



Montse Ventosa García-Morato

Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas



Club de Excelencia
en Sostenibilidad

 **Fundación Bertelsmann**

Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas

Montse Ventosa García-Morato

Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas



Club de Excelencia
en Sostenibilidad

 **Fundación Bertelsmann**

Fundación Bertelsmann
Passeig Picasso, 16, Bajos
08003 Barcelona
Tel. +34 93 268 73 73
Fax +34 93 268 71 73

Club de Excelencia en Sostenibilidad
C/Serrano, 93, 7ª A
28006 Madrid
Tel. +34 91 782 08 58
Fax +34 91 564 69 67

© 2012 Fundación Bertelsmann, Barcelona
© 2012 Club de Excelencia en Sostenibilidad, Madrid
© Fotografías: Fundación Bertelsmann / Fotolia

Coordinación editorial: Encarna Castillo
Diseño y maquetación: Georgina Rosquelles
Impresión: Digital Screen
Depósito Legal: B-14.665-2012

Índice

Prólogo	9
<i>Liz Mohn, Presidenta de la Fundación Bertelsmann</i>	
<i>José Longás, Presidente del Club de Excelencia en Sostenibilidad</i>	
Carta de un empresario comprometido	11
<i>Francisco Martín Frías</i>	
Perfil de la autora	13
<i>Montse Ventosa García-Morato</i>	
Colaboradores	15
Capítulo 1. Introducción	17
1.1. ¿Gestión de la Diversidad Cultural en el siglo XXI?	18
1.2. Responsabilidad Corporativa	20
1.3. Humanidad se refiere a lo que como seres humanos tenemos en común, y Cultura a lo que nos hace diferentes	27
1.4. Diversidad Cultural, ¿Patrimonio de la Humanidad?	28
Capítulo 2. ¿Qué es realmente Cultura Organizativa?	35
2.1. La vida secreta de las palabras	36
2.2. De cómo la cultura entra en el mundo de los negocios	39
2.2.1. Los cuarenta: 1940-1950	39
2.2.2. Los cincuenta y sesenta: 1950-1970	40
2.2.3. Los setenta: 1970-1980	41
2.2.4. Los ochenta: 1980-1990. La cultura entra en el mundo de los negocios	42
2.2.5. A partir de los noventa: El gran misterio de la Cultura Organizativa	42
2.3. La Cultura Organizativa como elemento diferenciador y unificador	44
Capítulo 3. Gestión de la Diversidad Cultural: qué fue, qué es y qué será	53
3.1. Pasado de la Gestión de la Diversidad: evitar la discriminación	55
3.2. Presente: consolidar la igualdad de oportunidades	59
3.3. Futuro: fomentar la tolerancia a la diferencia	62

Capítulo 4. Beneficios de la Diversidad Cultural	67
4.1. La Diversidad Cultural como factor de desarrollo y crecimiento	68
4.2. La diversidad como factor competitivo	71
4.3. Culturas de alto rendimiento	73
4.4. Motivación y compromiso en el siglo XXI	74
Capítulo 5. Gestión de la Diversidad Cultural en 3D	77
5.1. Primera dimensión de la Gestión de la Diversidad Cultural: lo visible	80
5.1.1. Origen étnico y nacionalidad	84
5.1.2. Género	86
5.1.3. Diversidad generacional, cuando la edad sí importa	90
5.1.4. Discapacidad	89
5.1.5. Estereotipos	95
5.2. Segunda dimensión de la Gestión de la Diversidad Cultural: lo invisible	100
5.2.1. La cultura personal	101
5.2.2. Comunicar desde la diferencia	103
5.2.3. Creación de una identidad compartida	108
5.2.4. El peligro del <i>groupthink</i>	111
5.3. Tercera dimensión de la Gestión de la Diversidad Cultural: trabajo diferente	113
5.3.1. Es más que marketing	115
5.3.2. El nuevo equilibrio vida personal-profesional	118
5.3.3. El liderazgo inclusivo	121
5.3.4. Nadie dijo que fuera fácil	126
5.3.5. La Diversidad Cultural, una responsabilidad compartida	130
Capítulo 6. ¿Y ahora qué? De la teoría a la práctica	135
Anexos	165
Perfil de las empresas participantes	167
Cuestionario	177
Bibliografía	185



Prólogo

La Diversidad Cultural en las empresas

Liz Mohn

Presidenta de la Fundación Bertelsmann

José Longás

Presidente del Club de Excelencia en Sostenibilidad

Desde hace décadas, la globalización ha infundido movimiento también en los mercados laborales internacionales. No se trata tan solo de que muchas personas puedan afirmar en nuestros días que el mundo es su lugar de trabajo. Esta evolución también ha dado lugar a una gran diversidad cultural en las plantillas de las empresas. Su heterogénea composición, al estar formadas por personas de distintos países, culturas, religiones, grupos de edad y géneros, exige nuevas formas de cooperación, incluso en el ámbito de la gestión de conflictos.

Uno de los grandes desafíos consiste sin duda en desarrollar la cultura organizativa y las estructuras de dirección de la empresa de modo que surja una identificación con sus objetivos y tareas, teniendo en cuenta la diversidad que existe en ella. Se trata de encontrar caminos para identificar diferencias personales, pero también puntos comunes, y adaptarlos a la cultura de la empresa, la cual también puede estar profundamente marcada por su país de origen. De la solución de esta cuestión depende, entre otras cosas, el éxito de una empresa.

La mejor manera de generar valor añadido en la empresa a partir de esta diversidad y heterogeneidad es contar con una dirección basada en estructuras descentralizadas, junto con la delegación de responsabilidades,

el derecho a intervenir en las decisiones relativas al lugar de trabajo, así como la participación en los beneficios y el diálogo entre los representantes de los distintos intereses. En otras palabras, deben encontrarse caminos para una cooperación constructiva entre las distintas divisiones, promover un sentimiento de pertenencia a una comunidad, y cada uno de los miembros del personal debe ser valorado y recibir apoyo.

Esta manera de entender la diversidad y la heterogeneidad plantea exigencias de gran alcance a la dirección, tanto para conservar la sostenibilidad de la empresa, por un lado, como para sustanciar su legitimidad ante la sociedad, por el otro. Esta tarea no resulta fácil, como se demuestra en la práctica en numerosas empresas de ámbito mundial, y se complica aún más debido a las consecuencias económicas de la actual crisis económica y la falta de orientación y pérdida de valores en la sociedad que provocan la inseguridad y el miedo.

Sin embargo, la diversidad cultural ofrece una gran oportunidad para el éxito de las empresas. «Una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal», según Montse Ventosa, autora del estudio. De este modo, estos aspectos se convierten en ventajas competitivas decisivas.

Nuestra economía globalizada requiere formas modernas de empleo. Exige conceptos de dirección adaptados a la época, que permitan al personal utilizar su identificación y sus competencias con éxito y de modo significativo, independientemente de su nacionalidad, edad y género. El requisito para ello es el respeto de las personas de otras culturas, de su historia y sus experiencias, pero también el reconocimiento de las peculiaridades de los mercados y las sociedades en las que operan las empresas.

¿Necesitamos un *Business Case* para demostrar los efectos que tienen sobre la eficiencia, la motivación, la creatividad y la identificación? Para algunos directivos puede ser un buen argumento, pero para nosotros ofrecer condiciones de trabajo significativas y motivadoras a personas de distinto origen es algo totalmente natural, ya que, en última instancia, el hecho de que la humanidad salga ganando resulta determinante para el éxito, independientemente de la nacionalidad, edad y género de estas personas.

Carta de un empresario comprometido

Francisco Martín Frías

Presidente de MRW

Estimado lector,

Como siempre he afirmado, MRW es una gran familia, y en nuestra empresa, como pasa en las grandes familias, existe una fecunda pluralidad.

Como empresa familiar tenemos unas responsabilidades con nuestra sociedad y nuestra comunidad, que nos distinguen de otros negocios, y este hecho es un hito del que me siento especialmente orgulloso.

La multiculturalidad y la diversidad, tal y como se refleja en la sociedad actual, se manifiesta de la siguiente manera en nuestra plantilla:

- Contamos con una familia compuesta por 709 empleados; existe equidad entre hombres y mujeres en todos los puestos, también en los cargos de gran responsabilidad.
- Alrededor del 6% de nuestra plantilla tiene alguna discapacidad.
- En los últimos años hemos realizado un gran esfuerzo para incorporar a nuestras oficinas un 7% de empleados de 17 países diferentes. Esto nos ha permitido enriquecernos como profesionales y como personas. Hemos conocido otros puntos de vista, otros planteamientos, otras culturas, con las ventajas que estos valores aportan a una empresa como la nuestra: ágil, abierta e innovadora.

La diversidad nos ha fortalecido, hemos mejorado como compañía, nos beneficiamos ahora de más talento, más eficiencia, mayor motivación y creatividad en la organización.

D. Francisco Martín Frías
Presidente de MRW

Perfil de la autora

Montse Ventosa García-Morato

Chief Conversations Officer de StickyCulture y Presidenta de la Fundación Truthmark

Emprendedora social, dedicada a buscar nuevas formas de enfocar la relación empleador-empleado. La tradicional elección entre orientación a personas u orientación a resultados se demuestra obsoleta. En su lugar los negocios de Montse se centran en el lugar donde se cruzan las necesidades que las empresas tienen de las personas y las necesidades que las personas tienen de las empresas: el trabajo. En 2012 lanzó La Fundación Truthmark, el monitor de trabajo diferente. Y en 2009 StickyCulture, la agencia de pegamento interna que crea culturas que enganchan a las personas a sus empresas. En 2009 inició el movimiento *Happyshifting*.¹ De 2004 a 2009 dirigió Great Place to Work.

Con 25 años dio sus primeros pasos en Recursos Humanos al tener a su cargo 50 tiendas y unas 500 personas en Massimo Dutti, del grupo Inditex. Licenciada en Psicología, especializada en Psicología Organizacional en la Universidad de Barcelona. Posgrado en Psicoterapia Gestalt y *Coaching* por la Metropolitan University of London. Actualmente realizando un Doctorado

¹. *Happyshifting* se crea como alternativa al *downshifting* (movimiento slow life) y para dar cabida a la felicidad en el trabajo, desde una posición ganar-ganar entre empresas y personas frente a la postura confrontativa que aún prevalece en muchos sectores. Procura posicionar a la persona en un papel activo y responsable en su búsqueda de la felicidad. Para más información: <http://www.stickyculture.com/#!vstc1=esp-happyshifting>

en Administración y Empresas en la Universidad Politécnica de Catalunya, investigando en su tesis sobre Cultura Organizativa y motivación.

Escribe o es citada en los principales medios de prensa incluyendo *Expansión & Empleo*, *El País*, *Cinco Días* y *El Mundo*. Ha sido entrevistada en medios de televisión y radio incluyendo Telecinco, TVE1, TVE2, Antena3, Onda Rambla, Cadena Ser, RNE y Cope.

Colabora habitualmente como profesora y ponente en ESADE, IE y la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesora del I Master en Desarrollo Personal y Liderazgo de la Universidad de Barcelona, es profesora en Gestión de Personas en el Master Oficial en Dirección de Empresas Hoteleras y de Restauración de la CETT, el Programa Avanzado de Dirección en Responsabilidad Corporativa edición Iberoamérica del IE Business School, y el Global Executive MBA de ESADE. En 2009 fue galardonada por la Fundación Alares en la modalidad Directivos por su labor realizada a favor de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en España.

Colaboradores

Dirección del trabajo	Dña. Michaela Hertel. Directora de la Fundación Bertelsmann D. Francisco Mesonero. Director General de Fundación Adecco y Director de RC Adecco Iberia y América Latina
Autora	Montse Ventosa. Chief Conversations Officer de StickyCulture y Presidenta de la Fundación Truthmark
Comité de Consulta	Dña. María Ángeles Alcázar. Iberdrola Dña. María Alonso. BSH Electrodomésticos España Dña. Beatriz Barreto. Ericsson España Dña. Encarna Castillo. Fundación Bertelsmann Dña. Isabel Castillo. Club de Excelencia en Sostenibilidad Dña. Ana Díaz. Endesa Dña. Violeta Elvira. Ericsson España Dña. Marta Esteban. Vodafone España D. Ramón Folch. ISS Facility Services Dña. Raquel García. Orange Dña. Beatriz Herrera. Grupo Mahou-San Miguel Dña. Guiomar Illescas. Red Eléctrica de España Dña. Marta Lahuerta. PortAventura Entertainment Dña. Marta Martín. NH Hoteles Dña. Ruth Millán. CEMEX D. Juan Majada. Red Eléctrica de España D. Francisco Moreno. Aena Dña. Marta Panzano. Orange Dña. Nuria Sánchez. Orange Dña. Patricia Soto. Endesa D. Luis Suárez. FCC Dña. Cristina Urrutia. Orange Dña. Laura Vivanco. CEMEX Dña. Rosa Yagüe. Merck Dña. Sonia Yanguas. MRW



Capítulo 1.

Introducción

Vivimos momentos únicos. Y tal vez nada vuelva a ser como antes. El mundo, que venía experimentando cambios de carácter exponencial en los últimos años, ha sufrido una transformación rotunda que implica la creación de nuevas formas de entenderlo y de crear soluciones efectivas para afrontar la nueva realidad. Una nueva realidad en el sentido más amplio de la palabra: medioambiental, mundial, local, social y, en última instancia, también personal.

Debido a múltiples factores, vivimos en un mundo donde las distancias se han reducido tanto que la expresión «el mundo es un pañuelo» parece más cierta que nunca. Tal vez sea debido a que, como decía Thomas Friedman, «el mundo es plano»,² y se ha pasado de un modelo vertical, basado en la jerarquía del orden y el control, a un modelo horizontal regido por las tres C: Comunicación, Colaboración y Conexión.

Así, a la vez que vivimos en un planeta más global que nunca –casi sin límites– parece que el mundo es cada vez más pequeño, en el que las barreras se difuminan y, en algunos casos, incluso desaparecen. Nos encontramos, pues, ante el nacimiento de un nuevo modelo de ser humano,

² Thomas Friedman, periodista y escritor estadounidense, tres veces ganador del premio Pulitzer, es columnista del periódico *The New York Times*.

un nuevo modelo de sociedad y, por tanto, un nuevo modelo de empresa. Asistimos a una oportunidad única, en la que estamos escribiendo nuestra propia historia, la historia de nuestro mundo, el que viviremos, el que dejaremos a nuestros hijos, a nuestros nietos y a los hijos de nuestros nietos.

Pero ¿es realmente el mundo tan plano como parece? Es cierto que este inédito mapa que se nos presenta facilita la aceleración de nuevas formas de tecnologías de la información y la comunicación, que son el caldo de cultivo para un **diálogo renovado entre personas, empresas y sociedades**. De esta manera, se propicia el intercambio de conocimiento y la posibilidad de conectar con cualquier persona de cualquier parte del mundo y en cualquier momento. Y también es verdad que aunque ahora contamos con más información sobre muchos aspectos de otras latitudes, no significa que estemos del todo preparados ni educados para trabajar con personas diferentes a nosotros.

En otras palabras: que yo sepa más de alguien no significa que me guste ni que quiera trabajar con esa persona. Superar esta barrera requiere de un gran esfuerzo para cultivar una disposición a convivir y colaborar desde el respeto por parte de todos. En este sentido, los estados y las empresas juegan un papel motor al gestionar la Diversidad Cultural, que Cox define como «la representación, en un sistema social, de personas con afiliaciones a grupos de significación cultural distintivamente diferentes».³ Pese a la sencillez de esta primera definición, el concepto es más complejo de lo que parece. Tradicionalmente la Diversidad Cultural se ha enmarcado en la estrategia de Responsabilidad Corporativa de las organizaciones, pues ambas comparten la esencia de transversalidad necesaria para abordar con carácter estratégico la noción de Diversidad en el marco de la estrategia de la empresa.

1.1. ¿GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EL SIGLO XXI?

La Diversidad a menudo es vista por las organizaciones como un medio para mejorar su reputación o como una manera de cumplir con ciertas obligaciones legales. Sin embargo, en cualquiera de los casos se trata de un hecho que tiene un gran potencial para las organizaciones en el mapa actual, donde los modelos de referencia han demostrado ser de eficacia limitada. Una realidad diferente, que necesita modelos diferentes.

³ Jr T. Cox, *Cultural Diversity in Organizations – Theory, Research and practice*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, 1993.

El objetivo de este libro no es el de presentar un modelo de Gestión de la Diversidad Cultural definitivo, como si de una píldora mágica se tratase. Entre otras cosas porque, y sobre todo, en un tema del calibre del que aquí se trata «ningún sistema puede pretender ser el único válido y definitivo».⁴ En lugar de presentar un paradigma que sirva como modelo a seguir, se ofrece un prisma, unas gafas que permitan entender la Gestión de la Diversidad Cultural en su total amplitud y profundidad, como punto de referencia y como guía.

