

# Libro **Blanco** de la **Diversidad**:

una apuesta por la gestión eficiente de  
las personas en las organizaciones

# ÍNDICE

5	<b>PRÓLOGO</b>
7	Lina Papamichalopoulou
11	Javier Benavente Barrón
15	Raquel Santamaría Paredes
19	<b>LOS EXPERTOS</b>
21	Sonsoles Morales
27	Roberto Luna-Arocas
35	Bethany A. Calsy
45	Asunción Montalvo
53	<b>LAS EMPRESAS</b>
55	INDRA: DIVERSIDAD PARA INNOVAR
59	ORANGE: EL ROL DEL MANAGER EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
63	IBERDROLA

## PRÓLOGO

Lina Papamichalopoulou  
Javier Benavente Barrón  
Raquel Santamaría Paredes

## PRÓLOGO PARA EL LIBRO BLANCO DE LA DIVERSIDAD

*Lina Papamichalopoulou*

*Jefa de Unidad, Políticas anti- discriminación y coordinación de cuestiones relativas a la población gitana, Dirección General de Justicia, Comisión Europea.*

Europa debe fomentar las mejores condiciones posibles para aumentar su competitividad en el complejo contexto económico y demográfico actual, así como promover la cualificación de su mano de obra y favorecer un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Al mismo tiempo, la diversidad de nuestra población es una característica cada vez más notable de la Europa actual.

Esta heterogeneidad representa una oportunidad que trae consigo beneficios para las organizaciones públicas y privadas, y para la sociedad en su conjunto. Existen numerosos argumentos en apoyo a la diversidad en el lugar de trabajo que explican por qué un número creciente de empresas europeas están adoptando estrategias de igualdad, no sólo por razones éticas y legales, sino también por los beneficios empresariales que conllevan.

Entre los más importantes de dichos beneficios se encuentran las ventajas que ofrece un mejor proceso de selección y mantenimiento de empleados provenientes de un mayor y más diverso grupo de trabajadores de alta calidad, como por ejemplo una mayor innovación y en consecuencia un aumento de la competitividad.

Las medidas de fomento de la diversidad en el lugar de trabajo también contribuyen a ampliar la base de clientes y facilitar el acceso a los mercados. Una plantilla que representa la realidad de una sociedad cada vez más plural, puede ayudar a las empresas a responder de un modo más eficaz a las necesidades derivadas del creciente número de clientes potenciales que están diversificando cada vez más su demanda de productos y servicios de calidad

Las empresas que cuentan con un equipo heterogéneo, que valoran el espíritu de equipo, la tolerancia, aceptación y aprendizaje mutuo han demostrado obtener mayor rendimiento y productividad, una mayor motivación y compromiso del personal, y una reducción del absentismo que conlleva un ahorro sustancial.

Por último, pero no por ello menos importante, la diversidad mejora la imagen corporativa y la reputación de las empresas, lo que a su vez tiene también un impacto en las decisiones finales, comerciales y de negocios adoptadas por consumidores y clientes cuando éstos se enfrentan a diferentes alternativas de mercado.

Por otra parte, es muy significativo el alto nivel de apoyo por parte de los ciudadanos a las medidas destinadas a promover la diversidad en el lugar de trabajo. El último Eurobarómetro sobre discriminación muestra que los europeos se muestran muy a favor de la formación de empleados y empleadores sobre cuestiones de diversidad (79%), de mecanismos de control y supervisión en los procesos de contratación (76%) y de mecanismos de control y seguimiento de la composición de la plantilla (69%).

La Comisión Europea, consciente de los beneficios de la diversidad en el lugar de trabajo; mantiene una lucha activa contra la discriminación desde hace más de una década. Numerosas directivas en materia de igualdad de género en el empleo, la ocupación, en el acceso a bienes y servicios y de seguridad social, la Directiva de Empleo Igualdad de Trato y la Directiva de Igualdad Racial han permitido a millones de personas desarrollar plenamente su potencial y a miles de empresas beneficiarse de su talento. La reciente propuesta legislativa con el objetivo de alcanzar un 40% de presencia del género menos representado entre los administradores no ejecutivos es el ejemplo más reciente de la acción legislativa comunitaria en este campo.

Sin embargo, la legislación por sí sola no es suficiente y la responsabilidad recae no sólo en las instituciones europeas, sino, principalmente, en los Estados miembros, los organismos de igualdad, las organizaciones no gubernamentales, las empresas, los sindicatos y los empleadores a nivel nacional. Todos tienen un papel que desempeñar en la lucha contra la discriminación y en la promoción de la diversidad en las empresas.

Dentro de este contexto la Comisión Europea acoge con satisfacción y apoya iniciativas como las Cartas de la Diversidad que han surgido en toda Europa como una forma voluntaria de involucrar organizaciones en temas de igualdad. Constituyen un breve documento que enumera los compromisos fundamentales para acoger y mantener una plantilla heterogénea y puede ser firmado por empresas e instituciones de cualquier tamaño. Reflejan el compromiso con los principios fundamentales de igualdad y respeto hacia el derecho a la inclusión de todas las personas dentro del entorno laboral, independientemente de su sexo, edad, discapacidad, origen étnico, religión u orientación sexual.

Las Cartas de la Diversidad se gestionan a través de iniciativas privadas que colaboran con la administración pública y los agentes sociales para concienciar sobre los beneficios y el impacto que las diferencias en el entorno profesional proporcionan al desarrollo social y profesional del país. Más de cinco mil quinientas empresas e instituciones públicas han firmado Cartas de la Diversidad hasta ahora.

La Comisión Europea apoya las Cartas de Diversidad que actualmente operan en 12 países: Francia, Alemania, España, Italia, Austria, Suecia, Bélgica, Polonia, Finlandia, Luxemburgo, Irlanda y Estonia. El objetivo final es lograr que en un futuro cercano se cuente con una Carta de la Diversidad en cada país miembro de la Unión Europea, y así promocionar numerosas prácticas comerciales valiosas.

Es esencial contar con empleados que entiendan las preferencias del consumidor y mejorar la convivencia entre distintas generaciones, personas de diferente origen étnico, religión u

orientación sexual en el ámbito laboral. Sin embargo el verdadero desafío es convertir la diversidad en un motor de crecimiento para las organizaciones, tanto en el sector privado como en el público. Las Cartas de la Diversidad se encuentran en una posición privilegiada para hacer frente a este reto.

Y para ello, también es crucial concienciar e informar de la forma en que se debe gestionar la diversidad y de las ventajas que conlleva para las empresas. Por este motivo acojo con gran satisfacción la publicación del Libro Blanco de la Diversidad, ya que contribuye a estos objetivos mediante la compilación de artículos de expertos y empresas pioneras en la materia que muestran cómo y por qué incorporar la lógica de diversidad en una organización. ■

---

[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb\\_special\\_399\\_380\\_en.htm#393](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_399_380_en.htm#393)

[http://ec.europa.eu/justice/discrimination/law/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/law/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm)

[http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm)

## MEJORANDO EL ADN DE NUESTRA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA DIVERSIDAD

*Javier Benavente Barrón*  
*Presidente de Fundación Diversidad.*

La historia tiene la gran capacidad de demostrarnos día a día que el ser humano debe seguir aprendiendo sin reservas, sin olvidar su pasado y con el principio de mejorar su biografía. Sobre todo en lo que a Derechos Humanos se refiere, porque la experiencia nos dice que han sido muchas las ocasiones en las que nos hemos olvidado del gran valor que tienen las diferencias. Y es que si observamos cómo ha evolucionado nuestra sociedad en las últimas décadas, no nos debemos extrañar al descubrir que aún nos queda mucho por hacer. Un largo camino que recorrer para poder crecer y dejar a las generaciones futuras un mundo mejor. De ahí que estas palabras sean mi particular reflexión sobre cómo la diversidad puede intervenir en nuestra forma de vida y en nuestra historia como sociedad, de una forma magistral porque al fin y al cabo, todos somos diversos y participamos de ella.

Cuando asumí el cargo como Presidente de Fundación Diversidad, supe que tenía ante mí uno de los retos más importantes de mi carrera profesional. Un proyecto lleno de valores entorno a un solo principio: la gestión de la diversidad en el ámbito empresarial y por supuesto, social. El objetivo, por lo tanto era y sigue siendo la difusión del Charter de la Diversidad, o Carta Europea de Igualdad y No Discriminación, entre las organizaciones, es decir, hacer visible cada uno de los principios del protocolo de compromiso con la inclusión de la diversidad y anti-discriminación. Por lo tanto, desde Fundación Diversidad lo que queremos es promover la inclusión de personas con perfiles diversos que, en el terreno empresarial, no es otra cosa que una perfecta herramienta para la generación de innovación y eficacia económica en las organizaciones.

La Fundación Diversidad está a punto de cumplir cuatro años y en todo este tiempo ha conseguido que más de 600 empresas se comprometan con el Charter de la Diversidad. Además, los Foros de la Diversidad, como herramienta formativa y de intercambio de experiencias a través del "método del caso", son hoy en día todo un referente en el mundo de los Recursos Humanos y la Responsabilidad Social Corporativa. Basado en todas estas experiencias, nace el "Libro Blanco de la Diversidad: una apuesta por la gestión eficiente de las personas en las organizaciones", cuyo contenido pretende ser una fuente de referencia para conocer más y mejor sobre procesos y mecanismos de acción donde las diferencias de origen, etnia, género, orientación sexual, religión, costumbres, edad o discapacidad no sean un problema en las organizaciones, sino un valor añadido, una fuente de innovación y de generación de riqueza social y económica.

Desde Fundación Diversidad, con la colaboración de la Comisión Europea, hemos conseguido hacer de esta obra una guía útil y práctica para que las entidades aprendan a ver que las diferencias entre las personas son toda una oportunidad para crecer en conocimiento y competitividad. Una fórmula perfecta que atrae innovación, desarrollo y capacidad de diferenciación. Prueba de ello, son las colaboraciones de las organizaciones patrocinadoras del II Ciclo de Foros de la Diversidad: Ferrovial, Iberdrola, Indra y Orange, quienes con su propia experiencia han intentado reflejar lo mejor de sí mismos con el propósito de ser un ejemplo de gestión de la diversidad real. Sin duda alguna, estas organizaciones, que por supuesto son firmantes del Charter de la Diversidad, han conseguido aportar a la Fundación la oportunidad de conocer más allá de lo habitual, cómo y de qué forma, una gestión eficiente de la diversidad es capaz de generar beneficios cualitativos y cuantitativos. De esta forma, las entidades pueden ver en directo cómo su capacidad de liderazgo aumenta, en función de las medidas que se toman para facilitar la integración de las diferencias y la no-discriminación.

El "Libro Blanco de la Diversidad: una apuesta por la gestión eficiente de las personas en las organizaciones" cuenta también con la participación de los expertos que han participado a lo largo del II Ciclo de Foros de la Diversidad. Cada uno de ellos, ha logrado tratar la diversidad cómo una oportunidad para lograr entender el capital humano como una vía de desarrollo global, capaz de aportar a la organización un marco 100% flexible y adaptable a cualquier situación. Es definitiva, una fórmula eficaz e inteligente de gestionar a las personas, que al fin y al cabo son quienes mejor representan una marca y por supuesto, los únicos que saben escribir la historia de nuestra sociedad. Gracias a la colaboración de estos expertos ponentes, este documento quiere servir de fuente de conocimiento, de gran valor, para todo aquel que quiera consultar esta guía como referencia a la hora de implantar procesos para la gestión de la diversidad.

Como presidente de Fundación Diversidad y como emprendedor en el ámbito social, donde las personas son el foco principal, me gustaría que esta reflexión sirviera para despertar el interés sobre la gestión de la diversidad. Se trata de un reto que todos debemos asumir con seriedad, sin perder tiempo, porque ya formamos parte de una comunidad diversa, en constante evolución, cuyos hábitos evolucionan continuamente y con inquietudes que van más allá de nuestro entorno. ■

## LOS NUEVOS ENTORNOS LABORALES

*Raquel Santamaría Paredes  
Directora de la Fundación Diversidad.*

A la hora de abordar la realización de este Libro blanco de la Diversidad: una apuesta por la gestión eficiente de las personas en las organizaciones", hemos tenido como objetivo profundizar en materia de diversidad y sensibilizar sobre la misma al entramado empresarial. Al tiempo, aportar herramientas y soluciones para su correcta implantación, allanando el camino para alcanzar la competitividad empresarial, a través de una mejor gestión de la Diversidad en las organizaciones.

