



# Libro La diversidad genera ganancias

## Ventajas de la diversidad en los negocios y los obstáculos para lograrla

Gloria Moss  
Palgrave Macmillan, 2010  
También disponible en: Inglés

### Reseña

La editora y compiladora Gloria Moss, líder en el campo de la diversidad, seleccionó esta colección de artículos académicos de fácil lectura sobre el tema de la diversidad. Su selección muestra sólo algunas de las listas y propuestas de la mayoría de los libros de negocios. Si está usted preparado para ejercitar sus músculos de lectura, pocos temas merecen la atención cuidadosa que amerita el de la diversidad. Los artículos tienen un punto de vista europeo, pero entre ellos surgen puntos que son aplicables en general. Las empresas que no fomentan un ambiente laboral abierto y diverso no logran generar las mejores ideas ni ganar tanto dinero como podrían. Así, lo que es bueno para la humanidad también es bueno para los negocios. Cuando las empresas tratan de que todos estén conformes con la cultura dominante, pierden ventajas competitivas. *BooksInShort* recomienda este libro a profesionales de recursos humanos que están incorporando la diversidad en sus empresas y a ejecutivos que buscan modelar mentalidades que permitan que progrese la diversidad.

### Ideas fundamentales

- La verdadera diversidad puede ayudar a su empresa interna y externamente.
- Diversidad significa honrar la diferencia y permitir que prospere.
- Diversidad e igualdad no son sinónimos.
- Como líder, tiene usted que luchar por mejorar sus niveles de diversidad.
- Promueva su nueva fuerza laboral diversa, y cambie las percepciones antiguas.
- Las minorías que se unen a su empresa con frecuencia adoptarán las normas de la mayoría existente.
- Añadir diversidad al diseño ayuda a que sus productos lleguen a un mercado diverso.
- Los “especialistas en diversidad” enfrentan muchos obstáculos; necesitan el apoyo de sus máximos dirigentes.
- Para tener acceso a trabajadores estables de mayor edad, evite la discriminación por razones de edad. Por ejemplo, elimine los indicadores de edad de su proceso de solicitud de empleo.
- Pueden sumarse trabajadores discapacitados a su fuerza laboral. Ayúdelos a encontrar tareas que los apasionen, y trabaje para superar los prejuicios de otros trabajadores.

### Resumen

#### ¿Por qué diversidad? El argumento comercial

La investigación está empezando a confirmar que la diversidad produce beneficios comerciales directos. Sin embargo, los planteamientos que utilizan las empresas para promover la diversidad a menudo obstaculizan el aprovechamiento de dichos beneficios. Por ejemplo, las políticas de igualdad de oportunidades introducidas en los EE.UU. en los decenios de 1960 y 1970 llevaron a la inclusión de más minorías en las culturas laborales, y luego insistieron en que esas minorías adoptaran las normas y las prácticas de la mayoría.

“La gestión de la diversidad no debe considerarse separada de la organización de aprendizaje y debe... actualizar esos planteamientos con principios de diversidad adoptando un planteamiento complementario”.

Los que están en posiciones privilegiadas definen lo que es “mejor”, “brillante” y el “mérito”. Si usted quiere maximizar las fortalezas de sus empleados, piense de una manera más abierta en los individuos y sus capacidades. Hablar de diferencias y de lo que caracteriza a algunos grupos diversos podría ser un buen negocio. La diversidad entre los empleados contribuirá inevitablemente a mejorar o mantener la calidad de su fuerza laboral, mejorar su comprensión del mercado e incrementar la creatividad, el pensamiento innovador y la aptitud para resolver problemas entre todos los elementos de su personal.

