

# Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

## Diálogo con los grupos de interés [Dialogue with stakeholders]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Book
Authors	Forética
Publisher	Asociación de empresas y profesionales de la RSE
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-07-01 12:53:57
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12424/215064">http://hdl.handle.net/20.500.12424/215064</a>

## Créditos

### Título

Gestión de la diversidad

### Autor

Kenneth A. Dubin

### Dirección de proyecto y contenidos

Germán Granda

Ricardo Trujillo

### Adaptación de Contenidos para Argentina

Forética Argentina

### Edita

FORÉTICA

Plaza Canalejas 6, 4º izqda.

28014 Madrid

ISBN 978-844-613-7941-5

Depósito Legal M-8851-2010

1º edición: febrero 2010

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Para la elaboración de esta publicación se han utilizado materiales reciclados y reciclables.

## ÍNDICE

Introducción .....	3
I. ¿Qué es la diversidad? .....	4
II. Estrategias para rentabilizar la diversidad .....	14
A. Recursos humanos .....	14
1. Selección .....	14
a. Replantear perfiles para fomentar la diversidad cognitiva .....	14
b. Reducir la influencia de la discriminación subconsciente .....	16
c. Acceder a nuevos yacimientos de colaboradores .....	17
2. Gestión de la diversidad en la plantilla .....	23
a. Liderazgo .....	23
b. Mentoring y grupos de afinidad .....	30
c. Planes de sucesión .....	32
d. Procesos de evaluación .....	33
e. Organización del trabajo .....	35
f. Facilidades para la conciliación del trabajo y la vida personal .....	35
B. Diversidad y marketing .....	37
C. RSC y la gestión de la diversidad .....	38
CONCLUSIÓN .....	40
BIOGRAFÍA .....	41
AGRADECIMIENTOS .....	44
CUADERNOS FORÉTICA .....	45
OTRAS PUBLICACIONES .....	47
EL AUTOR .....	48
FORÉTICA .....	48

## Introducción

La diversidad es una realidad social, un reto para la gestión empresarial y una gran oportunidad de negocio. En este cuaderno definiremos en qué consiste la diversidad y detallaremos qué se puede hacer para sacar máximo provecho de ella.

La diversidad es un concepto que suele provocar bastante confusión, por lo que nuestro primer objetivo será aclarar en qué consiste. Por ello es imprescindible distinguir entre la diversidad identitaria (las diferencias relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social—sexo, etnia, raza, nacionalidad, discapacidad, etc.) y la diversidad cognitiva (distintas formas de pensar).

Cuando oímos la palabra diversidad, solemos pensar en la diversidad identitaria. En efecto, en los últimos años tanto la normativa europea como la española han venido aumentando las obligaciones empresariales para salvaguardar los derechos y extender las oportunidades de personas pertenecientes a ciertos grupos sociales.

Sin embargo, el reconocimiento de la diversidad social no supone solamente nuevas responsabilidades legales. También significa una gran oportunidad para mejorar la productividad organizativa, acceder a nuevos mercados y vincular mejor las políticas de responsabilidad social a los objetivos estratégicos de la organización. Para ello, es clave aprender a gestionar bien la diversidad cognitiva. Esto es el propósito principal de este cuaderno.

# 1. ¿Qué es la diversidad?

Cuando hablamos de la diversidad, ¿de qué hablamos? Podemos fabricar una lista casi infinita de categorías que dan lugar a diferencias entre los seres humanos—el sexo, la edad, la clase económica, el origen nacional, el nivel de estudios o las aficiones, entre muchas otras-.

Cada vez en mayor medida, la ley requiere a las empresas tener en cuenta alguna de estas diferencias en sus políticas laborales. Desde el año 2000, la Unión Europea ha reconocido seis categorías sociales merecedoras de una protección especial—el género, la raza, la religión/creencias, la discapacidad, la edad y la orientación sexual-. Todos los estados miembros de la Unión han tenido que actualizar su normativa nacional para asegurar la no discriminación en el trabajo, en los mercados de productos y servicios y en el acceso a los servicios públicos y las actividades sociales. (Vea Directivas 2000/43/CE y 2000/78/CE, Comisión Europea 2000a y 2000b).

A pesar de estas protecciones legales, muchos estudios recientes han podido constatar que la discriminación sigue siendo un hecho muy extendido en las sociedades europeas (Comisión Europea 2009). A raíz de estos datos, una encuesta encargada por la Comisión Europea en 2009 sondeaba la opinión del público europeo sobre la posibilidad de aumentar la vigilancia administrativa de las prácticas discriminatorias en el empleo y en las prácticas de reclutamiento y selección (Ibid.) Ambas posibilidades contaban con el apoyo de una amplia mayoría de los encuestados.

Tanto las preguntas en sí como los resultados son datos llamativos: estas preguntas señalan nuevos objetivos legislativos dentro de la Comisión Europea—legislación que podría aumentar las obligaciones empresariales respecto a gestión de la diversidad social—, mientras el apoyo a dichas medidas refuerza la posición de los políticos que apoyan una ampliación del control administrativo de las prácticas empresariales.

## *El contexto de la diversidad en Argentina*

En Argentina se crea en el año 1995 (Ley Nº 24.515) el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). Un organismo descentralizado que comenzó sus tareas en el año 1997 y, desde el mes de marzo de 2005, por Decreto Presidencial Nº 184, se ubicó en la órbita del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos de la Nación.

Las acciones del INADI están dirigidas a todas aquellas personas cuyos derechos se ven afectados al ser discriminadas por su origen étnico o su nacionalidad, por sus opiniones políticas o sus creencias religiosas, por su género o identidad sexual, por tener alguna discapacidad o enfermedad, por su edad o por su aspecto físico. Sus funciones se orientan a garantizar para esas personas los mismos derechos y garantías de los que goza el conjunto de la sociedad, es decir, un trato igualitario.

Entre Diciembre de 2006 y Julio de 2008, el INADI condujo una investigación a nivel país, en la que participaron varias consultoras de la Argentina, cuyo objetivo principal fue conocer las percepciones y representaciones en relación a la discriminación, prácticas discriminatorias y prejuicios en la Argentina, al tiempo de comparar los resultados a nivel nacional y provincial. Esta investigación fue la primera en su tipo realizada a nivel país –incluyendo las 24 provincias argentinas–, con el objetivo de obtener un completo panorama acerca de la discriminación y su problemática.

Según esta investigación, la percepción de prácticas discriminatorias está presente de manera contundente: más del 80% de las/os consultadas/os considera que en la Argentina se discrimina mucho/bastante.

El grupo que más padece discriminación son las personas en situación de pobreza (señalado –por más del 60% de la totalidad de las/os entrevistadas/os– como los que más sufren discriminación). Por otro lado, la discriminación no sólo es percibida en su vida cotidiana, en tanto

individuos, sino que también ubican a la televisión como un medio que reproduce un accionar discriminatorio: más del 40% de la totalidad de las/os entrevistadas/os se inclina en ese sentido.

También desde la óptica de la responsabilidad social, algunas empresas empiezan a entender que es su deber promover mayores oportunidades para aquellas personas que pertenecen a grupos históricamente discriminados en el mercado de trabajo como las mujeres, los discapacitados, ciertas minorías étnicas, etc.

Obligaciones legales o éticas aparte, la variedad humana es relevante para la empresa no sólo en la medida en que da lugar a distintos patrones de consumo o de pensar y trabajar. La diversidad en los patrones de consumo genera oportunidades si sabemos reconocerla, mientras las diferencias en las formas de pensar y de trabajar pueden ser tanto un activo como un pasivo, según nuestra capacidad para gestionarlas.

### *La diversidad crea mercados*

La diversidad identitaria define mercados. Cuando nos identificamos como miembros de un grupo social, creemos compartir algo que nos importa con los demás: la nacionalidad, la raza, el idioma, las creencias religiosas, una experiencia vital como la de ser madre o padre, la orientación sexual o la clase social entre otros.