Este objetivo general ha englobado unos objetivos específicos:

- Profundizar en temáticas tales como la visibilidad de la diversidad, la gestión del talento, la gestión internacional desde distintos prismas interculturales así como el liderazgo en la diversidad.
- Compartir experiencias con profesionales de distintos entornos que estén trabajando o tengan interés en la gestión de la diversidad.
- Identificar buenas prácticas y casos de éxito en la gestión de la diversidad.
- Difundir la experiencia con el cometido de sensibilizar al tejido empresarial y a otras entidades.

En el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones en la actualidad, las estructuras clásicas no dan respuesta a las necesidades reales.

Los modelos de gestión de equipos basados en estructuras homogéneas han dejado de tener sentido en nuestros tiempos. Es necesario asociar la heterogeneidad y las distintas soluciones posibles a la retención del talento, a los intereses de formación y a la motivación, todos ellos determinantes en la empresa actual.

Hay que tener en cuenta que diferentes trabajadores pueden responder de manera distinta a una mismas políticas, en función de sus intereses y preferencias. Y estas respuestas pueden gestionarse eficazmente si las empresas incorporan políticas de gestión de la diversidad que tengan en cuenta estas diferencias: políticas de diversidad de género, culturales, generacio-



nales... ya que todos y cada uno de nosotros somos diversos y nos encontramos en diferentes situaciones de diversidad.

Los requisitos que imponen los nuevos entornos llevan asociados complejidad, dinamismo y una creciente heterogeneidad de los mercados laborales en donde las reglas tradicionales de gestión de equipos han quedado superadas.

La globalización es un hecho. El incremento de internacionalización en las empresas intensifica los contactos con otras culturas (diversidad cultural). Nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos empleados. Y a todo ello se le suma el papel fundamental que desarrollan las Tics (tecnologías de la información y de comunicaciones) y la distintas visiones empresariales en cuanto a la expatriación de trabajadores o coordinación de equipos de trabajo transnacionales.

Por otro lado, el mercado de trabajo también ha sufrido otras transformaciones con la progresiva incorporación de la mujer a todos los niveles organizativos, tarea en la que todavía queda mucho recorrido por hacer. (diversidad de género)

El retraso en la edad de jubilación y las relaciones entre las distintas generaciones que conviven actualmente en la empresa son otros de los problemas actuales a resolver por la empresa (diversidad generacional)

A esto unimos fenómenos crecientes como las fusiones y adquisiciones de empresas o alianzas organizativas que vienen asociados con distintas maneras de desarrollar y entender el trabajo y de resolver problemas.

Así, las estrategias de gestión de la diversidad deben fundamentarse en varias direcciones. Entre ellas:

**Concienciación:** Las organizaciones tienen que concienciar a los jefes de equipo de la importancia de las diferencias y de todos los beneficios que conlleva saberlas gestionar.

La gestión de recursos humanos debe fomentar que los individuos valoren e identifiquen esas diferencias pero también que reconozcan los intereses compartidos.

**Liderazgo:** el responsable del equipo debe liderar el proceso transmitiendo la importancia del mismo y sirviendo de ejemplo de los roles y comportamientos esperados.

**Atracción y retención del talento:** proliferan las políticas en las empresas con las que conseguir atraer y retener el talento.

**Estructura del equipo:** La gestión de recursos humanos ha de garantizar procedimientos participativos, en los que se tenga especial cuidado a la hora de definir y asignar tareas. Para ello, dentro de los equipos, las diferencias individuales relacionadas con el puesto de trabajo (ej. experiencia) no deberían coincidir con las diferencias personales (ej. procedencia) entre los miembros de un equipo.

Si la diversidad no se gestiona adecuadamente trae asociada equipos desintegrados, que no estarán preparados para enfrentarse a tareas complejas, ni serán capaces de tomar decisiones eficaces ni a la velocidad que los mercados están marcando.

Por el contrario una correcta gestión de la diversidad dará lugar a unos equipos más creativos, eficaces y capaces de solucionar problemas.

Actualmente las organizaciones que implementan estas políticas son más competitivas y se desenvuelven mejor. Pero esta actual ventaja competitiva, a corto plazo será un requisito completamente necesario para la supervivencia de cualquier empresa.

Así, la gestión de la diversidad, tal como recoge la Comisión Europea, fortalece la cultura de la empresa, está directamente relacionada con el talento en las organizaciones, incrementa la motivación de las plantillas así como contribuye a un aumento de la innovación y creatividad por parte de los empleados.

A todo ello se le une la mejora en la reputación de la compañía, de cara a los clientes internos y externos, con políticas que cada vez tiene más calado en los departamentos de marketing.

En este sentido esperamos que este libro blanco sirva de ayuda a todos los que estén involucrados en la gestión de la diversidad, siendo esta un elemento clave de las organizaciones y un motor de crecimiento.

Para finalizar, nuestro agradecimiento a todas las personas que han participado en este Libro blanco de la Diversidad: una apuesta por la gestión eficiente de las personas en las organizaciones", expertos y empresas. Y en especial a Lina Papamichalopoulou, Jefa de Unidad, Políticas anti-discriminación y coordinación de cuestiones relativas a la población gitana, Dirección General de Justicia, Comisión

Europea, por prologar este libro. ■

## LOS EXPERTOS

Sonsoles Morales

Roberto Luna

Bethany A. Calsy

Asunción Montalvo

## LOS GRITOS DEL SILENCIO: VISIBILIDAD Y DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

*Sonsoles Morales*  
*Consultora, Facilitadora y Experta en Liderazgo, Desarrollo Directivo y Gestión de la Diversidad*

Martes, 9.00 de la mañana. Tu equipo se ha reunido, de manera semi-presencial. Es decir, parte de sus integrantes están en una sala, mientras que el resto se ha conectado por Skype. Entre los asistentes se encuentran representadas diversas nacionalidades y un amplio rango de edades, con presencia de ambos sexos. Dos o tres personas llevan la voz cantante, mientras que el resto permanece en silencio. Como responsable de esa reunión, ¿qué pensarías acerca de la competencia y conocimientos de esas personas que permanecen la mayor parte del tiempo calladas?:

- ¿dirías que han contribuido?
- ¿pensarías que no han hecho su trabajo?
- ¿te contentarías con preguntar si alguien tiene algo que decir?
- ¿atribuirías su silencio a la distancia virtual entre los asistentes?

Nos gusta pensar en nuestra organizaciones como meritocracias perfectas (o casi). Pero la realidad, con frecuencia, nos muestra algo muy diferente. La investigadora Deborah Tannen ha estudiado los **patrones lingüísticos en las organizaciones**, y ha concluido que existen importantes diferencias entre hombres y mujeres, culturas nacionales y minorías, en relación a sus estilos lingüísticos. Cómo escuchamos y cómo somos escuchados, cómo nos atribuimos los méritos y cómo los reconocemos en otros no son banalidades, sino aspectos clave del trabajo diario. De ahí que, si el estilo dominante evita por ejemplo reconocer los errores propios, utiliza un estilo verbal agresivo y protagoniza las interacciones, aquellas otros que adopten un patrón de comunicación más modesto, que utilicen el “nosotros” en lugar del “yo”, o que eviten la confrontación verbal estarán en clara desventaja y correrán el riesgo de ser injustamente ignorados o, peor aún, malinterpretados (ambas opciones nada beneficiosas para el avance de sus carreras).

Gran parte del discurso reciente en las organizaciones con respecto al lenguaje se ha limitado a sus aspectos más superficiales (el famoso “ellos y ellas”). Pero la discusión real debería centrarse en lo que el lenguaje revela, cual punta de iceberg, en tanto en cuanto constituye un reflejo de nuestro esquema mental, de nuestros patrones culturales y de los valores predominantes en nuestra organización. Es necesario, por tanto, ir más allá y valorar el efecto que los **diferentes patrones de lenguaje y estilos de comunicación** tienen en la valoración del talento y de la competencia.

### El perfil de éxito en las organizaciones: patrones culturales

En enero de 1982, un avión de la compañía Air Florida se estrelló, poco después de despegar, contra un puente sobre el río Potomac, en Washington DC. Murieron 69 personas. La investigación posterior desveló que el piloto tenía escasa experiencia en vuelos sobre superficies heladas (como era el caso de aquel aeropuerto). Lo inquietante es que el copiloto sí tenía experiencia, y de hecho trató de avisar al capitán en varias ocasiones, tal y como quedó atestiguado en las grabaciones de la caja negra. Lo que sucedió es que sus advertencias utilizaron un **estilo indirecto**, escasamente asertivo. Ello no hubiera sido un problema si ambos pilotos hubieran compartido códigos de comunicación similares en relación a lo que denominamos “leer entre líneas”, es decir, esas pistas sutiles que ofrecen la información de contexto necesaria para interpretar correctamente un mensaje.

El problema es que todos tendemos a reconocer y recompensar aquellos **estilos de comunicación** que más se parecen al nuestro. De ahí la importancia de tomar conciencia de esta realidad para todas aquellas personas con responsabilidades de equipo, y en general, por parte de cualquier profesional que trabaja en entornos diversos. Por ejemplo, pensemos en un ejecutivo que tiene que participar en una reunión de trabajo en la oficina central de su empresa, donde el idioma de trabajo es el inglés. Aunque es capaz de hablarlo y hacerse entender correctamente, debe aprender a dominar estos otros **patrones culturales** en las interacciones para no dar la impresión de poseer un menor grado de competencia que sus compañeros de la matriz (por ejemplo no permaneciendo en silencio cuando la expectativa es que intervenga de manera activa).

En efecto, en algunas culturas (nacionales o corporativas), el proceso de socialización anima a que las personas reconozcan y transmitan sus logros al resto. En otras, la discreción respecto a los méritos propios es una forma de resaltar la importancia del grupo frente al individuo. Lo anterior sucede también con hombres y mujeres: por lo general, el comportamiento asertivo y competitivo se asocia con el **estereotipo** masculino, mientras que las mujeres reciben instrucciones, más o menos sutiles, de mantener la cohesión y la armonía grupal, aunque ello implique permanecer en un segundo plano. Por ese motivo, aquellos hombres que no responden al estereotipo reciben por lo general peores valoraciones. En definitiva, vemos aquello que esperamos ver.

Hace años trabajé con un expatriado cuya frustración con su nuevo trabajo en España era manifiesta. “Yo creo en el trabajo en equipo” me decía “pero, cuando convoco una reunión para tomar una decisión, la gente apenas participa. Todos son profesionales muy competentes, pero no sé cómo interpretar su silencio”. Efectivamente, en su país de procedencia, las decisiones se tomaban durante las reuniones. Ignoraba que en España, frecuentemente esas decisiones ya están tomadas cuando se convoca la reunión.

Imagina que trabajas para una empresa multinacional y estás tomando parte en un proyecto conjunto con tu casa matriz, situada en un país centro europeo. Cada quince días recibes una plantilla vacía, solicitando que envíes información detallada de tus avances. “¡Qué pérdida de tiempo!” piensas, “no puedo pararme a contestarles porque precisamente estoy trabajando duro para sacar adelante el proyecto ¿es que no lo pueden entender?”. En este caso, tanto ignorarles como negarnos a lo que podemos interpretar como una fiscalización de nuestro trabajo son soluciones poco sostenibles en el tiempo, amén de ineficaces. Trabajar

en entornos diversos implica asumir la necesidad de comunicar más frecuentemente y de detallar aquello que nos resulta “obvio”. Al fin y al cabo, **la cultura es como el agua para un pez invisible**, salvo para quienes están fuera.

### Tampoco es para tanto: microinequidades laborales

“No gracias. No fumo”. Aparentemente, una respuesta inocente, probablemente sincera, ante una invitación. El problema es cuando la pregunta viene de tu jefe, y otro de tus compañeros acepta encantado. Mientras observas cómo salen a diario a compartir esos cigarrillos, te planteas: “¿me estaré perdiendo algo? ¿seguro que sólo hablan de nimiedades durante esos 10 minutos?”. Al cabo de los días, te das cuenta de que determinadas decisiones ya están tomadas cuando tú las solicitas, pese a ser tú y sólo tú el encargado de ese tema. ¿Qué está pasando? Muy sencillo: estás viviendo lo que los expertos denominan “**inequidades sutiles**” o sencillamente, “microinequidades”.

Algunos ejemplos:

Vas al despacho de tu jefe. Preguntas por su fin de semana y te responde de manera lacónica. A continuación, entra tu compañero de mesa y les oyes comentar entre risas el partido del día anterior.

