evidencia que lo que parecía estable no lo sea tanto. El “error”, lo distinto, sobrevive porque responde a una nueva demanda o porque reduce la estabilidad de otros elementos, es decir, los hace más dinámicos. En ese proceso de prueba nada hace presagiar su “valor”, pero es útil en términos de supervivencia y, lo más importante, perdura, se vuelve estable y se reproduce mientras el entorno sea

Otra forma de ganar más estabilidad que otros es introducir variabilidad, es decir, generar diversidad que provoque la aparición de “errores” con valor de respuesta

el mismo. Si el entorno cambia o el “error” se vuelve insuficiente, los elementos se entrecruzarán de maneras distintas para generar respuestas más adaptativas, más competitivas. Es la diversidad lo que ha permitido perdurar; así es la vida.

La explicación de la evolución, sin querer ser otra cosa que un ejemplo didáctico y sugerente, es aplicable al progreso de las organizaciones. Cuando una habilidad, un conocimiento o una actitud tienen un poder de respuesta mayor que otro, este deja de ser una conducta modelo y deja su sitio a otra. Las réplicas de las competencias generan errores, unos buenos y otros no tanto, y solo las modificaciones con “valor” perduran.

Los *drivers* del progreso son las fuentes que modifican lo estable. La tecnología, la regulación, la demografía, etc. empujan a tomar decisiones para variar las conductas, pero otra forma de ganar más estabilidad que otros es introducir variabilidad, es decir, generar diversidad que provoque la aparición de “errores” con valor de respuesta.

Suena paradójico que se persiga la estabilidad variando para después volver a desafiar lo logrado, pero este parece ser el mecanismo del progreso. Sin la diversidad no habría habido opciones y la evolución habría quedado en punto muerto; si la vida no hubiera dado oportunidad a lo distinto, se la habría podido tachar de discriminadora. En un contexto social, se podría decir que discriminar es como no permitir los entrecruzamientos, como impedir que un punto de vista nuevo tenga la oportunidad de mostrar su capacidad de volverse más estable, más adaptado un sistema. Cuando se discrimina por razón de sexo, edad, origen, forma de pensar, etc., no solo se violenta un derecho, sino que también se está dejando de

aprovechar una oportunidad, es decir, no se está sacando partido a la diversidad.

La diversidad es necesaria para el desarrollo. Si no fuera así, las novedades no se darían. Darwin dejó muy claro que la diversidad es la que ha posibilitado que los entornos hayan podido ser conquistados. Una mutación genera una diferencia; si la diferencia tiene valor adaptativo, permite sobrevivir; si además es competitivo; permite progresar. Sin diversidad no habría evolución, no aparecerían nuevas formas de hacer las cosas y el riesgo de endogamia podría llegar a poner en peligro al individuo y al grupo.

A pesar de todo, la diversidad provoca sospechas porque puede significar una amenaza de cambio que no se desea. En un mundo tendente a homogeneizar se corre el riesgo de que lo que es distinto desaparezca y con ello la posibilidad de excluir formas distintas de ser y de pensar. Desde el punto de vista social, es tan fuerte la presión de lo homogéneo que la fuerza del grupo suele absorber al distinto. Los grupos heterogéneos son menos proclives a la endogamia, están más abiertos a la aceptación de puntos de vista distintos y son más ricos en ideas y más tolerantes. En una fuerza de trabajo diversa hay más probabilidad de que aparezcan nuevas formas de hacer las cosas, más creatividad y productos y servicios más adaptados. Cualquier forma de desigualdad no solo frena el desarrollo, sino que además es expresión de no desarrollo.

Diversidad y globalización

La rápida internacionalización de la política y la economía ha conducido a una sociedad global interdependiente, interconectada y permanentemente interrelacionada. ¿Podría pensarse que este proceso está configurando una sociedad homogénea, unificada y aglutinadora de las diferencias? Si alguien pensó que la globalización nos iba a hacer a todos iguales, la cosa no está saliendo como se esperaba. En contra de lo que se preveía, parece que el proceso de globalización, lejos de homogeneizar socioculturalmente, está dando lugar a un despertar de las identidades en el cual los diferentes quieren ver reconocido lo que tienen de distinto.