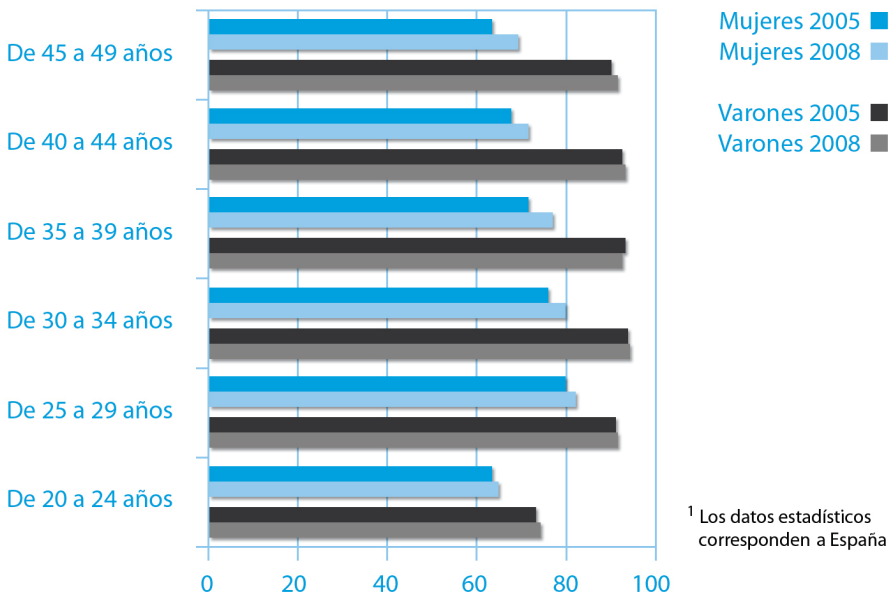
Pertenecer objetivamente a uno u otro grupo no necesariamente implica que dicha pertenencia sea una parte importante de la identidad subjetiva. Sin embargo, en la medida en que esta pertenencia nos es significativa, suele dar lugar a la participación en redes sociales y prácticas culturales que generan distintas experiencias vitales. Además es probable que estas actividades afecten a nuestros gustos y a nuestro comportamiento como consumidores.

Por lo tanto, la diversidad identitaria conlleva una diversidad de mercados. Esta multitud de oportunidades complica la gestión empresarial, pero también supone una fuente casi inagotable de nuevas oportunidades para desarrollar ventajas competitivas a través de la especialización.

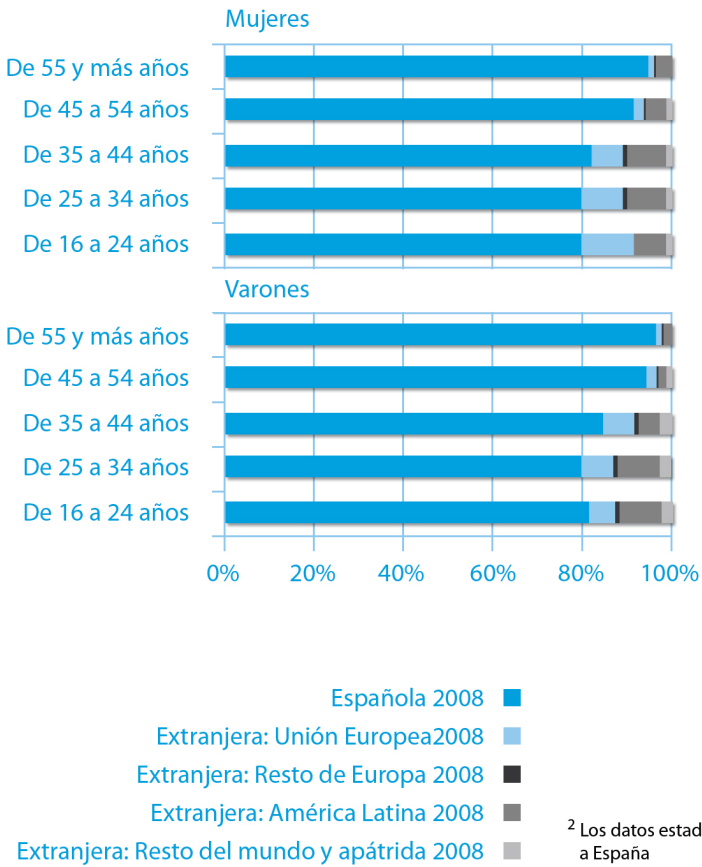
### *La diversidad transforma el mundo de trabajo*

A primera vista, la diversidad identitaria supone un problema desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos. En un principio, debería ser más fácil que las personas se entiendan y colaboren cuando provienen de orígenes comunes o cuando sean todos del mismo sexo. Sin embargo, la presencia de las mujeres en el trabajo es un hecho, como también lo es cada vez más la diversidad étnica.

#### Tasas de actividad por sexo y tramo de edad, 2005 y 2008 <sup>1</sup>



## Tasas de actividad por sexo y tramo de edad, 2005 y 2008 <sup>2</sup>



Fuente: Instituto Nacional de Estadística ine.es., Encuesta de población activa.

Como muestran estos gráficos, la presencia de las mujeres y los no nativos entre la población laboral ha adquirido durante los últimos años un protagonismo cada vez más importante, sobre todo entre los grupos más jóvenes que formarán el núcleo de nuestros equipos en un futuro próximo.

Esta nueva realidad social y un marco normativo que pretende promover la igualdad de oportunidades en el trabajo—En España La Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, *LO 3/2007 de 22 de marzo*; las directivas europeas (2000/43 y 2000/78) contra las discriminaciones en el trabajo—obligan a las empresas a gestionar la diversidad, por muy complejo que sea esto.

Asimismo, en Argentina, La Red de Empresas por la Diversidad (RED) es una iniciativa del INADI dirigida a aquellas empresas, organismos y organizaciones de la sociedad civil que gestionan las diversidades, es decir, inciden en la erradicación de la discriminación promoviendo condiciones que fomenten la inclusión, la buena ciudadanía corporativa y la cultura de la responsabilidad social empresaria. Particularmente, la RED trabaja sobre la gestión de la diversidad de Género, Discapacidad, Migrantes, Adultos mayores y jóvenes.

Además, la Resolución General Nro 6 establece su recomendación general de empleo sobre la base de la afirmación de que la igualdad real de oportunidades y de trato debe favorecerse desde el proceso de selección para el acceso al empleo y pone el énfasis en la discriminación que puede derivarse en la forma en que se comunica la oferta de empleo en los medios de difusión.

Afortunadamente, el objetivo social de fomentar una mayor igualdad de oportunidades en el trabajo no tiene por qué chocar con la productividad empresarial. De hecho, si se gestiona bien, la diversidad identitaria y la diversidad cognitiva que proporciona a la empresa suelen *aumentar* la productividad.

## ¿Qué es la diversidad cognitiva?

Los seres humanos buscamos soluciones a problemas nuevos a partir de nuestras experiencias y conocimientos previos. Primero definimos el problema según las categorías habituales que utilizamos para organizar el mundo; luego buscamos soluciones en base a analogías con las que hemos ensayado en el pasado. Cuanto más distintas sean las categorías y analogías que utilizan dos personas, más distintas suelen ser sus soluciones. Estas diferencias conforman lo que llamamos la *diversidad cognitiva*.<sup>1</sup>

Un ejemplo ayudará a entender el alcance del concepto. Preparamos una cena para algunos invitados, y a medio hacer, parece que el guiso no sale muy bien. ¿Cómo reaccionamos? La solución que aplicamos tendrá que venir de entre los ingredientes con los cuales contamos en nuestra cocina (o que están a la venta en ese momento en un lugar cercano a nuestro hogar) y su manipulación con los instrumentos de cocina que tenemos a mano. Elegidos los nuevos ingredientes, tendremos que aplicar alguna estrategia para rectificar nuestro guiso. ¿Qué hacemos? ¿Añadirle sal o picante? ¿Aumentar la cantidad de carne? ¿O mejor tirarlo todo y hacerles a nuestros invitados una tortilla de patatas, ya que siempre nos sale rica?

El proceso a través del cual elegimos los ingredientes que añadimos y la estrategia para solucionar el problema definen nuestra forma de pensar, o sea, nuestro sistema de cognición.

En nuestro cerebro ya tenemos organizados en categorías aquellos ingredientes e instrumentos entre los cuales tendremos que elegir. Estas categorías (tipos de comida e instrumentos de cocina según sus usos, sus tamaños o cualquier otro criterio) afectarán la forma en que colocamos los comestibles y herramientas de cocina en la despensa y la nevera. Según los

---

<sup>1</sup> Este análisis se fundamenta sobre todo en los trabajos de Scott Page, quien ha basado sus conclusiones en un amplio consenso entre los estudiosos de la psicología social y la neurobiología.

coloquemos, será más o menos probable que incorporemos un ingrediente concreto a nuestra solución. Estas categorías (y sus consecuencias en relación a cómo colocamos la comida y los instrumentos) se pueden llamar nuestras *perspectivas*.

Cuanto más distintas sean las perspectivas que dos personas aplican al problema del guiso soso, tanta más variación habrá entre los ingredientes e instrumentos de cocina que eligen para salvarlo. Lo que uno no tiene (o lo que uno no sabe), difícilmente puede formar parte de su solución.

Pero las personas no nos diferenciamos sólo en cuestiones de *perspectivas* (o sea, nuestras formas de categorizar el mundo). También habrá muchas diferencias en las estrategias para salvar este guiso, lo que podríamos llamar nuestras *heurísticas*. ¿De dónde vienen? De nuestras experiencias vitales: lo que hemos visto en la cocina de nuestra familia o en un programa de un cocinero famoso en la televisión, lo que hemos probado con o sin éxito en el pasado, lo que sabemos de los procesos de cocción gracias a nuestros estudios de química orgánica o lo que hemos encontrado en una búsqueda rápida en Internet en una página que ya nos resulta familiar.