El marco teórico estará ilustrado por ejemplos de algunas de las más destacadas empresas de nuestro país, no a modo de buenas prácticas a implementar literalmente por el resto del tejido empresarial, sino como inspiración para desarrollar un modelo propio. Estos ejemplos ponen de manifiesto que, aunque el trayecto es largo, «se hace camino al andar», y, por tanto, es posible gestionar la Diversidad Cultural de manera beneficiosa para todos: las personas, las empresas y, por supuesto, la sociedad.

En un momento como el actual, las empresas **se equipan para afrontar una nueva era con nuevas reglas de juego**, con nuevos retos, a la vez que refuerzan y transforman sus culturas organizativas en culturas de alto rendimiento. Donde el alto desempeño y la diferenciación son la clave. Pasar del «café para todos» a la diferenciación es un camino que puede resultar, cuando menos, retador, sobre todo porque implica hablar de responsabilidad organizativa, pero también personal, lo que en inglés se denomina *accountability* y cuya traducción en nuestra lengua no resulta tan ilustradora: rendir cuentas.

La Gestión de la Diversidad apela asimismo a la responsabilidad personal para contribuir a la construcción de una cultura de alto rendimiento con el alto desempeño de cada persona; pero también a complementar la Responsabilidad Corporativa de las empresas a fin de liberar el potencial que la Diversidad Cultural tiene para la sociedad.

Confiamos en que al finalizar la publicación el lector se haya formado una imagen mucho más nítida del impacto de la Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas, en las personas y en la sociedad. Es posible crear un nuevo modelo de negocio, responsable y sostenible, que integre completamente la Diversidad Cultural como capacitador y acelerador del crecimiento de las personas, de las empresas y de la sociedad. Porque comprendemos que es necesario ver más allá del incremento de representación

⁴ Reinhard Mohn, *La responsabilidad social del empresario*, Barcelona, Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores, 2005, p. 114.

racial, de género y personas con discapacidad, para entender la Diversidad Cultural de una forma holística, teniendo en cuenta las distintas perspectivas y los diferentes puntos de vista que cada una de las personas tiene respecto al trabajo.

A la pregunta «Por favor valore del 1 (totalmente en desacuerdo) al 10 (totalmente de acuerdo) el grado en que la Diversidad Cultural es un resultado inevitable y natural de la situación demográfica social» la valoración media de las 17 empresas participantes ha sido de **8,6**. Es decir, que forma parte de la realidad.

El viaje al que este libro invita es el de comprender, en primer lugar, qué significa cultura empresarial; continuar con un repaso al estado del arte de la Gestión de la Diversidad, identificar algunos de los numerosos beneficios de la Diversidad Cultural, sobre todo por su relación casi directa con la innovación y, para finalizar, presentar las tres dimensiones que estas gafas nos permiten utilizar, proporcionándonos un prisma distinto para comprender la Gestión de la Diversidad Cultural con mayor amplitud y profundidad.

La Cultura Organizativa constituye el aspecto central que diferencia a las empresas y las convierte en únicas. Por esta razón, la práctica que funciona en una no siempre suele hacerlo en otra. Así, no se trata de encontrar fórmulas exactas, ni de detallar en profundidad las aplicaciones o ejemplos de las empresas, sino de proporcionar pinceladas de inspiración que movilicen a la acción y sirvan de apoyo para dar el primer paso. Es lo que denominaremos **Inspiración**.

1.2. RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

En los últimos años se ha hablado mucho de la Responsabilidad Corporativa, que es definida por la Comisión Europea como «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad», y añade: «El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de, por un lado, maximizar la creación de valor compartido para sus

propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio. Y, por otro lado, identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas».⁵

Queda, por tanto, patente que la influencia empresa-sociedad es **bi-direccional**, y la influencia y el impacto de la sociedad en las empresas es ciertamente inevitable. Asimismo, la sostenibilidad de nuestro mundo está sujeta a la excelencia empresarial para contribuir al progreso de la sociedad. **Las empresas son un reflejo de la sociedad, y la sociedad, un reflejo de las empresas.** Es en ese terreno donde habita la Diversidad Cultural que va mucho más allá del mundo empresarial: forma parte de la realidad social. En este sentido, sirva como ejemplo la visión de **Iberdrola**, que integra las vertientes económica, social y medioambiental de la sostenibilidad. «Queremos ser la Compañía Energética Global preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de las personas y del suministro, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente.»



Por este motivo, la Responsabilidad Corporativa juega un papel cada vez más predominante en las organizaciones, y ha pasado de ser un hecho positivo pero complementario –casi accesorio– a otro vital y central en muchos casos. La situación actual ha puesto contra las cuerdas el **modelo de gestión**, y un número creciente de empresas, investigadores y pensadores plantean modelos alternativos sostenibles. La Comisión Europea sostiene que el fin último de la empresa es la **creación de valor compartido**, siendo así para cada *stakeholder* y en todas las etapas de la cadena de valor.

⁵. Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones, *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, 25 de octubre de 2011.

Las 17 empresas participantes, cuentan con una función de Responsabilidad Corporativa que se integra en Recursos Humanos, y en el caso de **Endesa**, integran la Gestión de la Diversidad en un plan concreto de Responsabilidad Corporativa dentro del plan general de Recursos Humanos, que denominan Plan Senda. Se enmarca tomando en consideración su plan estratégico de sostenibilidad y su compromiso con las personas, y se materializa a través de objetivos concretos y en indicadores de seguimiento en los que se está trabajando en la actualidad. «Con el objetivo final de mejorar el atractivo de Endesa como marca empleadora y consolidar un elevado índice de compromiso laboral de sus empleados. Todo ello en el marco de una cultura que apueste por la diversidad, la flexibilidad laboral, la conciliación entre la vida personal-familiar y la mayor integración laboral de personas con capacidades diferentes.» Es un plan marco global que fija líneas estratégicas y que se concreta en cada país atendiendo a las diferencias legales, sociales y culturales de cada territorio. Los objetivos 2011-2012 se materializan en las siguientes dimensiones:

- La Gestión de la Diversidad e igualdad de oportunidades
- La conciliación y flexibilidad en el trabajo
- La integración de personas con discapacidad y riesgo de exclusión social
- La promoción del voluntariado
- La inversión socialmente responsable

Hace unos años, como ejemplo de la mayor relevancia que está cobrando la conciencia de creación de valor compartido, solo un número reducido de empresas invertían recursos en actividades de voluntariado corporativo para contribuir a generar un impacto positivo en las comunidades en las que operaban. Sin embargo, hoy en día un número creciente de empresas cuentan ya con este tipo de prácticas para implicar a las personas de la organización en la participación de acciones que apoyen a los colectivos más necesitados de nuestra sociedad. Por esta razón, el empleado deja de ser considerado un agente pasivo en cuanto al papel que juega en la Responsabilidad Corporativa, y pasa a jugar un rol de agente más activo en la **creación de una cultura de responsabilidad social en la empresa**, más lejos incluso del voluntariado corporativo. Tal como Endesa explicita en su Plan Senda, «incorpora la consideración de los empleados como grupo de interés, fijando criterios de gestión para integrar sus intereses y expectativas en la toma de decisiones empresariales».

Ideas para la Inspiración

Un 85% de las empresas participantes cuentan con políticas de voluntariado corporativo y colaboran con distintas organizaciones. Estas acciones van dirigidas, además de a países en vías de desarrollo, a colectivos como las personas desempleadas o las personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social. A continuación se presentan algunas de estas políticas como ejemplo:

- **BSH Electrodomésticos.** Los empleados de BSH, con el apoyo de la dirección, fundaron en 1999 la asociación BSH Katastrophenhilfe e.V. Esta organización, sin ánimo de lucro, tiene por objeto ayudar a personas de países que han sufrido un desastre natural, a través de proyectos de medio y largo plazo, como es la construcción, equipamiento y puesta en funcionamiento de escuelas y hospitales. Las aportaciones efectuadas por parte de los empleados del grupo son dobladas por parte de la dirección.
- **CEMEX.** Participa anualmente en actividades de voluntariado, como el Día Solidario de las Empresas, organizado por Cooperación Internacional ONG o carreras con fines solidarios; organiza campañas navideñas de recogida de alimentos, juguetes y libros en sus centros productivos y oficinas; a través del Plan Familia de la Fundación Adecco, trabaja con familias de empleados con algún miembro discapacitado, y gracias al premio Colegios Sostenibles, colabora en la educación y sensibilización de escolares. Además, participa con otras organizaciones para apoyar a colectivos más desfavorecidos, nacional e internacionalmente.
- **Endesa.** Lleva a cabo acciones de voluntariado corporativo con un foco especial en aquellas sociedades y territorios donde opera.
- **Ericsson.** A través de Ericsson Response atiende situaciones de catástrofes y desastres naturales en los que se requieran el uso y el restablecimiento de los sistemas de comunicación. El programa está diseñado para trabajar en estrecha colaboración

con la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, así como con diversas organizaciones humanitarias de la ONU. Los participantes son voluntarios de la compañía que reciben una exhaustiva formación para ofrecer la ayuda necesaria en estas situaciones. A través del programa se ha intervenido, entre otros muchos casos, en campos de refugiados de Sudán, terremotos de Japón y Haití, inundaciones en Filipinas, etc.

- **FCC.** Dirige su estrategia de voluntariado a la atención de personas desvalidas y al área medioambiental. Los grupos beneficiarios de sus programas sociales son sus empleados y familias, mujeres víctimas de violencia de género, discapacitados, hijos de familias desestructuradas y ancianos desvalidos.

En materia medioambiental, al tradicional programa de voluntariado a favor de los más necesitados, ha incorporado en años sucesivos programas de voluntariado ambiental para la recuperación de zonas naturales degradadas, así como también ha patrocinado campañas concretas como «La Hora del Planeta», a través de su filial Cemusa, en la que se puede disponer de manera gratuita de sus plataformas de publicidad en marquesinas de autobuses y mobiliario urbano de las principales ciudades españolas para la concienciación de la necesidad de hacer un uso racional de los recursos energéticos a fin de contribuir a la sostenibilidad de nuestro planeta.

- **Fundación Adecco.** Cuenta con un amplio abanico de voluntariado corporativo en el ámbito del deporte, medio ambiente, ocio y en el ámbito profesional y terapéutico.
- **ISS Facility Services,** a través de su fundación, ofrece apoyo a personas necesitadas del territorio nacional como internacional, tanto en situaciones de crisis como en circunstancias de necesidad más estable.

- **Iberdrola.** Puso en marcha su programa de Voluntariado Corporativo con el propósito de canalizar el espíritu solidario de sus empleados y alentar su participación en proyectos sociales alineados con los valores de la compañía, con los objetivos de poner en práctica su visión y sus valores, haciendo explícita la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente. Asimismo, procura reforzar el sentido de pertenencia e identificación del empleado con la organización mejorando su satisfacción y el clima laboral. Y contribuye a formar éticamente a los empleados al fomentar la solidaridad, la participación, el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en equipo. Por último, participa en el objetivo final de que Iberdrola sea percibida como Empresa Socialmente Responsable. Uno de los ejes fundamentales del programa de Voluntariado Corporativo de Iberdrola es el Portal Internacional del Voluntariado, una página web creada específicamente para canalizar la movilización del talento, el tiempo y la energía de los profesionales. A través de esta herramienta on-line, bilingüe en español y en inglés, ofreció en 2011 a su plantilla 6.500 oportunidades de voluntariado, tanto organizadas por la empresa como en colaboración con destacadas asociaciones.

Esto ha contribuido a consolidar una comunidad global de voluntariado abierta a todos los empleados, que tienen la posibilidad de elegir entre desarrollar acciones presenciales o virtuales, compartir sus experiencias de voluntariado y proponer actividades. En 2011 más de 2.000 empleados han participado activamente en las tareas solidarias propuestas a iniciativa de la compañía. De esta manera, ha impulsado el compromiso de promover el voluntariado entre su plantilla, compromiso que asumió al adherirse al Año Europeo de Voluntariado de la Unión Europea, celebrado en 2011, y cuyo

objetivo era fomentar iniciativas para impulsar el intercambio de experiencias y buenas prácticas que favorezcan el voluntariado en la sociedad civil. Se recoge el detalle de actividades en una memoria de voluntariado corporativo.

- **Merck.** Enfoca sus programas de voluntariado en fomentar la participación de todos los empleados, cuyos beneficios se dirigen a colectivos desfavorecidos. Asimismo, integran las inquietudes y propuestas de sus empleados para dedicar esfuerzos y recursos económicos a las actividades y colectivos que ellos consideran prioritarios. Su foco de atención son los colectivos identificados en las directrices globales, donde se recogen diferentes supuestos: personas excluidas socialmente; promoción de la cultura y del deporte local; apoyo al desarrollo de la educación y de la ciencia y ayuda en los desastres naturales.
- **MRW.** Ha estado trabajando en un proyecto que se lanzará en 2012, orientado a que el propio empleado gestione su voluntariado, teniendo dos horas mensuales de disposición para ello. La empresa facilitará oferta de voluntariado al empleado que podrá elegir en qué ámbito quiere participar: infancia, personas mayores, tercer sector...
- **NH Hoteles.** Recoge su Programa de Voluntariado Corporativo bajo el lema «*UP! for Volunteering*», para promover los valores de solidaridad y responsabilidad con los más necesitados entre los empleados, creando una cultura de voluntariado corporativo ligado a la contribución social de su plantilla. Está dirigido a jóvenes en riesgo de exclusión, familiares de niños con enfermedades alojados en los hoteles de la cadena y algunas ONG beneficiarias de tarifas especiales.
- **Red Eléctrica de España.** Los proyectos de voluntariado están vinculados a las siguientes líneas de actuación: discapacidad, infantil y juventud, tercera edad, marginación, medio ambiente y situaciones de emergencia.

Sin embargo, escribir esta historia no es solo responsabilidad de las empresas, sino que está en las manos de todos y cada uno de nosotros. Es nuestra Responsabilidad Social de las personas, porque las personas jugamos un papel activo en construir este nuevo camino que es tarea de todos.

Hasta aquí se ha mostrado cómo la nueva realidad social requiere una forma diferente de hacer las cosas a todos los niveles, y la relevancia que la Responsabilidad Corporativa –en la que queda enmarcada la Diversidad Cultural– adquiere como clave de este diferente modelo de gestión para maximizar la creación de valor compartido.

1.3. HUMANIDAD SE REFIERE A LO QUE COMO SERES HUMANOS TENEMOS EN COMÚN, Y CULTURA A LO QUE NOS HACE DIFERENTES

¿Qué se entiende hoy en día cuando se habla de Diversidad Cultural? Parece que esta pregunta no tiene fácil respuesta, y la finalidad del presente libro es intentar arrojar luz sobre tan relevante concepto. El objetivo es que, al final del mismo, quede más claro qué se quiere decir cuando se habla de Diversidad Cultural. Para lo cual una primera aproximación nos permitirá contextualizar a qué se refiere este concepto o disciplina.

¿A qué nos referimos hoy cuando se habla de Diversidad?

La Antropología proporciona una primera pista. Según Tim Ingold, «una de las características más sorprendentes de la vida humana es la extraordinaria diversidad en sus formas de vida. Desde la Antropología, estas diferencias se atribuyen a la cultura».⁶ Por tanto, hablar de cultura es hablar de diversidad. Y hablar de diversidad es hablar de **diferencias**.

En este sentido, Kreitner –al igual que el resto de investigadores del tema– define la diversidad como «la colección de muchas diferencias y similitudes individuales que existen entre personas».⁷ Así pues, si bien es cierto que cada persona es única, también quedan incluidas bajo el paraguas de la diversidad las **características compartidas**. La gestión de las diferencias es inherente a la naturaleza social humana, la Diversidad

⁶ Tim Ingold, *Companion Encyclopedia of Anthropology: Humanity, Culture and Social Life*, Londres y Nueva York, Routledge, 1994.

⁷ R. Kreitner y A. Knicki, *Organisational Behaviour*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001.

Cultural está relacionada, por tanto, con lo que nos hace diferentes, e implica hablar de cómo los seres humanos gestionamos y nos desplazamos entre ambos extremos del espectro: iguales o diferentes.



Esta cuestión, subyacente en infinidad de capítulos de nuestra historia –referida a la heterogeneidad como opuesta a homogeneidad–, está presente en muchos de los ámbitos de nuestra vida. En el ámbito de las relaciones amorosas y de amistad, existe el clásico debate entre «¿hasta qué puntos los polos opuestos se atraen o, por el contrario, nos atrae nuestra media naranja, alguien similar a nosotros?». En Sociología se habla de la presión social y de la tendencia a asimilarse con el grupo. En el contexto empresarial, «¿está bien visto tener una opinión diferente que pueda suponer llevar la contraria a alguien, en especial si se trata de un jefe?».

En definitiva, ¿hasta qué punto somos capaces de tolerar las diferencias dentro y fuera de los grupos a los que uno pertenece? Cuestiones como estas ganan relevancia en el momento histórico actual, donde las sociedades se han complejizado y los grupos de referencia son múltiples y diversos.