Lo observado es que ahora más que nunca se habla de minorías culturales, grupos de comunidades,

redes sociales e individualización. Es más, en su libro *La sociedad individualizada*, Bauman, profesor en la Universidad de Leeds y padre de la idea de la “modernidad líquida”, afirma que las identidades que se están construyendo “no son contrarias a la tendencia globalizadora ni se interponen en su camino: son un vástago legítimo y un compañero natural, y lejos de detenerla [a la globalización] le engrasa las ruedas”. La realidad es que, junto con la identidad de origen o de pertenencia a una comunidad, la globalización está forzando la identificación, “una actividad interminable, siempre incompleta, inacabada y abierta en la cual participamos todos, por necesidad o por elección”.

La globalización es como la gravedad, o, como decía Margaret Thatcher, la globalización es TINA (“There Is No Alternative”), algo ante lo que no se puede hacer nada que no sea irse del planeta. La globalización es inexorable, nada la detiene y es ineluctable, no cabe luchar contra ella. La globalización no homogeniza; más bien provoca la terca resistencia de la diversidad.

A pesar de la complejidad, la gestión de la diversidad puede describirse de forma simple. Tanto los autores que la miran como fenómeno social propio del “sistema” (Hardt y Negri) como los que la observan como objeto de gestión (David Thomas y Roben Ely) coinciden en tres etapas por las que pasa la diversidad.

1. Etapa inclusiva

La etapa inclusiva y no discriminadora es la que abre las puertas a las diferencias e invita a ingresar a todos, dando lugar a una realidad cultural multidimensional. Es cierto que existe el riesgo de devorar culturas, pero en la mayor parte de los casos se exaltan los valores, como se aprecia cuando se observa la gran cantidad de ciudadanos hindúes contratados por empresas de *software* por sus cualidades para la programación.

La gestión en esta etapa da un trato justo eliminando decisiones discriminatorias por razones de sexo, edad, origen étnico, etc. En tiempos de crisis el riesgo de exclusión es mayor porque las actitudes se extreman, la legislación es más difícil de aplicar y las instituciones tienen menos capacidad de maniobra. Aunque se ha progresado en lo referente al desarrollo legislativo, a la implicación de las instituciones y a

la concienciación social, los efectos de la crisis han generado inestabilidad laboral entre los poco cualificados, los que tienen más edad y los inmigrantes.

En todo el mundo occidental se ha incentivado el acceso de las mujeres al trabajo con leyes que favorecen la igualdad, con el establecimiento de cupos de mujeres/hombres y con programas de apoyo a la familia para que padres y madres dispongan de más tiempo para el cuidado y la educación de sus hijos. También se han puesto en marcha iniciativas de formación de trabajadores de edad y se han establecido cupos para la inclusión de discapacitados.

En Europa, el Consejo ha adoptado directivas tendentes a proteger a las minorías, ha armonizado el entendimiento de qué es discriminar y ha hecho más equitativa la carga de prueba (la que obliga a probar los hechos de discriminación). Los convenios de la OIT referidos a la igualdad en la remuneración y a la discriminación han sido ratificados por más del 90 % de los Estados miembros, algo que se considera un indicador de objetivo cumplido. No obstante, las medidas de austeridad están teniendo un impacto negativo en la disposición de recursos para realizar inspecciones y en la tramitación de quejas y reclamaciones, dado que no son tan ágiles como se desearía por la falta de cooperación de las instituciones y por el desconocimiento para abordar los casos.

2. Etapa diferencial

La etapa diferencial implica aceptar las diferencias e incluso exaltarlas. Se trata de una etapa en la que se toma lo que hay, no se concibe el conflicto y las diferencias se vuelven valor. Ya no nos diferenciamos, nos distinguimos y somos ricos culturalmente porque somos diversos y disponemos de puntos de vista variados. Es una versión positiva que no solo glorifica la tolerancia, sino que además se hace má-

Cuando se discrimina, no solo se violenta un derecho, sino que también se está dejando de aprovechar una oportunidad, es decir, no se está sacando partido a la diversidad

keting de ello. Las instituciones y las grandes corporaciones integran la diversidad como característica en sus metas y reflexionan ante el hecho como algo que hay que administrar y añadir a su estrategia de negocio.