Así la diversidad cognitiva es la suma de la variedad de perspectivas y heurísticas existentes entre un grupo determinado de personas.

### **¿Cómo contribuye la diversidad cognitiva a la productividad?**

Numerosos estudios académicos muestran que aumentar la diversidad cognitiva entre nuestros equipos contribuye de forma sustancial a su productividad.

De forma casi matemática, cuanto más distintas sean las perspectivas y heurísticas dentro de nuestro equipo, tanto más variadas serán sus soluciones al problema de la comida (o a cualquier otro problema). Pero más allá de aumentar el número de soluciones potenciales, la diversidad cognitiva también afecta al esfuerzo mental de cada persona en el grupo.

Resulta que exponerse a puntos de vista divergentes anima a las personas a reflexionar más y ver con más rigor la complejidad de la situación, lo cual aumenta la probabilidad de que lleguen a encontrar soluciones más innovadoras y también más robustas, ya que habrán analizado mejor las limitaciones de cada opción (Mannix and Neale).

### *¿Qué tiene que ver la diversidad cognitiva con la diversidad identitaria?*

Las diferencias en perspectivas y heurísticas que definen la diversidad cognitiva tienen sus orígenes en diferencias en nuestras experiencias vitales—educativas, culturales, laborales, etc. Si el sentido de pertenencia a un grupo identitario tiene su origen también en diferencias vitales, entonces promover la diversidad identitaria suele ser una buena forma de aumentar la diversidad cognitiva.

Sin embargo, para que un aumento en la diversidad identitaria y cognitiva contribuya a un aumento en la productividad de nuestro equipo, hay que tener en cuenta tres cuestiones importantes:

- Aumentar la diversidad cognitiva no incrementa la productividad del equipo si las personas no son competentes. Es decir no todas las perspectivas y heurísticas son válidas. Sólo aquellas aportadas por personas que tienen las competencias necesarias para comprender la naturaleza del problema y las implicaciones técnicas y organizativas de las soluciones propuestas
- Expandir la diversidad identitaria aumenta la cognitiva en la medida en que aquella realmente refleja una mayor diversidad de experiencias vitales. Si diversificamos nuestra plantilla en

términos de identidades (de sexo, de nacionalidad, etc.), pero nos limitamos a personas que han estudiado en los mismos centros y que tienen experiencias laborales semejantes, no deberíamos esperar que sus diferencias identitarias aumenten mucho la diversidad cognitiva dentro de nuestro equipo.

- Gestionar una plantilla diversa es más difícil que gestionar una plantilla homogénea, por lo que estamos obligados a reforzar nuestros sistemas de recursos humanos si queremos lograr los beneficios que nos puede ofrecer la diversidad cognitiva.

Trataremos estas tres cuestiones en el próximo apartado del cuaderno.

## Prácticas

---

# NESTLÉ

## Política Global de Recursos Humanos

El Grupo Nestlé fija a través de la política de recursos humanos del grupo, las directivas que constituyen una base sana para una gestión eficaz con perspectiva estratégica para todas las operaciones del grupo a nivel mundial.

Esta política descansa sobre los Principios de gestión y de liderazgo en Nestlé y los Principios de manejo de los negocios de Nestlé.

- **Principios de gestión y de liderazgo en Nestlé** describen el estilo de dirección y la cultura de empresa, en particular

en lo que se refiere a las relaciones humanas. Su respeto impone comportamientos específicos fundamentados en el respeto mutuo, confianza, transparencia y honestidad con una comunicación abierta a dialogar y escuchar.

- **Principios de manejo de los negocios de Nestlé** se refieren, por su parte, a los principios de base que Nestlé se compromete a respetar en el mundo entero, e incluyen:
  - Principios y convenciones internacionales relativos a los derechos de los colaboradores, la protección contra el trabajo de los menores y otros temas de importancia.
  - Ofrecer un entorno de trabajo favorable a la salud y al bienestar de sus colaboradores, conforme a las normas más exigentes de fiabilidad, higiene y seguridad.
  - La no admisión por parte de un empleado de la empresa o en el marco de una contratación efectuada de ninguna discriminación respecto al origen, la nacionalidad, la religión, la raza, el sexo o la edad, u forma de acoso moral o sexual.

La adhesión y cumplimiento con estos principios determina la continuidad de la relación laboral con el grupo.

## II. Estrategias para rentabilizar la diversidad

La sociedad ofrece oportunidades para ganar dinero que no estamos aprovechando. Trabajadores más productivos, nuevos mercados para explotar, nuevas oportunidades de colaborar con otras organizaciones. En este apartado, haremos una revisión de las buenas prácticas más importantes para sacar el máximo provecho de la diversidad cognitiva e identitaria.

### A. Recursos humanos

#### 1. Selección

Para ganar la guerra del talento, es preciso no perder de vista a los candidatos no tradicionales y poder convencerles de las ventajas de trabajar con nuestra organización.

#### ***a) Replantear perfiles para fomentar la diversidad cognitiva***

El primer paso para aumentar la diversidad cognitiva es poner en tela de juicio una serie de tópicos que estrechan de forma innecesaria el abanico de personas consideradas en los procesos de selección. A título de ejemplo:

- ¿Es necesario ser muy agresivo para convertirse en un comercial de éxito?
- ¿No podría un licenciado en sociología o estadística ser un gran activo para el área de investigación de mercados?

- ¿Podría ser una profesora de instituto una buena presentadora de nuestros productos en ferias y otros escenarios?
- ¿No puede una persona de inteligencia excepcional desarrollar (en poco tiempo) con acierto un puesto para el que, de entrada, no tiene una formación “adecuada”?

La tendencia a asociar ciertas competencias con una formación determinada nos hace infravalorar los múltiples caminos al “saber hacer”. Por supuesto hay muchos puestos que requieren una formación técnica específica. Sin embargo, solemos exagerar las dificultades para adquirir ciertos conocimientos técnicos y subestimar la importancia de capacidades “soft” para el buen desarrollo de un puesto (empatía, auto-organización, capacidad de comunicación, humildad, etc.). Así no llegamos ni siquiera a considerar a muchas personas que podrían convertirse en grandes activos para nuestra organización.

¿Cómo podemos reajustar nuestros perfiles existentes? La mayoría de los profesionales en un puesto concreto suelen poseer perfiles técnicos o formativos parecidos. Entonces ¿qué factores contribuyen a que no todos rindan por igual? ¿No es muchas veces más una cuestión de inteligencia emocional o de creatividad que de dominio técnico?

Un primer paso para incorporar a personas con perfiles diversos entre nuestros candidatos sería enfocar nuestra búsqueda en torno a estos tipos de inteligencia no técnica. Si centramos las primeras etapas de nuestros procesos de selección más en estas capacidades que en las técnicas, seguramente se aumentará con rapidez la diversidad cognitiva entre los candidatos finales, gracias a la mayor variedad en sus experiencias formativas y vitales.

Un segundo elemento, aunque quizá de más difícil ejecución, sería no excluir de entrada a las personas que no cumplan con todos los requisitos técnicos que hemos asociado tradicionalmente con ciertos puestos. Para

ello, será importante revisar los procesos de incorporación a nuevos puestos. Por un lado, quizá tendremos que invertir algo más en formación técnica para aquellas personas que no tengan todos los conocimientos técnicos que suelen tener los candidatos tradicionales; por otro, sería muy útil redoblar nuestros procesos de mentoring a través de la asignación de mentores tanto horizontales como verticales, facilitando así que estas personas tengan más posibilidades de resolver dudas y aprender rápidamente.

Para acometer estos cambios en los procesos de selección y de incorporación, los departamentos de recursos humanos tendrán que jugar un papel muy importante para diseñar los cambios necesarios en los procesos de selección e incorporación y para sensibilizar a los directores de las unidades de negocio sobre estos nuevos procesos.

### ***b) Reducir la influencia de la discriminación subconsciente***

Desde hace bastante tiempo, economistas y sociólogos han probado que un CV que lleva el nombre de una mujer, uno asociado con ciertos grupos minoritarios o uno con una edad relativamente avanzada tienen menos posibilidades de conseguir una entrevista que un CV idéntico perteneciente a un hombre relativamente joven del grupo étnico dominante en esa sociedad. Las tasas de discriminación por razón de edad (más de 35 años) o etnia (en el caso de nombres árabes) en España son de las más altas entre todos los países donde se han llevado a cabo este tipo de experimentos (casi 65% por razón de edad y 47% por nombre árabe, con escasas diferencias entre las principales ciudades españolas. *Riach and Rich, 2004, 2006, 2007*).

Estos datos muestran que la selección de candidatos para la primera ronda de entrevistas debería llevarse a cabo sin conocer los nombres, sexo o edad de los candidatos (ni mucho menos poder ver sus fotos). Por mucho que choque esta sugerencia con las prácticas habituales (además de contar con

las dificultades añadidas de ser una función muchas veces llevada a cabo por terceros), es un paso clave para aumentar la diversidad de las plantillas: si la variedad social no llega a verse entre los entrevistados, es imposible que se refleje entre los contratados.

