

DIVERSIDAD ESTRATÉGICA**VIDA EN LA OFICINA**

Por qué es rentable gestionar la diferencia

Valorar a júnior y sénior, hombres y mujeres, capacidades o nacionalidades es el punto de partida para alcanzar la inclusión, es decir, para conseguir que la diversidad alcance su mayoría de edad y se convierta en un imprescindible en la competitividad de las empresas. **Por Montse Mateos**

La diversidad, lejos de ser una palabra que se gasta de tanto usarse, es un elemento imprescindible en la gestión de personas. Más allá del género, la gestión de la diferencia de edad, origen, capacidades, nacionalidades, tendencia sexual, religión, etcétera es una necesidad para las organizaciones que quieren ser competitivas en un mundo global. Dotar de sabor a este cóctel es lo que lleva a la inclusión. Se trata de poner en valor todos y cada uno de los ingredientes para conseguir una mezcla perfecta en la que la diversidad es sólo el principio del viaje hacia la excelencia en la gestión. Y... en las organizaciones españolas aún queda mucho por hacer.

El último estudio de *Diversidad e Inclusión* realizado por Talengo, en colaboración con APD, recoge datos que lo confirman. Casi una cuarta parte de los consejeros de empresas supera los 60 años; el 69% de las compañías no tiene ningún miembro de nacionalidad distinta a la española en sus consejos; la mujer ocupa un 26% de los puestos de consejeros y en el 60% de los consejos sólo hay una mujer o ninguna. La guinda de estos porcentajes es que el 77% de las compañías carece de un presupuesto específico para sufragar sus acciones en favor de la diversidad y, además, un 65% no ha establecido ningún tipo de medición sobre los avances que realiza la empresa en este ámbito.



Desarrollo

Los desafíos

Marta García-Valenzuela, socia de Talengo, reconoce que aunque bien gestionada la diversidad es una fuente de valor, puede generar tensión organizativa. Por eso recomienda "apostar y poner el tema en la agenda de los directivos, para que se le dé la importancia que merece un proceso de cambio de estas características. Contar con un órgano de gobierno y un plan claro con indicadores de medición ayuda mucho a que los cambios sean sostenibles".

Predicar con el ejemplo y poner en marcha los mecanismos para que la diferencia sea el acicate de la productividad y la máquina que mejore los resultados de negocio es el desafío que tienen por delante las organizaciones. Francisco Román, presidente de la Fundación Seres, cree que es clave apostar por la diversidad y hacerla efectiva, es decir, inclusiva: "Comprender la riqueza que aporta la diferencia y las diferentes competencias, ir a un planteamiento más innovador. Pero todo eso no basta. El gran reto es la inclusión y evitar los clones. No puedes permitir que todos se comporten de la misma manera, algo muy típico en la diversidad de género. En el camino hacia ese cambio de actitud se desperdicia mucho talento". En opinión de García-Valenzuela, hay que encontrar "la palan-

cas que comunique nuestra estrategia de inclusión con la del negocio entendiendo que "el foco debe ser generar culturas inclusivas, no obsesionarse con variables como si fueran independientes".

Para Carmen Polo, directora de personas, organización y cultura de Axa Seguros, el primer paso para avanzar es observar la sociedad: "Las empresas no somos entes ajenos a ella. La sociedad nos reclama políticas de inclusión en la vida diaria y en las empresas. Nosotros trabajamos por una gestión integral de la diversidad y la inclusión con cinco pilares básicos: conciliación, diversidad generacional, de género, diversidad funcional y LGTBI. Son elementos que emergen de la sociedad y que dan respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones".

Una gestión exitosa de la diversidad es, según Arancha Díaz-Lladó, directora de innovación sostenible y diversidad de Telefónica, "lograr que permea a toda la organización, que sea transversal y que cada individuo entienda que ser una compañía inclusiva es responsabilidad de todos. Obviamente, el punto de partida es el compromiso de la alta dirección pero, a partir de ahí, hay un trabajo de fondo profundo que debe resultar necesariamente en un cambio en la cultura de la empresa".

El 77% de las empresas carece de un presupuesto para sufragar sus acciones de diversidad

El 69% de las compañías no tiene ningún miembro de nacionalidad distinta a la española

Uno de los actores principales en esta transformación es la alta dirección. Además, García-Valenzuela considera necesaria la creación de un comité que decida, y directivos comprometidos que trasladen el plan a todas las áreas de la organización: "Es crítico trabajar con el *mindset* de los líderes en temas de sesgos inconscientes".

Hacia la inclusión

Para explicar la inclusión, Díaz-Lladó hace referencia a un frase que escuchó en un foro: "La diversidad es que te inviten a la fiesta y la inclusión es

que te saquen a bailar". Explica que en una organización como Telefónica, en la que trabajan perfiles tan diferentes, la apuesta por la diversidad se basa en realizar una buena gestión partiendo de la igualdad y la no discriminación. Pero aclara que la inclusión va más allá porque "permite extraer lo mejor de cada individuo único e irrepetible que forma parte de esta empresa. La inclusión será real cuando no sea necesario hablar de diversidad, cuando cada individuo pueda ser realmente él mismo, se sienta valorado y parte integrante del equipo". Polo subraya que para conseguirlo "es necesario trabajar por una cultura inclusiva en la que todos podamos ser nosotros mismos y no tengamos que dejar ninguna parte de nuestra persona, de nuestro ser, fuera de la compañía".

"La urgencia para conseguir resultados es el principal enemigo de la diversidad", afirma García-Valenzuela, quien insiste en que cualquier visión que se centre en una única variable de diversidad es miope: "El género es una variable crítica que nos permite analizar si una organización está siendo inclusiva y si no tenemos balance de género, ya estamos partiendo de una situación de inequidad. El foco debe ser generar culturas inclusivas, no obsesionarse con variables como si fueran independientes".

LAS 5 CUESTIONES ESENCIALES DE...

Diversidad e inclusión

1

¿Qué es?

La inclusión convierte a la diversidad –suma de identidades que nos hace únicos– en valor.

2

¿Por qué es necesario?

En un mundo global es necesaria cada gota de talento que conforma la inteligencia colectiva.

3

¿Cuáles son los elementos clave?

Distintas variables de diversidad visible e invisible.

4

¿Cómo se gestiona?

Entendiendo que es crítico para el negocio, con el apoyo de la alta dirección y con una estrategia clara y sostenible a largo plazo.

5

¿Qué impacto tiene en el negocio?

La adecuada gestión de la diversidad impacta en: la llegada a nuevos mercados y clientes, la innovación, la gestión y el compromiso del talento, la reputación, el buen gobierno y el cumplimiento legal.

Fuente: Marta García-Valenzuela, socia de Talengo