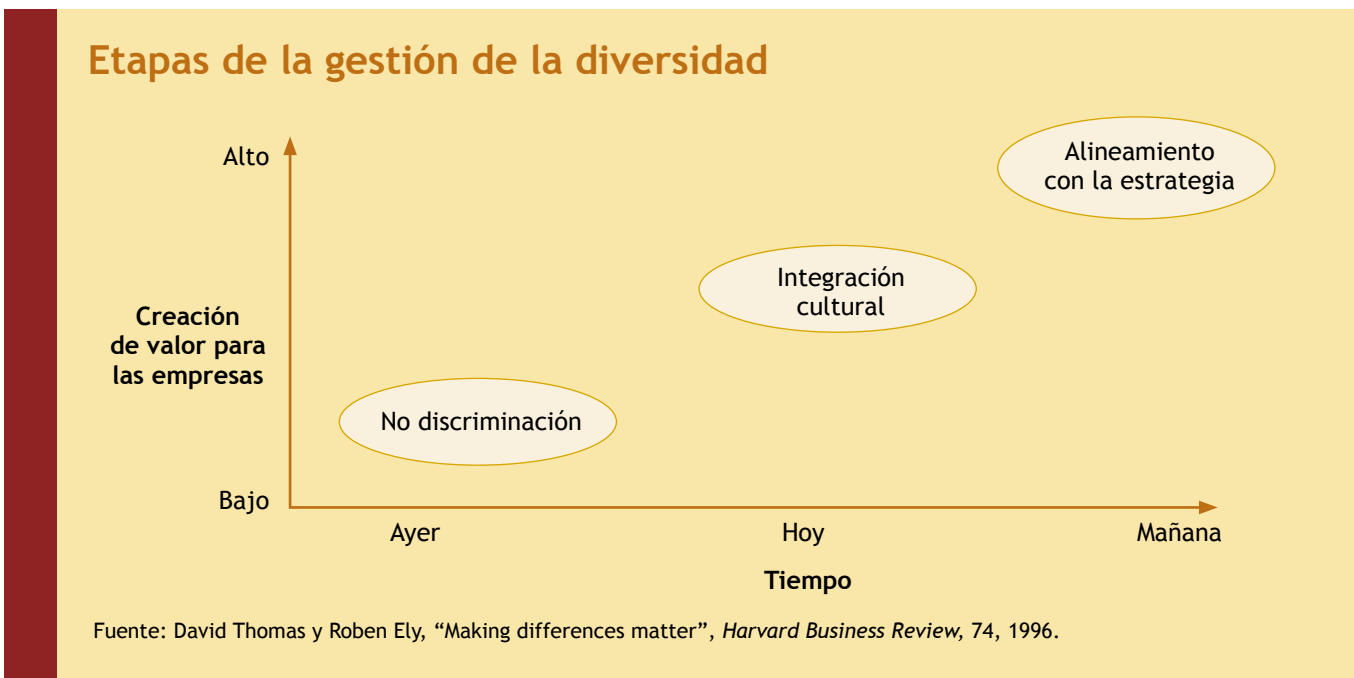
El segundo estado de desarrollo va más allá del cumplimiento de la normativa y supone la existencia de una cultura de aceptación, cooperación y tolerancia en la que se celebran las diferencias. Es la etapa de la integración cultural, en la que se diseñan políticas de diversidad y se desarrollan las competencias culturales. **Con ello se reducen tensiones que permiten desenvolverse en escenarios con perspectivas distintas.** En el inconsciente colectivo se acepta a la mujer ejecutiva y se reconoce la aportación distinta del mayor en un colectivo cuya edad media es baja, el lenguaje se acomoda para no hacer invisibles a quienes corren el riesgo de serlo y los estereotipos no intervienen en los juicios de valor sobre las personas. La transformación cultural que se logra admite las diferencias y se reconoce el talento independientemente del origen étnico o las creencias religiosas. Los grupos conservan la identidad y se acepta lo que cada uno tiene de distinto. Esta integración cultural no solo caracteriza el ambiente; además es atributo observable y, por tanto, marca de empleador.