## Cómo encaja la diversidad en su estrategia

Los mercados son diversos, sus clientes son diversos. La diversidad puede y debe ser más que sólo el cumplimiento de la ley; debería figurar en la estrategia de su compañía. Tenga esta clasificación en mente:

1. **Diversidad en el lugar de trabajo** – Factores como género y raza.
2. **Diversidad cognitiva y conductual** – Estilos de trabajar y de aprender, y maneras de pensar.
3. **Diversidad estructural** – Ocurre cuando los departamentos o equipos cruzan o realizan transacciones a través de fronteras o divisiones corporativas internas.
4. **Diversidad comercial y global** – Diferentes opciones de mercados, productos y ambientes operativos.

“Aproximadamente dos tercios de los esfuerzos de cambio fracasan. Los especialistas en igualdad necesitan ser fuertes y perseverar”.

Los líderes deben estar conscientes de la densidad de diversidad, la cual mide la diversidad de una organización a través de la jerarquía institucional. Los líderes con disposición a la diversidad no la relegan a subordinados o a los procesos usuales. Ven la diversidad como una estrategia de negocios. Cuando su personal sea más diverso, se expandirá su potencial de llegar a clientes con diferentes perspectivas, intereses y necesidades.

“El fenómeno del reclutamiento de acuerdo con la una imagen de sí mismo no es poco común”.

Para emplear la diversidad como parte de su estrategia, intente los cuatro cuadrantes que sugirió el experto en negocios Michael L. Wheeler:

1. **Creación** – Forme una fuerza laboral diversa.
2. **Gestión** – Mientras la construye, conserve el personal esencial y enfrente las desavenencias que se presenten.
3. **Valuación** – Vaya más allá del simple cumplimiento, de modo que su organización considere la diversidad como un valor o actitud.
4. **Aprovechamiento** – Los beneficios de la verdadera diversidad incluyen mejores relaciones con las comunidades locales y un mejor desarrollo de producto.

## Caso histórico de diversidad: “Mujeres gerentes en Letonia”

El gran número de gerentes femeninas en Letonia (41% en el 2006) es un caso de cómo la diversidad de género influye favorablemente en las compañías. Por ejemplo, las mujeres aportan mayor emoción a sus empleos. Esto lleva a sus colegas a trabajar con mayor intensidad e incrementa el compromiso emocional de los que trabajan para gerentes femeninas. Los atributos femeninos también afectan:

- **La toma de decisiones** – Las mujeres tienden a adoptar enfoques de largo alcance.
- **Los resultados** – Las mujeres se concentran más en objetivos y en la acción, mientras que los hombres se interesan más en los procesos y en el poder.
- **El estilo de gestión** – Las mujeres prefieren un estilo de gestión participativo o democrático, lo que permite que muchas voces sean escuchadas.
- **El trabajo en equipo** – Las gerentes mujeres establecen más relaciones personales con sus empleados y suelen ser constructoras de consenso natural.

“Las discusiones del ‘mérito’ y de la gente ‘más brillante’ que sube a la cima son con frecuencia problemáticas, ya que esos términos suponen una norma común y no se cuestiona si la norma es la de un grupo particular”.

Estos atributos apuntan a un estilo “transformacional” de liderazgo. Sin embargo, estas características a menudo desaparecen cuando las mujeres que mandan son pocas. En estas condiciones, las mujeres suelen adaptarse al estilo de liderazgo masculino y más “transaccional” de la mayoría, descartando un método valioso orientado a resultados.

## Los obstáculos que enfrentan los especialistas en igualdad y diversidad

Los especialistas de recursos humanos con frecuencia enfocan su trabajo en la equidad. Sin embargo, considerar a todos de igual manera no es lo mismo que valorar la diversidad, en la que se celebra y da cabida a las maneras en que la gente difiere.

“Tanto la literatura sobre ‘diversidad’ como la literatura sobre la ‘organización de aprendizaje’... intentan liberar el potencial de empleados en beneficio de la organización, y ambas se basan en una cultura y una infraestructura de apoyo”.

