

## GESTIÓN

## Empresas que están aplicando políticas de diversidad

Porcentaje de empresas que calificaron los beneficios obtenidos de importantes o muy importantes

Consolidación de los valores culturales dentro de la organización  
Mejora de la reputación de la empresa  
Mayor capacidad de atraer y mantener personal muy cualificado  
Aumento de la motivación y la eficacia del personal  
Mayores capacidad de innovación y creatividad de los empleados  
Mejores niveles de servicio y satisfacción de la clientela

PORCENTAJE DE EMPRESAS

0 20 40 60 80

Mayor capacidad para superar la escasez de personal  
Reducción de la rotación de personal  
Disminución de las tasas de absentismo  
Mejor acceso a nuevos segmentos del mercado  
Eliminación de costas procesales  
Mayor capacidad de gestión global

PORCENTAJE DE EMPRESAS

0 20 40 60

Fuente: Estudio de empresas del CSES. Comisión Europea

LA VANGUARDIA

## GESTIONAR LAS DIFERENCIAS

# ¡Soy único! ... y tú... y él también...

La diversidad en el personal de la empresa puede crear conflictos o ser la base de una gran oportunidad

Jordi Goula

**H**oy se habla de diversidad en la empresa, de cómo gestionarla, al igual que ayer se hacía con la responsabilidad social corporativa o anteayer con la conciliación de la vida profesional y familiar. Parece que aquí en España vamos con un poco de retraso en este campo, pero el alud de extranjeros que han entrado en nuestro país en los últimos años ha agitado -también- las aguas de la gestión. Ya no vale gestionar como se hacía diez años atrás, se dice ahora. La diversidad, que va mucho más allá del escaparate de las nacionalidades -ahí están cultura, género, orientación sexual, etnia, religión, capacidad, formación, edad...-, puede convertirse en un problema serio -si por su causa se cortan accesos u oportunidades o dificulta el trabajo en equipo- o bien puede ser una ocasión de mejorar el negocio si a través de la interacción se mejora la capacidad particular de cada una de las personas y se aprende a trabajar de forma distinta, más flexible, enriqueciendo la cultura corporativa y sacando lo mejor de cada trabajador en términos de creatividad. Y ahí está el reto.

Myrtha Casanova lleva muchos años explicando la necesidad de potenciar sus ventajas. Por ello fundó el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad -organismo sin ánimo de lucro-, que ahora preside y desde donde apoya en su política estratégica a empresas e instituciones. "Si la empresa no se incorpora a esta evidencia, incurrir en un peligro, ya que el mundo es diverso, la clientela es diversa y cada consumidor compra el producto con el que más se identifica. Si no tienes gente que conecta con tus públicos, te quedas fuera de juego. Por ello, los grupos de trabajo que no son diversos tienden a la obs-

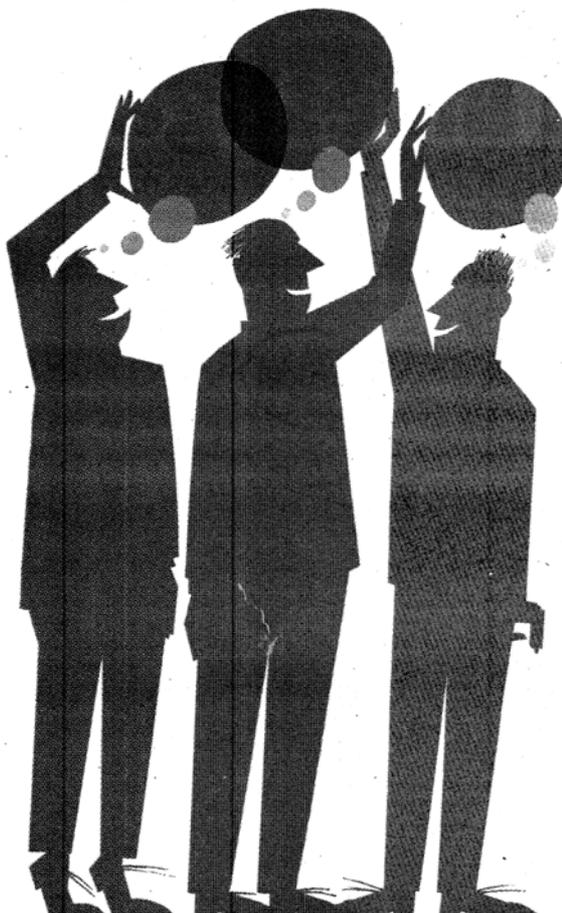
lescencia... Ahora bien, es cierto que la diversidad supone conflicto si no se gestiona".

Una empresa pionera en este campo es Hewlett-Packard con 172.000 empleados y operando en 170 países. Ben Capell es Program Manager de Diversidad en HP y asegura: "Para nosotros es clave conocer la sensibilidad de nuestro cliente. Por ello, porque los mercados son muy distintos, hemos extendido nuestros centros de desarrollo a diversos países. La diversidad está en la base de nuestra estrategia". Comenta que no se puede entender el concepto de diversidad sin el de inclusión, que se materializa en "un entorno laboral tolerante y flexible donde todos tienen la oportunidad de contribuir al éxito de la empresa y se sienten valorados por sus capacidades, experiencias o ideas". Recuerda que en HP, "la diferenciación se convierte en su mayor ventaja comparativa".