Estás presentando a dos miembros de tu equipo a un nuevo cliente. Con una de esas personas juegas al paddle los fines de semana, mientras que con la otra apenas has tenido trato personal, pese a haberse unido al equipo hace ya un año. Dices: “Permítame que le presente a Rosa, una de nuestras más destacadas analistas. Y ella es Natalia, que lleva con nosotros desde enero”.

Te acaban de nombrar supervisor de una plataforma de atención al cliente. Cuando entras por la mañana, como no tienes tiempo de saludar a las 50 personas de tu equipo, te centras en aquellas que levantan la cabeza cuando tú pasas.

Llegas a una reunión conjunta con personas de otro departamento y te aseguras de que tus colegas más cercanos (afines) se sienten a tu lado.

En tu equipo hay una persona del Reino Unido. Salís a comer juntos y dices jocosamente: “esto sí que es comer y no lo que hacéis en tu tierra, ¿eh?”.

### La donación: hito científico, desastre organizativo

Normalmente no generamos diferencias de trato de manera consciente. Cuando un jefe de equipo despacha rápidamente a una persona y en cambio dedica unos minutos de conversación informal a otra, probablemente no lo hace con intención de ofender ni de discriminar. Lo que los investigadores nos recuerdan es que **cuanto mayor la afinidad** -real o percibida- entre jefe y empleado, **mejor es la percepción** de éste último. Si, como decía Oscar Wilde, “quererse a uno mismo es el comienzo de un amor para toda la vida”, no es de extrañar que a casi todos nos guste estar rodeados de personas como nosotros.

Scott Page, politólogo y economista de la Universidad de Michigan (EEUU), desarrolló un **modelo matemático** para averiguar si la diversidad de perfiles era positiva para las organizaciones. Sus resultados ponen de relevancia que la **diversidad cognitiva o heurística** (es decir, de puntos de vista) está directamente correlacionada con la capacidad de resolver problemas complejos por parte de un grupo (para tareas sencillas, por el contrario, no existen diferencias apreciables entre grupos homogéneos y heterogéneos según Page).

El problema, por tanto, es que esa tendencia **tan natural** de querer clonarnos es precisamente lo que impide que los beneficios de la diversidad (mayor creatividad, innovación, etc) lleguen a materializarse. A menos, claro está, que seamos conscientes de estas dinámicas, y estemos dispuestos a cambiar la manera habitual de proceder. Por ejemplo, asegurándonos de que todas las contribuciones individuales sean escuchadas y tenidas en cuenta, buscándolas proactivamente si fuera necesario.

#### ¿Qué hacer? Herramientas organizativas y personales

En mi trabajo con personas y las organizaciones que desean convertirse en entornos verdaderamente inclusivos me encuentro frecuentemente con la siguiente paradoja: el aumento del grado de conciencia sobre el potencial de la diferencia viene acompañado de ciertas dudas acerca de nuestras propias capacidades para gestionarla. Es decir, que una vez que hemos “visto la luz”, tendemos a quedarnos ahí. Pero **las diferencias no son una excusa**. Nuestro trabajo como profesionales líderes es precisamente acercar posturas y encontrar soluciones creativas a los problemas. La buena noticia es que ese trabajo de **poner en valor la diferencia** nunca podrá realizarlo una máquina o un ordenador, así que no hay riesgo de quedar obsoletos, al menos por el momento.

En conclusión: la mera conciencia o sensibilización hacia las diferencias no es suficiente. Debemos aprender a manejarlas, a resolver dilemas culturales, a anticiparnos a posibles malentendidos y, sobre todo, a trabajar para que los estilos de trabajo y liderazgo estén **al servicio de los objetivos y de las estrategias**, más allá de nuestras preferencias o hábitos personales. Ese esfuerzo tiene un **doble componente: organizativo y personal**.

Algunas cosas que podemos hacer desde el punto de vista de la **organización**:

En las reuniones, designa un moderador -mejor si es una persona distinta de quien la convoca- cuyo trabajo será asegurarse de que todo el mundo contribuye de manera relevante, controlando a los más habladores y minimizando las interrupciones.

Todas las adaptaciones al cambio tienen un componente organizativo: revisa tus procesos, políticas formales y prácticas habituales desde la perspectiva del otro. Piensa que el objetivo no es la mera convivencia en la empresa, sino aprender constantemente unos de otros para mantener nuestra ventaja competitiva.

Comunica el sentido y la importancia de los procesos formales para el desarrollo profesional. Recuerda que el mejor predictor del grado de compromiso de un empleado, sea cual sea su lugar en la jerarquía, es la relación con su jefe directo. Asegúrate de dotar a éste último de la formación y las herramientas que necesita para hacer crecer a su equipo.

Como **profesionales y directivos**:

Analiza tus posibles sesgos y “puntos gatillo”. Todos tenemos alguno: el autoengaño no conduce al crecimiento. La diferencia entre los mejores y el resto está precisamente en conocerlos y trabajarlos. Sólo así conseguiremos que nuestras decisiones estén basadas en hechos y no en percepciones.

Pensar “la culpa de todo es de la empresa” o “que empiece por hacerlo mi jefe” es poco práctico y un desastre como elemento motivador. Si realmente quieres que las cosas cambien, empieza por hacerlo tú (leading by example).

Sal de tu zona de confort. Desenvolverse en un mercado global implica aprender a convivir con la incertidumbre, la ambigüedad e incluso la “bestia negra” de muchos españoles: el sentido del ridículo.

El núcleo de nuestro trabajo como profesionales y directivos se lleva a cabo **en conversación** con otras personas. Conocer y dominar los valores culturales y los patrones de comunicación de nuestros compañeros, los miembros de nuestro equipo y –por supuesto- nuestros jefes y clientes será una de las claves que determinen nuestro éxito profesional. Y, por ende, la efectividad de la organización en la que trabajamos.

#### Algunas cuestiones para la reflexión

Haz una lista con las 10 personas con las que más fácil te ha resultado trabajar a lo largo de tu vida profesional. Haz otra lista con las 10 que más dificultades te han supuesto, bien por diferencias personales, de estilos de comunicación, de formas de trabajar, etc. Ahora, rodea con un círculo las 10 personas de quienes más has aprendido en todo este tiempo. Compara ambas listas: ¿cuál de las dos tiene más peso? ¿qué crees que dice eso de ti?

En tus conversaciones con los demás ¿tiendes a ser escueto e ir directo al grano o, por el contrario, te gusta enmarcar lo que dices y proporcionar información de contexto? ¿Cuál de ambas preferencias es la más valorada por tu jefe directo? ¿Y por tus colaboradores? ¿Cambias ese estilo cuando te comunicas por escrito? ¿Y cuando lo haces en un idioma que no es el tuyo? ¿Con qué frecuencia se oyen en tu organización alguna de las frases siguientes?

¡Quien se ha creído que es!

Si todos fueran como él/ella...

¡Menos hablar y más trabajar!

Con esa gente ¡siempre pasa lo mismo!

A éste/-a habrá que bajarle esos humos...

¿Cuáles de las anteriores te tocan de cerca?

¿Qué crees que tiene mayor influencia, los estilos individuales de comunicación, el estilo predominante en la organización o la cultura del país en el que uno u otros se ubican? ■

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

**TANNEN, D. (1995):** *The Power of Talk: Who Gets Heard and Why.* Harvard Business n° 73.

## GESTIÓN DEL TALENTO Y DIVERSIDAD

*Roberto Luna-Arocas*

*Catedrático de Organización de Empresas, Universidad Valencia, Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía, Presidente de AEDIPE y Presidente de AECOP-EMCC España.*

*"Si me preguntan sobre gestión del talento, me viene automáticamente la palabra diversidad a la cabeza, pues sólo desde la diversidad podemos generar aprendizaje y conocimiento en las organizaciones" Roberto Luna.*

*"El aumento de la diversidad está generando un nuevo paradigma, que requiere esfuerzos de cambio sistemáticos y planificados" Gilbert et al. (1999)*

*Fruto de mi participación en el Ciclo de Foros 2011-2012, concretamente en el segundo ciclo con el título de "la diversidad del talento" he diseñado este documento que pretende analizar el valor de la gestión del talento en las organizaciones y el papel tan crucial que tiene la gestión de la diversidad en la construcción de las nuevas organizaciones basadas en la gestión de conocimiento y en el aprendizaje. Aunque el taller fue práctico y aplicado, este documento sirva de base para reflexionar sobre primero el papel de la gestión del talento en la empresa, y segundo, sobre el valor de la diversidad en la aplicación de programas de gestión del talento.*

### **I. La gestión del talento: concepto y dimensiones**

La gestión del talento emerge en la literatura científica y profesional como un nuevo enfoque capaz de adaptarse a los entornos turbulentos y cambiantes, para innovar, producir con eficacia y eficiencia y generar la excelencia en las empresas. Este enfoque incorpora conceptos previos de la literatura de sistemas de alto rendimiento dimensionándolos a través de la gestión por competencias organizativas e individuales en cuatro áreas aplicadas a la gestión del talento: captación y atracción de talento, identificación del talento, desarrollo y crecimiento del talento; y retención y fidelización del talento.

El enfoque de las competencias para la gestión del talento permite la integración de los objetivos entre la organización y el individuo, por lo que la gestión por competencias puede definirse como el ajuste fino integrado y continuo entre las competencias y los talentos (Sandberg, 2000). Esto permite hoy en día hablar de los "bancos de talento" que bajo la teoría de recursos y capacidades (Lewis y Heckman, 2006) supone plantear ventajas competitivas a las empresas generando ganancias y de modo duradero. Pero la gestión del talento debe implicar a todos y cada uno de los empleados de la organización. De hecho uno de los problemas fundamentales en la gestión del talento proviene de su implementación, por lo que es de gran relevancia analizar la mentalidad de los directivos en este cambio estratégico (mental model o mindsets: Pfeffer, 2005). Por ello, se presenta una especial atención a una competencia directiva conocida como el "talent mindset" (mentalidad de talento; Mckinsey, 2000) y que creemos puede tener una relación importante con el éxito de implantación de los sistemas de gestión del talento. El presente trabajo pretende dar respuesta a una realidad profesional vigente y de gran actualidad pero desde el análisis científico y riguroso, dado que no existe todavía un cuerpo de investigación suficientemente avanzado en esta área (Lewis y Heckman, 2006).

Este enfoque de la gestión del talento tiene su base en la aproximación de la gestión por competencias individuales y organizativas. El enfoque de las competencias permite asegurar la alineación de los comportamientos individuales y organizativos a los objetivos y resultados deseados de la organización. Por lo tanto, a diferencia de otros planteamientos no se hace de modo unívoco a todo el personal sino que se incorpora un énfasis por una dirección más individualizada y personalizada del potencial humano en la organización. Por lo tanto engloba tanto estrategias claras de la teoría del capital humano como, fundamentalmente, de la teoría centrada en los recursos y capacidades. De hecho, las ventajas competitivas utilizadas por muchas empresas dan ganancias a corto plazo sin embargo, las estrategias de gestión del talento pueden generar ventajas competitivas más duraderas (Heinen y O'Neill, 2004).

A nivel profesional se estima que entre un 75% (Cook y Bernthal, 1998, basados en una encuesta a 292 organizaciones) y 80% (American Compensation Association, 1996, basados en una encuesta a 426 organizaciones) de las empresas encuestadas en estudios recientes (principalmente de EEUU) utilizaban alguna forma de aplicación basada en las competencias. En este sentido, Lievens y cols, (2004) informaban que se publicaron más de 500 artículos sobre el tema entre 1995 y 2003. Y se estima que las empresas gastan más de \$100 millones por año desarrollando, implementando y revisando modelos de competencias (Athey y Orth, 1999).

En este sentido, podemos pensar que la gestión por competencias es la base para un modelo mucho más integral aún en las organizaciones basado en un hecho fundamental que hoy en día está afectando a las organizaciones a nivel mundial, la escasez de talento (Chiavenato, 2002; Michaels y cols, 2003; Peters, 2005; Schlemenson, 2003). En este sentido, todos los esfuerzos de la gestión por competencias se están ampliando tanto metodológicamente como conceptualmente hacia lo que se conoce como la gestión del talento. En la gestión por competencias, a un nivel organizativo, se profundiza para ajustar continuamente las competencias y los talentos. Por ello, las estrategias basadas en los denominados "bancos de talento" intentan enfocar sus estrategias hacia cuatro principales acciones:

1. captación y atracción de talentos,
2. detección e identificación de talentos en la organización,
3. desarrollo y crecimiento de talentos en la organización y
4. retención y fidelización de talentos

El talento en la organización está claramente vinculado con resultados positivos como una mayor eficiencia, menos abandono o mayor retención, y un aumento de la inteligencia de éxito (término definido por Sternberg, 1999). Así también, los sistemas de alto rendimiento se han relacionado con mejoras del valor de la empresa en el mercado así como con un mayor retorno (ROA).

