

¿LA DIVERSIDAD ES UNA OPORTUNIDAD?

Ramón Montaner,
Presidente de Montaner & Asociados

RESUMEN:

La diversidad en las organizaciones no se percibe porque forma parte de los costos ocultos. Muchas veces se percibe como un problema y no como una oportunidad. Atender a la diversidad produce beneficios de distinta índole tanto para la organización como para los empleados. La diversidad tiene distintas dimensiones. Es necesario realizar un programa en Gestión de la Diversidad y para su desarrollo hay que seguir distintos pasos. Para el éxito del programa en Gestión de la Diversidad es necesario también tener en cuenta algunas consideraciones. Hay que aprovechar la oportunidad de hacer un programa en Gestión de la Diversidad para impulsar todo el potencial organizacional.

“En esta empresa las mujeres solamente pueden promocionar a encargadas, para jefaturas y dirección siempre son hombres. Las que quieren promocionar tienen que ir a otra empresa”. Este es uno de los muchos comentarios cuando hay falta de gestión de la diversidad en una empresa. Tanto a nivel de clima laboral o de integración será muy difícil cuando existe un trato que se percibe injusto o bien poco ético. Muchas empresas toman la diversidad como un problema, en realidad es la oportunidad que tenemos de diferenciarnos de los demás.

Las empresas cada vez son más iguales, productos similares, estrategias similares, imagen similar, todo puede ser copiado por la competencia. Aquí me gustaría hacer un apunte, la diversidad también afecta a la administración pública de la misma forma, o en mayor medida: “No se puede tener un país competitivo si la administración pública no es competitiva”. A veces parece, que nuestra Administración Pública es inmune a los cambios y necesidades del entorno.

Hoy vamos a focalizar nuestro interés en la gestión de la diversidad, pero una cuestión debe surgir de inmediato: ¿Cuánto cuesta a las organizaciones no atender a la gestión de la diversidad?. Millones, decenas, cientos o inclusive miles de millones. La diversidad mina los cimientos de la moral y de las actitudes de la organización. Cuando observamos que alguien es tratado de forma distinta por cuestiones de religión, raza o sexo, o cualquier otra creencia u forma de vida, nos lleva a considerar esta situación como problemática y a comprender fácilmente que algo hay que hacer. La gestión de la diversidad no solamente se ocupa de estos temas, va mucho más allá.

Aunque no sea el principal objetivo, los beneficios de un programa en Gestión de la Diversidad suelen ser un decrecimiento del absentismo entre el 5 y el 25%, y un incremento de la productividad entre el 10 y el 50% en algunos casos. ¿Por dónde empezar? Se puede empezar por algo tan simple e importante como la selección de personal. En el perfil del puesto y de la personalidad necesaria para desempeñarlo, seguramente está reflejado que el candidato acepte totalmente los valores de la empresa. Y dentro de estos valores, ¿está la diversidad?. Si no está, ¿cómo podemos decidir si el candidato es el idóneo?. La sensibilidad hacia la diversidad está anestesiada en muchas organizaciones. ¿Cuándo estamos en el comité de dirección atendemos la diversidad de cada uno de los miembros?, ¿se trata del mismo modo a los jóvenes que a los de más edad?, ¿cuándo tenemos que ascender a alguien tenemos en cuenta su diversidad o bien estamos buscando la uniformidad?, ¿a todos los clientes les damos el mismo trato? o bien ¿hay diferencias entre un cliente con “clase” y otro que nos viene de una barriada?, etc.; así podríamos continuar preguntándonos en todos los actos que se realizan en la organización. Como siempre, todo lo anterior y mucho más, forma parte de los costos ocultos de la empresa y sin lugar a dudas todo ello es un coste que solamente se puede minimizar con la Gestión de la Diversidad.

Como seres humanos nuestra primera condición es nuestra propia diversidad, somos diferentes en múltiples aspectos a los otros seres humanos. La diversidad es la riqueza del ser humano. La diversidad es el estado natural del ser humano. La propia panoplia de comportamientos frente a un mismo hecho confiere un elemento enriquecedor o bien conflictivo. La diversidad tiene que ver con planteamientos abiertos, con libertad, con desafíos, habilidades, capacidades, atributos, con cambios, con comunicación, con acciones, cultura, costumbres. No tiene que ver con la diversidad los rasgos autoritarios, excluyentes, las órdenes, la autoridad con tendencia al autoritarismo, la uniformidad y las acciones siempre en una misma dirección.

