

Tendencias en la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones

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 impulsando la inclusión social de diferentes colectivos de la sociedad y ofreciendo oportunidades de desarrollo. En tercer lugar, 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).

La gestión de la diversidad, como estrategia responsable de gestión de las personas en las organizaciones, se desarrolla desde los departamentos de recursos humanos, para los cuales, sin duda, integrar la diversidad es un reto a veces difícil de cumplir, pues afloran diferencias entre las personas, creándose tensiones y problemas en la relación, y dificultades en la comunicación organizacional (Raya y Martínez, 2009).

Para llevar adelante exitosamente un modelo para la gestión de la diversidad desde las posiciones de liderazgo, Gonzalo Sánchez Gardey considera que se deben considerar seis principios básicos: desarrollo en las competencias de comunicación, concientización y sensibilización, estructura de grupo, liderazgo, gestión de la diversidad como un sistema de aprendizaje, interdependencia.

En cuanto al primer principio básico, orientado a enfatizar las competencias comunicativas, será necesario el establecimiento de una fluida comunicación interna y externa, la cual ayude a fortalecer la cultura organizacional, y, por consiguiente, al afianzamiento de la identidad corporativa, capaz de crear correspondencia con el entorno, generando sentimiento de pertenencia en los empleados y en los stakeholders implicados, conocedores del valor añadido que sus características o peculiaridades aportan al desempeño del trabajo.

Relativo al segundo principio básico que Sánchez Gardey menciona como la cuestión “de concienciación y sensibilización”, resulta de vital importancia recordar, y especialmente durante el actual período de crisis, la necesidad de prestar atención al hecho de “que no se vulnere ningún derecho fundamental”.

La importancia en la defensa de los derechos humanos no siempre es reconocida en el seno de las organizaciones. Dicha cuestión resulta fundamental tanto para afianzar el sentido de pertenencia de los empleados como para mantener una corresponsabilidad que se establece con la sociedad en la que se insertan.

El tercer principio básico en el adecuado desarrollo de gestión de la diversidad se refiere al liderazgo. Estas medidas deben surgir de la alta dirección como un plan estratégico (Raya y Martínez, 2009).

Apostar por la diversidad en los planes estratégicos conecta directamente con el concepto de corresponsabilidad, es decir, con la generación de impacto social compartido. Se conecta directamente con el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) y con la idea del beneficio mutuo entre empresa, clientes, proveedores y sociedad.

Aunque no hay que confundir políticas de RSC con planes en gestión de la diversidad, pues, como indican la autora Adoración Alonso Rayas y el autor Gastón Martínez Heres (2009), ambas se diferencian en sus enfoques, ya que, aunque compartan puntos en común, como el respeto a los derechos humanos, la no discriminación o la mejora de la imagen y la reputación de la organización con la finalidad de obtener mayor competitividad, ambas difieren en el destinatario de las iniciativas.

La gestión de la diversidad apunta más a la cuenta de resultados: un colaborador que recibe un trato digno estará más comprometido con su tarea y aportará más valor a la empresa.

Por lo que es necesario para implantar exitosamente los modelos de gestión en diversidad, la importancia del fomento de la interdependencia y potenciación de la estructura de equipos de trabajo diversos, los cuales desarrollan proyectos innovadores y creativos.

Cuando el capital humano y los equipos son heterogéneos y diversos se potenciarán sus capacidades en tareas como recogida de información, toma de decisiones o solución de problemas. Personas con diferentes culturas, orientaciones y capacitaciones tendrán múltiples interpretaciones de la realidad y serán capaces de hacer un análisis más profundo de las cuestiones que tratar, lo que desencadena:

Mayor eficacia en la toma de decisiones y soluciones, de mayor calidad, a mayor velocidad, además de la creatividad y la novedad de las soluciones que se plantean. Los grupos diversos tienen patrones de conocimiento y experiencia personal y laboral, diversos y diferentes, lo que genera distintos puntos de vista, de formular el problema o la búsqueda de soluciones (Gardey, 2021: 9).

Integrar capital humano diverso en las plantillas o nóminas, aporta diferentes modos de ver y hacer, con diversas perspectivas y diferentes visiones sobre el mundo que permiten obtener un amplio abanico de consideraciones y toma de decisiones, de manera que la empresa más heterogénea en trabajo interno se convertirá en más competitiva, lo que a su vez permitirá la apertura a nuevos mercados y clientes (Rodríguez, 2021).