3. Etapa de administración

La etapa de administración comienza con la identificación de perfiles de consumidores distintos a los tradicionales de sexo y clase social. Los compradores se segmentan por culturas y estilos de vida: *dinkis* (parejas sin hijos), *adultescentes* (afectados por el síndrome de Peter Pan), *metrossexuales* (hombres de la metrópoli), *übersexuales* (guapos masculinos), *singles* (sin pareja) *bobos* (burgueses bohemios), etc. Esta etapa supone el estado de mayor desarrollo, en el que la diversidad se alinea de forma clara con la visión estratégica de la organización y provoca un estado de aprendizaje continuo. Por el momento son políticas más voluntaristas que reales, ya que son pocas las organizaciones que aprovechan lo que tienen de diverso para definir su estrategia empresarial.

La gestión eficaz aprovecha lo diverso para generar beneficios y ventajas para todas las partes. El retorno de la inversión en gestión de la diversidad dependerá de los beneficios que reporta con relación a los costes que genera el proceso. Si se entiende que el propósito buscado es el incremento de la contribución al crecimiento de la empresa, pueden entenderse como objetivos la reducción del absentismo y de la rotación, el incremento de los ingresos por la vía de ideas innovadoras, la reducción de los costes estructurales,

CUADRO I



la fidelización de los clientes por un mayor grado de satisfacción, la reducción de los costes de **litigios derivados del cumplimiento** de la legislación, etc.

No obstante, hay ejemplos: HSBC se anuncia como el “banco local del mundo”, Unilever y Kodak hacen publicidad multicultural y los premios como los que concede DiversityInc reconocen a organizaciones como Verizon, que compite en el mercado de servicios de banda ancha y que ha convertido la diversidad en un factor clave para el desarrollo y el éxito comercial de la empresa practicando el compromiso del director general, el desarrollo del personal, las comunicaciones corporativas internas y externas y la diversidad de los proveedores. En este estado de desarrollo, la gestión alcanza a la cadena de valor e implica que la empresa se relaciona con otros que también están comprometidos con la inclusión.

Lo cierto es que muy pocas empresas quieren quedarse fuera, por lo que comienzan a convertir en gestión lo que hasta ahora era reflexión. La globalización, por tanto, no ha homogeneizado y la diversidad ha adquirido rango de riqueza desde un punto de vista tanto cultural como de valor para la empresa y para algunos se ha convertido en un activo intangible.

Diversidad e inclusión en el puesto de trabajo: diseño de entornos diversos

La diversidad en sí misma no es un fenómeno nuevo; lo que sí es novedoso es su gestión con el propósito de obtener valor económico, social y cultural. Una gestión adecuada se centrará en obtener un lugar de trabajo en el que cada uno tenga opciones de aportar valor teniendo en cuenta que el beneficio no se traduce únicamente en términos económicos, sino también en imagen, reputación e innovación. Por tanto, la diversidad es más un resultado de un proceso de cambio cultural que un *input* de ese proceso. Se trata de ganar la expresión “este es un lugar de trabajo en el que tienen cabida las ideas de todos independientemente de cómo sean”.

La cognición social es la manera en la que la gente piensa acerca de los demás. Es un área creciente de la psicología social que estudia cómo la gente percibe, piensa y recuerda información sobre otros. La realidad es demasiado compleja para discernir fácil-

Lejos de homogeneizar socioculturalmente, el proceso de globalización está dando lugar a un despertar de las identidades en el cual los diferentes quieren ver reconocido lo que tienen de distinto

mente entre unos y otros, por lo que recurrimos a economizar construyendo esquemas, representaciones mentales simplificadas para enjuiciar lo que nos rodea. Cuando se trata de personas, si los esquemas se construyen afectados por prejuicios, además de correr el riesgo de excluir, se incrementa la probabilidad de error.

Es habitual encontrar dos niveles de diversidad. El nivel primario corresponde a la diversidad visible, que atiende a diferencias físicas tales como la raza, el sexo, la edad y la capacidad física e intelectual. El nivel secundario se refiere a la diversidad no visible, que tiene en cuenta aspectos como la orientación sexual, la religión, la educación, la experiencia, el entorno social y geográfico, la personalidad, las inquietudes...

Llevamos unos años gestionando la diversidad con un enfoque de “café para todos”, en la creencia de que, si todos somos iguales, la igualdad de oportunidades consiste en ser tratados de la misma manera, tengamos la edad que tengamos, seamos hombre o mujeres.

