



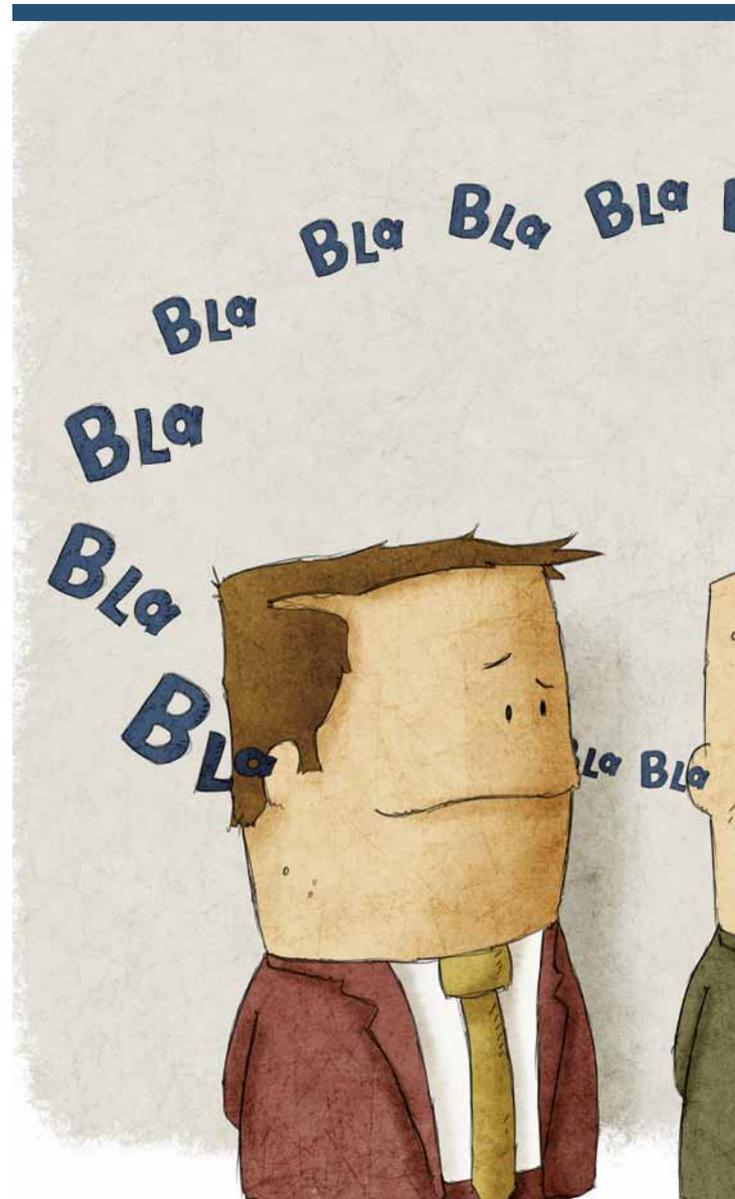
**Miriam Aguado e Irene Arensburg,**  
consultoras de  
PeopleMatters.

*Diversity Matters* es como se tituló uno de los últimos informes de McKinsey. La firma de consultoría ha estado investigando sobre la diversidad en el entorno de trabajo durante los últimos años, llegando a conclusiones que confirman que el trabajo común de individuos provenientes de distintas culturas, de diferente género, de creencias diversas y de experiencias de vida poco semejantes, dan resultados muy positivos para las organizaciones del siglo XXI. A su vez, Los beneficios de lo que se conoce entre los expertos como “*diversity management*” (la forma de gestionar la diversidad dentro de la empresa), son capaces de atraer y retener talento, impactando directamente en su marca como empleador o “*employer brand*”. En consecuencia, esta corriente de gestión dentro de los Recursos Humanos no puede ser ignorada a la hora de crear y potenciar la marca como lugar para trabajar, dentro de la estrategia empresarial.

## COMPRENDIENDO LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

Si hace algunos años la diversidad era un tema poco frecuente en el mundo corporativo, la tendencia actual comienza a cambiar de rumbo. En los últimos años, la diversidad empieza a ser una necesidad competitiva puesto que, gestionada de forma adecuada, ha demostrado ser un factor de éxito para las organizaciones que la implementan. La diversidad permite la colaboración y el aprendizaje entre individuos con perfiles únicos cuya combinación y trabajo en equipo permiten un mejor uso de su talento, conocimientos y habilidades, así como un desarrollo profesional más rápido y profundo.

