



Alfonso Jiménez, socio
director de PeopleMatters.

La Diversidad es la nueva realidad de nuestra fuerza laboral. Lo queramos o no, hoy trabajamos con equipos mucho más diversos porque hoy nuestra población activa es mucho más diversa que antes. Hoy tenemos que gestionar equipos y plantillas diversas conformadas por diversas variables que se suman a la tradicional del género.

Entre los vectores de diversidad caben citar el origen étnico y cultural (en nuestra población activa tenemos muchos millones de trabajadores no nacidos en nuestro país) o el generacional (ya que hoy conviven en nuestra población cuatro generaciones con motivaciones bien distintas y muy bien descritas por los profesores del IMD Ben-Hur y Ringwood en su reciente investigación *Making Generational Differences Work*). Sin olvidar cualquier otro vector como las capacidades diferentes o la orientación sexual que en algunos casos también están muy presentes.

La Diversidad es algo que está ahí y hay que saber gestionarla, pero, además para algunas compañías es algo “deseado” ya que ha quedado acreditado que, para trabajos dinámicos, en los que la creatividad y la flexibilidad son importantes, como es el caso de los nuevos modos de trabajo, es un factor muy positivo. Cuanta más diversidad, más innovación.

Si queremos aprovecharnos de los beneficios de la Diversidad, tenemos que desarrollar una cultura inclusiva. Diversidad e Inclusión deben ir juntas. No podríamos gestionar bien la Diversidad, sin una actitud inclusiva en todos los managers y profesionales de la empresa.

La inclusión es la actitud de apertura y respeto por los que son distintos a nosotros, considerando que pueden aportar tanto o más valor.

Gestión del cambio



Diversidad e Inclusión han llegado tarde a nuestra comunidad de negocios. La incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo es de mediados de los 80s y la inmigración, como factor de diversidad étnica y cultural, llegó a finales de los 90s. Desde hace décadas hemos potenciado la incorporación al mercado con personas con discapacidad y más recientemente, tras la crisis económica, se han incorporado a nuestro mercado 4,5 millones de jóvenes millennials que han sido una fuente de diversidad generacional frente a los integrantes de las generaciones baby-bomm y X que, además, divergían menos entre ellas.

En definitiva, hoy nuestro mercado es mucho más diverso y las empresas empiezan a considerar la Diversidad y la Inclusión como un factor de gestión importante y, por lo tanto, a incorporar a la Estrategia de Personas.



Ocho consejos para Gestionar mejor la Diversidad

En este sentido, desde el nacimiento de nuestra firma, en unos pocos 15 años, hemos desarrollado una práctica sobre Diversidad y hemos acumulado un gran conocimiento sobre la materia. Por ello, quería compartir una serie de aprendizajes derivados de nuestra experiencia y de las mejores prácticas internacionales.

1. **Asegurar el apoyo de la Alta Dirección.** Esto es muy obvio y sirve para muchas cosas, pero para Diversidad, también. Especialmente porque hay un porcentaje de personas que niegan ideológicamente el valor de la Diversidad. Antes de iniciar un Plan de Diversidad, recomendamos valorar la sensibilidad de la Alta Dirección por la materia.
2. **Dar información a la Dirección sobre Diversidad.** Es importante, al menos una vez al año, hacer

una evaluación del grado de diversidad de nuestra plantilla y de cada grupo de trabajo. Esto sensibilizará al *management* sobre el tema. Recordemos que muchos *managers* empresariales son financieros e ingenieros y entienden mejor los conceptos cuando van soportados en números.

En estos paquetes de información hay que incluir no solo valores estáticos, sino también evolutivos. Igualmente, es importante mediar la línea base de la que partimos y la evolución de los parámetros en el tiempo. Esta cuantificación permitirá poner el foco en los aspectos que requieren mayor desarrollo.

3. **Tener muy claro cómo la Diversidad beneficia a nuestro negocio.** Tenemos que asegurar que efectivamente la Diversidad ayuda a nuestro negocio y

permitirá centrar las iniciativas hacia aquellos aspectos más relacionados con el negocio. Por ejemplo, si abogamos por la Diversidad en una cadena de tiendas de lujo, podemos ver que conectan mejor con los distintos clientes visitantes de nuestras tiendas cuando éstos son atendidos por empleados de su contexto cultural.

- 4. Empezar por auditar las políticas y procesos de Personas.** La Diversidad no sólo es una cuestión de número (como por ejemplo porcentaje de mujeres en la plantilla), también de aspectos cualitativos de nuestras políticas. Tenemos que asegurar que no hay sesgos, ni discriminación en nuestras políticas de Selección, Formación, Desarrollo, Retribución, Desvinculación, etc.). Además, hay contextos regulatorios

locales específicos que es necesario conocer. Por ejemplo, mientras que en España se puede poner un criterio de corte de edad para acceder a los planes de jubilación, en los Estados Unidos, esta política no sería constitucional y podría acarear un gran problema a nuestra empresa.

- 5. Poner en marcha programas de pares.** Cuando tengamos que generar planes de apoyo personal como tutores, o puntos de ayuda en la entrada, etc. tener en cuenta las diferencias. Esto ayudará mucho a entender la Diversidad y generará actitudes inclusivas. Por ejemplo, si tenemos un programa de punto de apoyo en la entrada de modo que asignamos a los nuevos profesionales un contacto que éste sea bien distinto al nuevo profesional incorporado.
- 6. Es importante comunicar permanentemente la importancia de la Diversidad.** Esto implica hacer

campaña, comunicar, comunicar y comunicar para que esté muy presente en el día a día. Esta recomendación es similar a muchas áreas de cualquier estrategia de Personas, pero es especialmente relevante en Diversidad. Recuerdo una anécdota de un Director General de la filial española de una empresa norteamericana “que no entendía cómo en todos los *meetings* internacionales de la compañía, con todo el *management* global, siempre había una mañana dedicada a Diversidad e Inclusión”.

No podríamos gestionar bien la Diversidad, sin una actitud inclusiva en todos los managers y profesionales de la empresa. La inclusión es la actitud de apertura y respeto por los que son distintos a nosotros

- 7. Hacer grupos de empleados para comentar aspectos relacionados con la Diversidad.** Sugerimos montar grupos internos que periódicamente analicen y comenten la evolución de la Diversidad, así como crear champions de la Diversidad en las distintas unidades de negocio y geografías. También

utilizar a los mayores influenciadores como mentores de Diversidad. En este sentido, se trataría de formalizar una cierta estructura de impulso de la Diversidad y la Inclusión por toda la empresa.

- 8. Incluir la Diversidad como un objetivo estratégico,** con su plan, sus responsables y sus presupuestos.

Esperamos que estos consejos, fruto de nuestra experiencia y de las mejores prácticas en entornos más avanzados en Diversidad e Inclusión, sirvan para echar andar en su Gestión.

La Diversidad y la necesidad de culturas y actitudes inclusivas ha llegado tarde a nuestro mercado, pero ha llegado con mucha fuerza por las evoluciones demográficas de nuestro país que se nos están cambiando la configuración de nuestra sociedad y de nuestros equipos de profesionales. ■