Es necesario entender que no es lo mismo un programa de “Igualdad de Oportunidades” que un programa de “Gestión de la Diversidad”, veamos algunas diferencias:

Igualdad de Oportunidades.	Gestión de la Diversidad.
Dirigido por la legislación.	Dirigido por necesidad de negocio.
Pequeñas iniciativas.	Estrategia global de la organización.
Asimilación de la cultura existente.	Creación de una cultura abierta.
Eliminar barreras.	Consolidar el potencial.
Aprovechar las ventajas económicas.	Mejorar el ambiente del lugar de trabajo.
Enfocado a minorías y mujeres en el lugar de trabajo.	Enfocado al interior de cada empleado y de los clientes externos.

Como podemos ver en el gráfico anterior hay muchas diferencias entre apuntamos a un programa de Igualdad de Oportunidades o bien desarrollar entre todos un programa de Gestión de la Diversidad.

Existe la tendencia a huir de los cambios, un programa de Gestión de la Diversidad es un cambio importante en la organización pues tiene que ver con la estrategia y la política organizacional. Quizás a veces, hemos hecho cambios pero seguramente han sido superficiales. Implementar un programa de Gestión de la Diversidad implica profundizar en la diversidad como tal, quizás implique remover viejas heridas medio cerradas, incluso entrar en temas hasta ahora tabú en la empresa, pero los esfuerzos de todo ello son de sobras recompensados por los beneficios obtenidos.

No valorar la diversidad implica:

- ✓ Tasas de absentismo por encima de la media del sector.
- ✓ Baja moral de los empleados.
- ✓ Imagen pobre en la comunidad.
- ✓ Reducción en la capacidad de reclutar empleados con un alto potencial.
- ✓ Dificultad en retener a los empleados de alto potencial.
- ✓ Debilitar la productividad, al incrementar los conflictos latentes.

¹ Utilizaremos el término “organización” para referirnos tanto a la empresa privada como a la administración pública.

- ✓ Estancamiento en el lanzamiento de productos o servicios.
- ✓ Los empleados no sienten orgullo de pertenencia.
- ✓ Cumplimiento justo de los objetivos.
- ✓ Participación en el mercado por debajo de las posibilidades.
- ✓ Crecimiento de los competidores.

Todo lo contrario si realmente enfocamos un programa de Gestión de la Diversidad, de él se obtienen generalmente estos beneficios:

- ✓ Plena utilización de los Recursos Humanos.
- ✓ Reducción de los conflictos interpersonales.
- ✓ Reducción de los costos de personal.
- ✓ Incremento del "auténtico" trabajo en equipo.
- ✓ Retener con más facilidad a los talentos de la organización.
- ✓ Minimizar el riesgo de litigios.
- ✓ Individualmente se sienten implicados en la organización y orgullosos de la misma.
- ✓ Incremento de las relaciones en todas las direcciones.
- ✓ Cuando se atiende a la diversidad se percibe en el exterior como una organización fuerte y potente.

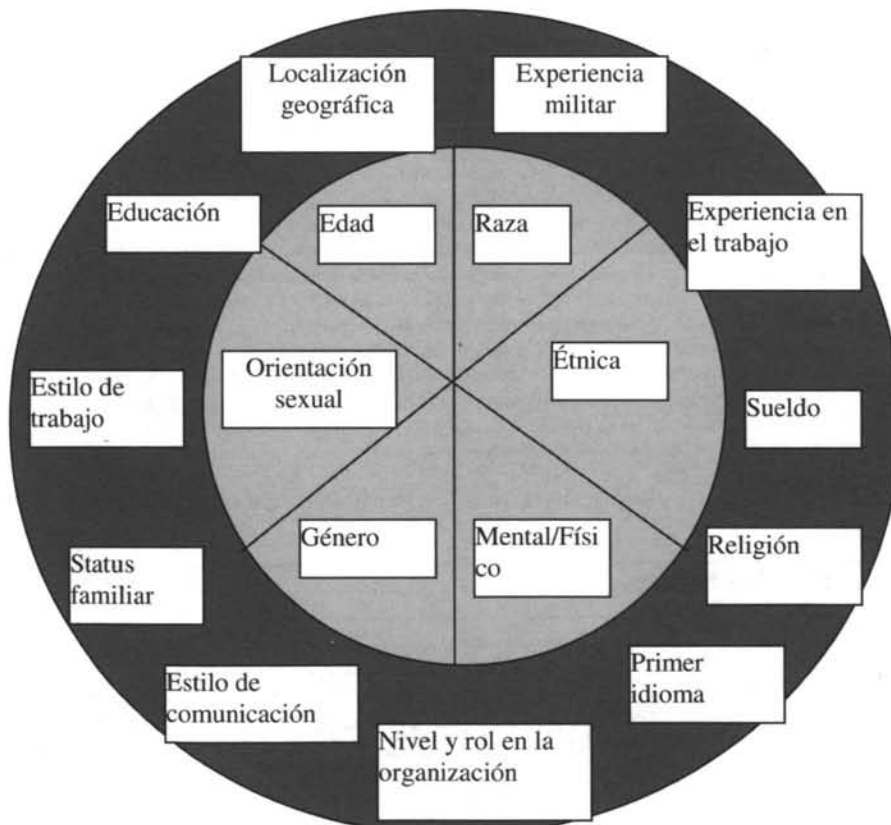
Si son tantos los beneficios, ¿cómo es que las organizaciones no tienen programas de Gestión de la Diversidad?, ya hemos comentado en un apartado anterior que las organizaciones, o mejor dicho los directivos de las organizaciones están anestesiados frente a los problemas que genera la no atención a la diversidad. Por otra parte, la Gestión de la Diversidad implica cambios importantes y esto lo hace todavía más difícil. Pero lo que más cuesta es que este proceso hacia la Gestión de la Diversidad pasa por todos los individuos de la organización, empezando por el equipo directivo y ... claro, con la Iglesia hemos topado. No es lo mismo decir: "que empiecen ellos ...", a decir: "vamos a empezar nosotros ...". Los cambios se sufren siempre a nivel individual.