1.4. DIVERSIDAD CULTURAL, ¿PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD?

En este entorno de complejidad social –de aplanamiento del mundo–, se elaboró la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural en noviembre de 2001. En ella, se recomienda a estados y organizaciones a considerar la diversidad de culturas como parte del patrimonio común de la humanidad.

«La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la Humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, **la Diversidad Cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos**. En este sentido, constituye el patrimonio común de la Humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras».⁸

⁸ Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural. Documento de la UNESCO adoptado por la Conferencia General de la UNESCO el 2 de noviembre de 2001.

Desde este punto de vista, podemos entender que la Diversidad Cultural resulta clave para la sostenibilidad de la Humanidad. Pese a la contundencia de esta declaración, la UNESCO da un paso más allá y afirma que la cultura debe ser incluida como cuarto pilar⁹ en el modelo de desarrollo sostenible proclamado en La Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992, en la que se definieron los tres pilares del paradigma del desarrollo sostenible: crecimiento económico, inclusión social y equilibrio medioambiental.

Desarrollo Sostenible = 3+1

- Crecimiento económico
- Inclusión social
- Equilibrio medioambiental
- + 1 Cultura

La inclusión de este parámetro como cuarto pilar cobra un mayor sentido si se tiene en cuenta que la cultura, en el más amplio sentido de la palabra, determina las ideas que modelan las emociones y razones, las cuales guían el comportamiento y, por tanto, estipulan la toma de decisiones. O, en otras palabras, dictamina la forma en que personas, empresas y sociedad se comportan en el mundo.

Un 90% de las 17 empresas participantes en este libro coinciden en que la Diversidad Cultural es un resultado inevitable y natural de la situación demográfica social.

La composición social de las organizaciones se está transformando. Los mercados están cambiando, así como las relaciones de la empresa con sus *stakeholders*. La sostenibilidad ya no es un *nice to have* sino que parece destinada a convertirse en un *must*,¹⁰ y las empresas, como las que han participado en este libro, son cada vez más conscientes del papel motor que juegan en la Gestión de la Diversidad Cultural, porque así ganamos todos. Un ejemplo que ilustra este punto es FCC, que intentando ser coherente con la propia esencia de la diversidad, ha constituido un equipo internacional de Gestión de la Diversidad, compuesto por algo menos de una decena

⁹ Informe, La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible. El Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos aprobó este Documento de Orientación Política el día 17 de noviembre de 2010, en el marco de la Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales - Tercer Congreso Mundial de CGLU, celebrado en la Ciudad de México.

¹⁰ Con el significado de que no es accesorio, sino nuclear.

de personas procedentes de distintas latitudes, nacionalidades y culturas, encargado de impulsar los proyectos de Diversidad a nivel internacional y que complementa al equipo ya existente en España de Gestión de Igualdad y Diversidad, formado por personas pertenecientes a sus diferentes áreas de negocio y con responsabilidades en distintas funciones, no solo de recursos humanos. Intentan integrar de forma transversal en la compañía las actividades de fomento de la igualdad o de Gestión de la Diversidad, y acometen numerosos proyectos, desde la firma de los planes de igualdad con las principales organizaciones sindicales, la elaboración de cursos específicos en materia de igualdad y prevención del acoso, así como la difusión y sensibilización internas a través de campañas específicas, o la suscripción de convenios de colaboración con entidades públicas y privadas para la inserción de mujeres víctimas de violencia de género.

Sin embargo, las empresas se encuentran ante la difícil tarea de tener que trascender el paradigma de homogeneización cultural derivado de la producción masiva del siglo pasado,¹¹ así como de la consecuente estandarización. También necesitan insertarse en un paradigma plural y diverso, donde explotar la diferencia en lugar de tender a la uniformidad. Esta transición, como todo proceso de crecimiento, puede resultar dolorosa, ya que requiere cambios estructurales que permitan pasar de una organización vertical a una más horizontal, donde a las tres C del modelo horizontal dominante –Comunicación, Colaboración y Conexión– las empresas se esfuercen por añadir una cuarta: **Comunidad**.

La cooperación y la colaboración en la empresa se corresponden más fielmente al concepto que los seres humanos tienen hoy de sí mismos. Esas actitudes conectan la meta de la justicia material con el deseo de los colaboradores de poder participar en la optimización del trabajo. Esta colaboración en la base es un presupuesto esencial de la productividad futura de una empresa.¹²

Resulta imprescindible crear un sentimiento de comunidad, un nosotros compartido, en un espíritu de colaboración motivador que deje atrás el espíritu confrontacional característico de las relaciones empleador-empleado del modelo industrial jerárquico del siglo pasado. Un espíritu que dote a las empresas de mayor flexibilidad, emprendimiento y creatividad necesarios en esta nueva era. ¿Cómo conseguirlo cultivando la heterogeneidad,

¹¹ David Hoews, *Cross-Cultural Consumption: Global Markets Local Realities*, Londres y Nueva York, Routledge, 2000.

¹² Reinhard Mohn, *La responsabilidad social del empresario*, op. cit., p. 64.



la Diversidad Cultural de cada una de las personas que con sus acciones contribuyen a consolidar esa cultura única, ese *nosotros*? **¿Cómo construir una identidad común desde la diferencia, la diversidad?**

Sobre esto, y algunas otras cosas relacionadas, trata este libro. De la Diversidad Cultural con todas sus consecuencias, y de cómo su gestión es un «ganar-ganar», de cómo la educación es clave para comprender y gestionar la Diversidad Cultural. Pero cuando se trata de actitudes, ¿resulta útil la formación utilizada hasta ahora?

En la presente publicación se explorarán los aspectos más visibles e invisibles de la Diversidad Cultural, y cómo la responsabilidad de gestionarla no puede recaer en un solo departamento, ni ser gestionada como una faceta más de Recursos Humanos. No sería justo. Ni eficiente.

La Diversidad Cultural es mucho más que un tema de multiculturalidad. Pretende abrazar a las diferentes personas que forman una organización, personas con valores e ideales distintos, seres humanos que representan diferentes culturas, generaciones, ideas, formas de pensar y de trabajar.

El enfoque que aquí se presenta no es un nuevo modelo a seguir, tampoco un nuevo modelo de negocio, sino algo parecido a unas gafas, un prisma que permite entender este concepto de contornos borrosos como acelerador del alto rendimiento. Todo ello, abarcando la Diversidad Cultural en un nivel más estratégico y no meramente operativo o relacionado con números y cuotas.

Es evidente que en este momento las empresas se preparan para afrontar una nueva era con nuevas reglas de juego. Se ha visto cómo en una realidad social más diversa que nunca la Responsabilidad Corporativa pasa de tener un papel accesorio a otro más relevante estratégicamente, donde la creación de valor compartido resulta una prioridad. En este terreno es en el que se emplaza la Diversidad Cultural, en un sentido amplio, abarcando diferencias y similitudes como Patrimonio de la Humanidad, y jugando un rol determinante como acelerador del crecimiento compartido de personas, empresas y sociedad. Llegado este punto, es necesario profundizar en el significado de la segunda parte del concepto, **¿qué es cultura?**



Capítulo 2.

¿Qué es realmente Cultura Organizativa?

En este capítulo nos adentraremos en el significado de **cultura**, para ser capaces así de comprender mejor el alcance del mismo y su peso en la Gestión de la Diversidad Cultural. Empezaremos con una revisión de la cultura más general para finalizar con el foco en la cultura empresarial, organizativa. En este apartado se intentará clarificar y delimitar el concepto de **cultura**, desde el sentido más amplio al más completo y específico. Llegados a este punto trataremos el concepto de Cultura Organizativa, en el que incluiremos un enfoque en la cultura personal, en el sentido del bagaje que define y hace diferente a una persona de otra.

Cultura es lo que nos diferencia como seres humanos, por lo que en cierto modo hablar de cultura es, por definición, hablar de diversidad. Sin embargo, por un lado la cultura nos diferencia a un nivel macro o superior, es decir, entre grupos de seres humanos –y en este sentido sirve para distinguir a distintos grupos por sus diferencias culturales–. Por otro lado, a un nivel micro o inferior, cultura es lo que une a los miembros de un grupo y lo que en cierto sentido los convierte en similares a sus miembros; es el campo común dentro de un grupo, aquello que une a las diferentes personas que lo integran.

Es la cultura, por tanto, un **elemento diferenciador y unificador** al

mismo tiempo. Es lo que diferencia y lo que, a su vez, une dentro de un grupo. Lo cual puede resultar algo paradójico y de este hecho deriva, en parte, la complejidad de su gestión.

Intentar definir Cultura Organizativa no es tarea sencilla, pues es uno de esos conceptos utilizados tal vez en demasía en el mundo empresarial y del *management*. Ya **antes de a.g. y a.f.**,¹³ en 1952, Kroeber y Kluckhohn¹⁴ identificaron 164 definiciones distintas de cultura, que agruparon en tres grandes grupos:

- Artes y humanidades
- Patrón integrado de conocimientos, creencias y comportamientos que depende de la capacidad de pensamiento simbólico y aprendizaje social
- Conjunto de actitudes, valores, objetivos y prácticas compartidas por una institución, organización o grupo

La cultura debe ser considerada el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.¹⁵

2.1. LA VIDA SECRETA DE LAS PALABRAS¹⁶

Para empezar a comprender el significado de tan complejo concepto resulta útil ofrecer una mirada al pasado y consultar el origen de la palabra cultura. ¿De dónde proviene? ¿Qué significó en su origen?

Cultura tiene su origen¹⁷ en el latín *cultus*, que significa «acción de cultivar o practicar algo», y que deriva del término *colere*: «cultivar, cuidar, practicar, honrar», según la primera aparición de la palabra en un documento de la Ley de 1377 refiriéndose a la primera aceptación

¹³ Antes de Google y antes de Facebook.

¹⁴ Kroeber y Clyde Kluckhohn, *Culture, a critical review of concepts and definitions*, Vintage Books, Nueva York, 1952.

¹⁵ Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, 2 de noviembre de 2001. Definición conforme a las conclusiones de la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT, México, 1982), de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo (Nuestra Diversidad Creativa, 1995) y de la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo (Estocolmo, 1998).

¹⁶ Título de la película de Isabel Coixet, 2005.

¹⁷ J. Coromines y J. A. Pascual, *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico. Obra completa*, Madrid, Gredos, 1991-1997.

del vocablo en castellano, la de culto religioso. Durante el siglo XVII sirvió de bandera en polémicas estilistas y literarias y se remonta al latín *cultivare*, palabra producto de una latinización del francés *couter* del siglo XII o del italiano *couti* utilizado también en el mismo siglo por Dante. En su origen, parece que el mayor énfasis recae en **cultivar**, que implícitamente significa poner los ingredientes y cuidados necesarios para que crezcan las plantas, pero también el conocimiento, la amistad, el amor e, incluso, el talento.

Dar a la tierra y a las plantas las labores necesarias para que fructifiquen. Poner los medios necesarios para mantener y estrechar el conocimiento, el trato o la amistad. Desarrollar, ejercitar el talento, el ingenio, la memoria, etcétera. Ejercitarse en las artes, las ciencias, las lenguas, etc.¹⁸

Según el Diccionario de la Real Academia Española, es el **conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico**. El conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. La definición agrega además la concretización de «cultura popular» como el conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.

Cada cultura, por tanto, se refiere a un modo de vida tradicional que se representa en ciertos comportamientos, instituciones y artefactos, que van desde patrones de conducta manifiestos a estructuras subyacentes de significado simbólico que permiten interpretar la realidad y, por lo tanto, actuar en consecuencia. Es decir, que tendría un nivel más visible y otro menos evidente pero que impacta en el primero.

Desde la Antropología, se entiende cultura como el sistema compartido de conceptos o representaciones mentales que se establece por convención y se reproduce por transmisión tradicional.¹⁹ Así, la cultura diferencia a los pueblos y une a los individuos que forman parte de ellos a través de sus elementos compartidos. Es el **folclore** –palabra que deriva del término inglés *folk*, «pueblo», y *lore*, «saber» o «conocimiento»–, la expresión de la cultura de un pueblo. Dicho término fue acuñado en 1842 por el arqueólogo británico William John Thoms.

¹⁸ DRAE.

¹⁹ Tim Ingold, *Companion Encyclopedia of Anthropology: Humanity, Culture and Social Life*, op. cit.



De la definición se desprende el papel estelar que juega el **simbolismo** como fundamento de la cultura²⁰ y cómo esta sirve para interpretar lo que sucede alrededor de la persona y se percibe a través de los sentidos. Cada símbolo participa en una red de significados compartidos y aceptados por nuestro grupo social, al que se refiere como cultura. Desde la Antropología, por tanto, se entiende que no simbolismo es igual a no cultura. De esta forma, podríamos afirmar que la cultura es exclusiva de los seres humanos. Nos diferencia del resto de especies animales, ya que estos carecen de cultura al no tener la capacidad simbólica inherente y requerida.

²⁰ Ibid.

Cultura puede ser entendida como el filtro que permite interpretar la realidad, mediante el cual se atribuye un significado simbólico compartido por el grupo social al que la persona pertenece y que, por definición, variará entre distintos grupos sociales. Ese complejo entramado se transmite entre personas a través de la enseñanza y el ejemplo, y **determina las decisiones que se toman**. Llevado al terreno de las organizaciones, cultura es lo que marca la diferencia entre una empresa y otra, y lo que hace única a cada una de ellas. A continuación analizaremos en concreto la cultura empresarial.

2.2. DE CÓMO LA CULTURA ENTRA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Hasta aquí, se ha visto que cultura tiene un fuerte arraigo en la Antropología y en el estudio de los pueblos, aunque también queda patente la capitalidad del concepto y cómo se extiende mucho más allá de su vertiente folclórica. ¿Cuándo y cómo hace su aparición este concepto en el mundo de las organizaciones y los negocios? A continuación, se presenta una rápida revisión de su trayectoria.

2.2.1. LOS CUARENTA: 1940-1950

En esta época, algunos psicólogos sociales estaban interesados en investigar la formación y cuáles eran las causas de su falta de eficiencia a la hora de modificar actitudes. La mayor influencia en Psicología Social fue la teoría de campo de Kurt Lewin²¹ que, en su esencia, afirma que las diferencias individuales del comportamiento humano están condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa su espacio vital. Para Lewin es imposible entender el conocimiento humano fuera del **entorno social de las personas**, y su contribución representó una tercera vía a la eterna discusión sobre la determinación del comportamiento humano «nature-nurture» (determinismo genético versus determinismo de la experiencia). Su visión era que ni la una ni la otra eran suficientes por sí mismas para explicar el comportamiento y personalidad de los seres humanos. Y que lo que generaba el comportamiento de las personas, y su diferencia,

²¹ Kurt Lewin (1890-1947) es reconocido como el fundador de la Psicología Social, la Psicología Organizacional y la Psicología Aplicada moderna.

radicaba en la interacción de «naturaleza-experiencias». Es decir, que la respuesta no está en si la persona nace o se hace, sino en la interacción entre nacer y hacer. Lewin sintetizó su pensamiento en la Ecuación de Lewin, donde Comportamiento es el resultado del interjuego entre Persona y Ambiente.

$$C = f(P, A) \text{ Ecuación de Lewin}$$

Sus ideas influyeron en la entonces incipiente rama de la formación de liderazgo, con sus *Tgroups* –el uso de grupos en formación–, los cuales han evolucionado en la actualidad hasta las modas de *Team Building*. Suponen el uso de las dinámicas grupales para construir nuevos comportamientos y cambios de actitudes. Lewin denominó a este fenómeno **cultural island**, para explicar que el aprendizaje de nuevas actitudes y comportamientos se aceleraba cuando físicamente se aprendía fuera de la casa, del lugar donde viven los participantes. De algún modo, el hecho de despojar a los participantes de todo rasgo externo de su cultura de origen parecía facilitar la creación de una nueva cultura. Es decir, la formación de una isla cultural, que facilitaba el cultivo de los nuevos comportamientos que serían aplicables en su vuelta al trabajo. Así, en la actualidad, además de los *offsites* existen programas donde los participantes se aíslan de todo. Y esto no es nada nuevo, tiene 70 años de vida.

2.2.2. LOS CINCUENTA Y SESENTA: 1950-1970

Autores como McGregor, Likert, Katz y Kahn empezaron a hablar de una unidad mayor que el grupo de trabajo e introdujeron el concepto de **sistema**, que se puede describir como el patrón de normas y actitudes que atraviesan una unidad social. Es decir, que se crea más allá de un grupo social determinado y que puede ser compartido por personas que pertenecen a diversos grupos sociales, tal y como sucede en organizaciones con su Cultura Organizativa.