### ***c) Acceder a nuevos yacimientos de colaboradores***

Ya que la diversidad cognitiva se asocia con diferencias en las experiencias formativas, profesionales y vitales, así como en las identidades, es muy importante complementar los cambios en nuestros procesos de selección e incorporación con un esfuerzo para acceder a nuevos yacimientos de colaboradores. Por colaboradores entendemos tanto los nuevos candidatos para puestos dentro de nuestro organigrama como las organizaciones intermedias que puedan ayudarnos a conectar con aquellos.

En un primer momento podemos aumentar la diversidad de nuestros candidatos con unos sencillos cambios en los perfiles que se solicitan en nuestra página web o bien que se comunican a las empresas y servicios de intermediación laboral con las que trabajamos habitualmente. Revisando nuestras definiciones de puestos, sin embargo, no superaremos del todo las barreras que impiden una mayor diversificación en nuestro universo de solicitantes.

Por un lado, muchas personas que ahora sí nos podrían interesar no se plantearán trabajar con nosotros si no nos esforzamos en explicarles en qué consiste esta oportunidad. Por otro, a muchos de los intermediarios con los cuales trabajamos habitualmente, les costará asumir nuestro compromiso con la diversificación de nuestro universo de candidatos, tanto por sus costumbres organizativas como por su falta de experiencia en captar a candidatos no tradicionales. Por tanto, es preciso replantear tanto las formas de comunicar las oportunidades que ofrecemos como los canales que utilizamos habitualmente para acceder a candidatos.

## Prácticas

---

# IBM

## Vinculación de la gestión de la diversidad con la estrategia organizativa

En lo que se refiere a accesibilidad al puesto, hay que hacer especial mención al IBM Human Ability and Accessibility Center, un centro virtual de accesibilidad creado en el año 2000 que, desde su sede central en USA y a través de las sedes en Europa, Japón, Brasil, India, China y Australia, tiene como objetivos:

- Promover el desarrollo de productos accesibles dentro de la estrategia corporativa
- Desarrollar standards de trabajo globales
- Investigar y desarrollar proyectos que ayuden a solucionar problemas de accesibilidad
- Sensibilizar en temas de accesibilidad

Destaca el esfuerzo de IBM para identificar y fomentar colaboraciones con nuevos stakeholders que pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos de diversidad fijados por la compañía

- *27 fuentes específicas* para personas con discapacidad entre asociaciones locales y nacionales, fundaciones, universidades, portales de internet etc. Cabe destacar la *bidireccionalidad* de la relación con las fuentes de reclutamiento que permite, por un lado que IBM solicite

candidatos para puestos vacantes y, por otro, que sean las propias fuentes quienes envíen por su cuenta potenciales candidatos para crear cantera.

- *Foros y jornadas.* Destaca especialmente el Foro de Empleo y Discapacidad que organiza la Comunidad de Madrid y que IBM lleva patrocinando desde la primera edición.
- *Web externa.* En el apartado de empleo, los candidatos pueden aplicar a un puesto tengan o no discapacidad.
- *Direcciones específicas.* Existen dos direcciones de correo específicas para personas con discapacidad, ya sean estudiantes ([becas.discapacidad@es.ibm.com](mailto:becas.discapacidad@es.ibm.com)) o profesionales ([divfun@es.ibm.com](mailto:divfun@es.ibm.com)).
- *Fuentes internas.* En ocasiones son los propios empleados de la compañía quienes actúan como fuente de candidatos.

### ***La marca de empleo.***

Cada vez más compañías buscan diferenciarse en el mercado de trabajo a través de una *marca de empleo* (employment branding) que distingue las oportunidades ofrecidas por la organización—desarrollo profesional, formas de trabajar, superación personal, etc.—dentro del mercado en su conjunto.

En la medida en que nuestra marca hace énfasis en los esfuerzos de la organización para fomentar la diversidad de ideas y experiencias, en las facilidades que ofrece para conciliar el trabajo y la vida personal, en las oportunidades que brinda para el desarrollo continuo o en su compromiso para representar a la diversidad existente en la sociedad en su conjunto,

nos posiciona como un empleador preferente para las personas que no cuadran con los perfiles tradicionales de los profesionales de nuestro sector. Si de paso nuestra página web y otros materiales promocionales hacen hincapié en los integrantes no tradicionales de nuestro equipo, el mensaje será más verosímil.

### ***Nuevos colaboradores externos.***

Es también importante expandir el universo de colaboradores externos con los cuales trabajamos para atraer a candidatos cualificados. Aunque de entrada establecer relaciones con nuevos colaboradores implica un esfuerzo extra por parte de la organización, los beneficios de esta inversión (principalmente de tiempo) pueden llegar a ser muy significativos.

Por un lado, es un paso clave para aumentar la diversidad cognitiva dentro de la organización, algo que, como ya hemos visto, puede tener importantes efectos positivos para la productividad organizativa.

Por otro, ser una de las primeras organizaciones en acercarnos a estas colectividades implica que los candidatos seleccionados serán probablemente más leales por las dificultades que tendrán en rentabilizar sus conocimientos y capacidades en otras empresas. Esto implica menos rotación, más compromiso y, por ende, más productividad.

Algunos ejemplos de nuevos colaboradores incluyen los siguientes:

- ***Directores de programas universitarios en licenciaturas que no han sido incluidas en nuestra búsqueda hasta ahora.*** Por ejemplo, pocas empresas a excepción de los medios de comunicación buscan candidatos entre los graduados en periodismo, a pesar de ser uno de los programas universitarios con nota de corte más alta. Tampoco es habitual que las empresas expresen un interés para fichar a alumnos de licenciaturas en Ciencias Naturales, Filosofía o Historia. Muchos

de estos alumnos encuentran al terminar sus estudios que no les interesan las oportunidades que ofrece su sector (o bien que casi no las hay). No aprovechar esta situación significa perder la posibilidad de conocer a personas muy inteligentes, con unos buenos hábitos de trabajo y con una forma de pensar distinta a la mayoría de nuestros profesionales (diversidad cognitiva).

- **Organizaciones de licenciados en carreras no asociadas con nuestro negocio.** Por las mismas razones expresadas en el punto anterior, si buscamos a personas con una experiencia laboral distinta, será importante acercarnos a estas personas donde suelen buscar trabajo (sus colegios profesionales, páginas web de jóvenes del sector, muchas veces desafectos con sus colegios, etc.). Exponer las oportunidades laborales ofrecidas por nuestra empresa en un seminario organizado en un colegio profesional de entrada lejos de nuestro negocio puede atraer a muchos candidatos altamente cualificados.
- **Asociaciones de profesionales de grupos no tradicionales:** asociaciones profesionales de mujeres, de latinoamericanos o de otros grupos étnicos. Existen en muchos lugares de España, normalmente a nivel autonómico o bien en ciudades grandes, federaciones de entidades culturales y profesionales asociadas con los lugares de origen de las principales comunidades de inmigrantes. Darnos a conocer entre estas organizaciones significa acceder a toda una red de intermediarios que pueden facilitar el acceso a candidatos no tradicionales.

Algunos ejemplos:

- Fedelatina. Cataluña: [www.fedelatina.org](http://www.fedelatina.org)
- [www.culturamigrante.org](http://www.culturamigrante.org). Asociaciones de latinoamericanos en toda España.

- <http://fedrom.org/>. Asociaciones de rumanos en toda España.
- Casa Asia, Casa Marruecos, etc.

Es relativamente fácil encontrar a estas asociaciones a través de las unidades de los gobiernos autonómicos encargados del apoyo a las comunidades de inmigrantes y de las mujeres.

Por supuesto, todos los pasos anteriores también nos ayudarán a luchar contra la discriminación subconsciente en los procesos de selección.



## 2. Gestión de la diversidad en la plantilla

### a. Liderazgo

Desde hace muchos años, los directivos hablan de la importancia del compromiso (*engagement* en inglés) de los empleados para la productividad. Hay tantas definiciones del compromiso como modelos para medirlo, pero en general podemos decir que el nivel de compromiso es el grado de identificación del empleado con los objetivos de la organización, su unidad de negocio y su grupo de trabajo (tanto sus supervisor(es) directo(s) como sus compañeros). Es imprescindible tener en cuenta como mínimo estos tres niveles, ya que, como dice uno de los refranes más acertados sobre los recursos humanos, “entramos por la empresa pero salimos por el jefe”.

Aumentar la diversidad cognitiva e identitaria puede mermar el compromiso de los empleados con la organización en dos sentidos: primero, si no cuidamos a los empleados “no tradicionales”, reconociendo su buen trabajo y brindándoles oportunidades para crecer, es probable que vayan perdiendo su compromiso con la organización: segundo, al aumentar la diversidad de la plantilla, es probable que se generen mayor número de mal entendidos entre los miembros de nuestro equipo, los cuales pueden fácilmente reducir su compromiso con su grupo de trabajo y la organización en su conjunto.