El equipo directivo tiene que llevar la bandera de la diversidad y dar ejemplo. El tiempo de las grandes declaraciones ya ha pasado, es muy fácil escribir en los valores organizacionales: "velamos para que toda persona pueda desarrollar su potencial", pero la realidad ¿cuál es?, ¿es el equipo directivo un fiel reflejo de la diversidad de gentes de la empresa?, o ¿son cuatro "niños bonitos"? ¿cuántas mujeres hay?, ¿cuántos jóvenes hay?, ¿cuántos inmigrantes hay?, y así podríamos continuar con un largo etcétera. En la organización las palabras son importantes, pero el tiempo de las palabras ya ha pasado, ahora es el momento de las acciones, de los hechos.

Quizás algunos se van a decepcionar por lo que voy a decir:

Iniciar un programa en Gestión de la Diversidad no es algo que se empieza y tiene una fecha de finalización. Se empieza pero no se termina, ya que la organización es un ser vivo que está cambiando continuamente.

Para que veamos un poco la complejidad de un programa de este estilo, esta gráfica nos puede ser útil para hacernos una primera idea de la complejidad de las distintas dimensiones en las cuales se enfoca y enmarca la diversidad:



Aquí podemos ver que, en el círculo interior está la diversidad que podríamos llamar del primer nivel, la que surge más, la más evidente. En cambio en el círculo exterior encontraremos la diversidad más sutil y poco explorada, pero que también origina conflictos en las organizaciones, con formas muy variadas.

A todos estos temas es necesario dedicarles la suficiente atención para aprovechar la oportunidad de gestionar la diversidad. Una breve y detallada reflexión sobre las distintas partes de este gráfico nos dará una visión sobre las lagunas que tenemos en la organización a nivel de la diversidad. Muchos directivos se creen que el problema de la diversidad lo tiene que resolver el departamento de Recursos Humanos, sin darse cuenta de que el cambio tiene que salir de la dirección hacia todos los estamentos organizacionales. Les es difícil ver la función positiva de la diversidad que consiste en "Dinamizar y potenciar las distintas fuerzas organizacionales y hacer aparecer soluciones nuevas". Aunque todo parezca tan simple, su puesta en práctica es bastante compleja. Veamos los principales pasos a seguir para tener éxito:

- Primero.** **Preparar las mentes.** En general suelen haber muchos esquemas mentales negativos sobre lo qué es y qué no es la diversidad, y el beneficio que a la larga se obtiene de un programa de estas características. El miedo al cambio, la defensa de la propia posición, el miedo a que se descubra algo negativo sobre mi gestión, etc. Son esquemas mentales que deben quedar fuera o minimizarse antes de iniciar el proceso. Es el tema más complejo y al que se debe dedicar más tiempo. La implicación de la dirección debe ser total y comprometida.
- Segundo.** **Realizar un diagnóstico** de la situación actual con respecto a la diversidad. Se suele hacer teniendo en cuenta todas las dimensiones que antes se han citado y quizás algunas propias de la organización. Este diagnóstico nos permitirá visionar las dimensiones a mejorar que tenemos en la organización. Suele encargarse a una empresa externa para obtener una mayor objetividad.
- Tercero.** **Crear el comité de Pilotaje de la Diversidad.** Este es otro paso importante. Deben estar representados en el Comité las distintas fuerzas organizacionales. La elección debe ser cuidadosa y la pertenencia voluntaria. Interesan los líderes de opinión.
- Cuarto.** **Dotar de medios al Comité.** Sin ellos no se puede trabajar. Serán medios humanos, económicos, de tiempo, de lugar para las reuniones, etc. Con ello podrán empezar a concretar los objetivos, a confeccionar el programa de acciones, empezando por el título del programa, las acciones principales a desarrollar, la primera acción de éxito que se quiere enfocar, etc.
- Quinto.** **Comunicar a toda la empresa el programa en Gestión de la Diversidad.** Es otro punto clave, ya que una buena comunicación invita a la participación en todo el programa. Debemos tener en cuenta que una gran participación es garantía de éxito organizacional. Todos deben estar enterados y deben poder realizar sus consideraciones sobre el programa.
- Sexto.** **Compromiso público por parte de la dirección en este Programa.** Debe ser público y notorio que la Dirección apoya totalmente el programa. Es necesario aprovechar todas las ocasiones para difundir el compromiso de la Dirección.
- Séptimo.** **Realizar las primeras acciones.** Es necesario buscar acciones fáciles y que causen impacto en el personal, a veces haciendo cursos de formación en diversidad con la asistencia de la Dirección es más que suficiente para la credibilidad del programa. Hay que asegurar que las primeras acciones serán un éxito y tendrán impacto en toda la organización e incluso fuera de ella.
- Octavo.** **Cumplimiento del programa.** A medida que se va cumpliendo el programa establecido se va dando feedback a la Dirección sobre los resultados obtenidos. Si hace falta alguna rectificación o un impulso por parte de la alta dirección es el momento de proponerlo y ponerlo en marcha. Lo importante es conseguir los objetivos del programa.
- Noveno.** **Revisión del éxito de todo el programa.** Aquí a veces se acude a una empresa externa que haga la valoración del éxito del programa en Gestión de la Diversidad, ello asegura la objetividad e imparcialidad en las mediciones e interpretaciones. También se puede hacer interno. Una vez analizados los progresos, se vuelve otra vez a realizar los distintos pasos que ya hemos visto.

Para una empresa pequeña, superado el primer paso, y sin saber el tiempo que se empleará en los demás se puede acelerar y tener las primeras acciones entre unos tres y seis meses. No siempre es necesario realizar todos los pasos, así por ejemplo si se ha detectado en la empresa una discriminación por razón de sexo, se puede empezar por aquí sin más.

El líder de la organización debe inspirar en todo momento el proceso en Gestión de la Diversidad, y aunque a veces puede flaquear, de su presencia e inteligencia depende el éxito o fracaso del programa.

Por nuestra experiencia en procesos de Gestión de la Diversidad, podemos hacer las siguientes consideraciones de aquellas organizaciones que han fracasado:

- Confundir un programa de Igualdad de Oportunidades con el programa de Gestión de la Diversidad.
- Creer que el programa en Gestión de la Diversidad es la panacea para todos los males de la organización.
- Hacer el programa en Gestión de la Diversidad porque ahora se lleva o es la moda del momento.
- Lo único que está sucediendo en la organización a nivel de acciones son las del programa en Gestión de la Diversidad.
- El programa en Gestión de la Diversidad tiene el soporte de "boquilla de Gerencia" pero no su compromiso total.
- La formación que se realiza para el programa en Gestión de la Diversidad es estándar y no a medida de las necesidades individuales y colectivas de la organización. Muchas veces se ha dejado a la discreción del consultor externo.
- Se ha empezado el programa en Gestión de la Diversidad sin haber realizado los análisis y diagnósticos adecuados en la organización.
- En el programa de Gestión de la Diversidad muchas de las acciones o planes de acción no tenían propietario, y se han dejado al azar para que fueran realizados o completados.
- La comunicación a todo el personal ha sido sesgada y poco motivante.
- La Dirección tiene prisas en implementar el programa en Gestión de la Diversidad, y se precipitan acciones que quizás todavía no estaban maduras.

Si se atiende a todas estas recomendaciones probablemente tendremos éxito en el programa en Gestión de la Diversidad y los beneficios serán abundantes, porque habremos sabido convertir un problema en una oportunidad organizacional.