Por supuesto que el fenómeno de la diversidad no es nuevo, "pero hasta ahora se ha vivido como algo accidental, no ha habido gestión", comenta Ignacio Raich, director de comunicación de Randstad. "Gestionar es ver qué diversidad necesito en mi empresa para cada proyecto", añade

## El fenómeno de la diversidad no es nuevo, pero hasta ahora se ha vivido como algo accidental

Conxita Folguera, directora del departamento de Recursos Humanos de Esade. ¿Cuándo hemos empezado a hablar de diversidad?, se pregunta Carlos Obeso, director del Instituto de Estudios Laborales y profesor de Esade. "Pues desde que al necesitar talento no hemos podido pescar en los caladeros habituales, cuando nos hemos dado cuenta de que los mercados son muy distintos y



GUILLERMO CIFRE

## El impacto en la empresa española

¿Cuál es el impacto sobre las empresas españolas de una fuerza laboral diversa? Randstad, la Universidad de Cádiz, Esade y el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad están ultimando un estudio en el que se elaboran una serie de indicadores sobre el tema. Ya se ha realizado el trabajo de campo y a finales de año se podrá contar con el estudio completo, que aportará las claves para una mejor gestión de esta realidad. *Dinero* ha tenido acceso a un avance sobre las primeras conclusiones, que, por su interés, se ofrecen a continuación.

1. En general, las empresas españolas son mucho más diversas de lo que cabía esperar, con niveles de heterogeneidad demográfica comparables a los europeos (en torno a 0,7 en una escala de 0-homogeneidad a 1-diversidad total).

2. Las empresas más diversas son las de servicios, seguidas por las industriales y, a una distancia notable, las de construcción. Este resultado es fácilmente explicable, ya que las empresas de servicios son las que necesitan más plantillas diversas, que reflejen la heterogeneidad de sus mercados, para poder acceder a todos los segmentos diversos con mayor facilidad.

3. Las empresas hacen pocos

esfuerzos "explícitos" por gestionar la diversidad. Hay pocas empresas con estrategias deliberadas en este sentido, pero muchas de ellas están dando respuesta a la diversidad de manera más informal, adaptando la gestión de los recursos humanos (flexibilidad, adaptación a colectivos diversos...). En definitiva, las empresas se dan cuenta de la necesidad, pero dan respuestas parciales, desconectadas y poco estratégicas.

4. La mayoría de las iniciativas se centran en aspectos relacionados con la vida laboral y familiar, pero olvidan otras dimensiones de la gestión de la diversidad, como son la gestión del conflicto, el fomento de la innovación, la comunicación intercultural...

que no podemos vender el mismo modelo de lavadora en todos los países; cuando traes trabajadores de distintos lugares para una obra en concreto y ves que tienes delante una Torre de Babel... entonces empiezas a hablar de gestionar la diversidad".

En realidad, existen varios motivos por los cuales las empresas están interesadas en gestionar la diversidad. Para Folguera, "uno tiene que ver con la propia razón de ser de la empresa, con el mercado para el que trabajan. A veces le interesa conocer más a fondo este mercado y para llegar a él de manera más fácil desarrolla políticas de diversidad. Por ejemplo, para una empresa cuyos clientes son de una franja de edad determinada, puede ser conveniente que emplee a más gente

## La gestión de la diversidad tiene que verse en el siglo XXI como un imperativo empresarial

de esta franja para que se entiendan mejor. Eso les lleva a incluir la diversidad *edad* en sus empleados. Otro motivo puede ser el de promover la innovación. Eso se evidencia en el trabajo en equipo. En algunas etapas del proceso de innovación es más necesaria la diversidad y en otras la homogeneidad. Ese es un tema en discusión, pero, en cualquier caso, siempre se ha de gestionar, no se puede dejar al azar".

En España -véase el recuadro inferior- está entrando la concienciación, que empezó con las filiales de multinacionales. "Nota que aquí estamos viviendo un gran cambio. Cuando hace cinco años hablaba de gestión de la diversidad, la gente me miraba sorprendida y se pensaba que le hablaba de algo social y no de una estrategia económica para la empresa; hoy ya no es así", dice Ben Capell. "En el Instituto, en los últimos tiempos, vienen más empresas de aquí a solicitar información", asiente Casanova. "De todos modos, en España no se ha abrazado todavía como estrategia corporativa". Y la realidad aprieta. "En Randstad tenemos un promedio diario del 17% de extranjeros, entre las personas que vienen a pedir trabajo", dice Raich. Con todo, Obeso se muestra algo más escéptico. "Creo que la reflexión de la diversidad desde el punto de vista empresarial todavía tiene hoy un algo de folklórico".

Y Myrtha Casanova pone la guinda. "La gestión de la diversidad tiene que verse en el siglo XXI como un imperativo empresarial y no como una estrategia o un conjunto de acciones tendientes a resolver el problema de la inmigración o simplemente para ser políticamente correcto".