Evitar que problemas como estos anulen los beneficios potenciales de la diversidad requiere un esfuerzo de liderazgo en varios sentidos.

## Prácticas

---

# NOVARTIS ARGENTINA

## Liderazgo Inclusivo

Novartis ha asumido el compromiso de construir un lugar de trabajo que busque activamente y valore diferentes perspectivas, donde los empleados se sientan respetados y puedan contribuir con la empresa a alcanzar su máximo potencial.

Novartis entiende que un mayor conocimiento del cliente, la innovación y la capacidad de atraer y retener talentos son los principales beneficios de una cultura basada en la diversidad. Por ello, busca que los colaboradores reflejen la riqueza cultural, étnica y de género de los mercados donde la compañía opera. Con una base de clientes que crece cada vez más diversa, la gestión de la diversidad se convierte en un puente fundamental entre el trabajo y el mercado.

Diversity & Inclusion es parte de la estrategia global de la compañía. Novartis Argentina continuó su gestión en D&I durante el año 2009, desarrollando una serie de iniciativas y propuestas con el objetivo generar un ambiente inclusivo y de alto rendimiento en el cual la diversidad se integra transversalmente en las diferentes estrategias, políticas y prácticas.

Los Taller de Capacidades de Liderazgo Inclusivo es una respuesta al desafío que la diversidad presenta a los niveles gerenciales de la compañía. A través de estos talleres, los gerentes de Novartis Argentina participan de un entrenamiento en temas de Diversidad e

Inclusión con el fin de construir un nuevo liderazgo gerencial que acompañe los esfuerzos de la organización hacia la diversificación de su plantilla, dotándolos de herramientas que les permitan adquirir nuevas formas de solución de conflictos e identificar las oportunidades latentes en una plantilla más diversificada. Tomando en cuenta los contenidos regionales (Foros de D&I) y de acuerdo con un diagnóstico local, se incorporó un Taller de Gestión de Creencias.

Para Novartis Argentina, el desafío de aceptar las diferencias y construir a partir de ellas, permite contar con el mejor talento para hacer frente a la complejidad del contexto. Los conceptos de Diversidad e Inclusión nos permiten abrir la organización a nuevas maneras de pensar, innovando en propuestas de valor para todos nuestros stakeholders.

### ***Definición de la responsabilidad organizativa para promover la diversidad***

Uno de los estudios más exhaustivos sobre las consecuencias de los programas de diversidad en los Estados Unidos hasta la fecha muestra que es imprescindible delegar en personas concretas la responsabilidad de diseñar, gestionar y medir los esfuerzos de la organización para diversificar su plantilla.

Las empresas que crean un departamento de diversidad o forman a un comité permanente con representación de ejecutivos de distintas unidades de negocio para establecer y desarrollar sus políticas de diversidad, son las que tienen las plantillas más diversas y los mayores porcentajes de personas provenientes de grupos “no tradicionales” entre sus equipos de dirección. Para que sean más efectivas estas nuevas estancias organizativas, es importante que cuenten con el apoyo de la alta dirección y que tengan

objetivos explícitos respecto al avance de la diversidad entre la plantilla. (Kalev et al.).

### ***Potenciar identidades comunes***

Los últimos estudios sobre la efectividad de las políticas empresariales en torno a la diversidad indican que la formación que busca sensibilizar a los miembros de la organización sobre sus diferencias empeora el clima laboral mientras aquella que se centra en construir un consenso en torno a los elementos comunes compartidos por todos lo mejora (Holladay and Quiñones). ¿No son contradictorios estos datos? Si la diversidad es beneficiosa precisamente porque aumenta la variedad de perspectivas que se pueden desplegar para identificar oportunidades e innovar soluciones, ¿por qué funciona mejor aquella formación que quita importancia a estas diferencias?

Esta paradoja se resuelve en cuanto precisamos mejor el reto gerencial que significa la diversidad. Se suele pensar que la diversidad es un problema porque aumenta la posibilidad de malentendidos y conflictos en el trabajo. Visto así, el principal reto gerencial que crea la diversidad consiste en gestionar estos conflictos.

Sin embargo, una vez que se definen los beneficios de la diversidad en torno al aumento de la variedad cognitiva que ésta brinda a la organización, el reto principal que se plantea deja de ser negativo (un problema que hay que minimizar); ahora se define en términos de cómo potenciar una oportunidad. Con esta reformulación, vemos que el reto principal de la diversidad para cualquier directivo reside en el conseguir que las personas compartan con sus compañeros las perspectivas e información derivadas de sus respectivas (diversas) experiencias vitales.

Ahora sí la paradoja aparente del mayor éxito de la formación que minimiza las diferencias entre los miembros del equipo desaparece: sin reconocer lo que tienen en común las personas, sin identificarse como miembros de un

solo grupo con objetivos compartidos por encima de sus diferencias, es poco probable que se atrevan a compartir con sus compañeros las ideas que son precisamente una consecuencia de lo que no tengan en común.

Por lo tanto, el reto gerencial principal de la diversidad es potenciar la identificación común entre las personas para que puedan aprovecharse colectivamente de los conocimientos y las perspectivas que subyacen de su diversidad. Esto implica definir objetivos comunes, fomentar la comunicación y crear un ambiente de confianza que anime a las personas a compartir con sus compañeros sus ideas y opiniones “disidentes”.

### ***El liderazgo, más importante que nunca***

A decir verdad, lo que hace efectivo al líder de un grupo muy diverso no es en absoluto distinto a lo que hace un buen líder de un grupo poco diverso. Sin embargo, los costes de un liderazgo ineficaz suelen ser mayores cuando el equipo es más diverso, ya que las diferencias en perspectivas y experiencias pueden fácilmente derivarse en la percepción de conflictos de valores, en una falta de confianza y en malentendidos. En efecto, el principal reto gerencial de la diversidad es que el liderazgo sea más importante que nunca.

Una estrategia para evitar estos problemas es dedicar tiempo y dinero para reforzar las habilidades *soft* de nuestros empleados, como por ejemplo, la gestión del conflicto, la comunicación o los procesos de toma de decisión. Esta opción resulta cara y lenta, además de contar con bastantes posibilidades de fracasar.

Una alternativa que ha dado buenos resultados consiste en reforzar las capacidades de nuestros gerentes de forma que ellos mismos reduzcan las percepciones de diferencia entre los miembros de sus equipos. Con esta estrategia, ayudamos a nuestros líderes a establecer *puentes* que pueden unificar a sus equipos. Algunos ejemplos de puentes incluyen:

- La definición de tareas comunes
- Frecuentes referencias a la misión y objetivos de la unidad y la organización en su conjunto y su vínculo explícito al trabajo de cada equipo e individuo
- La incorporación a los procesos de evaluación de una conversación en torno a los vínculos del trabajo del individuo a la misión y objetivos de la organización
- La solicitud por parte del líder de opiniones minoritarias y la fijación de normas de respeto en torno al debate sobre alternativas en el trabajo
- Conversaciones informales tanto sobre los elementos que unifican a los miembros del equipo, como las contribuciones únicas que aporta cada uno de ellos (Mannix and Neale).

Tender puentes requiere un estilo de liderazgo basado en la transparencia, la flexibilidad y el respeto, un estilo incompatible con métodos tradicionales basados en el paternalismo, el autoritarismo o la manipulación y control de la información como recurso de poder. Para muchos directivos, este es un cambio difícil; no obstante, hay pocas formas de gestionar la diversidad que den tantos frutos y eviten tantos problemas como la construcción de puentes.

La diversidad es hoy en día una realidad social que estamos obligados a gestionar. Hacerlo bien requiere abandonar definitivamente unos estilos de gestión propios del siglo pasado pero todavía demasiado vigentes en muchas organizaciones.

## Prácticas

---

# YPF

## Inclusión laboral de personas con discapacidad

La inclusión de personas con discapacidad es trabajado en YPF desde tres pilares importantes: la Fundación YPF a través de su concurso de voluntariado y donaciones, desde la Dirección de Relaciones Institucionales a través de su área de RSE y desde Recursos Humanos a través de la integración laboral a sus respectivas áreas y negocios. A través de esta iniciativa, se busca impulsar la inclusión laboral de personas con discapacidad, difundir el programa internamente y convertir a YPF en referente de la temática en el mercado.

La inclusión de personas con discapacidad no debe considerarse como una acción altruista, sino que se debe aplicar el mismo proceso de selección e incorporación que a todos los candidatos. El objetivo es que el perfil sea el adecuado y agregue funcionalidad al equipo donde se integra.