# Comunicación



Tal y como asevera Anthony Hesketh en el informe “*Managing the value of your talent*” (2014) vivimos en “*the age of people*”<sup>1</sup>. Hasta hace tan solo unos años, las marcas no tenían tan presentes las opiniones de sus clientes. No obstante, gracias a las redes sociales y a la rápida difusión de la información a través de internet, la tendencia ha cambiado y las personas han alcanzado un merecido protagonismo. Las empresas ya no se dirigen a lo que antes consideraban prácticamente robots, sino a individuos con alma y corazón. Los clientes toman el

1 Trad. del autor: “la era de las personas”.

# La gestión de la diversidad como activo estratégico para el Employer Branding



poder y se convierten en imprescindibles a la hora de formular la propuesta de valor. Cada persona tiene sus particularidades y es diferente. Para poder llegar a todas ellas, las empresas requieren que sus empleados, también, sean diversos.

La definición de diversidad de la Real Academia Española de la Lengua hace referencia a “gran cantidad de cosas distintas”. Por lo tanto, se trata de un concepto muy extenso y a medida que evolucione la sociedad puede incorporar infinidad de ingredientes, como por ejemplo, relativos a género, etnia, edad, nacionalidad, religión, minusvalía, características personales, educación, lenguaje,

apariencia, estilo de vida y creencias. Glenn Llopis, consultor en liderazgo empresarial, asume que la diversidad es mucho más que un asunto intercultural. Se trata de acoger a personas diferentes, con valores distintos y que representan distintas generaciones, ideas y pensamientos.

Una empresa con una combinación tan variada de empleados puede llegar a ser la forma de llegar a conocer realmente a los clientes y que éstos se identifiquen con ella. A su vez, puede ser una forma de crear fuertes vínculos entre empleados “unidos en la diversidad” y trabajando conjuntamente para crear resultados *sui generis*, innovadores, creativos y muy vinculados al éxito. Teniendo en

cuenta que los trabajadores jóvenes del siglo XXI huyen de la homogeneidad, este vínculo entre empleados con vivencias, experiencias de vida, creencias e historias diferentes puede ser un factor clave de atracción de talento. Una empresa diversa es también una empresa con más posibilidades de desarrollar políticas de Responsabilidad Corporativa eficaces y trascendentes, lo que hace que, de cara a la sociedad, también sea bien percibida, pudiendo crear un orgullo de pertenencia entre aquellos que se encuentran entre sus filas.

## CÓMO EVITAR EL “CHOQUE DE CIVILIZACIONES” CORPORATIVO

Al igual que en las Relaciones Internacionales, las divergencias y diferencias entre culturas, religiones y contextos pueden llevar al conflicto si no son bien gestionadas. Por ello, las organizaciones han comenzado a institucionalizar políticas y programas específicos para favorecer el reclutamiento, la inclusión, la promoción y la retención de empleados. Es lo que se conoce como “gestión de la diversidad” y, en las últimas décadas y de modo creciente, directivos de recursos humanos han reconocido la necesidad de implementar prácticas relacionadas con ésta, para superar las barreras que las diferencias dentro de la empresa pueden plantear.

No obstante, el desconocimiento y la falta de recursos para una buena implementación pueden llevar a consecuencias negativas. En lugar de dar resultados positivos, la diversidad puede ser un problema si no es bien gestionada, creando situaciones en las que se produzcan la discriminación de ciertos empleados, el refuerzo de los estereotipos y determinados riesgos legales. Un ejemplo de cómo los esfuerzos para mejorar las relaciones y la comunicación entre empleados llevaron a crear una percepción negativa de la compañía es el caso de Texaco con el incidente de la “Jelly Bean Jar”<sup>2</sup>. En 1994, durante un curso sobre

diversidad para empleados, un *manager* explicó que “*all the black jelly beans seem to be glued to the bottom of the bag*”<sup>3</sup>. Este comentario fue interpretado como despectivo por parte de los empleados Afroamericanos de Texaco y terminó en una sentencia judicial contra la compañía y el pago de 176 millones de dólares en concepto de indemnización. Este tipo de errores en la gestión de la diversidad influyen, a su vez, en la imagen de la compañía como empleador y puede implicar grandes dificultades para atraer y retener talento. A la inversa, una gestión de la diversidad bien planteada, inclusiva, llevada a cabo con el apoyo total de los directivos y totalmente integrada en la estrategia de la empresa, puede llegar a ser una clara ventaja competitiva.