En la actualidad, la gestión de la diversidad va progresivamente enfocándose también hacia el nivel secundario y se empiezan a tener en cuenta otros aspectos no visibles de la diversidad, que requieren una gestión bien distinta. Además, el trato homogéneo ha dejado paso a la individualización de las políticas buscando la solución adecuada para cada persona.

Nuestra educación, el entorno en el que hemos vivido, las experiencias y las creencias compartidas por nuestra comunidad nos proporcionan unas “gafas” únicas a través de las cuales vemos la realidad y que conforman una determinada manera de pen-

sar, decidir y relacionarnos. El impacto que esto tiene en nuestro día a día puede ser incluso mayor que el hecho de tener una determinada edad o raza. Esas diferentes interpretaciones de una misma realidad llevan muchas veces a conflictos y malentendidos, pero son también fuente de diversidad de puntos de vista, ideas y propuestas. Para que la suma de estas diferencias sea positiva es necesario contar con líderes respetuosos con “lo diferente” y con una cultura de confianza en el grupo.

Una persona que se incorpora a un grupo (empresa, comunidad, equipo...) enseguida percibe e interpreta la forma en la que funcionan las cosas: procesos, estrategias, creencias, valores, hábitos de comunicación (lo que se puede o no decir, lo que se puede o no preguntar), etc. Esa “forma en la que funcionan las cosas” es la cultura del grupo y condiciona lo que sus componentes vayan a dar de sí mismos. Para que las personas que integran el grupo estén dispuestas a ser auténticas y mostrar lo que “sus gafas” les sugieren, sin temor a discrepar o disonar, debe existir una cultura de confianza.

El hecho de que un grupo sea diverso no garantiza que sea creativo. Si la cultura es muy jerárquica y no hay comunicación hacia arriba, de poco servirán las diferencias entre las personas. Tiene que existir una comunicación sencilla y sincera en ambos sentidos, además de canales para que se produzca. Si hay una cultura de confianza para que cada cual pueda mostrarse tal como es, sin temor a opinar distinto, y existen canales habilitados para expresar las ideas, entonces podrá generarse la aportación de ideas necesaria para la innovación.

La diversidad gestionada en un entorno de confianza no solo da buenos resultados en cuanto a creatividad e

La etapa de administración supone el estado de mayor desarrollo, en el que la diversidad se alinea de forma clara con la visión estratégica de la organización y provoca un estado de aprendizaje continuo

innovación, sino que también es generadora de motivación y compromiso. Al comienzo de una relación la confianza está presente y desaparece cuando ocurre algo que la rompe. Mientras existe, si el líder es capaz de generar un espacio en el que la comunicación sea directa y bidireccional y es capaz de ofrecer autonomía en el desempeño del trabajo y el cumplimiento de objetivos, el resultado es un mayor compromiso y una mayor involucración del equipo.

Cuando se tiene autonomía para trabajar, cuando no se controla el número de horas de presencia en el puesto de trabajo, sino el cumplimiento del cometido en tiempo y forma, cuando se tiene libertad para administrar el tiempo y atender otro tipo de cuestiones urgentes, las personas tendemos a responsabilizarnos más aún, a sentir más nuestro el proyecto y a dar ese plus de esfuerzo que no es una cuestión de dinero. Entonces, la línea que separa “la vida personal” de “la vida profesional” se desdibuja. No tenemos dos vidas, tenemos solo una, y es muy difícil “desenchufarse” de los problemas personales al llegar al trabajo y viceversa. Si existe ese entorno de autonomía y confianza, se puede estar permanentemente “enchufado” a lo profesional, porque se permite también estarlo a lo personal. El incremento del compromiso derivado de este modelo redonda normalmente en una mejora de los resultados y fortalece la confianza depositada por el líder. Este, a su vez, delegará más tareas y concederá más autonomía, con lo que se creará un círculo virtuoso confianza-compromiso.