El piloto del programa se puso en marcha en el año 2003, y desde entonces ha ido incorporando diferentes iniciativas:

- Creación del Club de Empresas Comprometidas con la inclusión de personas con discapacidad, junto a otras empresas - 2005

- Plan de difusión a Proveedores de YPF -2007
- Alcance el programa a todos los negocios de la compañía – 2008
- Prueba piloto de inclusión de PcD y Teletrabajo - 2009

Los resultados más visibles se relacionan con el impacto positivo que genera la inclusión en el grupo de trabajo, basado en la motivación, constancia y esfuerzo, concentración y productividad que las personas con discapacidad demuestran valorando la oportunidad que tienen, generando una perspectiva distinta y más amplia en los demás.

## ***b. Mentoring y grupos de afinidad***

El mentoring es una práctica cada vez más extendida para el desarrollo del talento en las empresas líderes. Para personas que no se identifican con los grupos tradicionalmente dominantes dentro de una organización, el mentoring puede ser especialmente útil para promover su integración, potenciar su desarrollo y favorecer que la dirección les tome en plena consideración a la hora de los ascensos.

Sin embargo, crear programas de mentoring sólo para las mujeres o los miembros de grupos minoritarios puede levantar celos entre el resto de la plantilla, dando lugar a críticas y malestar por un supuesto trato desigual. Por lo tanto, y teniendo en cuenta los beneficios del mentoring para todos, no es aconsejable crear un programa de mentoring especial para grupos determinados.

No obstante, hay una serie de buenas prácticas para mejorar el impacto del mentoring que pueden ser especialmente beneficiosas para las mujeres y los grupos minoritarios:

- Si es posible, intentar asignar al menos un mentor a la persona que pertenece a su grupo de adscripción. Puede que el directivo que pertenece al grupo tradicional de líderes (hombre europeo) no sepa entender ni mucho menos aconsejar a una mujer o a un hombre de origen latinoamericano que tiene un conflicto con su supervisor surgido de una falta de comprensión de sus circunstancias o experiencias.
- Asignar más de un mentor a los profesionales con mayor potencial. Una buena práctica en este sentido es asignar al empleado "junior" un mentor de su misma unidad de trabajo y otro con un puesto importante en otra. De esta forma aumentamos su visibilidad dentro de la organización y con más facilidad encontramos a mentores suficientes para que al menos uno sea del mismo grupo adscriptivo que la persona joven (o de nueva incorporación).
- Mentoring grupal. Organizar reuniones periódicas (por ejemplo, una vez al mes) entre un grupo de empleados junior de distintas áreas de organización con distintos directivos de la organización. Este tipo de reunión permite a los asistentes conocer distintas perspectivas dentro de la organización y aumenta su visibilidad, algo especialmente importante para los que pertenecen a grupos no tradicionales entre el equipo profesional de la organización.

Otro mecanismo útil para maximizar la contribución al equipo de las personas de grupos no tradicionales son los *grupos de afinidad*. Son grupos formados por iniciativa propia por parte de los empleados a fin de reforzar sus redes dentro de la organización, ayudarse mutuamente y brindar a la organización su perspectiva respecto a sus políticas tanto de personal como el desarrollo de productos y el marketing. Frecuentemente se asigna a estos grupos un miembro de la alta dirección que no sea del mismo grupo adscriptivo (un hombre con un grupo de mujeres, por ejemplo) con el objetivo de reforzar su voz dentro de la organización (Thomas).

Es importante que los grupos de afinidad cuenten con una misión clara y que haya mecanismos para medir el cumplimiento de su trabajo. Por ejemplo:

- Definir oportunidades para mejorar el reclutamiento y retención de personas del perfil del grupo.
- Localizar a organizaciones y asociaciones civiles que podrían favorecer relaciones más estrechas con dicho grupo.
- Revisar políticas de marketing y ventas de la organización y sus unidades para buscar nuevas oportunidades de negocio y nuevas estrategias de marketing.
- Identificar nuevos proveedores para la organización.

### ***c. Planes de sucesión***

Uno de los retos permanentes a los cuales se enfrentan las organizaciones es el de no perder de vista talento que puede ser menospreciado (o escondido) por los mandos intermedios. En este sentido, una de las herramientas más útiles para fomentar una mayor diversidad entre los puestos de responsabilidad de la organización es la implantación de planes de sucesión para todos y cada uno de estos puestos. Por ejemplo, podríamos insistir que al menos una vez al año cada supervisor tuviera que identificar a tres personas de su equipo que sean capaces de sustituirle.

En el caso de que no llegase a identificar a tres personas, se tendría que diseñar e implantar un plan de desarrollo para personas concretas que pudieran llegar a complementar esta terna. La propuesta de estos nombres de entre todos los miembros del equipo del supervisor le permitirá al superior de éste aclarar las lógicas que respaldan sus elecciones.

En el caso de que no aparezcan en su lista de sucesores potenciales ni mujeres ni otras personas pertenecientes a grupos tradicionalmente ausentes entre los puestos de responsabilidad, sería conveniente que el superior indagase en los motivos de esta exclusión: así se asegurará de que la organización no desperdicie el talento sólo porque la persona no corresponde al perfil tradicional de un líder.

Para implantar este tipo de programa es útil coordinarse con el departamento de recursos humanos por varios motivos:

- La coordinación y verificación del establecimiento de criterios objetivos y transparentes en la definición de los sucesores
- La definición de planes de desarrollo para los candidatos que todavía no tengan las capacidades necesarias para asumir el papel de su superior
- La captación de esta información para identificar personas que podrían acceder a oportunidades en otras unidades de la organización (y así evitar que los mandos intermedios “se queden” con el talento).

#### ***d. Procesos de evaluación***

Para maximizar los beneficios de la diversidad cognitiva en nuestras organizaciones, necesitamos asegurar que las personas que mejor rinden en el trabajo reciben las evaluaciones más altas. Esto sugiere que la implantación de procesos de evaluación más objetivos es clave para avanzar hacia organizaciones no solamente más diversas sino también más productivas (Komaki).

Algunas de las buenas prácticas en este sentido incluyen las siguientes:

- Solicitar a los empleados que midan la objetividad de las evaluaciones de su rendimiento llevadas a cabo por sus superiores.
- Intentar periódicamente que dos o más managers evalúen a las mismas personas. En la medida en que sean muy dispares los resultados, hace falta un esfuerzo para definir con más claridad en qué consiste un buen trabajo.
- Para armonizar los criterios de evaluación, es muy útil fomentar conversaciones periódicas entre los managers sobre las acciones y comportamientos que consideren buenos ejemplos de cada uno de las dimensiones del rendimiento evaluadas por la organización. Estas reuniones contribuirán de forma sustancial a una homogenización en los criterios de evaluación, en la capacidad de los evaluadores para comentar sus análisis de forma más clara con sus subordinados, sus homólogos y sus superiores y en la progresiva eliminación de criterios personalistas y subjetivos.

Varios estudios científicos en el campo de la psicología social han establecido que los procesos de evaluación que pasan por estos procesos de calibración son mucho más meritocráticos que los habituales. En otras palabras, revisar los procesos de evaluación es clave para superar los sesgos, a menudo inconscientes, que dificultan una progresiva diversificación de la dirección de la organización en aras de procurar una mayor igualdad de oportunidades y dinamizar la productividad a través de una mayor diversidad cognitiva.

## ***e. Organización del trabajo***

Algunos estudios recientes muestran que ciertas prácticas organizativas fomentan mejoras sustancialmente tanto en la productividad como en la diversidad organizativa (Kalev et al.).

- Equipos de trabajo auto-dirigidos: fomentan la colaboración y el apoyo mutuo, facilitando así una mejor compenetración entre los miembros del equipo. Esta familiaridad entre los componentes del equipo se traduce en evaluaciones más objetivas y un mayor reparto de oportunidades y responsabilidades que, a la larga, aumenta significativamente la presencia de mujeres y miembros de grupos no tradicionales entre el equipo directivo de la organización.
- Formación para la polivalencia: a diferencia de la formación que busca solamente profundizar conocimientos y capacidades dentro de un departamento, oportunidades formativas que favorecen la polivalencia también aumentan la presencia de mujeres y grupos minoritarios en los puestos de responsabilidad.

## ***f. Facilidades para la conciliación del trabajo y la vida personal***

Los programas que facilitan la conciliación del trabajo y la vida personal tienen un notable efecto positivo sobre el nivel de compromiso de los empleados (Berg et al.; Batt and Valcour). Gestionar la diversidad implica gestionar a personas con necesidades e intereses personales cada vez más variados. En España y Argentina se habla mucho de la importancia de las políticas de conciliación del trabajo y la familia. Si bien es cierta esta

aseveración, es una conceptualización del problema que queda corta: la conciliación tiene que ser para todos y todas, no solamente para los empleados con personas dependientes a su cargo.