El interés por las organizaciones desde la Psicología fue creciendo y empezó a contemplarse la organización como un sistema abierto. Pese a que el concepto de Cultura Organizativa no era entonces un tema de investigación central como tal, sí estaba implícito en muchas de las conclusiones de algunos autores como Katz y Kahn. La aplicación de la teoría

de sistemas a las organizaciones suponía pasar de una visión mecanicista a una visión como sistema social y orgánico, donde las interacciones entre las partes convierten al sistema en más variable y complejo. Las organizaciones empiezan a ser consideradas como un sistema social, y el concepto de Cultura Organizativa empieza a cobrar relevancia.

2.2.3. LOS SETENTA: 1970-1980

En la década de los setenta estas ideas son expandidas por los citados autores, así como también por otros teóricos, entre los que destacan Handy y Pettigrew, quienes se dedicaron a estudiar diferencias entre empresas de Estados Unidos y Japón. Descubrieron que las divergencias no eran explicables únicamente por las diferencias entre las culturas japonesa y estadounidense. Fue necesario recurrir a conceptos que permitieran distinguir entre organizaciones en una sociedad determinada, especialmente en relación con los distintos niveles de efectividad y, en este sentido, la Cultura Organizativa era un concepto que sí permitía explicar las diferencias. Handy sugiere que existen distintos tipos de culturas que resultan más apropiadas a una determinada organización en función de factores como su estructura organizativa, las demandas externas y los retos a los que se enfrenta la organización. En este sentido, menciona la existencia de subculturas en función de las necesidades de las distintas unidades o departamentos.

«El contexto tiene más influencia en el cambio que el liderazgo transformacional.»
Pettigrew

Pettigrew²² es uno de los primeros investigadores en dotar al concepto de Cultura Organizativa de importancia estratégica al considerar no solo aspectos estructurales y de demanda sino que incluye los ámbitos humanos, políticos y sociales de las organizaciones y sus estrategias. Esta perspectiva se situaba en contraste con las ideas imperantes, en ese momento puramente económicas, defendidas por Michael Porter. Su formación y experiencia en Antropología y Sociología influyeron en su idea principal, que consolidaría a lo largo de su carrera: la estrategia de una organización es un proceso integrado en un **contexto**. Una parte muy relevante de este contexto es la Cultura Organizativa, aunque no siempre esta idea aparece de forma explícita en su trabajo.

²² Nacido en 1944, es profesor de Estrategia y Organización en la Escuela de Negocios Saïd en la Universidad de Oxford.

2.2.4. LOS OCHENTA: 1980-1990. LA CULTURA ENTRA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

En la década de los ochenta, la Psicología Organizacional –que hasta entonces había sido objeto de la Psicología Industrial– fue aumentando su relevancia paulatinamente con el auge de las Escuelas de Negocios. Se empezó a liberar de su foco psicométrico y científico dominante hasta el momento, para dejarse influir por disciplinas como la Antropología y la Sociología. De ese intercambio surge el estudio desde la Psicología Organizacional por el concepto de «cultura», que inicialmente quedaba limitado al estudio de sociedades, de grupos sociales y que, paulatinamente, despertó el interés de los investigadores del fenómeno organizacional. Parecía ser el concepto de cultura el que ayudaba a explicar distintos patrones de comportamiento en grupos y organizaciones.

Es posible que uno de los elementos que lanzó la Cultura Organizativa al estrellato en el mundo de los negocios fuese *En busca de la excelencia*, el libro de Peters y Waterman. El objetivo de su texto era identificar qué diferenciaba a las mejores empresas del momento del resto para poder identificar los factores clave de su éxito. Descubrieron que el factor X radicaba en que las empresas de mayor éxito tenían una habilidad especial para «crear una cultura sólida que unifica todo con una visión compartida para hacer realidad su estrategia».²³

2.2.5. A PARTIR DE LOS NOVENTA: EL GRAN MISTERIO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Y desde entonces, hasta fecha de hoy, la cultura en el mundo de los negocios se ha convertido en uno de esos conceptos de moda que se suele utilizar libremente para referirse a cualquier asunto que tenga que ver con creencias, valores, normas, ideologías y estilo de liderazgo. Hasta el punto de que al hablar de gestión del cambio a menudo se hace referencia al cambio cultural. Lo cual no significa que no sea cierto, sino que existe cierta confusión respecto a qué es realmente cultura. Sobre lo que no hay duda es que la Cultura Organizativa es el medio para conseguir el fin marcado por la estrategia o, en palabras de Peter Drucker, «la cultura se come a la estrategia con patatas».²⁴

²³ T. Peters y R. Waterman, *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*, Nueva York, HarperPaperbacks, reimpresión de 2004.

²⁴ Traducción de la autora de la frase original: «Culture eats strategy for breakfast».

A finales de los noventa, Johnson y Scholes desarrollaron su modelo de Red Cultural como herramienta para la gestión de la Cultura Organizativa. En su opinión, existen seis elementos interrelacionados, que conforman lo que ellos denominan el paradigma del lugar de trabajo:

- **Historias:** las cosas del pasado, de las que los empleados hablan dentro y fuera de la empresa. Las personas e historias que se *inmortalizan*, dicen mucho de lo que se valora en esa empresa y se considera un gran ejemplo.
- **Rituales y rutinas:** comportamientos y acciones del día a día que indican qué conductas son aceptables y determinan cómo se espera que se comporten las personas y qué valoran los líderes.
- **Símbolos:** todo aquello que representa a la empresa, desde los logos a la oficina, el estilo de vestir, etc.
- **Estructura organizativa:** tanto el organigrama como la autoridad formal e informal constituyen un indicador de qué tipo de contribuciones se valoran.
- **Sistemas de control:** sistemas financieros, calidad y compensación.
- **Estructura de poder:** ya sea poder real, informal o formal, pues estos líderes influyen en las decisiones, operaciones y dirección estratégica.

La web cultural



A menudo, una de las dificultades a la hora de gestionar la Cultura Organizativa es que existe un gap entre la cultura deseada desde el comité de dirección y la cultura real. A continuación, presentamos la que es considerada por muchos la definición de Cultura Organizativa más completa, científica y, por ende, de mayor utilidad para comprender su significado y facilitar su gestión a la hora de reducir ese gap entre cultura deseada y cultura real.

2.3. LA CULTURA ORGANIZATIVA COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR Y UNIFICADOR

Edgar Schein, considerado como el inventor del término de «Cultura Corporativa» por muchos, la define como sigue: «Cultura Organizativa es una propiedad de los grupos, que puede ser explicada como el aprendizaje acumulado que un grupo ha adquirido a lo largo de su vida como grupo. Siendo:

- un patrón de asunciones básicas;
- inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado;
- mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna;
- por lo que implica percepción, cognición y respuestas emocionales;
- que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido;
- y que, por lo tanto, es enseñado a los nuevos miembros;
- como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas de adaptación externa e integración interna».

De esta definición se desprende que, en cierto modo, la Cultura Organizativa tiene un gran poder y fuerza como *influidor* de comportamientos y acciones de los miembros de la organización, comportándose de manera ubicua. Sobre todo teniendo en cuenta que la totalidad del proceso detallado por Schein no suele darse de forma consciente, sino que se lleva a cabo casi como una **inercia** que fuerza a que las personas se comporten y tomen decisiones de una forma determinada. Pero al ser un proceso aprendido de asunciones compartidas que influyen en cómo las personas interpretan la realidad, en cómo piensan y en cómo actúan en consecuencia, este se encuentra en la zona del inconsciente. No se trata sin embargo del inconsciente psicoanalítico, sino que tiene forma de hábito, como cuando se hace algo por costumbre, sin ser consciente de las razones que han llevado a un comportamiento determinado.

A través de los valores, las organizaciones transmiten a sus empleados cuáles son las asunciones compartidas deseables, y se comunica qué expectativas tiene la empresa de los empleados. A continuación presentamos los Valores de las organizaciones participantes en este libro como ilustración:

Ideas para la Inspiración

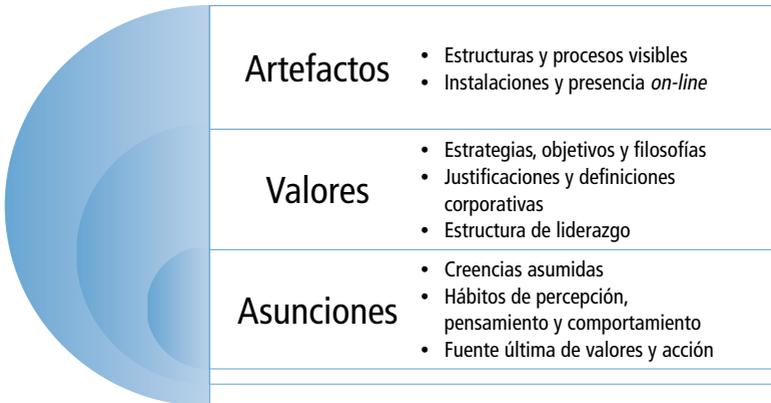
- **AENA.** Gestión de las **personas**.
- **BSH Electrodomésticos España.** Nuestros clientes pueden confiar en nosotros. Somos líderes en **innovación** en nuestro sector. Nuestros **colaboradores** constituyen la base de nuestro éxito. Realzamos el valor de nuestra empresa. Nos comprometemos con el medio ambiente y la **sociedad**.
- **CEMEX.** Buscamos la excelencia en nuestros **resultados** y forjamos relaciones duraderas, basadas en la **confianza**, para vivir con intensidad nuestros valores esenciales de **colaboración, integridad y liderazgo**.
- **Endesa.** **Personas**, seguridad y salud laboral, trabajo en **equipo**, conducta **ética**, orientación al cliente, innovación, orientación a resultados, **comunidad** y medio ambiente.
- **Ericsson España.** Profesionalidad, **respeto**, perseverancia. Cabe destacar que dentro del valor de respeto, se incluyen tres aspectos: *Empowerment*, «ciudadanos del mundo» y «diversidad». La definición del valor de «respeto» supone: «cuando respetamos a los demás se abren nuevas posibilidades de aprender, de compartir conocimientos y habilidades. Tenemos bagajes distintos, pero somos parte del mismo equipo. Nuestra diversidad y conciencia global nos hacen estar mejor valorados por nuestros clientes». La diversidad se percibe como un valor añadido que nos enriquece como personas y como compañía.
- **FCC.** Compromiso, eficiencia, excelencia, **innovación**, integridad, **responsabilidad** y trabajo en **equipo**.

- **Fundación Adecco. Espíritu social**, compromiso con la fundación y las **personas**, profesionalidad y **respeto a la diversidad**.
- **Grupo Mahou-San Miguel. Apertura**, vocación de servicio, compromiso, **colaboración**, integridad, excelencia, confianza.
- **Iberdrola. Ética y Responsabilidad Corporativa**, resultados económicos, **respeto** por el medio ambiente, sentido de **pertenencia** y **confianza**, seguridad y fiabilidad, orientación al cliente.
- **ISS Facility Services. Honestidad, iniciativa, responsabilidad** y calidad.
- **Merck. Responsabilidad**, integridad, **respeto**, valentía, logros, **transparencia**.
- **MRW**. Compromiso, eficiencia, **transparencia**, pasión e **innovación**.
- **NH Hoteles**. Valores de la compañía: Orientación a las **personas**, **innovación**, **responsabilidad** medioambiental, sentido del negocio.
- **Orange. Cercanía, creatividad, honestidad**, dinamismo y sencillez.
- **PortAventura. Pasión** por el cliente, **identidad** propia, compromiso, espíritu de **equipo**.
- **Red Eléctrica de España**. En relación con las personas: **respeto** e interés, comportamiento **ético**. En relación con el entorno: respeto ambiental, compromiso visible ante la sociedad. En relación con los negocios y mercados: **creatividad** e innovación, orgullo de pertenencia, orientación a la mejora continua, calidad y **servicio a los grupos de interés**, visión y objetivos compartidos, responsabilidad ante las acciones realizadas.
- **Vodafone España. Velocidad**, sencillez y confianza a través de cierta obsesión por el **cliente**, hambre de **innovación** ambiciosa y competitiva, **una empresa global con raíces locales**.

En la tabla, la negrita indica aquellos valores que, de una forma más o menos implícita, se refieren a la Diversidad Cultural, porque hablar de personas implica hablar de la diversidad que cada una de ellas aporta, no solo con las características visibles de la misma sino, sobre todo, y de mayor profundidad, con sus diferencias más invisibles, de valores, asunciones, creencias y formas de pensar, interpretar la realidad y de actuar.

Una vez que un grupo ha aprendido unas asunciones compartidas, el resultado son patrones automáticos de percepción, pensamiento y comportamiento que proporcionan una cierta estabilidad al dotar de significado la realidad, aportando una sensación de confort frente a la ansiedad que provoca la incapacidad de comprender o predecir eventos alrededor de la persona.²⁵

Los tres niveles de la cultura organizativa según Schein



Fuente: creación propia.

La popular definición de McKinsey, «Cultura es la forma en que se hacen aquí las cosas», no es más que una forma sencilla de definir lo mencionado en este capítulo: que la Cultura Organizativa constituye, en definitiva, un conjunto de valores, creencias e interpretaciones inconscientes compartidas por un grupo, al que le proporcionan algo así como una **hoja de ruta** de la organización, que indica qué se valora en dicha organización y qué guía al grupo en la forma en como se pretende conseguir la estrategia, en ocasiones incluso de una manera opuesta a los valores expresados.

²⁵ Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1979.

Según Daniel Lyons,²⁶ «Cultura es cómo se toman las decisiones» y, tal como hemos visto hasta ahora, Cultura Organizativa no se escribe solo con palabras, sino con hechos, con cada una de las acciones resultado de las decisiones tomadas por los miembros de la empresa. Cada persona juega un papel relevante, aporta su granito en co-crear la cultura y, a nivel individual, cada uno aporta su modo particular y único de tomar decisiones, resultado de su bagaje personal, de su historia y su experiencia, creados por una serie de asunciones a menudo transmitidas por miembros de los grupos a los que cada persona pertenece. Y que, casi inconscientemente, han moldeado los valores personales que guían de un modo más o menos explícito a cada ser humano y que se muestra en los comportamientos visibles de cada uno. Y este es el tema clave de la Diversidad Cultural: cómo las organizaciones gestionan la diversidad de cada una de las personas que forman la organización al tiempo que consiguen el grado óptimo de identificación y conexión con la empresa.

Hoy, para las organizaciones es más importante que nunca ser capaces de poder diferenciarse de sus competidores, y una de las formas de conseguirlo consiste en **su forma única de hacer las cosas**, de tomar decisiones, y en gran medida este hecho es también una forma de crear ventajas competitivas. Como ejemplo, a continuación se presentan las características que algunas de las empresas participantes consideran como diferenciadoras de su cultura empresarial. Se puede observar cómo en muchas de estas definiciones aparece la diversidad, la sostenibilidad y, en definitiva, su capacidad de gestionar la realidad social internamente:

Ideas para la Inspiración

- **AENA: crecimiento sostenible.**
- **BSH Electrodomésticos España:** la actuación empresarial se orienta hacia un crecimiento **sostenible**, un aumento de valor, garantizando su supervivencia a largo plazo. Con esta estrategia, la organización tiene en cuenta las inclinaciones del conjunto de los grupos de interés. La calidad y la innovación han

²⁶ <http://es.linkedin.com/in/lyonsdan>

ocupado tradicionalmente un puesto relevante dentro del grupo BSH. Constituyen sus factores de éxito frente a la competencia mundial. Dotados de una tecnología inteligente, una óptima eficiencia energética, una mayor comodidad y facilidad de manejo, los electrodomésticos de BSH contribuyen a hacer más amena y **agradable la vida de las personas en todo el mundo**. Con el diseño de sus productos, el grupo ha establecido pautas de referencia a nivel internacional. El objetivo de BSH es procurar a todas las personas, en todo el mundo, una mayor calidad de vida gracias a una tecnología innovadora y nuevos productos. Con este enfoque, BSH se ha convertido en el fabricante más innovador dentro del sector de electrodomésticos. BSH no se preocupa tan solo de mejorar permanentemente sus aparatos, sino también sus procesos de trabajo.

- **CEMEX:** el valor **diferencial** de la organización es el alto potencial y cualificación de sus profesionales. Evolucionamos constantemente para ser más flexibles en nuestras operaciones, más creativos en nuestras ofertas comerciales, más sostenibles en nuestro uso de recursos, más innovadores en la conducción de nuestro negocio global, y más eficientes en nuestra asignación de capital.
- **Ericsson España:** innovación, capacidad de adelantarse al futuro, orientación al cliente.
- **Grupo FCC:** desempeña sus actividades desde la ética empresarial y el respeto a la relación con sus grupos de interés y el compromiso de actuar de **forma responsable y sostenible**, con objeto de generar riqueza y bienestar para la **sociedad**.
- **Fundación Adecco:** **diversidad**, mejora continua, vocación de servicio, visión transversal de la responsabilidad **social** corporativa.
- **Grupo Mahou-San Miguel:** al ser una empresa familiar y con una larga trayectoria, la cultura interna y el sentido de pertenencia tiene mucha importancia. Las personas que trabajan

en la compañía son su principal activo, la disponibilidad de beneficios sociales importantes lleva a la compañía a tener una rotación muy baja, inferior al 0,1%.