La gestión del talento se incorporó muy rápidamente a las prácticas de DRH. De hecho la Sociedad de Planificación de los RRHH (The Human Resource Planning Society, HRPS) ya en su tercera década de servicio la ha implicado en la mejora del rendimiento de los RRHH a través de la aplicación de las prácticas incluyendo la gestión del talento. Esta organización fue precedida por la Sociedad Americana de la Administración de Personal (American So-

ciety for Personnel Administration) en 1948 por 28 individuos que estaban preocupados por proporcionar un desarrollo profesional a una profesión emergente. Hoy en día, esta asociación cambió de nombre llamándose la Sociedad para la Dirección de Recursos Humanos (Society for Human Resource Management, SHRM) una organización que tiene más de 175.000 miembros (SHRM, 2003).

El talento como una fuerza impulsora de la contribución de los RRHH al rendimiento organizativo es enfatizado por una publicación reciente del Human Resource Planning titulada "La función de los RRHH en el siglo XXI". Su subtítulo en negrita "Es el talento, estúpido" además refuerza el papel central del talento en la evolución del impacto de los RRHH en las organizaciones que apoyan (Buckingham & Vosburgh, 2001). Fishman (1998) en *The War for Talent*, afirmaba que la competición por el talento dominó los años 90 así como las organizaciones de todos los tamaños e industrias miraban por los que consideraban más brillantes y los mejores. Desde la recesión de los años 2000 (EEUU) ha emergido una nueva definición de gestión del talento. La competición por el talento se ha hecho más estratégica que nunca. Tanto en momentos de incertidumbre como en momentos de bonanza económica, la gestión del talento efectiva es esencial para alcanzar la excelencia organizativa.

Desde el punto de vista profesional, se ve la gestión del talento como el mayor reto de los recursos humanos en 2015. De hecho, The Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM) encontraron en un estudio a 1350 ejecutivos de 27 países europeos cinco áreas de gran reto para el futuro, siendo la de gestión del talento la más crítica e importante. En el caso español, los ejecutivos están preocupados fundamentalmente por la gestión del talento. En este sentido, desde el punto de vista científico, ya algunos autores han llamado la atención de la necesidad de establecer estudios serios y rigurosos que avancen en la gestión del talento. Así, Ashok Gupta, Editor del *Mid-American Journal of Business* afirma: "animo a realizar algún estudio serio de la gestión del talento ante los datos de McKinsey. Necesitamos aprender más antes que sea demasiado tarde" (2001, p. 2). También Bourdreaux y Ramstad (2005) en un artículo publicado en la *Human Resource Management* destacan que "una ciencia del talento es necesaria hoy en día dada su importancia incremental para estimular las decisiones de talento" (p. 131). Del mismo modo Tolich (2005) en el *Administrative Science Quarterly* habla de la mala gestión del talento en una economía del conocimiento. Desde la *Harvard Business Review* también se está poniendo un especial énfasis en la gestión del talento (HBR Spotlight, Punto de mira en *How to manage the most talented*, 2007 con dos artículos: Goffee y Jones "Leading clever people"; y Parsons y Pascale "Crisis at the Summit") así como también *The Economist* publicó en 2006 *The battle for brainpower*. La preocupación por el talento en las empresas puede partir desde iniciativas concretas hacia la gestión del talento hasta la utilización de tecnologías que faciliten su gestión. Todo ello ha hecho que incluso recientemente un estudio de la consultora Aon, encontrara a 172 ejecutivos de RRHH entre los directivos mejor pagados de sus respectivas compañías, algo impensable sólo unos años atrás.

Así también, de acuerdo con un estudio de Benchmarking sobre gestión del talento llevado a cabo por el Centro de Calidad y Productividad Americano (American Productivity and Quality Centre) y el Centro para el Liderazgo Creativo (Centre for Creative Leadership) las organizaciones que exceden en la gestión del talento siguen las siguientes ocho mejores prácticas (McCauley y Wakefield, 2006):

1. Definición amplia de la gestión del talento
2. Integrar los diferentes elementos de la gestión del talento en un sistema más comprensivo.
3. Centrar la gestión del talento en los talentos de más alto valor.
4. Conseguir implicar a los directores generales y ejecutivos en el trabajo de gestión del talento.
5. Construir modelos de competencias para crear una comprensión compartida de las habilidades y comportamientos que las organizaciones necesitan y valoran en los empleados.
6. Controlar ampliamente los sistemas de gestión de talento para identificar gaps potenciales en los talentos.
7. Excelencia en el reclutamiento, identificación y desarrollo de talentos así como en la gestión del rendimiento y la retención.
8. Regularmente evaluar los resultados del sistema de gestión de talento.

La aplicación de la gestión del talento en los diversos estudios realizados por Luna-Arocas (2008, 2009 y 2010) plantean un modelo de relación entre los grupos de prácticas que distinguen a la gestión del talento con los resultados organizativos deseables como el compromiso o la productividad, entre otros (ver figura 1). En los diversos estudios de este autor se relaciona la gestión del talento con la satisfacción laboral y esta con la productividad llegando a la conclusión que la gestión del talento afecta en un 50% al clima y éste en un 20% a la productividad. Del mismo modo, una publicación en redacción de este autor también relaciona la gestión del talento con la innovación en un 50% y ésta con el rendimiento organizativo (ROI y cuota de mercado) en otro 50%. Por lo tanto la gestión del talento es una variable a tener muy en cuenta en las organizaciones.

Figura 1. Modelo de gestión del talento (Luna-Arocas, 2008)



### La gestión del talento y la diversidad

Desde hace mucho tiempo las organizaciones han gestionado la organización del modo más homogéneo posible para poder tener un grado de control en la implementación de las estrategias. Esta necesidad por estrategias de ausencia de diferencias dentro de la organización ha generado que conceptos como "recursos humanos" o "capital humano" cobraran fuerza desde la economía. Sin embargo, las empresas más modernas han actualizado el nombre de sus departamentos introduciendo el concepto de dirección y desarrollo de personas. De este modo, se admite la "humanidad" de la fuente de todo esfuerzo y productividad y con ello la complejidad implícita al ser humano para su gestión.

Pero aparte contemplar la gestión del talento es admitir el énfasis en la organización por el mérito de los empleados en función de las coordenadas de las competencias: conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo tanto, gestionar el talento es gestionar la diversidad del capital humano de una organización para conseguir una alineación máxima y una obtención de los objetivos individuales y organizativos.

Por ello además, cobra especial importancia la aplicación de las prácticas y políticas de recursos humanos en una organización, pues a pesar de las declaraciones públicas y oficiales no deja de ser el espacio claro de análisis de la implementación "real" de una gestión de la diversidad. Así, de este modo, podremos analizar la aplicación del liderazgo de los directivos en su día a día y sus procedimientos, garantizando en todo momento las prioridades de objetividad-neutralidad, individualidad y promoción



de la autonomía. Y esta aplicación de principios de gestión del talento y desarrollo en la organización tiene su sentido más claro en el análisis de la consistencia de las prácticas de recursos humanos en el tiempo.

La gestión del talento basa su aplicación en la gestión por competencias. Y la gestión por competencias analiza las competencias de los profesionales de una organización para su desarrollo y mejora en el cumplimiento de los objetivos organizativos. Por lo tanto, sólo desde la diferenciación individual se puede conseguir una verdadera aplicación de la gestión del talento. Y sólo desde esta individualidad podemos analizar cómo mejorar "uno a uno" a nuestros profesionales. Esta unicidad es la garantía auténtica de la diversidad, pues significa contemplar y comprender las diferencias en su mayor extremo.

La diversidad requiere un enfoque multivariante que sea capaz de garantizar un planteamiento e impacto sistémico sobre la organización. Acciones aisladas pueden caer en un impacto organizativo bajo precisamente por la falta de sinergia en la acción. La mayoría de investigaciones sobre la diversidad se han hecho desde el análisis de variables aisladas (51%) y sólo un 25% lo ha hecho con cuatro o más variables al mismo tiempo. Los estudios científicos (Jackson et al, 2003) han preferido el análisis de variables como la antigüedad (38%), el género (23%) o la diversidad étnica (14%). En este sentido podemos definir la gestión de la diversidad como "un programa planificado y voluntario diseñado para generar diferencias entre empleados como fuente de creatividad, complementariedad y efectividad" (Stockdale y Crosby, 2004).

Algunos autores (Ambrey, 2007) han distinguido entre diversidad horizontal y diversidad vertical. La diversidad vertical basada en el concepto jerárquico de superior o inferior mientras que la horizontal contempla la variación.

Pero lo que está claro es que los ambientes laborales heterogéneos han añadido complejidad a la gestión, siendo por unos interpretada desde un punto de vista más negativo mientras que desde la gestión del talento se ve como una oportunidad para el desarrollo organizativo. Así, Kochan y cols. (2003) establecen que la habilidad de una organización para conseguir los beneficios de la diversidad dependen de su capacidad para inculcar culturas de aprendizaje mutuo y cooperación. Por ello, las organizaciones que aprenden y basan sus sistemas en la gestión del conocimiento, valoran el gran papel del factor humano como generador de éste. De este modo, no es concebible una gestión del conocimiento sin una gestión del talento que es el verdadero agente del cambio organizativo y del aprendizaje.

La organización está compuesta por múltiples realidades construidas y percibidas. Esta complejidad sociológica y psicológica genera la necesidad de abordar la gestión en las organizaciones desde pautas diferentes a las actuales por su ineficacia e ineficiencia. Así, la realidad de la diversidad en el talento se plasma desde el proceso de entrada en las organizaciones hasta el desarrollo de carrera, entrenamiento y formación, y la evaluación del rendimiento. Por eso la empresa que gestiona la diversidad desde un modo global podrá tener más oportunidades de obtener la ventaja competitiva de una diversidad bien programada. De hecho, los datos sugieren que el 83% de las empresas valoran las políticas de la diversidad y conciliación y su impacto en el negocio. Estas ventajas son diversas como la potenciación del cambio cultural, la mejora de la fuerza laboral, el incremento de oportunidades de mercado, la mayor competitividad y el realce de la imagen corporativa. Aun así, como hemos comentado, sólo la consistencia en la aplicación de las prácticas debe ser la garantía real de una aplicación correcta de políticas de gestión del talento centradas en la diversidad. ■

## LA EFICAZ GESTIÓN INTERNACIONAL A TRAVÉS DE DIVERSOS PRISMAS INTERCULTURALES

*Bethany A. Calsy*  
*International and Intercultural Performance Lead*  
*GlobalPlace Consulting, S.L.*

*“En el contexto de la internacionalización de los mercados, la capacidad de las empresas para afrontar los retos planteados por la diversidad cultural, capitalizando los recursos que ésta ofrece, se ha convertido en un factor clave del éxito económico.” según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) Informe mundial de la UNESCO Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural.*

En los negocios globales se hace énfasis en la necesidad de incrementar la sensibilidad, el conocimiento y la flexibilidad cultural. Por su visión y menester, muchas empresas están empezando a entender que implica la diversidad, mientras que otras ya comprenden que la diversidad es un asunto del negocio y que su gestión es una estrategia imperativa para su crecimiento y su sobrevivencia. Algunos tal vez la consideren como un movimiento ideológico liberal al cual hay que resistirse o apoyar. No obstante, independientemente de los diferentes puntos de vista, es cierto que es una realidad dentro del entorno de los negocios de hoy en día. Una gestión eficaz de la misma cosecha beneficios que impulsan el éxito. Sin embargo, si se la ignora o se la compromete, conlleva desafíos y obstáculos que impiden la capacidad de tener éxito.