Consideremos algunos supuestos cada vez más comunes:

- La empleada que celebra una fiesta religiosa no contemplada en el calendario laboral;
- El trabajador que quiere una jornada intensiva de cuatro días para poder dedicar los tres restantes a rehabilitar una casa en el campo;
- El empleado que vive lejos de su lugar de trabajo y quiere hacer tele-trabajo tres días a la semana;
- La persona que quiere tomar un periodo sabático de tres meses para colaborar en un proyecto de ayuda al desarrollo en un país subsahariano;
- La joven ejecutiva que entrena para un triatlón y quiere dedicarle tres horas al mediodía.

En Nestlé Argentina todas las colaboradoras tienen un beneficio especial de licencia extendida por maternidad. Consiste en una licencia voluntaria a continuación de la licencia legal por maternidad. La misma está formalizada en los procedimientos internos y permite a las madres reincorporarse a sus funciones cuando su bebé haya cumplido los tres meses de edad. Además la empresa reconoce el 100% del gasto por Jardín Maternal en la institución que seleccione la colaboradora. Este beneficio se extiende hasta que el niño cumpla los 4 años de edad.

Un buen programa de conciliación del trabajo y la vida personal sirve para diferenciar a la empresa en el mercado del trabajo. Ayuda a atraer y retener a una plantilla diversa.

Sin embargo, estos programas conllevan dificultades para la coordinación del trabajo a la vez que pueden fácilmente provocar entre el equipo la sensación de que algunos empleados reciban un trato favorable.

Hay algunas estrategias claves que favorecen una buena implantación de estas políticas:

- Coordinar desde el área de recursos humanos los parámetros para el programa y las peticiones de los empleados para la elaboración de un plan personal de conciliación;
- Dejar la decisión sobre la petición y la forma de llevarla a cabo en manos del supervisor y el empleado implicados y basarla únicamente en la capacidad para reorganizar el trabajo (se excluyen de esta recomendación desde luego los permisos solicitados bajo los supuestos contemplados en la normativa laboral);
- Crear un mecanismo de arbitraje para resolver discrepancias entre el supervisor y el empleado;
- Revisar con frecuencia las consecuencias de los cambios introducidos;
- Condicionar la continuidad de los cambios al cumplimiento de los objetivos de trabajo establecidos y sus consecuencias para la coordinación de las actividades con los compañeros de la unidad;
- Evitar a toda costa la creación de derechos adquiridos: el objetivo es conciliar trabajo y vida personal, no perjudicar el trabajo.

## Prácticas

---

# Novartis Argentina

## Iniciativas que concilian trabajo y vida personal

Como parte de la iniciativa “Diversity & Inclusion” mencionada anteriormente, Novartis pone en práctica diferentes políticas y beneficios tendientes a favorecer que sus colaboradores puedan tener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

- **Child Support Care.** A través de un subsidio, la compañía ayuda al colaborador a solventar el costeo asociado al cuidado de niños durante las horas de trabajo.
- **Licencia extendida por paternidad/maternidad.** Se conceden a los padres y madres una licencia superior a lo establecido legalmente por nacimiento de hijo, lo cual está formalizado en políticas internas.
- **Lactario.** En las instalaciones de la compañía, se diseñó un lugar confortable para las madres recientes, que están en período de lactancia.
- **Organización flexible del trabajo post licencia de maternidad.** Las madres recientes pueden optar por diferentes opciones de horarios laborales para ayudarles en la transición, durante un período que va de 3 a 6 meses después del parto.
- **Reconocimiento “Socios en la Inclusión”.** Novartis colabora con Manpower en la iniciativa “Construyendo

puentes hacia un mundo laboral más inclusivo”. Por segundo año consecutivo, la empresa ha sido distinguida como “Socio en la Inclusión” en la categoría Oportunidades para todos por el activo compromiso de la compañía con la diversidad y la inclusión en el mundo del trabajo.

## B. Diversidad y marketing

Los mercados de las empresas españolas son cada vez más diversos. Por un lado, el perfil de la sociedad española ha cambiado radicalmente durante la última década con la llegada masiva de inmigrantes. Por otro, la progresiva internacionalización de las empresas les obliga a conocer mercados muy distintos a los habituales.

Gestionar bien la diversidad desde dentro es la clave para poder aprovechar con éxito estas nuevas oportunidades. En primer lugar, promover a través de los procesos de selección y la organización del trabajo equipos más diversos aporta la diversidad cognitiva necesaria para poder identificar y comprender con éxito nuevas oportunidades de negocio. En segundo lugar, la creación de grupos de afinidad (vea II.A.2.b) nos permite abrir un foro de reflexión para el desarrollo de nuevos productos, nuevos servicios y nuevas formas de distribuir a la medida de grupos concretos.

Una excelente fuente de información e buenas prácticas en este sentido es el estudio de la Fundación para la Innovación Bankinter, *Nuevos Consumidores. Inmigración y Envejecimiento*.

## C. RSC y la gestión de la diversidad

Gestionar la diversidad como estrategia de negocio significa convertirla en uno de los cimientos de nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa.

Identificar la misión y valores de la organización con la promoción de oportunidades en la diversidad es una estrategia de RSC de suma positiva. Hoy por hoy, las empresas españolas que incorporan la gestión de la diversidad a sus políticas sociales contarán además, con la gran ventaja de ser pioneros en este campo dentro del contexto español

¿Qué significa una estrategia de diversidad en términos de RSC? En resumidas cuentas, quiere decir vincular las políticas internas de la promoción de la diversidad a las políticas externas: vincular las políticas de recursos humanos a políticas de promoción de la diversidad en la comunidad. Es una apuesta estratégica, ya que las prácticas exteriores vienen a reforzar las políticas internas a la vez que las internas retroalimentan las externas.

Ya comentamos en el apartado II.A.1.c. algunas tácticas para fomentar relaciones con nuevos colaboradores (*stakeholders*) que representan y apoyan a grupos sociales que reflejan la diversidad identitaria de la España actual. Convertir estas políticas de reclutamiento y selección a políticas de RSC requiere un paso adelante—colaborar con estas organizaciones para fomentar oportunidades de inclusión social más allá de los puestos de trabajo:

- Programas de becas y mentoring para jóvenes en edades escolares
- Programas de prácticas
- Patrocinio de actividades sociales como equipos deportivos, clubes escolares, etc.

- Patrocinio de redes profesionales de mujeres y de minorías sociales
- Fomento de actividades voluntarias por parte de nuestros empleados para fomentar la integración social y éxito académico y profesional de grupos minoritarios
- Partenariado ejecutivo con pymes dirigidas por mujeres y grupos minoritarios
- Voluntariado entre los directivos de nuestra organización para proveer asesoramiento a iniciativas empresariales entre estas comunidades.

Estas actividades brindan muchos beneficios organizativos:

- Permiten crear una marca de empleo que convierte a nuestra organización en el empleador de referencia para estas comunidades, brindando acceso a los mejores candidatos en el mercado de trabajo;
- Proyectan una imagen de una empresa responsable y consciente frente a las dificultades de integración existente en nuestra sociedad, favoreciendo una lealtad de marca entre estas comunidades;
- Comunican unos valores organizativos solidarios a nuestros empleados, favoreciendo así su mayor compromiso con la empresa;
- Fomentan el desarrollo de una red de suministradores de productos y servicios especiales leales a nuestra organización gracias a las ayudas que les hemos prestado.

## Prácticas

---

# Nestle Argentina

## “Hacer bien, hace bien”

Nestlé fomenta que sus colaboradores logren un buen equilibrio entre su vida profesional y su vida privada. No solamente porque refuerza la satisfacción y la lealtad y porque mejora la productividad, sino también porque tiene una incidencia positiva en la reputación de la Sociedad y permite atraer y motivar a los empleados, así como conciliar imperativos económicos y bienestar.

A través del programa **“Hacer bien, hace bien”** la empresa ha generado un espacio de trabajo comunitario como parte de su política de RRHH, la que además está alineada dentro del concepto de Creación de Valor Compartido. Este programa ofrece a los colaboradores una opción de participación ciudadana para canalizar inquietudes y capacidades personales, logrando un balance entre la vida profesional y su involucramiento en acciones de trabajo solidario y comunitario.

El programa propone dos formas de participación, ya sea asumiendo el rol de Voluntario Comprometido por un año en una actividad puntual y regular o bien como Voluntario Eventual respondiendo a convocatorias puntuales vinculadas a una habilidad personal o área de interés, como por ejemplo Capacitación.

Las acciones en primera instancia se focalizan en los colegios apadrinados por la empresa, trabajando junto a docentes y directivos de los establecimientos para lograr el fortalecimiento de las Cooperadoras Escolares, con el objetivo de recuperar el importante rol de las cooperadoras, involucrando a los padres en el proyecto educativo de sus hijos, y apoyando la actividad docente para fortalecer el vínculo entre la escuela y el hogar.

Los voluntarios reciben capacitación por parte de la empresa que cuenta para esta tarea con el apoyo de la ONG Alternativa 3. Durante 2009 se cumplieron 1.028 horas de Voluntariado Corporativo.