## LOS BENEFICIOS PARA EL EMPLOYER BRANDING

Los beneficios derivados de una correcta gestión de la diversidad pueden mejorar el *Employer Branding* de una empresa por los siguientes motivos:

- **Las empresas diversas son más innovadoras y más creativas.** Al tener empleados provenientes de diferentes

contextos, las ideas que surgen son superiores a las ideas producidas por empresas con plantillas homogéneas. Esto también permite encontrar soluciones a problemas con distintos enfoques y alternativas, lo que aumenta la eficiencia y la calidad de los resultados, creando empresas mucho más sostenibles a largo plazo.

- **Las empresas diversas tienen muchas más posibilidades de éxito en la retención y selección de talento.** Al buscar empleados con perfiles diferentes, se amplía el espectro que ofrece el mercado laboral y a su vez, la rotación y el absentismo disminuyen

### Las divergencias y diferencias entre culturas, religiones y contextos pueden llevar al conflicto si no son bien gestionadas

2 Trad. del autor: “El frasco de gominolas”.

3 Trad. del autor: “Las gominolas negras parecen estar pegadas al fondo de la bolsa”.

considerablemente debido al fuerte sentimiento de pertenencia que se crea. El compromiso con la organización por parte de los empleados se fortalece.

■ **Las empresas diversas favorecen el trabajo en equipo y son más dinámicas.** Numerosos estudios, algunos llevados a cabo por universidades de prestigio como el MIT (EEUU) han demostrado que empleados con perfiles heterogéneos funcionan mejor trabajando en equipo. Las empresas con culturas colaborativas y de confianza suelen ser empresas con niveles elevados de satisfacción entre los empleados.

■ **Las empresas diversas son más flexibles y su adaptación a los cambios y a un mercado cambiante es mayor.** Los empleados son capaces de examinar situaciones concretas desde distintos puntos de vista que operan dentro de políticas y procesos que han sido diseñados para adaptarse de forma fácil en caso de necesidad. Se trata de empresas más versátiles.

■ **Las empresas diversas ofrecen un mejor servicio a sus clientes y responden mejor al mercado.** El tener una fuerza laboral diversa permite tener una visión mucho más amplia del mercado y de los clientes target, pudiendo comprenderlos de una forma más cercana. Esto desarrolla un marketing y una marca competitiva.

## La diversidad hace que el potencial talento perciba a una empresa como innovadora, creativa, dinámica y flexible con empleados adheridos a un sentimiento de pertenencia

innovadora, creativa, dinámica y flexible con empleados adheridos a un fuerte sentimiento de pertenencia (y donde se respira un buen ambiente de trabajo).

Johnny Torrance Nesbitt, experto en reclutamiento global, diversidad y *Employer Branding*, subraya el impacto de definirse como una empresa implicada en promover la diversidad sobre la marca como empleador, fundamentándose en el ranking *Diversity Inc*, que clasifica a las empresas que más han fomentado la diversidad. Todas ellas son muy valoradas y reconocidas tanto por su marca empleadora como por su compromiso con la diversidad.

La primera empresa en el ranking *Diversity Inc* es Sodexo. La empresa de servicios en calidad de vida, pionera en *Employer Branding*, resulta un ejemplo preciso para ilustrar la conexión existente entre la imagen como marca empleadora y la gestión de la diversidad de los empleados.

Para Sodexo, la diversidad es un imperativo, aspira a crear una cultura corporativa que celebre las diferencias, las nuevas ideas y las distintas perspectivas. Por ello la diversidad se ha convertido en un pilar de su estrategia. Los resultados ya han comenzado a apreciarse y la compañía ha mejorado

su habilidad para atraer y desarrollar talento, obtener compromiso por parte de los empleados y entregar el mejor servicio a sus clientes.

Sodexo no es la única organización en haber experimentado una mejora de la marca como empleador a través del impacto de la diversidad en el negocio. De hecho, en Europa, son ya 7.100 organizaciones las que han firmado las conocidas como “*Diversity Charters*” para promover la diversidad, algunas compañías tan conocidas como Coca-Cola, Adidas o HP.

Todo ello, pone de manifiesto que una estrategia de *Employer Branding* que cuenta con la diversidad obtiene una gran ventaja en la “guerra por el talento”. Al mismo tiempo, supone una excelente oportunidad para crear “*best workplaces*”. ■

## ELEMENTO CLAVE DEL EMPLOYER BRANDING

El *Employer Branding* nace del hecho de que ya no son sólo los productos y servicios que ofrece una empresa los que definen su imagen externa sino que, también, influyen otros factores como su papel en la sociedad, su rol como empleador y la creación de una cultura corporativa fundamentada en valores éticos. De ahí que la diversidad y su gestión se conviertan en piezas clave del engranaje que conforma la estrategia de *Employer Branding*. La diversidad hace que el potencial talento perciba a una empresa como