La cuestión no es, entonces, si tenemos que lidiar con la diversidad, sino como la gestionamos para aprovechar sus potenciales beneficios. Desde sus premisas básicas, la diversidad se basa en la inclusión y en la exclusión. Los cimientos para efectivamente sacar provecho de la diversidad yacen en definirla de una manera amplia e inclusiva. Las organizaciones que la definen de forma amplia, abarcando todas las dimensiones de similitud y diferencia sobre las cuales existen inclusiones y exclusiones que afecten a los negocios, consiguen mayor aceptación y confianza, además de una relevancia estratégica. Igualmente, genera un argumento comercial más sólido y genera menos resistencia cuando toda la organización puede verse reflejada en la definición y se pueden identificar inclusiones y exclusiones que se manifiesten dentro de la organización diariamente en actitudes de “ ‘nosotros’ contra ‘ellos’”, expectativas preconcebidas, estereotipos, presupuestos y diferencias en el trato.

El objetivo del foro “Tú en Boston, ella en California y yo en Albacete”, dedicado a la diversidad cultural, fué facilitar a los asistentes un primer contacto con algunas herramientas que puedan añadir a su toolbox a la hora de entender algunas variables de valores culturales que todas y todos poseemos y desde las cuales interpretamos nuestro entorno y por las cuales actuamos de una determinada manera.

Frecuentemente, los antropólogos tienden hablar sobre gentes de diferentes culturas y su conjunto de premisas o sus diferentes sistemas de valores. Un sistema de valores representa lo que se espera o lo que es deseable en una sociedad, pero no es necesariamente realmente lo que sucede. Los valores tratan de lo que se requiere o de lo que está prohibido, lo que se juzga como bueno o malo o, correcto o incorrecto. Por lo tanto, para cualquier sociedad los valores representan las normas por las cuales se evalúa el comportamiento, no necesariamente el comportamiento real. Para que la comunicación entre personas de distintas culturas sea exitosa, cada parte debe entender las premisas culturales- o el punto de partido de la cultura- de los demás. Desafortunadamente, nuestros propios valores, el resultado de un condicionamiento cultural, forman parte tal de nuestra conciencia que muy a menudo no reconocemos su existencia y consecuentemente no entendemos que no son compartidos por otras culturas. Cuando esto ocurre, puede que no nos demos cuenta de la importancia de los códigos culturales de los demás y, en consecuencia, que la comunicación se dañe y se generen conflictos.

Para maximizar nuestras probabilidades de un entendimiento mutuo dentro del entorno cultural de nuestro negocio, es imprescindible examinar los valores culturales- tantos 'los suyos' como 'los nuestros'. Es necesario identificar las influencias culturales en nuestra propia forma de pensar y cómo se conforman y se contrastan con los otras personas culturalmente diferentes.

Por ello, vimos como primera herramienta de la jornada la analogía de un iceberg (un modelo utilizado bastante por expertos interculturalistas por su fácil interpretación). La parte visible del iceberg, en la superficie, es de un 5 a 10% del total, es sólo una pequeña parte de algo mucho más grande. A veces, cuando se piensa en el concepto de "cultura", está sólo planteándonos las características más evidentes (la ropa, la música, el arte, el folklore, los saludos, la comida, etc.). En realidad, estas son solamente algunas manifestaciones físicas de los conceptos más profundos de la cultura...las ideas y preferencias más complejas que se conocen como actitudes y valores.

Sumergidos en el 90-95% del iceberg, donde la visibilidad se acorta, la presión aumenta, y los riesgos crecen, se encuentran los valores principales de una cultura. Estos son las ideas aprendidas. Se transmiten de generación en generación a través de las instituciones que nos rodean, que nos guían y que nos enseñan la diferencia entre lo que es importante para la sociedad y el individuo...y lo que no lo es. En muchos casos, los grupos culturales pueden compartir algunos valores principales (como el respeto, la honestidad o la familia), sin embargo, estos conceptos se interpretan de forma diferente de acuerdo con el contexto de cada grupo y con sus situaciones cotidianas. Al fin y al cabo, estos valores, junto con las actitudes que los reflejan (o interpretaciones de los valores), se vuelven visibles al observador casual en forma de comportamientos observables, como las palabras que usamos, la manera en que nos comportamos, las leyes en que nos apoyamos, y la manera en que nos comunicamos. Por lo tanto, igual que un iceberg, una cultura tiene aspectos que podemos ver y describir fácilmente, pero también tiene ideas y conceptos muy profundos que se pueden conocer sólo al analizar los valores, estudiar las instituciones y, en muchos casos, reflexionar sobre nuestros propios valores principales.

Una parte de la jornada la pasamos buceando por estas aguas más oscuros y menos conocidas por los participantes, aunque muchos de ellas y ellos llevan años trabajando con pro-

fesionales de distintas culturas de país dentro de escenarios variados, intentando navegar con mayor éxito; equipos dispersos, expatriaciones, equipos multiculturales, soporte a otros países, negocio internacional, etc. La actividad realizada en grupos de trabajo de unos ocho participantes divididos en 12 mesas se fundamenta en el modelo de orientaciones en valores que sugirió Florence Kluckhohn y sus colegas de Harvard a finales de los años 50 y que luego fué ampliado por Yousef, Condon, Hofstede, Trompaeers, Brake, D.Walker, T.Walker, y Hall, entre otros. Este planteamiento parte de la suposición de que todas las personas de todas las sociedades (y las culturas en su significado amplio) se enfrentan con ciertos problemas y condiciones universales y de que existe un número limitado de soluciones a estos problemas. Todas las soluciones potenciales a estos problemas universales existirían en todas las sociedades y, como consecuencia, para cada individuo una solución suele ser aquello que es lo preferente por la mayoría de los miembros de una sociedad en particular. Además, como cada uno y una de nosotros somos el resultado de nuestro entorno cultural, es bastante probable que nuestras preferencias particulares sean muy parecidas a la cultura en la que hemos sido criados. En la jornada de trabajo nos enfocamos en el marco de las 12 dimensiones de una herramienta online (Argonaut®) que muchas empresas e instituciones tienen implantado como un LMS (Learning Management System) para la formación intercultural.

Espacio	Espacio privado respetado y guardado	↔	Espacio privado accesible
Uso del Tiempo	Actividades en secuencia	↔	Actividades solapadas
Percepción del tiempo	Orientado hacia el futuro	↔	Orientado hacia el pasado
Fatalismo	Auto-determinado	↔	Fatalismo
Reglas	Respecto por las reglas	↔	Interpretación de las reglas (situacional)
Poder	Baja distancia jerárquica (Se valora la igualdad)	↔	Alta distancia jerárquica (Acepta la jerarquía)
Responsabilidad	Auto-dirigido	↔	Dirigido por otros
Pertenencia al grupo	Individualismo	↔	Colectivismo
Tarea	Orientado a la tarea	↔	Orientado a la relación
Comunicación	Comunicación directa	↔	Comunicación indirecta
Conflicto	Resolver el conflicto	↔	Evitar el conflicto
Resolución de problemas	Resolver problemas basándose en la lógica	↔	Resolver problemas basándose en la impulsividad y valor

Fuente: Argonaut™ Online Cultural Dimensions Set

Este marco está diseñado para ayudar a los individuos a entender mejor, por un lado, sus propios valores preferidos y, por otro, los valores preferidos por la gente de un grupo culturalmente distinto. Permite visualizar la comparación entre dos o más culturas en cuanto a estas dimensiones culturales. Adicionalmente, se puede recurrir a estas características cultu-

rales para detectar que dimensión está en juego, entender cómo tratar una situación y resolver y sacar partido de la diversidad. El marco asume que la conciencia intercultural ocurre solamente cuando uno contrasta los valores culturales en relación a los suyos. Además, como las causas de los fallos en la comunicación intercultural yacen por debajo de estos valores, este marco ayuda a diagnosticar y evitar la mala comunicación potencial.

Para la siguiente actividad en grupo, cada mesa de trabajo tenía asignada una de estas dimensiones culturales. Primero, cada mesa leyó y comprendió la definición de cada dimensión. Segundo, los participantes apuntaron y plantearon algunas evidencias que representaban un polo u otro de la dimensión. Tercero, compartieron estrategias para trabajar o comunicar con una persona, equipo u organización que tenga preferencia por un valor distinto. Al finalizar estos tres pasos, cada grupo presentó sus conclusiones con todas y todos los demás participantes de la jornada. De esta forma, todas y todos equiparon su caja con 12 herramientas adicionales para trabajar eficazmente la diversidad cultural:

**Dimensión Cultural Espacio:** El grado de proximidad o distancia física que requiere cada cultura para demostrar respeto a los demás.

**Pistas de observación:** La separación física de los miembros de un equipo; las puertas de los despachos cerradas/abiertas; la distribución de los asientos en una reunión; los espacios privados habilitados para el trabajo como herramienta para la eficiencia/recompensación/estatus.

**Estrategias para plantearse:** Mantener las distancias o conseguir el acercamiento; la forma de construir las relaciones personales y profesionales; la divulgación de información personal o no; el uso/influencia del espacio para conseguir un objetivo.

**Dimensión Cultural Uso del Tiempo:** El uso del tiempo diariamente; puntualidad, espontaneidad, multi-tarea.

**Pistas de observación:** Puntualidad; el uso de las agendas en las reuniones; la espontaneidad y los horarios; la paciencia; el nivel del detalle en las planificaciones; el momento propio para hacer negocios.

**Estrategias para plantearse:** Guardar o no guardar la privacidad para poder construir la confianza; considerar la flexibilidad/rigidez en el uso de las agendas; aceptar o no las interrupciones; permitir o no que el equipo se avance en otras tareas aunque no se haya terminado los anteriores.

**Dimensión Cultural Percepción del tiempo:** La importancia del cambio, la tradición; el papel que tenga la visión y la utilidad de experiencias pasadas.

**Pistas de observación:** Nuevas ideas y novedades; el conocimiento histórico; la importancia de la tradición; la inversión; el optimismo y el pesimismo; la urgencia; el enfoque en el corto o largo plazo; coger o esperar una oportunidad.

**Estrategias para plantearse:** Mostrar aprecio por la experiencia y la tradición o novedades; basar los argumentos en logros y resultados conseguidos o en introducir conceptos nuevos; entender la historia que rodea la persona y su grupo cultural o aprender abrir la mente a ideas nuevas.

**Dimensión Cultural Fatalismo (Destino):** Sensación de control sobre la vida y el papel del destino y de circunstancias externas.

**Pistas de observación:** Creencia religiosa; la influencia sobre los acontecimientos; el papel de 'la suerte'; culpar a las circunstancias; influir en la gente en niveles jerárquicamente distintos; el optimismo/pesimismo/realismo.

**Estrategias para plantearse:** Otorgar reconocimiento a los factores externos o a los individuos; al liderar un equipo, dejar o no que el equipo se encargue de una situación; tomar en cuenta o no las circunstancias que rodean una situación; a la hora de inspirar a alguien, comunicar o no el destino del resultado que se espera.

**Dimensión Cultural Reglas:** La aplicación de las reglas de forma estricta o situacional y el papel de los procedimientos y las circunstancias.

**Pistas de observación:** El cambio/renegociación o no de los contratos; infringir las reglas o no; lo que sucede cuando se infringe una regla; la claridad/vaguedad de las reglas; la cantidad de reglas y regulaciones.

**Estrategias para plantearse:** A la hora de definir reglas/políticas, poner más o menos atención en la persuasión verbal o en la letra pequeña; demostrar como las tareas son dominadas por las reglas o no; a la hora de persuadir, enfatizar más o menos en el reglamento y como el éxito depende o no si se lo sigue o no; considerar las oportunidades de una interpretación más, o menos libre.

**Dimensión Cultural Poder:** El papel del estatus, la autoridad y la distribución del privilegio y del poder; igualdad.

**Pistas de observación:** Privilegios; rebelión; igualdad; el estilo de interacción entre personas de rangos distintos; si la autoridad está al servicio de la gente o intenta liderarla/guirla; meritocracia; fuentes del poder y estatus social.

**Estrategias para plantearse:** Entender la importancia de la cadena de poder; identificar si los empleados prefieren una supervisión cercana o más distanciada y si se encuentran cómodos con una supervisión directa o indirecta; fomentar o evitar que los empleados cuestionan las ideas y la dirección de sus superiores; relacionarse informalmente con sus superiores con o sin su invitación; consultar al superior antes o después de tomar la iniciativa.

**Dimensión cultural Sentido de responsabilidad:** El grado de la habilidad y de la disposición de la gente de tomar la iniciativa.

**Pistas de observación:** La forma de manejar una equivocación; la delimitación de las responsabilidades de cada uno; quien recibe el reconocimiento por el éxito; a quién se responsabiliza por un fallo; en qué grado son monitorizadas las actividades de los empleados; el grado que los empleados pueden tomar su propia iniciativa.