Algunos argumentan que de manera natural los humanos sospechan de lo diferente. Si es así, los especialistas en igualdad y diversidad tienen mucho que remediar. Podrían estar en conflicto con una cultura organizacional prevalente que sumerge a los individuos en el colectivo. Incorporar diversidad requiere cuidado y esfuerzo. Promulgar reglas puede ser contraproducente. La gente necesita entender una nueva política antes percibir lo que podría ganar con ella. También necesita ver que los máximos dirigentes toman parte. Sin la participación y el apoyo de los más altos ejecutivos, los especialistas en igualdad y diversidad trabajan en vano.

“El conflicto no es necesariamente algo malo, ya que puede llevar a soluciones creativas”.

Irónicamente, los especialistas en diversidad enfrentan problemas fruto de la legislación que busca igualdad. Esta legislación puede disgustar a los trabajadores, haciendo que la igualdad y la diversidad parezcan una corrección política innecesaria y la causa de una mayor carga de trabajo. La legislación puede llevar a una diversidad superficial, donde los números se vean bien en un informe, pero la cultura permanece igual. En un ambiente así, el único cambio tiene lugar dentro de los individuos de la minoría, que muy probablemente adopten el comportamiento y las actitudes de la cultura organizacional existente. Mejorar la diversidad en un sentido objetivo desde el punto de vista estadístico es importante, pero los líderes también deben aumentar una percepción de diversidad.

## **Diversidad de diseños: Los obstáculos organizacionales**

Un producto que los consumidores consideran como un vehículo de autoexpresión suele triunfar en el mercado. Más aún, los productos que reflejan más preferencias innatas (basadas, digamos, en el género) también pueden ganar la lealtad de los consumidores. La investigación actual exige mayor atención a la diversidad de diseños. Esta atención lleva a las compañías a ofrecer diseños a grupos demográficos o a reflejar los diseños que típicamente producen dichos grupos.

“El modelo masculino dominante que prevalece en las organizaciones hace difícil la contratación de personal cuyas percepciones y preferencias están en contra de las del modelo masculino”.

Es posible que su compañía no esté alineada con algunas de las fuerzas externas que afectan a la organización. Si, por ejemplo, el número de hombres sobrepasa al de mujeres en las disciplinas de diseño, las investigaciones sugieren que se afecta la congruencia entre los deseos de los consumidores y aquellos que crean diseños o publicidad. Para superar estos problemas sutiles, los grupos deben trabajar contra sus preferencias naturales. Esto requiere la contratación de empleados distintos a los del personal que ya tiene, y que pueden ocasionar tropiezos en el camino.

“Es posible entrenar a un hombre a pensar como mujer, y viceversa, pero es probable que se requiera una capacitación específica y repetida”.

La diversidad puede generar conflictos y, en efecto, con frecuencia lo hace, lo que en muchos casos hace que los gerentes se resistan a permitirla. La gente (hombres, en el caso de esta investigación) suele contratar y promover el ascenso de empleados que se les asemejan. Su empresa puede combatir esta tendencia – conocida como “principio de homogeneidad” – mediante un reclutamiento innovador que atraiga a una mayor variedad de candidatos al empleo.

“En muchas personas, las actitudes discriminatorias por razones de edad están integradas, y los estereotipos y la discriminación por motivos de edad están institucionalizados”.

Una cantidad cada vez mayor de investigaciones sugiere que la congruencia al moldear productos según la preferencia del consumidor permite la conexión entre los diseños y las actividades de comercialización con ese segmento del mercado. Por ejemplo, tanto hombres como mujeres prefieren modelos visuales creados por diseñadores de su propio género. Por tanto, entender las preferencias de sus clientes se vuelve vital para la rentabilidad. ¿Cómo se ven a sí mismos? ¿Cuál es el concepto que tienen de sí mismos? Si responde a estas preguntas y desea experimentar con diversidad de diseños, puede encontrar nuevas maneras de obtener ganancias.

## **La lucha contra la discriminación por razones de edad en el empleo**

La discriminación por razones de edad afecta a todos los empleados, no sólo a los de la tercera edad. Puede afectar a cualquiera a cualquier edad, porque encasilla a la gente con base únicamente en su fecha de nacimiento. La discriminación por razones de edad puede provocar discriminación dentro de su organización, por ejemplo en el proceso de contratación. Y debe usted abordarla.