- **ISS Facility Services:** integradora, solidaria y **sostenible**.
- **Merck:** la integridad.
- **MRW:** el valor de las **personas**, el compromiso de la empresa con el tiempo de las personas en el trabajo.
- **NH Hoteles:** trabaja para hacer realidad los valores de la empresa en el día a día y son claramente elementos **diferenciadores** de la competencia.
- **Orange:** cercanía, sencillez.
- **Red Eléctrica de España:** compromiso con la **sociedad**.

«La manera en que hoy en día nos comprendemos a nosotros mismos está muy lejos de la mentalidad del súbdito que aguantaba el poder autoritario con más o menos convicción. Hoy, tenemos que basarnos en otra imagen del ser humano. [...] Los resultados y el crecimiento son criterios para evaluar el éxito de la actividad de la empresa, pero no constituyen el único objetivo [...]. Y, como tenemos el coraje de ensayar caminos nuevos, apostamos por el sistema de la cultura empresarial [...] basado en cooperación, humanidad, espíritu emprendedor y autorrealización.» Reinhard Mohn.²⁷

²⁷ Reinhard Mohn, *La responsabilidad social del empresario*, op. cit.



Capítulo 3.

Gestión de la Diversidad Cultural: qué fue, qué es y qué será

En esta sección se repasará la historia de los modelos de Gestión Cultural, desde sus orígenes en Estados Unidos y sus Chief Diversity Officers. Se hará referencia a las limitaciones de ceñirse a un modelo o a una visión restrictiva de la Gestión de la Diversidad Cultural. Para ello, se transitará de la visión más general y ajena a las organizaciones a la más particular en el mundo empresarial, y se analizará cómo ha respondido a las necesidades sociales locales y globales.

Hasta ahora hemos respondido a la pregunta sobre a qué hace referencia la Diversidad Cultural, su importancia para la humanidad, para la sociedad y para las empresas, y hemos profundizado también en el significado de Cultura Empresarial u Organizativa para poder así comprender mejor su papel en la **construcción de empresas sostenibles que consigan adaptarse a los tiempos actuales y superar con éxito los retos del siglo xxi.**

En este capítulo se abordará la evolución histórica de la Gestión de la Diversidad Cultural, para lo cual haremos un breve repaso histórico al estado del arte del concepto, descubriendo su pasado, presente y futuro. Los distintos momentos suponen estadios de desarrollo necesarios para la evolución de la disciplina; un paso permite dar el siguiente paso en el

estadio evolutivo. Y, una vez el estadio está consolidado, es posible pasar al próximo nivel. ¿Por qué revisitar un pasado tan reciente? Para aprender de la experiencia del pasado y no repetir los errores posiblemente cometidos, pero sobre todo porque el mundo de hace tan solo veinte, o incluso diez años, poco tiene que ver con el de hoy.

La relevancia de la Gestión de la Diversidad Cultural en el siglo XXI es indiscutible, como demuestra el hecho de que las 17 empresas que comparten sus experiencias en esta publicación, aportando la vertiente práctica, cuentan con cargos responsables de la Gestión de la Diversidad, y un 25% de ellas con dos personas. Sin embargo, como disciplina es un concepto que no está claramente definido, como sí, por el contrario, lo están otras funciones más consolidadas. Así, existe una notable variedad en cuanto a la función y al perfil de las personas **responsables** de la Gestión de la Diversidad en las empresas participantes. Lo cual no responde necesariamente a una falta de claridad por parte de las empresas, sino a la falta de consenso y marco de referencia en la disciplina como tal, y a su reciente nacimiento.

La Gestión de la Diversidad Cultural es una disciplina relativamente nueva, que está ganando relevancia en los últimos tiempos como consecuencia de los cambios en la realidad social y también por sus claros beneficios para los principales *stakeholders*: personas, empresas y sociedad. Como se verá detalladamente en el siguiente capítulo, juega un papel estrella en las **culturas de alto rendimiento**, donde la mayoría de empresas buscan refugio en estos momentos para superar los grandes retos que supone la situación actual. A pesar de que se ha incluido el término *gestión*, que asume cierta necesidad de planificación, control y estructura, en muchos casos aún está ausente de la ecuación el concepto clave: cultural.

A continuación se exploran algunas de las causas que han podido llevar a esta ausencia y a la necesidad natural de que se incluya la coletilla «cultural» para maximizar el impacto positivo de la Gestión de la Diversidad.

Es importante matizar que el hecho de que hoy se planteen cuestiones como la de añadir la *coletilla* no significa que hasta ahora el camino seguido haya sido erróneo, sino que se trata de una evolución natural de la disciplina. Y, de hecho, el plantearse cuestiones como estas en relación a la Diversidad Cultural, no es baladí, sino un reflejo de lo mucho que la

disciplina ha crecido y, aunque quede un largo camino por recorrer, parece que al menos es el momento de alejarnos del «Allí donde fueres, haz lo que vieres». Sami Naïr²⁸ dice que, antes, cuando uno llegaba a una sociedad, tenía que fundirse, tenía que desaparecer, y la curiosidad por saber cuál era su identidad, sus orígenes y deseos era algo, digamos, inexistente. Hoy en día la consideración de las diferencias culturales resulta una muestra de la evolución que se atribuye a la democratización de las sociedades, así como un síntoma de **buena salud de las sociedades**.

El reto actual es encontrar la fórmula correcta para combinar la necesidad de cierta homogeneidad en las organizaciones en cuanto a la cultura de las mismas, con la heterogeneidad de las personas que forman la organización y que, con sus decisiones y acciones, contribuyen a crear esa cultura.

La Gestión de la Diversidad no es una herramienta, o un método de gestión al uso, creada en las organizaciones para un fin empresarial en sí mismo, sino que responde a la realidad social. Las empresas son una parte esencial de la sociedad y el trabajo es una de las principales formas de socialización, que define y completa a cada persona. Por lo tanto, la Gestión de la Diversidad en este sentido puede ser considerada como un **esfuerzo de adaptación de las empresas a su medio social**, pues las empresas reflejan la sociedad, y no como una simple herramienta de gestión. Su evolución, por tanto, responde también a la evolución de la sociedad, con las diferencias culturales que ello implica, según el carácter político, social y económico de cada país.

3.1. PASADO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: EVITAR LA DISCRIMINACIÓN

La Gestión de la Diversidad es una disciplina que tiene sus raíces en el movimiento de los Derechos Civiles en Estados Unidos y que posteriormente aterrizó en Europa. En sus orígenes, por tanto, fue concebida como una medida para implementar la igualdad de derechos. Para entender mejor sus orígenes es necesario hacer una excursión a la situación social de principios del siglo xx, en un mundo donde existía el **castigo a la diferencia**. A pesar de que el tema de la discriminación se escapa al enfoque de este libro, llegado este punto es necesario mencionarla para comprender mejor

²⁸ Informe V Congreso Diálogo y Acción: Gestión de la Diversidad Cultural. Fundación Bertelsmann, Noviembre 2010.

el contexto en el que surge la Gestión de la Diversidad. Y, especialmente, el énfasis en la prohibición de la discriminación y la garantía de trato justo en el acceso al empleo. Este fue el primer paso, que en Estados Unidos tuvo lugar en los años setenta, en otros países se ha producido más recientemente y en otros, desafortunadamente, aún no se ha dado.

Al igual que en tantas otras ramas científicas, como en el caso de la Psicología, el ejército fue una de las primeras organizaciones en las que se desarrolló esta disciplina. En sus inicios, sin embargo, no hubo una respuesta proactiva a los cambios sociales que se sucedían en Estados Unidos ya a finales de 1800, y simplemente se trataban los síntomas, pero no las causas. Golembiewski²⁹ define esta fase original como «reconociendo la diversidad a regañadientes», es decir, se le prestaba atención casi por obligación y con poca convicción, solo cuando era necesario.

Algunos de los principales hitos en la Historia de la Gestión de la Diversidad en Estados Unidos:

- 1877: se gradúa la primera persona de color en el ejército americano.
- 1927: se gradúan las terceras y cuartas personas de color.
- 1940: Roosevelt firma el Selective Service Act por el cual se prohíbe la discriminación racial en el ejército.
- 1948: la ley de Roosevelt no funciona y Truman firma la Executive Order 9.981, que ordenaba la integración gradual del ejército.
- 1963: John Kennedy firma la Equal pay Act para reducir el *gap* salarial existente entre hombres y mujeres.
- 1964: Lyndon B. Johnson firma el Civil Rights Act, que ilegalizaba cualquier forma de discriminación sexual o racial.
- 1972: Equal Employment Opportunity Act que prohíbe cualquier forma de discriminación en el trabajo y garantiza igualdad de reglas del juego.
- 1978: Civil Service Reform Act introdujo la discriminación positiva y las cuotas.
- 2000: proliferan los Chief Diversity Officers, que gestionan cuestiones legales, sobre todo en reclutamiento y discriminación positiva.

En el cuadro se observa que se tardó 70 años en pasar de la cuasi obligación de 1877 a la convicción. Algo que tal vez fuera más simbólico que efectivo, pero que sin duda supuso un gran paso para el mundo del

²⁹ Robert T. Golembiewski, *Managing diversity in organizations*, Alabama, University of Alabama Press, 1995.

trabajo, tal y como lo entendemos hoy. Fueron necesarios 32 años para que se legislara la igualdad de oportunidades, lo que no significa «café para todos» o igualdad de talento, sino las mismas oportunidades de acceso y trato justo. Tal vez para aumentar la efectividad de estas leyes se legislara la discriminación positiva a través de la creación, por ejemplo, de cuotas de acceso, siendo esta una cuestión que tiene tanto promotores como detractores. Más allá de ser lo uno o lo otro, en ocasiones queda patente la necesidad de forzar ciertas acciones para cambiar la inercia del hábito.

A este primer estadio es al que Thomas y Ely denominan el **paradigma de la discriminación y la justicia**.³⁰ En este paradigma, el foco está en la igualdad de oportunidades, el trato justo, el reclutamiento y el seguir las recomendaciones y las leyes. La principal preocupación aquí es cumplir con las cuotas y procesos que garanticen que las personas son tratadas con respeto y trato justo. En este estadio se realizan grandes esfuerzos para eliminar cualquier tipo de discriminación a través de la aparición de diferentes **directivas**, de un marco legal, unas normas que garantizan la igualdad de trato a todos los ciudadanos, ya sea en el ámbito de las relaciones laborales o en cualquier otro ámbito de la vida. En el contexto internacional, la **Carta de Naciones Unidas** de 1945 ya señalaba entre sus propósitos de colaboración internacional el de la «solución de problemas internacionales de carácter económico, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión» (art. 1.3.).

La Declaración Universal de **Derechos Humanos** de diciembre de 1948 declara que toda persona tiene los derechos y libertades que se recogen «sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición». Nótese cómo se concreta mucho más en esta carta respecto a la igualdad de oportunidades que en la de 1945.

En **Europa** encontramos los primeros antecedentes para combatir la discriminación en las directivas sobre igualdad racial e igualdad en el empleo, en el **Tratado de Ámsterdam**, aprobado unánimemente por los gobiernos de los estados miembros en los 18 meses siguientes a la

³⁰ Thomas, A. D. y Ely, R., «Making Differences matter: a new paradigma for managing Diversity», *Harvard Business Review*.

entrada en vigor del tratado, en mayo de 1999. El tratado, que establece los principios y los objetivos de la Unión Europea, afirma que: «La Unión se basa en los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales... principios que son comunes a los Estados miembros».

Subraya este tratado la importancia básica de la no discriminación y lo hace extensivo a otros ámbitos, más allá de la nacionalidad y la igualdad de retribución entre hombres y mujeres, otorgando a la Unión Europea competencias para adoptar medidas contra la discriminación. Estas competencias se establecen en el artículo 13: «Sin perjuicio de las demás disposiciones del presente Tratado y dentro de los límites de las competencias atribuidas a la Comunidad por el mismo, el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual».

Por ende, este Tratado supone el fundamento de las directivas sobre igualdad racial e igualdad en el empleo y del elenco de directivas que emanan del principio básico de que todos los ciudadanos deberían tener derecho a recibir un trato igualitario y justo. Defender este derecho humano fundamental es una de las prioridades de la Unión Europea para que esta se desarrolle como **«un área de libertad, seguridad y justicia»**. También es esencial para que todas las personas disfruten de igualdad de oportunidades, mediante las cuales puedan ser capaces de liberar todo su potencial y conseguir lo que se proponen y desean, contribuyendo así a alcanzar los objetivos más amplios de la Unión Europea. Se afirma que la discriminación puede «poner en peligro la consecución de los objetivos del tratado de 1999, en particular el logro de un alto nivel de empleo y de protección social, la elevación del nivel y de la calidad de vida, la cohesión económica y social y la solidaridad». También puede poner en peligro los objetivos de la estrategia europea de empleo que consisten en promover «un mercado de trabajo favorable a la integración social» y en apoyar «a los trabajadores de más edad, a fin de prolongar su participación en la población activa».

Por esta razón, y haciendo patente el importante papel que las empresas juegan como agente de creación de valor social a través del **trabajo**, de este tratado se aprobaron una serie de Directivas Comunitarias, relaciona-

das con la Gestión de la Diversidad en la empresa. Con el tiempo se han ido incorporando a la normativa interna de cada uno de los estados miembros, en función de su capacidad para asumirlas en su marco regulador de empleo; siendo estas directivas las que marcan el objetivo a alcanzar, dejando en manos de cada uno de los estados miembros la manera de alcanzarlo.

3.2. PRESENTE: CONSOLIDAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Principales hitos en la Regulación de la Gestión de la Diversidad en Europa durante el siglo xx:

- 1975: Directiva Comunitaria 75/117CE de 10 de febrero de 1975. Aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos.
- 1976: Directiva Comunitaria 76/207 CE de 9 de febrero de 1976. Aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.
- 1978: Directiva Comunitaria 79/7 CE de 19 de diciembre de 1978. Aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de seguridad social.
- 1986: Directiva Comunitaria 86/613 CE de 11 de diciembre de 1986. Igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como la protección de la maternidad.
- 1986: Directiva Comunitaria 86/378 CE de 24 de julio de 1986. Principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes profesionales de seguridad social.
- 1989: Carta Comunitaria de los derechos fundamentales de los trabajadores de 9 de diciembre de 1989.
- 1997: Directiva Comunitaria 97/80 CE de 15 de diciembre de 1997. Relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo.
- 1999: Tratado para combatir la discriminación y proporcionar igualdad de oportunidades al acceso al empleo.

Ya en el **siglo xxi**, se establece en Europa la Directiva del Consejo 2000/43/CE para implementar la igualdad de trato, independientemente del origen racial o étnico, según la cual se prohíbe la discriminación racial en los ámbitos del empleo, educación, seguridad social, salud y acceso a bienes y servicios. Así como la Directiva del Consejo 2000/78/CE, que establece

un marco para la igualdad de trato en el empleo y el trabajo en cuanto a religión o creencia, discapacidad, edad y orientación sexual. A partir de las cuales cada país miembro ha desarrollado su propia legislación nacional de no discriminación. Todos los estados de la Unión completaron la redefinición del artículo 13 y la implementación de las dos directivas en la legislación nacional en diciembre de 2006. Actualmente, el entorno legal para las empresas ha cambiado. Esta no es una prohibición directa, sino una provisión que otorga poderes que permiten a la Unión Europea actuar contra las formas de discriminación mencionadas.



Al poner el foco ahora en **España** y hacer un repaso general, se aprecia que determinados artículos de la normativa española hacen referencia a la prohibición expresa de trato diferente y discriminatorio, cuando este se base en algunos de los motivos a los que se ha hecho referencia, es decir, género, raza, edad, ideología, orientación sexual, etc.

Art. 9.2 de la Constitución Española: «Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social».

Art. 14 de la Constitución Española. Principio de igualdad: «Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social».

Art. 314 del Código Penal: «Los que produzcan una grave discriminación en el empleo, público o privado, contra alguna persona por razón de su ideología, religión o creencias, su pertenencia a una etnia, raza o nación, su sexo, orientación sexual, situación familiar, enfermedad o minusvalía, por ostentar la representación legal o sindical de los trabajadores, por el parentesco con otros trabajadores de la empresa o por el uso de alguna de las lenguas oficiales dentro del Estado español, y no restablezcan la situación de igualdad ante la ley tras requerimiento o sanción administrativa, reparando los daños económicos que se hayan derivado, serán castigados con la pena de prisión de seis meses a dos años o multa de 12 a 24 meses».

Art. 4.2, c) del Estatuto de los Trabajadores: «Derecho a no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español».

Art. 17 del Estatuto de los Trabajadores, referido a la no discriminación en las relaciones laborales, dice lo siguiente: «Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad, o favorables o adversas, en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos, etc....».