**Estrategias para plantearse:** Confirmar antes de tomar la iniciativa o no; esperar que las instrucciones sean más o menos claras y directas; informar a la gente como tiene que tratarse con sus superiores; involucrarse más, o menos en las tareas de los equipos; esperar o no que los empleados asuman la responsabilidad por una equivocación.

**Dimensión cultural Pertenencia al grupo:** Relativo a la identidad; colectivo, individuo, autosuficiencia, responsabilidad compartida.

**Pistas de observación:** La lealtad; la excentricidad; la conformidad; la individualidad; la velocidad de ser aceptado por un grupo; la aceptación de la dependencia; el trato del éxito; auto-sacrificio; los intereses del grupo/del individuo.

**Estrategias para plantearse:** Considerar la atención necesaria que requiere para mantener las relaciones; contemplar si hay que dar atención al individuo, al individuo dentro del grupo o al grupo; reflexionar si habrá que invertir más en los objetivos del individuo o en los del grupo; reconocer el progreso del grupo o del individuo.

**Dimensión Cultural Tarea:** Las interacciones diarias a través de las relaciones y a través del objetivo ('manos a la obra').

**Pistas de observación:** Los proyectos inician las relaciones o las relaciones inician los proyectos; la calidez y la amistad dentro del ámbito profesional; conversaciones triviales y la velocidad de ponerse a trabajar; el tiempo y el momento de relacionarse profesionalmente; la prioridad que se da a las relaciones y a los resultados.

**Estrategias para plantearse:** Poner más o menos prioridad en construir relaciones y marcarlas como una tarea o en el objetivo a conseguir y el plazo de tiempo; comenzar una reunión con temas triviales o ir al grano

directamente; a la hora de hablar de negocios, tener en cuenta que los demás den más, o menos importancia al contenido o a cómo es una persona.

**Dimensión Cultural Comunicación:** El grado de lo directo, indirecto, explícita, implícita en la comunicación.

**Pistas de observación:** Lo indirecto o directo; lo que se permite decir en público o en privado; la expresión del desacuerdo; la precisión y claridad; el grado de interpretación que se requiere; la susceptibilidad al lenguaje no-verbal y al tono de voz; el tocamiento físico.

**Estrategias para plantearse:** Elegir un espacio privado o público para comunicar el desacuerdo, una crítica o unos hechos comprometidos y para conseguir mayor información; considerar la idoneidad de expresarse de una forma indirecta o directa; dar lugar a la interpretación del mensaje o lo literal.

**Dimensión Cultural Conflicto:** El desacuerdo, la armonía y el grado de confort al tratar las diferencias.

**Pistas de observación:** La diplomacia; los hechos comprometidos; ataques personales; la necesidad de ganar una discusión; prioridad a sumar puntos; los sentimientos después de un desacuerdo; la importancia del interés común o en la resolución de diferencias ante un desacuerdo.

**Estrategias para plantearse:** Equiparse con y utilizar métodos varios de persuasión ante un desacuerdo; considerar el uso de los hechos o la muestra de emociones a la hora de argumentar; considerar la importancia de construir una buena relación o basarse en las verdades; buscar intereses mutuos y medibles o una relación armoniosa.

**Dimensión Cultural Resolución de problemas:** El papel de la lógica, el instinto, la intuición y el pensamiento lineal.

**Pistas de observación:** La investigación o la inspiración; la lógica o las percepciones; el planteamiento holístico o descomponer los problemas; la importancia de los hechos; la objetividad; el papel de la opinión y alcanzar un consenso a la hora de resolver los problemas.

**Estrategias para plantearse:** Aportar a los argumentos la lógica o los sentimientos; persuadir con hechos, la investigación y los hechos o con sensaciones y la intuición; ofrecer opiniones personales o hechos objetivos; intentar cooperar en las soluciones basadas en la lógica o en el sentimiento.

En conclusión, durante este tercer foro, aportamos un marco para ayudar a comprender los diferentes sistemas de valores que existen en muchas culturas del mundo. Este marco conceptual (derivado de la investigación de muchos académicos de los últimos cuarenta

años) se compone de las doce dimensiones más importantes que plantean las cuestiones más relevantes a la hora de encontrarse ante culturas nuevas y diferentes. Estas preguntas incluyen las siguientes:

¿Se muestra el respeto por mantener las distancias y no involucrase o por entablar estrechos lazos y accesibilidad?

¿Con qué precisión utilizan el tiempo en diferentes culturas?

¿Cuál es la importancia de los escenarios basados en la tradición o en el futuro a la hora de persuadir y hacer una presentación?

¿A la hora de enfrentarse con tiempos difíciles, se consideran las causas fuera de su control o que las cosas se pueden arreglar?

¿Prefiere una transacción comercial basada en contratos claros e inmovibles o abiertos y flexibles?

¿La gente de niveles diferentes de poder y prestigio se tratan uno a otros con igualdad o desigualdad?

¿Se realizan acciones cuando uno mismo decide que es necesario o cuando lo pide el supervisor?

¿Las personas se identifican principalmente como individuos o como un miembro de un colectivo más grande?

¿Se mide el éxito de una alianza por sus relaciones sociales o por los resultados medibles?

¿Se transmite el mensaje de una forma directa o indirecta?

¿Cuándo surja un conflicto, se busca esclarecer los puntos de desacuerdo o la armonía con los demás?

¿Se prefieren las soluciones de negocios que tengan la mayor lógica o donde las personas se sientan bien?

Estas doce dimensiones deberían servir como un punto de partida para aumentar la comprensión de las dinámicas de la interacción intercultural. Es importante tener una visión de este marco como un conjunto de continuos en que las diferentes culturas son relativas una a la otra. Visto como tal, el marco nos ayudará entender esa realidad. Dicho de otra forma, debería ayudarnos a concebir mejor los valores del otro en relación a los nuestros. Como ejemplo ilustrativo, antes de que una española concluya que una estadounidense sea demasiado rígida con las reglas, debería entender la importancia que su cultura pone en el cumplimiento de los contratos, las regulaciones y los acuerdos. En resumen, antes de empezar a comprender las culturas de los demás, es imprescindible entender como nuestra propia cultura influye en nuestros supuestos cognitivos y conductuales. Este marco de valores debería aportar una guía para afrontar mejor los dos conjuntos de valores, el nuestro y el de los otros.

Si tomamos estas dicotomías demasiado en serio, podríamos terminar en una forma de estereotipar no crítica. Sin embargo, como Nancy Adler (1997, 75-76) sugiere, pueden ser 'estereotipos de utilidad' siempre y cuando reconozcamos sus limitaciones. Deberíamos considerarlos útiles para la comparación entre culturas en vez de para entender la grandes diferencias que existen dentro de una única cultura. Deben ser pensados como una forma

de describir las normas culturales, no el comportamiento exacto de toda la gente que compone el grupo cultural. Deberían ser objeto de revisión además de constituir 'una primera aproximación' sobre una cultura antes de tener todos los hechos.

Por último, deberíamos recordar que la forma en la que nos vemos a nosotros mismos y a nuestros propios valores es muy a menudo diferente a la forma en la que nos ven los demás. Los españoles podrían sentirse orgullosos de su flexibilidad, su espontaneidad e improvisación, sin embargo, gentes de otras culturas podrían considerarlo como frívolo, caótico y de una falta de rigor. Tal vez los españoles nos veamos como leales y respetuosos para con la autoridad y la cadena de toma de decisiones, pero los otros tal vez lo perciban con falta de iniciativa o que nuestra supervisión requiere mucha inversión de energía y tiempo.

Las diferencias de valores que hemos visto en el foro de diversidad cultural no son ni buenas ni malas. Sencillamente deberían servir como una forma de comprender mejor los valores de los demás y los nuestros. Lo mejor de esto es que nadie espera que se adopte los valores de las otras culturas; de hecho, ni siquiera hace falta que nos agraden. Sin embargo, es imprescindible comprender las diferencias de valores que existen en el mundo para estar mejor equipados para tomar buenas decisiones dentro de un entorno internacional y multicultural. ■

## IN A PERFECT WORLD: DESPERTANDO AL LÍDER QUE LLEVAMOS DENTRO

*Asunción Montalvo*  
*Socia Directora de asumo*

### La coyuntura

La coyuntura actual obliga al planteamiento más que nunca, sobre qué clase de líderes son los que nos han llevado a una situación de decadencia en los ámbitos social, económico y político. Los medios de comunicación masivos, la avalancha de correos electrónicos, la difusión a través de redes sociales de mensajes de enfado, poniendo calificativos de la peor índole a personajes de todos conocidos, que ocupan, o han ocupado posiciones de poder, y que han tomado decisiones egoístas afectando a miles de personas, o se han apropiado de recursos de forma indebida, o han manipulado información para obtener beneficio propio, es el reflejo y manifestación de un sentimiento implantado en la sociedad, la indignación colectiva.

Indignación viene del latín indignatio, definido como enojo o enfado vehemente contra una persona o sus acciones. La indignación es una respuesta a un hecho ya ocurrido. En definitiva una emoción de enfado, es negativa y tardía, digamos que esta emoción no puede llevar a comportamientos estratégicos, constructivos, sostenibles, como mucho llevará a actuaciones radicales y cortas en el tiempo, y sobre todo, llevará a acciones como mucho de reparación, no de prevención. Tanto un individuo como una sociedad en la que preside el enfado, está en el camino del fracaso, a no ser que un impacto o punto de inflexión reconduzca esa emoción hacia otras más constructivas.

Quizás en lugar de centrarse en el personaje o en el mal causado, y en contexto democrático, sea más inteligente plantearnos cada uno, cuál es nuestra culpa, qué hemos hecho o dejado de hacer para llegar a esta situación. Todos esos individuos hoy indeseables no han caído de repente del cielo, o ascendido de forma súbita del infierno, esos personajes han sido bebés, crecido, estudiado, trabajado, y vivido al lado de familiares, profesores, compañeros, colaboradores, vecinos..., que de una forma u otra han podido contrastar a través de sus comportamientos y sus manifestaciones la calidad humana, y sin embargo, en algún momento ha faltado alguien que corrigiera, enfrentara, prohibiera, criticara, evidenciara, pusiera fin a sus desmanes en cualquier faceta de su vida, o por lo menos no se les ha obstaculizado lo suficiente. Lo que sí es seguro es que han gozado de personas a su alrededor que han "hecho la vista gorda", les han votado, les han "bailado el agua", les han servido de confidentes..., en definitiva han permitido, facilitado, incluso apoyado su actuación.

La actitud de dejar pasar, quejarse, criticar y perseguir; una vez hecho el daño, es bastante más habitual que la de intervenir ante situaciones de injusticia, inequidad, abuso... es menos arriesgado para la propia seguridad (cualquier tipo de seguridad), a veces, sencillamente nos resulta más cómodo consentir mientras no nos afecte de pleno o inmediato. Sin embargo,

ya está demostrado que el precio que estamos pagando por no zanjar a tiempo ciertos comportamientos, por no “mojarse”, por no intervenir... es bastante alto.

#### **El punto de partida: pensar, sentir, actuar**

Explicado ya por qué la indignación o enfado no es la emoción adecuada para promover cambios. Busquemos desde qué posición puede el individuo, y la sociedad como suma de individuos, movilizarse y anticiparse con su comportamiento hacia la promoción de valores como la honestidad, Integridad, justicia, equidad... tan aclamados en estos tiempos y sobre todo de cara al futuro.

Sirviendo como fundamento, la teoría del Triple Sistema de Respuesta (1971) del doctor Peter J. Lang (profesor investigador de la Universidad de Florida y director del Centro para el Estudio de la Emoción y la Atención del Instituto Nacional de Salud Mental del Estados Unidos (NIMH)), PENSAR, SENTIR Y ACTUAR, son tres sistemas interconectados de tal manera que cualquier impacto, estímulo, en uno de los tres sistemas, provocará una reacción consecuente en los otros dos. Obviamente, estoy resumiendo en dos líneas el tratado de un Doctor Honoris Causa por la Universitat Jaume I, sin embargo, el mecanismo es así de sencillo y común a los mortales, suficiente para tenerlo en cuenta como punto de partida. Así, un sentimiento de enfado, instalado en un individuo o en una sociedad, provocará pensamientos negativos relacionados con la desigualdad, la injusticia, la venganza, la intolerancia... y relativos a uno mismo y a su entorno, de estos sentimiento y pensamientos, los comportamientos acordes serán la huida, la agresión, la pasividad...

