

La gestión de la diversidad en las organizaciones se posiciona como estrategia necesaria

La globalización, la nueva era digital, las herramientas tecnológicas, las redes sociales y los diversos cambios en la forma de comportarse del consumidor, han cambiado radicalmente los perfiles en nuestras compañías. En las empresas de hoy conviven profesionales de distintos géneros, edades, orientaciones sexuales, religiones y culturas. Para poder liderar equipos más productivos en un ambiente laboral tan cambiante y diverso, es fundamental diseñar entornos de trabajo mucho más inclusivos. Los líderes que logren desarrollar la sensibilidad necesaria para este tipo de ecosistemas serán generadores no solo de un desarrollo y crecimiento de talento en sus empresas, sino que también generarán una mejora de resultados y de ventajas competitivas para el éxito de la compañía.

Gestionar la diversidad en las compañías se posiciona como estrategia fundamental y necesaria para una exitosa solución frente a los cambios y desafíos del presente. Prestar atención a la diversidad nos traerá mejoras internas en el desempeño, en la productividad, en el clima laboral y en la búsqueda de resultados más creativos y flexibles ante los problemas. Además de las mejoras externas en la formalización de nuestra marca y en la apertura a nuevos mercados. Analizamos los posibles beneficios, desafíos, dilemas y retos, aparecen en los modelos de gestión responsable de la diversidad en las organizaciones.

Cuando las organizaciones cuentan con un capital humano diverso en sus plantillas, no dejan de atender a la realidad social en la que están insertas. De esta manera, desarrollan un papel activo en la transformación de la sociedad, convirtiéndose en agentes de cambio, capaces de dar respuesta a las diferentes problemáticas y retos propios de sociedades líquidas y globales (ACCEM, 2020).

En la gestión responsable de la diversidad, las organizaciones desarrollan de forma proactiva un proceso de integración y adaptación de las diferencias culturales, diversidades de género, capacidades diferentes y otras, convirtiéndolas en potencial valor añadido, por una mejora sustancial y por una consolidación de las expectativas organizacionales. Tanto internamente, en el sentido de pertenencia de los empleados, como externamente, resultando más competitivos en el mercado.

Para que este modelo de gestión sea eficaz y efectivo, es necesario que estas diversidades sean integradas en los sistemas económicos de mercados o de productos. La diversidad de

potenciales socios y clientes necesita de organizaciones que den respuesta a esta heterogeneidad (ACCEM, 2020).

Se apunta a la necesidad de aplicar tres pasos básicos en una gestión responsable de la diversidad.

En primer lugar, se habla de diagnosticar y analizar la diversidad que reconocemos en el entorno, tanto interno como externo. En segundo lugar, se necesita trabajar por la consecución de una comunicación tanto interna como externa que sea efectiva, fluida y eficaz en la transmisión de las medidas adoptadas por parte de todos los colaboradores. En tercer lugar, es importante integrar la diversidad diagnosticada a los fines y estrategias de las organizaciones, así como en la cultura y los valores de estas.

Así mismo, como la gestión responsable de la diversidad es una oportunidad de mejora de las organizaciones insertas en sociedades plurales, se convierte en agentes de cambio fundamentales en el desarrollo de «sociedades más inclusivas, cohesionadas y sostenibles» objetivos alineados con los del desarrollo sostenible de la Agenda 2030.

Además del valor social y la corresponsabilidad que supone la implementación y desarrollo de estos planes, la gestión de la diversidad en las organizaciones ayuda a atraer y retener el talento por encima de estereotipos y limitaciones.

Esto supone para el trabajador una mayor motivación, y ofrece nuevas oportunidades de negocio pues la organización será capaz de moverse en un entorno diverso.

Integrar capital humano diverso en las plantillas aporta diferentes modos de ver y hacer, con diversas perspectivas y visiones sobre el mundo, las cuales permiten ampliar el abanico de consideraciones y toma de decisiones, de manera que la empresa más solvente en trabajo interno se convierte en más competitiva, lo que a su vez permite la expansión a nuevos mercados y clientes (Casanova, 2006).

Para conseguir esta diversidad en las organizaciones es necesario convertirla en objetivo estratégico que afecte a todos los escalafones de la organización, como en la formación o en los procesos de contratación (Velasco, 2020).

Para ello, necesitamos reconocer la heterogeneidad que se da en las sociedades contemporáneas y quienes la forman. Esta gran diversidad demográfica, experiencial o cognitiva, debería estar integrada y representada en los stakeholders de la organización.

Por ejemplo, la situación socio sanitaria causada por el covid-19 ha supuesto que prevalezcan medidas para preservar la salud y frenar el alto nivel de contagios que pueden perjudicar el normal desarrollo de la economía, el ámbito laboral y empresarial.

Medidas excepcionales, como, por ejemplo, el cese de actividad por un período determinado de tiempo, restricciones de movilidad, confinamiento domiciliario o la prohibición de reuniones de más de un determinado número de personas han supuesto un cambio de necesidades que afectan directamente a los objetivos organizacionales.

Estos cambios, tanto externos como internos, generados por dicha crisis, suponen «una transformación de características esenciales, que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo dentro de una organización» (García et alii, 2012: 82).

Se habla de cambios episódicos, definidos como cambios ambientales externos y poco frecuentes que requieren de acciones intencionales y medidas excepcionales.

Por tanto, para una adecuada adaptación a estos cambios organizacionales, requieren previsión, anticipación y capacidad reacción (Weick y Quinn, 1999, citados por García et alii, 2012).

Las políticas y planes en gestión responsable de la diversidad en las organizaciones han resultado primordiales para la adaptación de manera exitosa a las nuevas necesidades y cambios, pues la diversidad en las organizaciones es una de las problemáticas por estudiar y uno de los más importantes retos para las organizaciones (Pin et alii, 2007).

Myrtha Casanova (2006), asegura que las organizaciones capaces de integrar e incluir la diversidad como centro en sus políticas, planes y ética podrán superar con éxito los futuros y diversos escenarios.

Dicha estrategia corporativa, centrada en integrar y potenciar las diferentes diversidades por razón de cultura, religión, edad, idioma u orientaciones sexuales, puede traducirse en «beneficios económicos y sociales dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa» (Casanova, 2006: 1).

Como plantea José Ramón Pin et alii (2007), la gestión de la diversidad que se hace solamente por cumplir normativas y legislación, corre el riesgo de que el tratamiento de la diversidad sea solo superficial, percibiendo las medidas como una imposición, lo que hará perder su potencial.

Se deben tener en cuenta tres cuestiones importantes en la gestión de la diversidad. En primer lugar, su eficacia; en segundo lugar, su valor ético, donde se sitúa a las

organizaciones como entidades sociales que impulsan la inclusión social de diferentes colectivos de la sociedad y ofrecen oportunidades de desarrollo. En tercer lugar, la inevitabilidad de gestionar una diversidad cada vez más presente en las sociedades globalizadas, donde aparecen el envejecimiento de la población, la inmigración, la incorporación de la mujer al mundo laboral, el respeto a los derechos humanos o la visión inclusiva de las personas con discapacidad (Pin, 2007).