De la reflexión a la acción

Diversidad e inclusión se usan indistintamente, pero se pueden diferenciar. La diversidad es el hecho; la inclusión es la acción. La diversidad es inevitable y necesaria porque altera lo estable y con ello se generan nuevas opciones, pero puede dejarse al azar, que sean los elementos los que se disputen el entorno. Actuar sobre los elementos de forma que se pase de la no discriminación a la tolerancia y de ahí a la búsqueda de beneficios es actuar con propósito, es provocar la inclusión. Cuando la diversidad es gestionada y se procedimenta para reducir tensiones y dar oportunidades, se está dando espacio a las diferencias. Las cotas de reserva, los procedimientos de acceso al empleo de grupos con riesgo de exclusión, el cuidado del reparto de opciones de desarrollo personal y profesional, etc. son mecanismos de inclusión.

Para lograr que la diversidad forme parte de los valores de la organización resulta necesario, primero, un diagnóstico que determine el estado de heterogeneidad de la fuerza de trabajo. El análisis cualitativo de esa heterogeneidad debe revelar la potencialidad de un grupo humano capaz de innovar con aportaciones distintas, creativas, complementarias y estimulantes. Cuanto más complejo es un entorno, más ventajas puede ofrecer la diversidad y, dado que la innovación se ha convertido en una necesidad competitiva de las empresas y las naciones, cuantas más ideas distintas, más opciones de diferenciarse. Según los resultados de un estudio realizado por el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad en 2009, solo el 14 % de las empresas en España declaran que sus empleados son innovadores.

El diagnóstico tiene que dar idea de qué procesos de gestión de personas deben ser optimizados. El objetivo de la optimización debe atender tanto a la no exclusión como a la inclusión. Gestionar la inclusión sin haber resuelto la discriminación suele provocar la aparición de desigualdades, de ahí que la selección, la promoción, la formación y la retribución deban manejarse, primero, con criterios de igualdad de oportunidades y, segundo, con criterios de dónde está la ventaja de incorporar y crear equipos diversos.

El papel del departamento de recursos humanos debe ser consultivo, asesorando en el proceso de cambio y teniendo en cuenta que el progreso avanza desde la no discriminación hasta la capitalización de la imagen. Los pasos intermedios serán abordar los recelos de los colectivos más tradicionales que pueden suponer un freno, favorecer un clima de tolerancia eliminando los estereotipos y estimular la aceptación e integración de los demás y sus ideas.

Caso práctico: la diversidad en Banesto

La experiencia en otros países, sobre todo anglosajones, sugiere que la gestión de la diversidad debe orientarse a acometer, por orden, las siguientes acciones:

1. **Contar con el apoyo de la alta dirección**, asegurándose de que los altos directivos están convencidos de apoyar políticas de diversidad y que



no tienen prejuicios (por religión, sexo, origen étnico, edad, etc.). Son los primeros que tienen que estar convencidos de que la diversidad ayuda a crear más valor en soluciones para clientes en más productos y con una menor inversión de capital. En Banesto, el apoyo de la dirección ha sido explícito y gracias a ello se han podido llevar a término las iniciativas que ha ido diseñando el departamento de recursos humanos.

2. **Dar información una vez al año a la alta dirección**, no bombardeando, pero sí dando ratios anualmente para ser sensibles de la evolución. Lo que no se mide no se hace, mientras que lo que se mide orienta y empuja a la acción. Banesto cuenta con un cuadro de mando de recursos humanos que incluye la diversidad y que se presenta trimestralmente al comité de dirección. También trimestralmente se elabora un cuadro de mando específico de diversidad, que se presenta al consejero delegado.
3. **Analizar si la diversidad puede ser una ventaja competitiva**, identificando las necesidades de talento, los mercados a los que se puede llegar, los productos y servicios que se pueden desarrollar, etc. Banesto no ha sido una excepción y ha entendido que tener una plantilla lo

La diversidad ha adquirido rango de riqueza desde un punto de vista tanto cultural como de valor para la empresa y para algunos se ha convertido en un activo intangible

más parecida posible al público al que se dirige es una ventaja comercial.