La buena noticia es que también un pensamiento positivo provocará emociones como admiración, alegría, orgullo, gratitud... y los comportamientos correspondientes. Incluso, el punto de partida puede ser otro, es decir, de un comportamiento constructivo, se derivarán pensamientos y sentimientos positivos.

La conclusión es que el punto de partida puede ser cualquiera, pensar, sentir o actuar.

#### **El liderazgo**

Siguiendo el esquema del Triple Sistema de Respuesta, ¿cómo deberíamos, pensar, sentir y actuar para generar un entorno de integración, equidad, justicia?, ¿cómo deberían pensar, sentir y actuar nuestros líderes?

A menudo buscamos líderes, que más que líderes tendrían que ser héroes, buscamos personas con soluciones (PENSAR) debajo del brazo que además sean capaces de implantarlas (ACTUAR) y no sucumbir ante presiones (SENTIR) o barreras de macrosistemas que ya están felizmente afincados en esta situación desfavorecedora para muchos, pero no olvidemos que muy beneficiosa para unos pocos.

No existen, los héroes de la mitología griega que eran capaces de mover las fuerzas de la naturaleza, o desatar los sentimientos y pasiones en los hombres, no existen. Existimos nosotros, individuos, singulares, con fortalezas y debilidades, con experiencias diversas, con capacidades diversas, con motivaciones diversas, eso sí, con un mecanismo común, el que definió Peter J. Lang.

Seguramente despertar emociones como el orgullo, desencadenar pensamientos constructivos, darían lugar a comportamientos comprometidos.

En los numerosos seminarios sobre liderazgo que he impartido en mi trayectoria profesional, algunas veces una reflexión sencilla que pido a los participantes es que piensen en líderes actuales que puedan ser un modelo, se repiten nombres como Bill Gates, Dalai Lama, Vicente Ferrer, Mohammad Yunus, Stephen Hawking... La siguiente pregunta es qué hacen, ¿qué comportamientos trascienden, la respuestas son del tipo ¿escuchan, luchan duro ante los obstáculos, consideran a otros, reflexionan, perseveran, dialogan, dan ejemplo... la siguiente cuestión es ¿qué sentimientos pueden ser el origen de esos comportamientos?, las respuestas son variadas como gratitud, orgullo, ambición, seguridad, satisfacción... con respecto al tercer sistema ¿qué tipo de pensamientos tendrán estos líderes modelo?, y contestan algo como relativos a construir, lograr, dar a otros, obtener recursos, compartir, intercambiar, comprender...

Todos nosotros hemos actuado, sentido o pensado en ocasiones algo como ellos, probablemente no tengamos sus capacidades, pero sí podemos tener la actitud.

#### **En las Organizaciones**

En el mundo empresarial, las organizaciones llevan años trabajando en modelos de liderazgo, en la definición de valores corporativos, y más recientemente en la Responsabilidad Social Corporativa, buscan líderes sólidos técnica y éticamente. No sería la primera vez, casos hay dignos de estudio, que un líder de los indeseables, ha destruido un emporio en menos de un ejercicio económico por su mal hacer, incluso por su concienzudo mal hacer. Poner en manos de un pequeño grupo de consejeros ambiciosos un valioso legado puede ser catastrófico para los miles de empleados, para los miles de accionistas y para los miles de ciudadanos del entorno en el que la empresa opera.

Entonces, ¿son diferentes los líderes que necesita la sociedad que los que necesitan las empresas?, ¿dónde encontramos a los líderes que nos tienen que sacar de esta situación decadente?, ¿dónde buscamos a los líderes que lleven a las organizaciones a un crecimiento sostenible?

La respuesta es .- dentro de cada uno, busquemos al líder que llevamos dentro, porque todo lo que hay en este mundo, lo malo, pero también lo bueno, ha sido desarrollado por individuos. Todos tenemos un papel de liderazgo que desempeñar, un compromiso con nuestros valores, la responsabilidad de participar, de intervenir ante la injusticia presente, de trabajar para alcanzar nuestros objetivos, de entender el entorno que nos rodea y de contribuir para hacerlo mejor para todos, esos, y no otros extraños o heroicos poderes son los que ha de tener un líder.

La actitud y capacidades para desarrollar Un Mundo Perfecto no pueden estar en un único individuo, ni siquiera en un grupo de individuos. Tamaña empresa, requiere de todo el talento de la orbe, no se podría prescindir de nadie por su cultura, color de piel, género, orientación sexual, discapacidad, credo... todos los individuos tienen capacidad, todos son necesarios y todos y cada uno podemos adoptar la actitud de líder afianzándonos en nuestros sentimientos, pensamientos o comportamientos.



Son muchas las empresas que están trabajando en la gestión de la Diversidad, en planes de inclusión y de igualdad de oportunidades, firmemente decididas a evolucionar hacia una cultura interna en la que la Diversidad sea lo obvio, la mera extensión de lo que la sociedad representa, un crisol de culturas, edades, países, capacidades... El paso siguiente será la integración, cuando realmente el valor de la identidad emerja en cada profesional, cuando cada individuo se pueda mostrar pleno, con perfecta armonía entre lo que piensa, lo que siente y lo que hace, esto dará lugar a una actuación permanentemente consciente y estratégica, impulsada por la intensidad de sentimientos motivadores.

Comprender que desde diferentes perfiles se puede y se debe alcanzar el éxito sostenible en las organizaciones, rompiendo con los estándares que durante décadas han llevado a la gran mayoría de las empresas a repetir modelos de gestión y relación que ya no proceden, es una de las claves para el éxito sostenible. Veremos en posiciones de responsabilidad y poder de decisión a perfiles inusuales, igual que hace años ver a mujeres consejeras era algo extraño, o ver a un discapacitado en una posición de poder era algo extraño, o ver a un presidente de EEUU negro... era algo extraño.

En este camino hacia el cambio cultural, es fundamental que llegue a toda la empresa la mentalidad integradora y la ruptura de paradigmas sobre la figura del líder como el personaje encaramado a su pedestal de poder y distante de las realidades individuales. De hecho, en los últimos años, y en las generaciones más jóvenes (en la cultura occidental sobre todo), se viene detectando cierta animadversión hacia las figuras todopoderosas. El primer indicio es que los puestos/posiciones de dirección, ya no son codiciados por la gran mayoría, ya no son vistos como la meta a alcanzar para el joven con talento. El segundo indicador también en las generaciones más jóvenes, es la despreocupación por una imagen elitista, por "parecer", por ostentar, por sobresalir; lejos están aquellos elementos motivadores como "el despacho de esquina o con sofá", la tarjeta de crédito "brillante", la pluma, el móvil, el reloj... de marcas elitistas, estos indicadores de imagen se han quedado rancios y casi horteras ante otros elementos que tienen más que ver con, las oportunidades de colaborar en proyectos con trascendencia, o de relacionarse con personas de intelecto sobresaliente, o de gozar de experiencias para el crecimiento personal. Alentador, cuando lo que el individuo codicia es "hacer" y no "poseer", ya vamos en una dirección más lógica para ser un líder de los que necesitamos hoy.

#### La oportunidad de despertar

En esta nueva situación, se abre la oportunidad de que ese líder que cada uno llevamos dentro, y que es capaz de entender a otros, comprometerse con una visión, actuar por valores anteponiendo el bien común a los intereses personales, salga a la luz y actúe.

Solamente hacía falta despertar al líder para conseguir, en la idílica imagen de un Mundo Perfecto, personas orientadas a grandes logros, que entienden la necesidad de su contribución para alcanzarlos, y ven en los que les rodean, por encima de las diferencias, los intereses comunes, las capacidades, el potencial, el valor que encierran y los principios y valores que les mueven. Imaginemos a todos los líderes en acción, comprometidos con causas ambiciosas, estableciendo relaciones valiosas, basadas en la comprensión de los valores individuales y en el potencial de cada uno, desde su singularidad.

¿Cómo estamos de lejos de esa idílica imagen del líder?, depende como lo queramos analizar. Si lo hacemos desde la realidad de estructuras rígidas que todavía necesitan cambios profundos y que éstos sean acompañados por nuevas mentalidades, falta quizás más de una generación. Si pudiéramos despertar al líder que llevamos dentro con un "click", estaríamos ya rompiendo viejos paradigmas y avanzando hacia Un Mundo Perfecto.

Iniciar el proceso de despertar a los líderes requiere tener Causas, proyectos que aporten valor; requiere situaciones, oportunidades para contribuir de alguna manera; requiere movilización, culturas que promuevan la participación del individuo desde su singularidad.

#### Los líderes también juegan

In a Perfect World es una dinámica construida, con el fundamento metodológico que guía todos los proyectos en asumo., movilizar el triple sistema de respuesta y establecer la coherencia entre ellos.

El objetivo del juego es movilizar a los participantes a la reflexión sobre cómo están desempeñando su liderazgo.

La primera reflexión que se promueve es "pertenezco a uno de esos colectivos que están en minoría, son desfavorecidos, son diferentes, nadie considera su capacidad de liderazgo", ¿me reconozco?, ¿me acepto?, ¿qué valor me concedo a mi mismo?, ¿qué valor tengo para los demás?

La siguiente reflexión es, "desde mi identidad, ¿qué me mueve?, ¿cuáles son mis valores?, ¿cuál es mi causa?, ¿con qué me comprometo?"

A continuación al participante no le queda más remedio que levantar la mirada para entender las motivaciones y causas de los demás que le rodean, solamente así podrá luchar por la propia, "¿comprendo que para otros hay prioridades distintas?, ¿Respeto que tienen sus propias motivaciones y objetivos?"

La acción comienza con la creación de vínculos, relaciones posibles gracias al intercambio de valor; dándome cuenta de que ayudando a otros en sus objetivos, recibo la misma o mayor compensación en pro de la propia causa.

Despertar capacidades como la autoaceptación, el autoconocimiento, la motivación trascendente, la capacidad de comprender las motivaciones de otros, y la capacidad de crear los vínculos necesarios para alcanzar grandes logros, no es otra cosa que movilizar al líder que llevamos dentro.

El juego ha sido desde el origen de los tiempos la herramienta más poderosa para el desarrollo del hombre. El juego promueve acciones conscientes que despiertan sentimientos, deseos, anhelos y aspiraciones inconscientes orientadas al reto, al logro, la satisfacción y el empoderamiento. Jugar a ser líderes para alcanzar grandes logros, nos acerca a conseguirlo en el mundo real.

Jugando a In a Perfect World se descubren situaciones como participantes que entran en estado de vehemencia en la defensa de su causa, algunos lanzan discursos emotivos, otros cuestionan las reglas para poder llegar más lejos en los resultados, hay claros comportamientos de solidaridad, y a todos se les olvidan sus diferencias porque les une el reto de conseguir un mundo perfecto.

Curiosamente, el papel del consultor durante la dinámica va desapareciendo progresivamente, cuando los más de 100 participantes que pueden llegar a ser; se movilizan poniendo su triple sistema de respuesta en marcha, sobra talento y energía, lo único que hay que hacer es tomar distancia, observar lo que ocurre y disfrutar viendo como el mundo mejora progresivamente. Desaparece el hambre, desaparece el analfabetismo, hay agua potable y medicinas para todos... la energía que se concentra en la sala es suficiente como para terminar la sesión con sentimientos de optimismo, empoderamiento y compromiso. A partir de ahí... todo es posible. ■

## LAS EMPRESAS

INDRA

ORANGE

IBERDROLA



## INDRA: DIVERSIDAD PARA INNOVAR

En Indra creemos firmemente que la diversidad impulsa la innovación, en la medida en que personas diferentes tienen diferentes modos de ver las cosas y son capaces de ofrecer soluciones distintas a un mismo problema. Por eso, puesto que la innovación constituye un eje de competitividad básico para nuestra empresa, consideramos que la diversidad es clave para la sostenibilidad de Indra.

Por otra parte, Indra se caracteriza por una oferta amplia y muy diversificada, lo que exige distintos perfiles profesionales, que cuentan con diferentes necesidades y expectativas. Además, debido a nuestro fuerte crecimiento internacional, todas las políticas y procesos de Indra son globales, pero se particularizan en cada país según sus características, tanto de negocio como sociales, económicas, etc.

Por todo ello, la gestión de la diversidad es uno de los pilares de nuestra política de talento, y tiene en cuenta las distintas capacidades, ambiciones e intereses de cada uno de los profesionales de la compañía.