“La discriminación por razones de edad en el empleo no sólo es socialmente injusta, sino también económicamente contraproducente”.

De manera similar a otros problemas de igualdad, su compañía no puede remediar la discriminación por razones de edad solamente al reescribir todas las políticas. La gente necesita cambiar su manera de ver la edad. En la práctica, la edad no debe ser una razón para contratar, promover o despedir a nadie. Si usted se mantiene concentrado en factores como desempeño o capacidad, puede tomar decisiones que enriquezcan su fuerza laboral y su organización. Además, una fuerza laboral de edad diversa puede aportar muchos beneficios, como menos ausencias, variedad de conocimientos y habilidades, y acceso a una base de clientes más extensa. Si su compañía sigue prácticas de discriminación por razones de edad, le comunica a los trabajadores que existe un límite de su utilidad, impuesto externamente.

“A pesar de estar jubilados o próximos a jubilarse, muchos empleados mayores quieren seguir haciendo contribuciones al trabajo, aunque estén menos interesados en las oportunidades para desarrollar una carrera”.

En materia de recursos humanos, considere eliminar de sus materiales de reclutamiento los criterios que abordan la edad. Analice su marca. ¿Presenta a la compañía como abierta? ¿Sería atractiva para un rango de edad? ¿Su fuerza laboral refleja la marca de su empresa?

Cuando contrate, apéguese a una evaluación objetiva basada en criterios. No se enfoque nunca en la edad del candidato para evitar crear una predisposición. En las primeras etapas del reclutamiento, elimine la edad por completo, evalúe a los candidatos en foros en línea o por teléfono. Una vez que haga una oferta, concéntrese en el valor de la contribución del individuo, no en su edad.

“[La] alineación de la diversidad con las iniciativas empresariales garantiza un planteamiento más coherente e integrado de la diversidad”.

Para conservar a sus empleados, considere ser flexible en múltiples áreas. ¿Tiene la gente posibilidades de experimentar asignaciones flexibles? ¿Los recompensa más allá del pago? Por ejemplo, ¿promueve usted un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal, o encuentra maneras de facilitarles dejar el empleo y jubilarse? Todos los trabajadores tienen necesidades y preferencias distintas. Su sistema de recompensas debe tener eso en cuenta sobre todo con una fuerza laboral diversa.

## **Las personas discapacitadas y el empleo**

Al igual que otras minorías, las personas discapacitadas enfrentan numerosas complejidades para obtener un empleo y escalar la jerarquía. La tecnología les permite a las personas discapacitadas realizar trabajos que no podrían llevar a cabo sin ella. Pero no toda la tecnología es accesible ni está diseñada e implementada para promover la inclusión. Las personas con discapacidad también deben superar un contexto cultural y social estereotipado. Muchas compañías exigen flexibilidad y una actitud de disponibilidad. En este contexto, las personas discapacitadas son relegadas a un rincón como improductivas y costosas. Las personas discapacitadas también tienen problemas para encontrar trabajos fascinantes o empleos que les permitan conectarse con áreas que disfrutan. En lugar de intentar cambiar puntos de vista y estructuras existentes, muchas organizaciones consideran esquemas especiales para emplear a personas discapacitadas.

“Los argumentos esenciales para promover la igualdad y la diversidad en el empleo son justicia social para los individuos, evitación de sanciones a los empleadores y optimización del capital humano para la sociedad”.

Encontrar maneras de emplear a personas con discapacidad puede cumplir una doble función en su compañía: ayudar a los que se encuentran en esa minoría y permitir que su compañía tenga acceso a una variedad lo más extensa posible de empleados con las habilidades y perspectivas más amplias posibles.

## Sobre la autora

**Gloria Moss** trabajó en recursos humanos y ha escrito más de 30 artículos revisados por los pares. Ella es profesora en la Nueva Universidad de Buckinghamshire, Reino Unido.

---

---