4. **Analizar los cambios que requieren los procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección, promoción, compensación, etc.),** definiendo cuotas de acceso y promoción, reduciendo la brecha salarial e incrementando el número de horas de formación. Desde el principio del programa, cuando el enfoque estaba más orientado a la igualdad de oportunidades, se establecieron políticas concretas en todos los procesos de gestión de personas con el fin de garantizar la equidad en el acceso y en el trato. Después, esas políticas fueron evolucionando hasta lo que hoy existe en Banesto, un programa destinado a que las personas lleguen donde se propongan, contando con políticas que contribuyan a la sostenibilidad de sus carreras independientemente de su momento vital.
5. **Estimular el trabajo en equipo multicultural, montando “equipos de dos” que trabajen en parejas diversas para que se conozcan, cooperen y eliminen sus prejuicios.** Hace años que Banesto promueve la movilidad geográfica y funcional como vía de enriquecimiento personal y profesional, y en la actualidad una propuesta en estudio es precisamente fomentar la multiculturalidad de los equipos.
6. **Difundir la diversidad,** permitiendo tomar conciencia de la importancia de las diferencias y ofreciendo información sobre los beneficios que reporta en términos de indicadores cuantitativos y fortalecimiento de la cultura y la reputación. Las comunicaciones en Banesto sobre diversidad son constantes, tanto interna (*intranet*, foros, convenciones...) como externamente, aprovechando cada ocasión para transmitir los logros y los beneficios de la diversidad.
7. **Apoyar mediante la formación,** comenzando por los directivos, añadiendo al estilo de liderazgo un nuevo rasgo: la diversidad como atributo de competitividad. La calidad directiva tiene un papel principal en la propuesta formativa de Banesto. La tolerancia y el respeto de la diversidad son partes fundamentales del estilo que el banco quiere en sus directivos.
8. **Crear grupos en la organización como asesores de diversidad (*Diversity Advisory Teams*),** diseñando mecanismos de consulta que permitan compartir información sobre el conocimiento generado por distintos equipos, documentar el aprendizaje y distribuir las mejores prácticas.
9. **Medir y tener claro dónde se está,** disponiendo de un cuadro de mando de gestión de la diversidad que sirva tanto para la toma de decisiones a corto plazo como para informar a la alta dirección (punto 2).
10. **Incorporar la diversidad como uno de los ejes de la estrategia de capital humano,** desarrollando el modelo de competencias con la redefinición de las existentes y la creación de otras nuevas: comunicación, creatividad, innovación, flexibilidad, adaptabilidad, visión intercultural...

Banesto lleva diez años trabajando para aprovechar todo el talento de la organización y poner en valor colectivos no mayoritarios. Inicialmente, el enfoque se orientó a la búsqueda de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres con políticas de acceso, promoción, formación y conciliación que les facilitarían el desarrollo profesional de forma compatible con sus proyectos familiares. Se avanzó considerablemente en términos cuantitativos, pero las políticas eran vistas como los refrescos *light*, solo para mujeres, seguramente debido a la manera en la que se comunicaron las políticas, los avances y los ejemplos, con un enfoque feminizado. Hay que tener en cuenta que todo eso tuvo lugar antes de la Ley de Igualdad, por lo que había otros mínimos y menos protección.

En 2007 se puso en marcha un *master plan* de recursos humanos con el compromiso como eje central. Esto propició una revisión del programa y una evolución hacia un enfoque de gestión de la diversidad que incluyera, además del sexo, la edad, las diferentes capacidades, los intereses, etc. Se amplió la oferta de medidas conciliación, incluyendo medidas que dieran respuesta a las demandas de más colectivos, atendiendo a los diferentes tipos de diversidad: excedencias por voluntariado y estudios, programas de voluntariado, ampliación de la baja por paternidad, permisos para acompañamiento de familiares hospitalizados, apoyo en procesos de adopción... Además, las medidas de conciliación dejaron de impulsarse como un fin en sí mismo y pasaron a gestionarse como una herramienta en la que apoyarse con el fin de garantizar la sostenibilidad de las trayectorias profesionales de cualquier persona de la organización, haciéndola compatible con su momento vital.

Hoy, a pesar de haber avanzado tanto en diversidad como en cultura, no hay autocomplacencia. Se quie-

Para lograr que la diversidad forme parte de los valores de la organización resulta necesario un diagnóstico que determine el estado de heterogeneidad de la fuerza de trabajo

re seguir avanzando en una cultura de confianza e inclusión, trabajando la calidad directiva y la comunicación, y en unas políticas personalizadas de gestión a través del iCRM (sistema de información interna y segmentación de la plantilla). ▽

«Gestión de la diversidad: el valor de lo diferente». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 4002.