La diversidad en Indra significa diferencias culturales, de género, de capacidades... pero, sobre todo, hace referencia a lo que nos hace singulares como personas, a nuestras expectativas de futuro, nuestras necesidades de desarrollo, etc. Esto se traduce en políticas basadas en la diferenciación y segmentación, que permiten crear una trayectoria profesional única para cada persona, a través de un plan de formación diseñado ad hoc para cada uno y asignaciones adaptadas a las necesidades particulares en lo referido a la mejora de habilidades y capacidades.

Podríamos resumir todo nuestro planteamiento en dos premisas: La diversidad es un valor; pero sobre todo es una realidad. Y esta realidad hay que gestionarla de forma adecuada para asegurar el máximo desarrollo de los profesionales que componen una compañía.

En algunos foros, la gestión de la diversidad se relaciona únicamente con variables tales como género o discapacidad, conceptos importantes, pero que no dan una visión completa y, por tanto, no hacen posible una gestión adecuada, ya que su base es poco sólida y sesgada. Entender la gestión de la diversidad como un proceso transversal que tiene que verse incorporado en todas las políticas de gestión de personas es esencial para asegurar el éxito.

Por otra parte, nuestro modelo de compañía habla de una organización abierta a la colaboración, que aprende de otros y comparte sus conocimientos con su entorno. Las empresas y los países, las economías en general y los agentes que las componen no son entes aislados, conviven entre sí y se interrelacionan. Por ello, no se pueden desarrollar organizaciones innovadoras que no estén sustentadas por clientes, proveedores e instituciones capaces, no sólo de aceptar los cambios sino también de impulsarlos.

Como conclusión, podríamos decir que en Indra entendíamos que compartir nuestra visión sobre la gestión de la diversidad podría aportar a otros un punto de reflexión a la hora de definir su estrategia de recursos humanos y para nosotros era interesante acudir a un espacio donde encontrar nuevas perspectivas y formas de hacer.

La oportunidad de participar en el II Ciclo de foros de la Fundación para la diversidad nos ha permitido precisamente eso: acercarnos a otras empresas y compartir experiencias. Además, está en línea con nuestro perfil de innovación formar parte de una de las primeras experiencias de formación en diversidad para empresas en España, con una metodología novedosa y poco utilizada en foros empresariales.

La experiencia ha sido muy enriquecedora. Nos ha permitido conocer otros puntos de vista, compartir sesiones con ponentes de primer nivel y acercarnos al concepto de gestión de la diversidad desde una perspectiva completa e innovadora. No sólo hemos hablado de lo que significan las diferencias de género o de capacidades, sino que también hemos tratado aspectos como las barreras que aparecen a la hora de gestionar la diferencia y el modo de abordarlas, las capacidades esenciales para liderar adecuadamente equipos diversos y otros conceptos sin los que es imposible contar con una estrategia de éxito.

Sólo esperamos que todas las personas que han asistido a los foros y han compartido su experiencia y conocimiento hayan aprendido tanto como nosotros y hayan visto reforzada su estrategia de gestión de la diversidad. ■



## ORANGE: EL ROL DEL MANAGER EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

En Orange, apostamos por la diversidad. Por eso tuvimos claro apoyar y respaldar la propuesta que nos hizo la Fundación para la Diversidad, cuando nos ofrecieron ser uno de los partners de la 2ª edición de Ciclos Diversity Management Toolkit. Nos atrajo la forma de abordar el tema, la metodología, poder compartir experiencias con las otras empresas -Ferrovial, Iberdrola, Indra- que nos han permitido, además, crear vínculos muy estrechos.

En Orange estamos convencidos de que contar con equipos diversos incrementa los niveles de innovación, creatividad y motivación entre los empleados, atrae y retiene a los profesionales más cualificados, a la vez que incrementa el vínculo con la empresa y el rendimiento.

Es esencial el papel que juega recursos humanos para establecer políticas que animen a gestionar la diversidad, aunque sabemos que no es suficiente y que tenemos que conseguir el compromiso y el convencimiento de los managers.

De hecho, actualmente estamos inmersos en un programa de sensibilización a todos los managers en el que, a través de una serie de talleres, se les muestra las herramientas que nos permitirán continuar mejorando la diversidad en nuestra compañía, al mismo tiempo que se les concienta sobre el papel fundamental que juegan como responsables de sus equipos.

En esta edición de los Ciclos tuvieron la oportunidad de participar algunos managers de Orange. Sus experiencias y testimonios avalan que esta iniciativa, ha sido todo un éxito y que ha contribuido a dar otra visión de lo que es la diversidad a las personas que han formado parte de cada uno de los foros.

### Testimonios:

En general, siempre había pensado en la gestión de la diversidad como “la forma en que podemos integrar en la empresa (o en otro entorno) a personas diferentes a nosotros”. Siempre lo había pensado así, desde un punto de vista egocéntrico, donde yo era el “igual” y algunos de los otros eran los “diferentes”.

Me ha resultado enriquecedor, a nivel personal, cambiar totalmente mi punto de vista inicial: todos somos iguales y todos somos distintos, todo depende de quién o desde dónde esté observando. Sin embargo, sólo he sido realmente consciente de ello cuando me ha tocado, en mis propias carnes, tener el papel de “ser yo el distinto”

Creo que la mejor forma en la que esto aplica en el ámbito laboral y personal es fomentando la movilidad, el intercambio. Creo que no hay nada mejor para entender otros planteamientos, otras formas de pensar y/o actuar, que estar en diferentes puestos, con diferentes responsabilidades y en distintos sectores, en diferentes ciudades/países/culturas, etc. Cuando eso te sucede, no tienes que plantearte cómo gestionar la diversidad, porque la misma pasa a ser inherente a tu entorno y, por ello, deja de tener ese sentido de lejanía o de miedo a lo "diferente" o a lo "desconocido" (Agustín Martín Mayo)

Tuve el placer de participar en el foro de diversidad en 3 ocasiones sin tener una clara expectativa inicial sobre la utilidad de dicho foro en mi trabajo diario.

Dicho escepticismo fue eliminado al inicio del primer foro en el cual se planteó un problema laboral a diferentes grupos de trabajo y me sorprendió la enorme diversidad de respuestas planteadas.

Gracias a que los grupos de trabajo tenían personas de diferentes empresas, se percibía notables variaciones de culturas empresariales entre la tradicional "orden y mando" y variaciones más dialogantes en busca de consenso para tratar el problema mencionado. Eso me dio a entender la diversidad de culturas empresariales (¡en un mismo país!) y cuanto estas moldean la manera de pensar y actuar de sus empleados.

Otro día del curso trataba sobre la realización de trabajo en equipo. Mientras nuestro equipo trataba de consensuar y dialogar sobre todas las cuestiones planteadas, se hizo obvio que necesitábamos una mejor organización y división de responsabilidades para realizar el trabajo de manera más efectiva. Esto creo el reto de cómo y quién nos "organizaba" rápidamente pero sin herir las sensibilidades de los integrantes del grupo. Al final se hizo patente que la diversidad es un atributo enriquecedor que complementa a las organizaciones en su búsqueda de soluciones cada vez más complejas" (Harry Plunkett)

Personalmente creo que el curso ha sido muy enriquecedor, puesto que estamos en una sociedad donde el trabajo en equipo es cada vez más fundamental, para ser realmente eficaces en el entorno tan competitivo que vivimos.

Trabajar en equipo, significa convivir con un gran número de personas, y la convivencia con cada una de ellas, significa Diversidad, pues incluso en mismos entornos culturales, cada persona es distinta a la otra.

Saber entender, escuchar, respetar, es fundamental para conseguir generar una sinergia que finalmente haga que la suma de los miembros del conjunto sea mayor que el conjunto en sí mismo, y creo que esto es lo que se ha reflejado claramente en el curso, donde un número de personas involucrados en proyectos distintos, empresas distintas y "culturas empresariales distintas" hemos demostrado que nos enfrentamos a problemas similares y por tanto con soluciones parecidas, y sin embargo, aplicamos procesos muy distintos para su resolución (José Valerdi). ■



## IBERDROLA

Iberdrola reconoce como objetivo estratégico la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad, promoviendo un entorno favorable facilitando medidas de conciliación de la vida personal y laboral, respetando en cada caso la legislación vigente de cada país y sus mejores prácticas.

En esta línea, Iberdrola recoge dentro de sus políticas la "Políticas de Conciliación e Igualdad de oportunidades", aprobada por el Consejo de Administración, donde se promueven los compromisos de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo, y se apoya a los trabajadores con capacidad disminuida, garantizándose su ocupación efectiva.

El Grupo Iberdrola, tras su adhesión al Pacto Mundial, se ha comprometido con la no discriminación por razón de raza, sexo, ideología, nacionalidad, religión, orientación sexual o cualquier otra condición personal, física o social de sus profesionales, y a promover la igualdad de oportunidades entre los mismos.

Por otro lado, dentro de los Valores y Principios regulares en el Código Ético de Iberdrola se recogen los principios de igualdad, conciliación y diversidad.

Iberdrola, como continuidad a estos criterios, ha participado en la redacción del Chárter de la Diversidad. Un Proyecto de la Unión Europea, cuyo objetivo es la existencia de los Chárteres en cada uno de los 27 estados miembros de la Unión.

El Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad realizó un proyecto DELPHI invitando a 96 expertos para participar en la definición y contenido del Chárter de la Diversidad de España.

El 11 y 12 de diciembre 2009 se presentó el Chárter de la Diversidad de España en el Congreso del proyecto PROGRESS: "The Business Case of Diversity", que se celebró en Bruselas,

A partir de los resultados del Congreso de Bruselas, se procedió a la constitución del Chárter de la Diversidad de España, con el apoyo del Ejecutivo español, cuyo objetivo principal es la difusión del texto consensuado hacia el tejido empresarial.

La Fundación para la Diversidad, con el apoyo técnico y operativo de la Fundación Alares así como con la colaboración y patrocinio de un grupo de empresas en las que ha formado parte Iberdrola desde un principio, ha colaborado en la difusión de los denominados "foros de la diversidad" que se iniciaron en el año 2010, queriendo dar un enfoque donde las empresas participantes quisieron transmitir sus mejores prácticas en el ámbito de la diversidad, abarcando en este primer formato los aspectos más generalistas; diversidad funcional, diversidad cultural, diversidad de género y diversidad e innovación.

Iberdrola, dentro de los compromisos adquiridos en el año 2011, ha continuado con el pro-



ceso de mejora en el conocimiento y divulgación en diversidad. En estos foros se ha querido dar un nuevo enfoque para transmitir que los equipos son los que generan el cambio y no la individualidad. Los foros se han estructurado de una manera práctica donde instrumentalizar el conflicto y el cambio para que ambas situaciones convivan en el mismo tiempo motivando a los equipos.

Iberdrola, consciente de la importancia de la gestión de la diversidad en sentido amplio, ha apostado por dar la formación adecuada a su capital humano de su compañía, durante estos últimos años en sus distintas vertientes. La compañía se ha consolidado como una empresa internacional, con más de 30.000 empleados en 40 decenas de países, por lo que la diversidad cultural ha ido adoptado un gran protagonismo.

Dentro de las políticas de Recursos Humanos la diversidad cultural ha adquirido una nueva dimensión, por lo que dentro del modelo de liderazgo se ha incluido como una de las dimensiones de las competencias del Equipo Directivo. Los managers no solo son correa de transmisión de los valores de la compañía sino que deben conocer a sus equipos y su diversidad para poder gestionar sus individuales con un objetivo común. ■

## LOS FOROS

Encontré muy útiles las 4 sesiones del foro porque algunos de los ejercicios eran muy reveladores por su practicidad. Uno de los que más recuerdo era el juego de pelota en el que todo un equipo tiene la información clave excepto uno que la desconoce. Todos tienen instrucciones de empezar jugando juntos pero, al oír una contraseña, excluir claramente a uno de los miembros del equipo, que desconoce las instrucciones. Esa sensación de ser excluido explica por sí misma el perjuicio que esto provoca y la necesidad de contar con todas las formas distintas de trabajar para llegar a un objetivo común. La idea con la que me quedo es que la diversidad consiste en no eliminar las formas distintas de ser, pensar y actuar para conseguir una homogeneidad, sino aprovechar al máximo lo beneficioso que nos puede aportar cada forma, y las empresas tienen que crear los medios para gestionar esta diversidad en sus equipos.

Mónica Armenta.



[www.fundaciondiversidad.org](http://www.fundaciondiversidad.org)

 [@Fund\\_Diversidad](https://twitter.com/Fund_Diversidad)

 [facebook.com/FundacionparaLaDiversidad](https://facebook.com/FundacionparaLaDiversidad)