## Conclusión

Este cuaderno se ha creado con dos propósitos: explicar algunas de las mejores prácticas para rentabilizar la diversidad y ayudar a los directivos a identificar y superar algunos de los principales obstáculos al aprovechamiento de estas oportunidades.

Hemos podido constatar a lo largo del cuaderno que la buena gestión de la diversidad puede aportar grandes beneficios para las empresas. Sin embargo, tal como hemos visto, conseguir estos beneficios significa una apuesta decidida de la alta dirección y un compromiso para transformar la organización.

Frente al informalismo y cortoplacismo que caracteriza las prácticas empresariales en demasiadas organizaciones, gestionar bien la diversidad requiere visión, liderazgo y un compromiso con la construcción de una cultura organizativa verdaderamente meritocrática. Si bien el miedo al cambio organizativo puede desanimar a algunos directivos a apostar por la diversidad, la realidad social en España y Argentina hace inviable seguir trabajando como hasta ahora.

La diversidad identitaria y cognitiva es una realidad en las empresas y en la sociedad: no gestionarla implica generar conflictos, mermar el clima laboral y perder oportunidades de negocio. Gestionarla bien aumenta la productividad y genera una ventaja competitiva en el mercado del trabajo y en los mercados de consumo.

La diversidad implica un reto, pero también una gran oportunidad.

## Bibliografía

Rocío Albert, Lorenzo Escot and José A. Fernández-Cornejo. 2008. A Field Experiment to Study Sex and Age Discrimination in Selection Processes for Staff Recruitment in the Spanish Labor Market. Universidad Complutense de Madrid. Papel de Trabajo No. 20, Instituto de Estudios Fiscales.

Rohini Anand and Mary-Frances Winters. 2008. A Retrospective View of Corporate Diversity Training From 1964 to the Present, *Academy of Management Learning & Education*, 2008, 7:3; 356–372.

Rosemary Batt and P. Monique Valcour (2003) Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover, *Industrial Relations* 42:2; 189–220.

Peter Berg, Arne L. Kalleberg and Eileen Appelbaum. 2003. Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments, *Industrial Relations* 42:2; 168–188.

Marianne Bertrand and Sendhil Mullainathan. 2004. Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination, *The American Economic Review* 94:4 (September); 991–1013.

Chi-Ying Cheng et al. 2008. Reaping the Rewards of Diversity: The Role of Identity Integration, *Social and Personality Psychology Compass* 2/3; 1182–1198.

Comisión Europea. 2000a. Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:es:HTML>

Comisión Europea. 2000b. Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Disponible en <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:es:HTML>

Comisión Europea. 2009. Eurobarometer Special 317, *Discrimination in the EU in 2009*. [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb\\_special\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_en.htm)

Shelley J. Correll, Stephen Benard, and In Paik. 2007. Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology* 112:5 (March); 1297–1338.

Ellen Foster Curtis and Janice L. Dreachslin. 2008. Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature *Human Resource Development Review* 7:1; 107-134.

Fundación de la Innovación Bankinter. 2008. *Nuevos Consumidores. Inmigración y Envejecimiento*. Disponible en <http://www.fundacionbankinter.org/es/publications/new-consumers-aging-population-and-immigration>

Cedric Herring. 2009. Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity *American Sociological Review* 74:2; 208-224.

Courtney L. Holladay and Miguel A. Quiñones. 2008. The Influence of Training Focus and Trainer Characteristics on Diversity Training Effectiveness *Academy of Management Learning & Education*, 2008, 7:3, 343–354.

Alexandra Kalev, Frank Dobbin and Erin Kelly. 2006. Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action Diversity Policies *American Sociological Review* 71; 589-617.

Alexandra Kalev. 2008. Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work. Unpublished manuscript. University of Arizona, Department of Sociology.

Judith L. Komaki. 2007. Daring to Dream: Promoting Economic and Social Justice at Work *Applied Psychology: An International Review* 56:4; 624-662.

Steve W.J. Kozlowski and Daniel R. Ilgen. 2006. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams, *Psychological Science in the Public Interest* 7:3; 77-124.

Elizabeth Mannix and Margaret A. Neale 2005. What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organization, *Psychological Science in the Public Interest* 6:2.

Scott E. Page. 2007a. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (Princeton: Princeton University Press).

Scott E. Page. 2007b. Making the Difference: Applying a Logic of Diversity, *Academy of Management Perspectives* November, 6-20

Peter A. Riach and Judith Rich. 2006. An Experimental Investigation of Age Discrimination in the French Labour Market, IZA Discussion Paper No. 2522, December. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor.

Peter A. Riach and Judith Rich. 2007. An Experimental Investigation of Age Discrimination in the Spanish Labour Market, IZA Discussion Paper No. 2654, December. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor.

Peter A. Riach and Judith Rich. 2002. Field Experiments of Discrimination in the Market Place, *Economic Journal*, 112: 483; F480-F518.

Stevens, Flannery G., Victoria C. Plaut, Jeffrey Sanchez-Burks. 2008. Unlocking the Benefits of Diversity, *The Journal of Applied Behavioral Science* 44:1; 116.

David A. Thomas. 2004. La diversidad como estrategia, *Harvard Business Review*, septiembre, 81-89.

## Agradecimientos

El autor agradece la ayuda prestada en la preparación del Cuaderno al equipo de Forética y en especial a Uxio Malvido, Director de Diversidad para Europa, de Merck Sharp & Dohme MSD, por sus valiosos comentarios sobre el texto. También agradecemos a todas las empresas que han contribuido al detallar algunos elementos de sus programas de gestión de la diversidad.

## Cuadernos Forética

1.

*Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable.*

Dr. Pedro Francés Gómez.

2.

*Gestión Integral de la RSE: El caso Novartis en España.*

Joan Fontrodona Felip.

3.

*Responsabilidad Social en las Empresas Familiares.*

Javier Quintana Navío.

4.

*La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa.*

Francisco Ogalla Segura.

5.

*Inversión Socialmente Responsable: La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE.*

Tom Gosselin.

6.

*Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE.*

Marc Vilanova, Josep Maria Lozano y Marta Dinarés.

**7.**

*El activismo accionario en Europa: Manual europeo 2006.*

EUROSIF.

**8.**

*Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones.*

Francesc Saldaña y M<sup>a</sup> Gloria Llàster.

**9.**

*Responsabilidad empresarial y contratación en el sector público.*

Christopher McCrudden.

**10.**

*Innovación y responsabilidad social empresarial.*

Atle Midttun y Germán Granda.

**11.**

*Estrategias empresariales frente al Cambio Climático.*

Sir David King.

**12.**

*Guía de Marketing Sostenible de CSR Europe.*

CSR Europe y Forética.

**13.**

La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable.

Diana Azuero y Forética.

**14.**

Diálogo con los grupos de interés.

ORSE (Observatorio francés sobre la RSE) y Forética .

## OTRAS PUBLICACIONES

Gestión y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: Claves para un desarrollo competitivo y sostenible.

Germán Granda Revilla (Director)

El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible.

Germán Granda y Cesar Camisón (Directores).

SGE 21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable.

Informe Forética 2008. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España.

## El Autor

Kenneth A. Dubin es profesor titular visitante en el Dpto. de Derecho Social de la Universidad Carlos III de Madrid y profesor asociado de Recursos Humanos y Estrategia de IE Business School. Sus investigaciones se centran en la economía política del trabajo, sobre todo en la relación entre la regulación del trabajo y las estrategias competitivas empresariales. Sus últimos trabajos se han interesado por los orígenes y las consecuencias de las políticas de igualdad y diversidad y también por la gestión del rendimiento en el sector público. Es Doctor en Ciencias Políticas por la Universidad de California, Berkeley y licenciado en Ciencias Sociales por la Universidad de Wesleyan (Connecticut). Sus investigaciones de postgrado en España fueron premiadas por la beca Fulbright.

Actualmente, colabora como consultor tanto con la empresa privada como con las administraciones públicas en proyectos relacionados con los planes de igualdad, la diversidad, la gestión del talento, la gestión del cambio y los sistemas de alto rendimiento.

## Forética

Forética es una asociación multistakeholder sin ánimo de lucro nacida en 1999 y cuya finalidad es fomentar la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Actualmente cuenta con más de 220 socios entre empresas, profesionales y entidades del tercer sector.

Desde el año 2006, la organización ha expandido su área de acción a Sudamérica, donde a través de Forética Argentina contribuye con las empresas y organizaciones locales en la incorporación y difusión de criterios de gestión ética y responsable.

En su labor de difusión de la gestión ética en las organizaciones destacan la SGE 21, el único sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable certificable en el ámbito nacional, el CSR Marketplace, un mercado donde se presentan las mejores soluciones de RSE a nivel nacional, el Informe Forética, estudio de referencia sobre la evolución de la Responsabilidad Social en España y los cuadernos Forética,

documentos de estudio básicos en toda biblioteca de Responsabilidad Social.

[www.foretica.es](http://www.foretica.es)

[www.foretica.org.ar](http://www.foretica.org.ar)