Sin embargo, el presente es solo el primer paso para implantar la Gestión de la Diversidad Cultural en el tejido empresarial. Requiere de un compromiso, un esfuerzo y un cambio en la cultura empresarial, que permita pasar de un enfoque reactivo –que se caracteriza por dar respuesta a necesidades puntuales–, a un enfoque proactivo para extender y abrazar la diversidad como patrimonio universal y, por ende, también empresarial.

3.3. FUTURO: FOMENTAR LA TOLERANCIA A LA DIFERENCIA

La tendencia, si hay un sobreuso de este paradigma, es que se produce un estancamiento en la igualdad de oportunidades al crear una cultura de «café para todos». Garantizar la igualdad de oportunidades no significa que todas las personas sean iguales, ni que todas las personas tengan igualdad de condiciones. En España, aún una gran mayoría de empresas se mueven en el «café para todos». Sin embargo, algunas organizaciones ya son conscientes de la necesidad imperiosa de gestionar la Diversidad, dando un paso más allá de los requisitos legales y valorando las diferencias de las personas. En el futuro, y para seguir avanzando en la consolidación de la Gestión de la Diversidad Cultural, es necesario, no solo diversificar la plantilla, sino también el trabajo en sí mismo. Profundizaremos en este punto en el último capítulo.

Hacia una Diversidad Cultural accesible a todos

«Al tiempo que se garantiza la libre circulación de las ideas mediante la palabra y la imagen, hay que velar porque todas las culturas puedan expresarse y darse a conocer. La libertad de expresión, el pluralismo de los medios de comunicación, el plurilingüismo, la igualdad de acceso a las expresiones artísticas, al saber científico y tecnológico –comprendida su presentación en forma electrónica– y la posibilidad, para todas las culturas, de estar presentes en los medios de expresión y de difusión, son los garantes de la Diversidad Cultural.» Artículo 6 de la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural del 2 de noviembre de 2001.

En los capítulos anteriores se ha visto cómo cultura es el conjunto de rasgos distintivos –espirituales, materiales, intelectuales y afectivos– que caracterizan a un grupo social y que abarca no solo las artes y las letras, sino los **modos de vida, las formas de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias**. Requiere, por tanto, del cultivo de la tolerancia, el diálogo, la colaboración, lo cual conlleva el reconocimiento de la diferencia al tiempo que la conciencia de la unidad del género humano, para fomentar el desarrollo del intercambio cultural. Se ha visto cómo las empresas reflejan la realidad social, y cómo los grandes cambios sociales sufridos se reflejan en el tejido organizativo, en su materia esencial: las personas que forman las empresas. Es imperativo que los líderes de las organizaciones comprendan la Diversidad Cultural y cómo puede impactar a las mismas.



Según Thomas y Ely³¹ podemos observar cómo entre las dos tendencias en Gestión de Diversidad Cultural que están pasando a formar parte del pasado de la disciplina –el paradigma de la discriminación y justicia, y el de acceso y legitimidad–, se abre paso un **tercer paradigma de aprendizaje** y efectividad, que si bien incorpora aspectos de los dos anteriores, se construye de hecho sobre ambos, para ir un paso más lejos a través de la conexión de los distintos enfoques del trabajo. Cada persona, al igual que cada organización, entiende el trabajo de un modo diferente. No son solo las diferencias demográficas las que aumentan la eficiencia organizativa sino la manera en que una empresa define la diversidad y gestiona las distintas experiencias lo que conforma la Gestión de la Diversidad Cultural y permite crear un espacio común donde las necesidades de la empresa y las de las personas se encuentran, desde una posición de «ganar-ganar». Se ha dicho anteriormente que las empresas son un reflejo de la realidad social y, por lo tanto, resultan necesarios procesos de gestión que aseguren que todas las personas parten de una posición de igualdad de oportunidades, y son capaces de expresarse con sus diferencias y similitudes en su lugar de trabajo, diversificando así las formas de trabajo, y no exclusivamente las plantillas.

³¹ Thomas, A. D. y Ely, R., «Making Differences matter: a new paradigma for managing Diversity», art. cit.

Según Robert Golembiewski, esta sería la Gestión de la Diversidad Cultural en las organizaciones en sentido pleno. Pasando del «café para todos» a la personalización, de evitar cualquier tipo de discriminación –ya sea racial, nacional, de género, de clase o de discapacidad–, a promover la igualdad y, en última instancia, a cultivar la diversidad y la diferencia. Lo cual requiere un nivel de conciencia de la diferencia más allá de la discriminación positiva. **Valorar la diferencia ayuda a enfatizar el hecho de ser consciente de las diferencias humanas, comprenderlas y apreciarlas.** Y al valorar la diferencia las personas se sienten valoradas y aceptadas como un *recurso* valioso.

Diferentes culturas, religiones, estilos de vida, modelos de gobierno y de economía, coexisten en un mundo único donde la **movilidad** de las personas será la característica dominante de esta nueva era. Barreras cada vez más transparentes que facilitan el movimiento de personas en busca de una mejora de su calidad de vida, sobre todo a partir de un trabajo más satisfactorio. Como pone de manifiesto el hecho de que haya más estudiantes extranjeros en los MBA de las escuelas de negocios que en los centros de estudio locales.

Los *call centers* se instalan en la India, en Latinoamérica o en otros países distintos de donde se encuentran los clientes. La medicina alternativa crece tres veces más que la convencional, como reflejo de la necesidad de la sociedad de buscar otros puntos de vista fuera de las fronteras de donde uno vive. **A medida que las personas se mueven, llevan consigo su cultura personal a las culturas de destino.** Así, empresas y sociedades entran en un proceso equivalente a la **recontextualización**. Cuando un producto se produce en otro país, en otra cultura y se adapta a la cultura local de destino, el que llega y el que recibe sufren una transformación que en función de la forma en que sea gestionada puede resultar en conflictos o en oportunidades. También se genera un crisol de conocimiento y comportamiento diverso sin parangón que dibuja una realidad diferente y requiere de modos distintos de hacer las cosas, tanto por parte del que llega como del que recibe, de las personas y las empresas, como el caso de **CEMEX**, que debido a su origen mexicano y a través de su implantación en diferentes países, ha conseguido integrar una gran Diversidad Cultural de forma progresiva y natural. Sobre todo a partir del desarrollo de plataformas colaborativas donde compartir el conocimiento, las mejores prácticas y las relaciones más allá de las fronteras como Shift.

«Hoy y en el futuro el éxito y sostenibilidad de las empresas no dependerá exclusivamente de su tamaño y disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos. Ni dependerá únicamente de la reducción de costes, la reestructuración de plantillas... Dependerá, esencialmente, de la capacidad de sus gentes para gestionar los recursos y procesos disponibles con eficacia, en un escenario en continua y vertiginosa transformación. En unos escenarios globales cuya naturaleza intrínseca es la diversidad, solo grupos humanos de perfiles diversos –tanto demográficos y organizacionales– que trabajan en equipo, son capaces de optimizar todos los recursos y sistemas de las organizaciones. Solo los equipos de recursos humanos diversos, bien integrados, generan la innovación y creatividad necesaria para garantizar la permanencia de las empresas en los nuevos mercados globales, competitivos y diversos». Myrtha Casanova¹²

¹² Instituto Europeo de la Diversidad: www.iegd.org

Capítulo 4.

Beneficios de la Diversidad Cultural

Varios estudios ponen de manifiesto los **beneficios** de la Gestión de la Diversidad Cultural, que a nivel general pueden agruparse en: fortalecimiento de la **cultura** de la organización; mejora de la **reputación** de la compañía; contribución en la atracción y retención del **talento**; incremento de la **motivación**, el compromiso y, por tanto, la eficiencia de la plantilla; aumento de la **innovación** y creatividad en toda la organización.

No obstante, no debe la Diversidad Cultural ser considerada exclusivamente como un medio para lograr tan valiosos beneficios, sino que tiene que emanar de un interés auténtico por parte de la organización para conseguir crear un entorno organizativo diverso donde se valoren las diferencias personales, como un fin en sí mismo. Los resultados y beneficios llegarán de forma natural y, como se verá en el siguiente capítulo, la compañía deber estar preparada para pagar el precio necesario de afrontar los retos que la diversidad supone. Para obtener los beneficios reales que un equipo diverso puede aportar, es necesario que exista una apropiada Gestión de la Diversidad Cultural, ya sea implícita o explícitamente, y, para ello, como veremos en las páginas siguientes, es clave que exista un compromiso desde la Dirección.

Una organización multicultural no solo tiene una plantilla diversa, sino que valora la Diversidad Cultural como fuente de ventaja competitiva.³³

4.1. LA DIVERSIDAD CULTURAL COMO FACTOR DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

Durante el siglo pasado se produjo un movimiento de la economía rural a la industrial, donde la mano de obra cambió de aplicación, del **campo a la fábrica**. En los años cincuenta, la economía española estaba basada en un 75% en la producción industrial y solo un 25% en servicios; hoy, esas cifras han cambiado de posición y un 75% de la economía se basa en servicios. En este nuevo panorama se ha producido, como Drucker anticipaba en el siglo pasado, un movimiento que va de la economía que descansaba en la mano de obra a la **economía del conocimiento**.

Referirse al conocimiento supone hablar de creatividad y de cómo se ha convertido en el principal motor económico. La habilidad para triunfar en esta nueva realidad va más allá del negocio de bienes y servicios o flujos de capital e inversión y, cada vez más, depende de la capacidad de las naciones así como de la capacidad de las empresas para **atraer, retener y desarrollar personas creativas**. Según un informe de la Unión Europea,³⁴ Estados Unidos y Europa están sufriendo una transformación similar a la vivida durante la Revolución industrial. Al pasar de una economía industrial a una **economía creativa**, la ventaja competitiva ya no reside únicamente en los productos y servicios, sino en la diferencia que las empresas son capaces de crear para sus clientes con productos y servicios mejores y más sostenibles, lo cual aumenta la competencia por las personas y su talento.

La UNESCO se hace eco de la importancia que tiene la Diversidad Cultural como precursor de la creatividad y la innovación en su Declaración Universal, así, el Artículo 3 se refiere a la Diversidad Cultural como **factor de desarrollo**: «La Diversidad Cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual

³³ J. Weiss, *Organizational behaviour and Change: managing Diversity, cross-cultural dynamics and ethics*, Ohio, South Western College Publishing, 2001.

³⁴ Richard Florida e I. Tinagli, *Europe in the creative age*, DEMOS, 2004.



satisfactoria».³⁵ Los Artículos 7 y 9 de la Declaración Universal de la UNESCO también se refieren a la relación entre creatividad y crecimiento en el sentido más amplio, al afirmar que: «Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales, pero se desarrolla plenamente en contacto con otras culturas... **a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e inspirar un verdadero diálogo entre las culturas.**»³⁶

Datos para la Inspiración

- «Si contamos con una plantilla culturalmente diversa, podremos **posicionarnos** como una empresa **global**», media de 8,73 sobre 10.
- «Los equipos de trabajo multiculturales trabajan mejor en proyectos internacionales», un 8,07 sobre 10.

³⁵ Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, 2 de noviembre de 2001.

³⁶ *Ibid.*

La fuente plena de la creatividad no reside exclusivamente en cada una de las culturas, sino que surge de la interacción entre varias culturas a través del diálogo. Esto es claramente aplicable a cualquier grupo y a cualquier organización. La creatividad no es solo relevante a este nivel macro o superior. En el momento actual, donde la mayoría de empresas se ve forzada por las circunstancias a hacer más con menos, en una era donde los recursos de todo tipo son escasos, la capacidad creativa para innovar es la clave del éxito. El quid del crecimiento empresarial depende en gran medida de la capacidad para innovar de las empresas.

Teresa Amabile,³⁷ en su identificación de los seis factores que pueden ser tanto impulsores como, por el contrario, barreras de la creatividad, pone énfasis en la necesidad de crear **grupos culturalmente diversos** para impulsar la creatividad. Pero un grupo diverso por sí mismo no es garantía de un resultado creativo, a menos que dichos grupos sean gestionados apropiadamente y se dé un entorno en el que las personas puedan expresar sus diferentes ideas, su expertise y sus estilos de pensamiento creativo. Cuando esto se produce, entonces aparece la creatividad y las ideas que fluyen incrementan la capacidad de la organización para innovar y encontrar nuevas formas de resolver los obstáculos y nuevas estrategias para sobrevivir en esta nueva era de la escasez. Según las empresas participantes, «un equipo culturalmente diverso promueve el desarrollo continuo de la cultura corporativa aportando nuevas formas de pensar y nuevos patrones de comportamiento», con una media de 8,13 sobre 10.



³⁷ Teresa Amabile, «How to kill creativity», *Harvard Business Review*, septiembre 1998.

4.2. LA DIVERSIDAD COMO FACTOR COMPETITIVO

En este punto podrían tomarse distintas perspectivas para demostrar cómo la diversidad contribuye a crear ventajas competitivas; sin embargo, al tratarse de intangibles, la tarea de demostrar la correlación entre ambas variables, puede resultar complicada. Presentaremos un punto de vista diferente para relacionar diversidad y competitividad, tomando como base el Informe *Europe in the Creative Age*³⁸ y teniendo en cuenta la realidad social mencionada en las líneas superiores sobre la transformación de la base de la economía de España, pasando de la industria a los servicios, lo cual requiere una nueva categoría de empleados: la clase creativa, que supone ya más de un 25% de la fuerza de trabajo europea.

El autor del informe se refiere a la **Era Creativa** y enfatiza la importancia que la creatividad juega en el siglo XXI. Afirma que el crecimiento y desarrollo económico depende de las tres T: Tecnología, Talento y Tolerancia. El informe pone de manifiesto que cuanto más tolerante es una nación, más capaz será de movilizar y atraer talento, y que además el individuo se siente más cómodo para expresar su auténtica personalidad y liberar su potencial en la organización con la que se compromete. Ronald Inglehart aporta un dato ilustrativo en este punto: un tercio de las empresas fundadas en Silicon Valley en los años noventa fueron fundadas por inmigrantes.³⁹ Inglehart también descubrió que la apertura a gays, inmigrantes y mujeres correlacionaba altamente con el crecimiento económico.

«La Tolerancia puede definirse como una barrera de entrada muy baja para las personas, expresada como apertura a nuevas personas e ideas.»⁴⁰

En el informe se presenta el Índice de Eurotolerancia que, con relación a un cuestionario sobre las actitudes de la gente, se basa en tres medidas derivadas de la **encuesta mundial de valores**:⁴¹

- **Índice de actitudes:** es un indicador de las actitudes hacia minorías basado en el resultado de la encuesta Eurobarómetro. Presenta cuatro

³⁸ Richard Florida e I. Tinagli, *Europe in the creative age*, op. cit.

³⁹ Estudio de Ronald Inglehart de la Universidad de Michigan, en *ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ La encuesta mundial de valores, The World Values Survey (WVS) es una red mundial de científicos sociales que investigan el cambio de valores en el mundo y su impacto en la vida social y política. Se lleva a cabo en 97 países desde 1981 a 2007: www.worldvaluessurvey.org

categorías, el porcentaje del Índice de Eurotolerancia corresponde a las dos últimas, pasiva y activamente tolerante:

- Intolerante
- Ambivalente
- Pasivamente tolerante
- Activamente tolerante
- **Índice de valores:** mide hasta qué punto un país refleja ciertos valores, en función de su tendencia a ser tradicionales, modernos o seculares, basándose en ítems con relación a la religión, la familia, el divorcio.
- **Índice de autoexpresión:** mide hasta qué punto una nación valora los derechos individuales y la autoexpresión, la capacidad de ser uno mismo en dicha nación.

A continuación se presenta un cuadro, en el que se observa cómo los países que ocupan las cinco primeras posiciones en el Índice de la Eurotolerancia, se encuentran también a la cabeza del ranking global

Países ordenados según Índice de Eurotolerancia	Índice de Eurotolerancia				Informe Global Competitividad 2010-2011
	Puntuación	Actitudes	Valores	Autoexpresión	Ranking Competitividad
1. Suecia	15,00	14,81	15,00	15,00	2
2. Dinamarca	12,09	12,47	10,41	13,24	9
3. Países Bajos	11,42	12,66	7,59	13,85	8
4. Finlandia	9,49	13,83	7,50	7,03	7
5. Alemania	9,45	10,32	10,59	7,30	5
6. Austria	7,76	11,10	2,06	10,00	18
7. Reino Unido	7,70	11,30	2,44	9,26	12
8. Francia	7,38	10,91	4,59	6,55	15
9. Bélgica	7,35	9,35	4,50	8,11	19
10. Italia	7,17	13,44	1,69	6,28	48
11. España	6,57	15,00	0,84	3,78	42
12. Grecia	5,58	5,65	6,84	4,19	83
13. Irlanda	4,22	12,66	-8,63	8,58	29
14. Estados Unidos	3,07	n.a.	- 4,97	11,08	4
15. Portugal	1,99	11,10	-8,34	3,18	46

Traducción y creación propia a partir de Índice de Eurotolerancia y ranking competitividad.⁴²

⁴² Tabla 3. Fuente EUMC, en Richard Florida e I. Tinagli, *Europe in the creative age*, op. cit.

de competitividad. Así, Suecia, con el Índice de Eurotolerancia más alto, ocupa la segunda posición en el de competitividad y Alemania, quinta posición en la eurotolerancia, ocupa exactamente la misma posición en competitividad. A pesar de que estas conclusiones son meramente una observación, a falta de análisis empíricos que validen o no tal relación, los datos no dejan de ser ilustrativos, siendo Estados Unidos la única excepción a la tendencia que se observa a lo largo de la tabla: a mayor puntuación en el Índice de Eurotolerancia, mejor posición en el ranking de competitividad.

4.3. CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO

Una empresa que es capaz de gestionar su Diversidad Cultural de un modo auténtico, y desde el convencimiento de que se trata de un fin en sí mismo y no de un simple medio, aumentará sus posibilidades de crear una **cultura de alto rendimiento**. Basada en la diferenciación –y no en el *café para todos*– para conseguir que empresas y personas se embarquen en una relación «ganar-ganar», donde la empresa se compromete con las personas, y estas con las empresas. Un compromiso bidireccional para encontrar juntos nuevas formas de hacer las cosas, nuevas decisiones y nuevas soluciones para nuevos problemas. Cuando se consigue esta diferenciación, el resultado es que la plantilla se convierte en un equipo de personas con masa crítica, quienes:

- Comunican más directa, sincera y **responsablemente**.
- Trabajan de una forma más **colaborativa**, con un nuevo espíritu de alineamiento y sentido de pertenencia.
- Demuestran el coraje y la capacidad de **asumir riesgos** apropiados.
- Demuestran responsabilidad por su trabajo y sentido de **propiedad** por las metas de la organización.
- Abrazan el **éxito** de la organización como si fuera suyo y exploran activamente posibilidades.

Pese a las virtudes y a la relación de la Diversidad Cultural con la innovación, los indicadores de productividad y eficiencia son demasiado intangibles hoy por hoy como para presentar un claro Business case de la Diversidad Cultural. Lo cual no debe ser un elemento persuasorio para renunciar a implementar un programa de Gestión de la Diversidad Cultural, sino un empuje para seguir buscando formas de convertir en tangibles

sus efectos positivos. Como Ron Glover⁴³ afirma: **«Innovación significa mirar problemas complejos y poner encima de la mesa nuevas ideas. La Diversidad ha permitido a IBM ser innovadora y tener éxito durante 100 años, trabajando en las distintas líneas con las diferencias de más de 172 países y 427.000 empleados».**

Ninguna empresa puede ser innovadora con una reserva de talento homogénea. Y para ello, como menciona Reinhard Mohn, una organización debe ser capaz de combinar las pretensiones del individuo con los derechos de otras personas.⁴⁴ Por otro lado, ha quedado de manifiesto la importancia de la Cultura Organizativa para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización, siendo la cultura un facilitador de la estrategia. En otras palabras, la capacidad para hacer realidad la estrategia, pasa por la creación de la cultura adecuada y de alto rendimiento, con la que las personas no solo están alineadas, sino con la que se identifican y hacen suya.

En la práctica no resulta fácil definir qué significa de verdad una cultura de alto rendimiento. Es lo que diferencia a cada empresa y la hace única, por lo que los resultados obtenidos por cada una de las empresas suelen ser diferentes entre sí y, por tanto, difíciles de clasificar y evaluar. Aun así, se puede afirmar que las culturas de alto rendimiento son aquellas donde además de contar con una manera diferente de hacer las cosas, que las hace únicas, algo así como su **personalidad** organizativa, consiguen motivar a todas las personas que la forman para que tomen las decisiones correctas.

4.4. MOTIVACIÓN Y COMPROMISO EN EL SIGLO XXI

Tal y como expresamos arriba, lo que distingue a las mejores empresas del resto es una cultura de alto rendimiento, que las hace únicas y, por tanto, las diferencia de sus competidores. Hemos visto en el segundo capítulo que la cultura es la fuerza que determina cómo se comportan las personas cuando nadie mira, es la inercia que, a fin de convertirse en alto rendimiento, requiere de personas que quieran hacer las cosas bien. Algunos expertos le llaman *ventaja competitiva*. Que las personas den lo mejor de

⁴³ Vicepresidente mundial del Programa de Diversidad en IBM.

⁴⁴ Reinhard Mohn, *La responsabilidad social del empresario*, op. cit.

sí mismas no es algo que pueda forzarse, sino que se trata de un **esfuerzo discrecional** que las personas eligen hacer en función de sus niveles de motivación intrínseca, que es uno de los componentes de la creatividad y que Teresa Amabile define como la «pasión interna para resolver un problema, que genera soluciones más creativas que recompensas externas, como las económicas». ⁴⁵ Esta es una de las prioridades de la mayoría de direcciones del departamento de Recursos Humanos en la actualidad porque el talento sin motivación, ¿es talento de verdad?

«La motivación será más importante en el futuro que el capital.»
Reinhard Mohn⁴⁶

La cuestión clave es, por tanto: ¿cómo conseguir motivar a las personas en las empresas del siglo XXI? En un estudio llevado a cabo por un grupo de investigadores⁴⁷ se llegó a la conclusión de que desde la época dorada de los estudios de motivación –que se sitúa en los años sesenta y setenta– poco o nada se ha avanzado a la hora de explicar el origen de la motivación. No se hará aquí un análisis de la motivación, pero sí es necesario mencionar que las teorías desarrolladas desde entonces siguen tomando como base estudios de hace ya casi 50 años. Según Cappelli, «La mayoría de observadores del mundo corporativo coincide en creer que la relación tradicional entre empleados y empleadores ha desaparecido, pero se sabe muy poco de las razones de su desaparición, e incluso menos de qué va a sustituir a esa relación». ⁴⁸

En este vacío, y mientras se encuentran las respuestas, la Gestión de la Diversidad Cultural juega un papel estelar para crear entornos de trabajo donde las personas puedan ser ellas mismas, lo cual redundará en un aumento de la capacidad creativa de la organización. En el cuestionario del que parte el presente estudio, las empresas han manifestado que:

- Con un 9,2 sobre 10, «Creando una plantilla culturalmente diversa, aumentamos la capacidad creativa y la competencia para la resolución de problemas derivada de tener más experiencia y miras más amplias».
- Con un 7,27 sobre 10, que la Diversidad Cultural aumenta la satisfacción laboral.

⁴⁵ Teresa Amabile, «How to kill creativity», op. cit.

⁴⁶ Reinhard Mohn, *La responsabilidad social del empresario*, op. cit.

⁴⁷ R. Steers, R. Mowday y D. Shapiro, «The future of work motivation theory», *Academy of Management review*, 2004, Vol. 29, N.º 3, pp. 379-387.

⁴⁸ *Ibid.*



Capítulo 5.

Gestión de la Diversidad cultural en 3D

Hasta aquí se ha revisado la historia de la Gestión de la Diversidad hasta el siglo pasado, la importancia de la misma en el presente, así como también los beneficios que la Diversidad Cultural aporta a la Humanidad, a las personas y a las empresas. Las organizaciones son un reflejo de la **realidad social** y deben considerar el contexto social como marco de referencia para orientar su Gestión de la Diversidad Cultural en una u otra dirección. La sociedad está en constante cambio, y las organizaciones deben, por tanto, adaptarse a esta cambiante realidad social. Se ha visto cómo la diversidad no es algo externo o ajeno a ellas, sino algo implícito en la Cultura Organizativa. No consideran la Gestión de la Diversidad Cultural como un proceso más de gestión, sino como parte implícita en su cultura, por ejemplo Ericsson, PortAventura y Vodafone España:

- En **Ericsson**, la diversidad es un valor. Está incluida en la cultura de la empresa y se considera además un aspecto positivo que repercute en la consecución de objetivos de la compañía. Es una empresa con una vocación real de multinacional, donde conviven personas de todas las partes del mundo, con todo tipo de bagajes humanos y profesionales. No solo se respetan las diferencias sino que además se consideran un valor añadido.

- Para **PortAventura**, la Diversidad Cultural es muy importante pero «no lo vemos como algo diferente, sino que es parte de nosotros», intrínseco a la gestión de personas por naturaleza.
- En esa línea también se encuentra **Vodafone España**, para la que la Gestión de la Diversidad Cultural es parte del proceso de integración de cualquier persona, pues de otro modo no aportaría valor. Es necesario que siempre vaya ligada al negocio para ocupar una posición central.

Se ha visto también la profundidad y relevancia de la Cultura Organizativa, que puede entenderse como el folclore de la empresa en tanto que es aquello que diferencia y hace única a una entidad respecto a otras, y que actúa como la inercia que determina los comportamientos de las personas que la componen. Transformarlas en culturas de alto rendimiento ocupa un papel prioritario en las agendas de los directivos para afrontar los retos de esta nueva época. Así, la Gestión de la Diversidad Cultural desempeña un rol clave para garantizar la **sostenibilidad de las empresas del siglo xxi**.

Asimismo, ha quedado patente la gran complejidad que la Diversidad Cultural entraña, y que considerarla meramente como el incremento de representación racial, de género o discapacidad resultaría reduccionista y escasamente suficiente para gestionar un concepto **multidimensional** de la Diversidad Cultural que va mucho más allá de la demografía de los empleados.

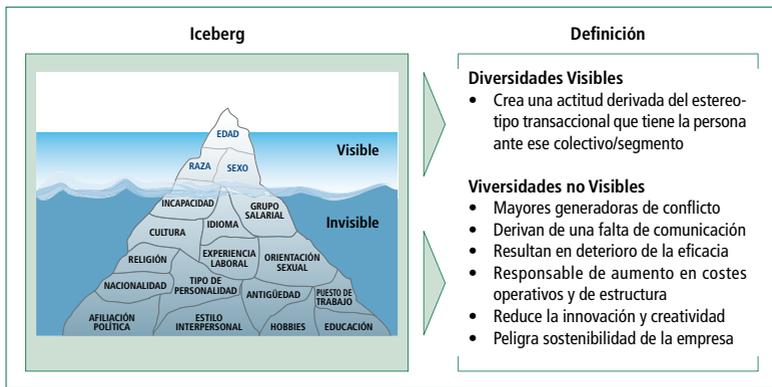
Esta multidimensionalidad implica que gestionar la Diversidad Cultural con un solo modelo que sirva para todos no parece una solución factible. En esta sección se presenta un **paradigma que permite entender y gestionar la Diversidad Cultural como reflejo de la realidad social en la que habitan las empresas**. Un nuevo enfoque que no pretender ser una herramienta al uso, sino más bien algo así como un prisma, unas gafas que permitan entender y que sirvan como guía en el entorno actual para tener una comprensión más amplia y profunda de cómo implementar una estrategia de Diversidad Cultural que contribuya a construir culturas de **alto rendimiento** innovadoras y competitivas.

«La Gestión de la Diversidad Cultural puede ser definida como un proceso de gestión planificado, sistemático y comprensivo para desarrollar un lugar de trabajo en el que todas las personas, con sus similitudes y diferencias, pueden contribuir a las ventajas estratégicas y competitivas de la organización, y donde nadie es excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad».⁴⁹

⁴⁹ A. Thomas, *Beyond Affirmative action – Managing Diversity for Competitive Advantage in South Africa*, Johannesburg, Knowledge Resources, 1996.

Como se ha visto en el repaso histórico, hasta ahora los esfuerzos se han dirigido principalmente a gestionar la diversidad incrementando la presencia de las minorías con escasez de representación en el lugar de trabajo. Las gafas que aquí se presentan permiten entender la Gestión de la Diversidad Cultural en tres dimensiones, que si bien están fuertemente interrelacionadas, se presentarán por separado a efectos de facilitar su comprensión. Estas **gafas tridimensionales** permiten ver más allá de lo que el ojo distingue a simple vista.

La primera dimensión se refiere a las características **visibles** que diferencian a los seres humanos, y que en el modelo de Schein de cultura podrían corresponder con los artefactos. La segunda, a la diversidad **invisible**, como las actitudes, y que en el modelo de cultura de Schein correspondería a las asunciones. Tal como refleja la imagen, ambas influyen en los comportamientos de las personas y esta influencia puede ser negativa de no existir una apropiada gestión de las mismas.



Fuente: Instituto Europeo de la Diversidad.

En el gráfico puede claramente verse cómo estas dos primeras dimensiones se refieren a la **persona**, a diferencias individuales, sin embargo para completar el prisma, es necesaria una visión de la Diversidad Cultural en la interacción persona-grupo, y en este caso en concreto nos referimos a persona-empresa. Esta interacción se produce en el **trabajo**, que nunca hasta el presente ha sido más importante como motor de cambio económico y social. Hablar de Diversidad Cultural en toda su amplitud requiere trascender las diferencias individuales y profundizar en el concepto de grupo,

en el concepto social. Hofstede⁵⁰ advierte que de ignorarse este matiz en la Gestión de la Diversidad Cultural «se correría el riesgo de reproducir factores de personalidad y no de cultura».

La tercera dimensión va más allá de las diferencias individuales para entender cómo las personas de los distintos grupos de identidad tienen distintas formas de ver y de **entender el trabajo**. Estas tres dimensiones están en línea con los **nuevos paradigmas** para comprender la Gestión de la Diversidad Cultural y, como ya se ha visto, sus beneficios van mucho más lejos de lo económico, ya que incluyen aprendizaje, creatividad, crecimiento personal y organizativo, y flexibilidad para el cambio.

La Unión Europea menciona **seis dimensiones de diversidad**, que aquí se expanden y se agrupan entre las dos primeras dimensiones: género, origen étnico, edad y discapacidad se incluyen en la primera dimensión, aunque en ocasiones las diferencias individuales son menos visibles; y religión y orientación sexual en la segunda dimensión, a pesar de que en ocasiones las diferencias individuales pueden ser más visibles. Además, en la segunda dimensión se incluyen diferencias adicionales y todas estas dimensiones se incluyen bajo el paraguas de la Diversidad Cultural entendida en su sentido más amplio, como la manera que cada persona/empresa/sociedad toma decisiones, lleva a término las tareas.

¿Hasta qué punto las empresas son conscientes de esto? Las empresas participantes en este estudio consideran en una escala del 1 al 10 que su empresa es diversa: 7,54. Esta puntuación es un reflejo de que, en los últimos años, las empresas han realizado un gran esfuerzo por gestionar la Diversidad Cultural.

5.1. PRIMERA DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: LO VISIBLE

Esta dimensión corresponde a lo que Thomas y Ely denominan el «paradigma de la discriminación y la justicia y del acceso y el derecho».⁵¹ Como se ha visto en el repaso histórico, en esta dimensión el foco está centrado en la igualdad de oportunidades y supone el primer paso para gestionar la Diversidad Cultural que garantiza un marco para cumplir con las leyes, cuotas, recomendaciones y procesos. Aunque cabe recordar el peligro de

⁵⁰ G. Hofstede, *The trouble with Cultural Diversity*, Speech University of Maastricht, 2006.

⁵¹ A. D. Thomas y R Ely, «Making Differences matter: a new paradigm for managing Diversity», art. cit.

estancarse en esta dimensión y gestionar la Diversidad Cultural desde este único punto, que llevaría a crear una cultura de «café para todos».

Es importante tener muy claro que se trata de establecer unos **mínimos y de asentar unas bases para que todas las personas tengan las mismas oportunidades**, lo cual no significa que todos seamos iguales. Este hecho iría contra la naturaleza de la diversidad, ya que anula las diferencias y empobrece la riqueza que la diversidad aporta, y lograría que la plantilla sí se diversifique pero no el trabajo. Las directrices dirigidas a garantizar la igualdad de oportunidades para erradicar la discriminación pueden parecer algo forzadas; sin embargo, para cambiar de verdad, es necesario concienciar a todas las personas del valor de la Diversidad Cultural, y el paso previo a la concienciación suele ser la legislación.

De 6 Milenios de División a la Actual Unión Europea

Diversidad en la UE

- 25 Estados Miembros -27 en el 2007
- 12 Estados en la Zona EURO
- 20 idiomas oficiales
- Más de 200 otros idiomas y dialectos
- Más de 234 regiones
- Diversidad en población y etnias
- Diversidad en ideología política
- Diversidad en religiones
- Diversidad en costes laborales
- Diversidad en apoyo del estado a la familia

La Unión Europea se construye a partir de la Diversidad

Fuente: www.iegd.org

La Unión Europea es una realidad diversa en la que se reconoce el derecho de libre circulación de personas entre los estados miembros. Esto, en palabras de Sami Naïr, implica un constante **proceso de negociación de culturas**. Un doble proceso de aculturación, por parte de la sociedad de acogida a los que están llegando, así como la *aculturación* de los que vienen. Como se vio antes, para gestionar esta diversidad como grupo, la **Unión Europea** ha creado una serie de Directivas Comunitarias mediante las cuales obliga a los estados miembros a conseguir un resultado concreto, pero deja a su criterio la concreción de la forma y los medios para

su obtención puesto que cada país tiene un ritmo distinto de desarrollo en cuanto a Diversidad Cultural, puesto que sus realidades sociales son diferentes.

Como ejemplo de la diferencia de ritmos, los movimientos migratorios en Europa en los últimos 50 años equivalen a la migración de Estados Unidos durante el siglo pasado. Por ejemplo, en los años sesenta en Alemania solo uno de cada 25 matrimonios tenía lugar siendo uno de los miembros extranjeros; en el 2000 ese ratio pasó a ser uno de cada siete. Diversos estudios señalan que las **sociedades más abiertas a las diferencias en Europa** son el Reino Unido y los Países Bajos, donde existe una mayor tendencia a la apertura y a la asimilación.

Entre las razones que explicarían esta apertura parece encontrarse el hecho de que entre los valores de la cultura anglosajona se encuentra la diferenciación social y grupal y no la etnia, algo así como que no importa de dónde vienes, sino lo que haces y en qué grupo social esto te incluye. Probablemente otro factor que interviene en esta mayor apertura sea también el hecho de que se trata de dos países donde los movimientos migratorios se iniciaron a finales del siglo XIX, mientras que, por ejemplo, en España, el proceso se inició en los años noventa. Lo cual implica que en el caso del Reino Unido y los Países Bajos el proceso de **integración** esté mucho más asentado, con segundas y terceras generaciones de inmigrantes.

Durante la última década, en España se ha constatado cómo **los cambios económicos, culturales, sociales y demográficos han transformado la sociedad española**, que ha pasado de una cierta uniformidad a una diversidad manifiesta reflejada en la composición de su población. Entre estos cambios cabe mencionar la incorporación de la mujer al trabajo fuera de casa, el envejecimiento de la pirámide de población, el aumento del nivel educacional, el incremento de la inmigración y la consecuente aparición de diferentes estilos de vida. En la actualidad, se puede considerar a la sociedad española como una sociedad diversa que se manifiesta también en las empresas españolas que tienen la necesidad de gestionar esa **realidad social diversa** buscando novedosas formas de trabajo adaptadas a las nuevas exigencias del entorno.

Sentar las bases para gestionar la multidimensionalidad de la diversidad pasa por garantizar un **marco de igualdad de oportunidades**, caracterizado por la ausencia de discriminación y que garantice el derecho de

todos los empleados a recibir un mismo trato, al margen de sus diferencias visibles individuales. Es necesario establecer **procedimientos que eviten la discriminación** en el lugar de trabajo como, por ejemplo, durante la selección e incorporación de candidatos basados en la identificación de competencias, independientemente de sus características personales. Como en el caso de MRW donde los procesos de selección son prácticamente ciegos y la diversidad se gestiona proactivamente, ante una vacante MRW se dirige al mercado global y a las asociaciones que gestionan personas con discapacidad y en riesgo de exclusión entre otras.

Por lo general esta premisa se recoge en los **códigos de conducta** de las organizaciones, bajo los que los empleados suelen recibir su formación, y además se establecen canales a través de los cuales las personas pueden comunicar el incumplimiento de los mismos, así como si han sido objeto o han presenciado un caso de discriminación.

Esta primera dimensión centrada en las diferencias individuales visibles de las personas que forman la organización correspondería con lo que Schein llama *artefactos*, o lo que otros autores denominan *dimensiones* o *diferencias primarias*. Estas diferencias tienen un gran impacto en el primer contacto con la diferencia y además son el filtro a través del cual se percibe el mundo, y son:

- **Origen étnico y nacionalidad**
- **Género**
- **Edad**
- **Discapacidad**

¿Cómo perciben las empresas su nivel de diversidad, del 1 al 10, entre las 17 participantes?	
Nacionalidad	7.53
Edad	7.13
Sexo	7.20
Discapacidad	5.73
Orientación sexual	7.40

En el gráfico se puede ver, como entre las características que determinan la diversidad visible, se observan diferencias ligeras entre ellas, excepto la discapacidad que tiene casi dos puntos de diferencia.

5.1.1. ORIGEN ÉTNICO Y NACIONALIDAD

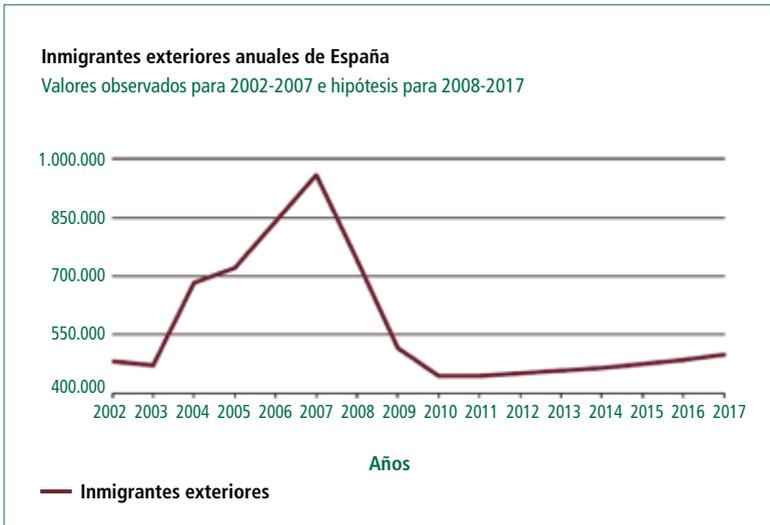
Los movimientos migratorios en Europa han favorecido un viraje en la tendencia en España, que en los últimos años ha pasado **de ser un país de emigrantes a uno de inmigrantes**. La población española –desde 2002 con 40.964.244 de personas según el INE– alcanzó los 46.597.205 de personas en 2011, y se estima que en 2018 superará los 49 millones de personas.

En diez años, España ha pasado de contar con solo un 2% de la población inmigrante a un 14%. Hace menos de 10 años, entre 2003-2004, se recibió un gran flujo migratorio de Asia, América Latina y África, lo que implica que en España aún se está trabajando en la asimilación y asentación de esta nueva realidad. En el siguiente cuadro puede observarse la evolución en los últimos 20 años, tanto en porcentaje como en cifras absolutas. Poniendo de manifiesto lo que se adelantaba en líneas anteriores en cuanto a que en España es necesario seguir trabajando en la integración de este colectivo, y favorecer su consolidación con las siguientes generaciones como sucedió con países como Reino Unido y Holanda.

Indicador	1990	1995	2000	2005	2010
Número estimado de inmigrantes	829.705	1.041.191	1.752.869	4.607.936	6.377.524
Número estimado de mujeres inmigrantes	433.032	536.997	878.353	2.197.082	3.056.070
Número estimado de hombres inmigrantes	396.673	504.194	874.516	2.410.854	3.321.454
% de población que es inmigrante	2.1	2.6	4.4	10.7	14.1
% de mujeres migrantes como % del total internacional de migrantes	52.2	51.6	50.1	47.7	47.9

Fuente: Adaptación propia a partir de datos del Departamento de Economía y Asuntos Sociales de Naciones Unidas (2009) en Informe *Beyond Diversity*.

Esta tendencia creciente parece haber alcanzado una meseta de estabilidad y, según el INE, el saldo migratorio para el periodo 2008-2017 se estima que será de 2,93 millones de personas. Esta cifra será comparativamente inferior al saldo de 2,56 millones registrado tan solo entre los años 2004 y 2007.



Fuente: INE, Instituto Nacional de Estadística. Proyección de la Población de España a Corto Plazo, 2008-2018, resumen ejecutivo. Septiembre 2009.

El 6,37% de las 161.600 personas que emplean las 17 empresas del estudio son de nacionalidad distinta a la española, llegando en algunos casos al 12%.

Ideas para la Inspiración

- BSH Electrodomésticos España** potencia la experiencia internacional así como el intercambio cultural de sus empleados. Para ello, cuenta con un programa de expatriados para sus colaboradores. Asimismo, el Spanish Trainee Program, el programa de integración de perfiles junior de alto potencial, en su fase internacional, incluye una estancia que transcurre en su totalidad en el extranjero, en el que se ofrece una amplia visión de la empresa y un alto grado de formación. Los nuevos colaboradores trabajan durante esta fase aproximadamente un año en la central y plantas de BSH en Alemania, rotando por distintas áreas en función de las necesidades del departamento de origen en España.

- **NH Hoteles** cuenta con 134 nacionalidades en el Grupo, 73 de las cuales se han identificado en España. Existe un código de integración, respeto, no discriminación e igualdad de oportunidades que les ha permitido, más que registrar barreras o incidentes, detectar infinitas oportunidades y dotarse de flexibilidad.
- **FCC** cuenta entre su plantilla, solo en España, con 86 nacionalidades diferentes. Además, FCC ha tenido una expansión internacional que le ha llevado a estar presente en 54 países distintos –desde Austria a Estados Unidos y desde Argelia a Singapur–, con culturas, lenguas, tradiciones, creencias y razas absolutamente diversas.

En algunos países anglosajones cuentan con cuotas para fomentar la discriminación positiva a través, por ejemplo, de casillas específicas en las solicitudes de empleo, en las que resulta preceptivo indicar el origen étnico del solicitante; en los países del continente europeo, no obstante, existen ciertas reticencias a implementar tal práctica.

5.1.2. GÉNERO

La encuesta de población activa del 16 de diciembre de 2011 identifica 23.134.600 personas activas, de las cuales 18.156.000 trabajan, en un porcentaje del **55% de hombres y el 45% de mujeres**, lo cual denota la casi igualdad en el número de mujeres empleadas. No obstante, la brecha existente entre la igualdad legal y la igualdad real hace necesario que los poderes públicos pongan en marcha políticas públicas orientadas a superar la discriminación y garantizar la igualdad. La Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (LOIEMH) establece el fundamento jurídico para avanzar hacia la efectiva igualdad en todos los ámbitos de la vida social, económica, cultural y política. Su aplicación requiere de un Plan Estratégico que concrete los objetivos, ámbitos y medidas de actuación en los que los poderes públicos han de centrar sus acciones (Art. 17 de la LOIEMH). La coordinación entre los distintos niveles de las Administraciones Públicas (general, autonómica y local) y los distintos estamentos sociales hacía necesaria la elaboración de dicho Plan Estratégico. El Plan

Estratégico⁵² (2008-2011) desarrolla cuatro principios rectores: Ciudadanía, Empoderamiento, Transversalidad e Innovación, que están, además, relacionados entre sí:

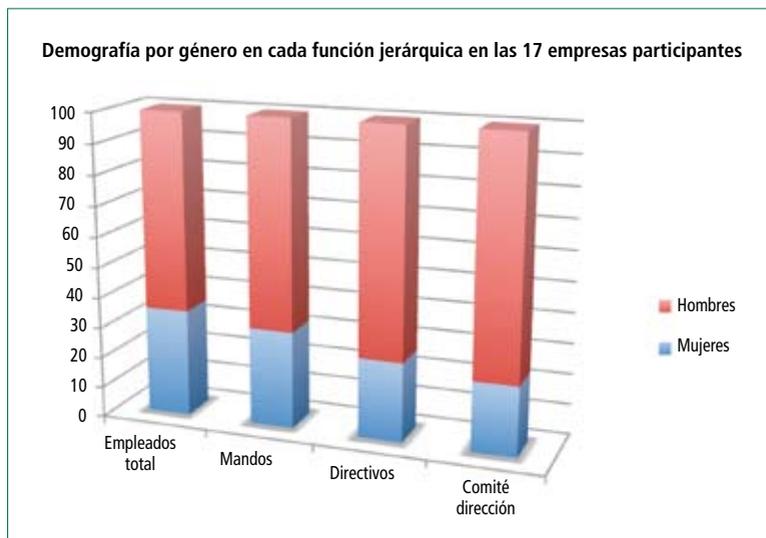
- La **redefinición del modelo de ciudadanía** en concordancia con la igualdad de género, que entiende la igualdad más allá de la equiparación de lo femenino con lo masculino, y considera lo femenino como riqueza; que afirma la libertad femenina y atiende a la singularidad y pluralidad de las mujeres, de modo que no se las contemple como «lo colectivo femenino».
- El **empoderamiento de las mujeres**, en el sentido de valorar y fortalecer sus formas de hacer, de ejercer el poder y de relacionarse. El concepto de empoderamiento posee una doble vertiente: por una parte, se refiere a la capacidad de las mujeres para acceder a aquellos puestos donde se toman decisiones; por otra, a la revalorización de la aportación de las mujeres.
- La **transversalidad de la perspectiva de género**, como herramienta que busca modificar las formas actuales de la política, de modo que se tomen como referencia las experiencias, las aportaciones de las mujeres, su modo de estar en el mundo y su conocimiento.
- La **innovación científica y tecnológica**, como una de las principales fuerzas de cambio social. Aunque su dominio confiere un enorme poder, ya que quien controla la tecnología controla el futuro, las mujeres han estado excluidas de dichos ámbitos por medio de barreras formales e informales.

Recientemente, la Unión Europea sigue trabajando con la finalidad de reducir la brecha de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en las empresas, ya que el avance se considera, hasta el momento, demasiado lento. En enero del 2012, las mujeres suponían un 14% del total en los consejos de administración europeos a pesar de que acaparan casi la mitad del empleo europeo y son responsables del 70% de las decisiones de consumo. Aunque la cifra va en ligero aumento desde el 2010, el ritmo es bastante lento para alcanzar el mínimo de 40% de mujeres recomendado por la Unión Europea. La cifra de mujeres que ocupan la presidencia de grandes empresas es solo del 3,2%. Por esta razón, se establecen cuotas como acelerador de la igualdad de oportunidades de género, aunque en muchos casos son solo recomendaciones de aplicación voluntaria.

⁵² Plan estratégico de igualdad de oportunidades 2008-2011. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

- **Italia.** Las compañías de participación pública y las que cotizan deberán tener un tercio de mujeres en sus consejos de administración para 2015.
- **Holanda.** Los órganos de dirección de las grandes compañías deben tener en 2017 una cuota mínima de un 30% de cada sexo.
- **Francia.** Las empresas de más de 500 empleados deben tener en sus consejos un mínimo de un 20% de mujeres en 2014 y del 40% en 2017.
- **Bélgica.** Las firmas tienen cinco años para incorporar a un 30% de mujeres en sus consejos.

Fuente: «Bruselas avanza hacia las cuotas de mujeres en los consejos de administración», El País, 5 de marzo de 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios de los 17 participantes.

	Empleados total	Mandos	Directivos	Comité dirección
Mujeres	35%	32%	26%	23%
Hombres	65%	68%	74%	77%

Ideas para la Inspiración

Merck demuestra sus principios de responsabilidad y equidad desde la selección, contratación, desarrollo y formación de todos los profesionales, independientemente de su género, raza o cualquier tipo de característica personal. En la estructura de su plantilla se detecta un alto porcentaje de mujeres directivas (20%), y cerca del 40% del Comité de Dirección está compuesto por mujeres. Como refuerzo de esta línea de trabajo, Merck se adhirió al Chárter de la Diversidad a principios de este año, y como Grupo se ha marcado un ambicioso objetivo de incorporación de mujeres en su plantilla para el año 2016.

En el caso de **Aena**, en el vigente convenio colectivo figura un anexo específico sobre igualdad y políticas de conciliación de la vida familiar y laboral. En este apartado se incluye el seguimiento de estas políticas a través de reuniones semestrales con la representación laboral. El Grupo Aena se ha presentado al sello de igualdad promovido por diferentes entidades. Sirva como ejemplo la guía de lenguaje no sexista difundida por la intranet de Recursos Humanos del Grupo Aena en colaboración con la UNED. Asimismo se realizaron cursos sobre igualdad para mandos intermedios y responsables de Aena en colaboración con la Comunidad de Madrid.

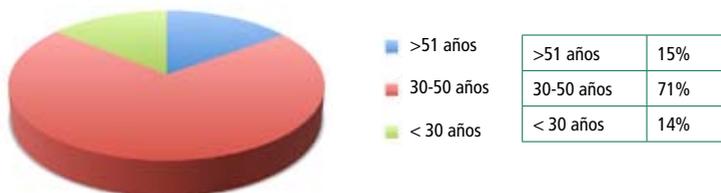
Para finalizar, cabe mencionar que cada vez son más las empresas que como FCC dedican esfuerzos para ir un paso más lejos hacia la igualdad de género, y prestar atención a un problema social como es la violencia de género, ya que esto último constituye una clara ilustración de la influencia recíproca entre empresa y realidad social. FCC a través de sendos convenios con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, la Fundación Integra, el programa Inserta de la Fundación ONCE o la Cruz Roja Española, FCC viene realizando una intensa y permanente labor de apoyo a las víctimas de violencia de género mediante campañas internas de sensibilización así como a través de un programa creado ad hoc de gestión de vacantes para su cobertura por mujeres víctimas de violencia de género. Asimismo, trascendiendo las fronteras españolas, FCC fue la

primera constructora española en suscribir los principios del Pacto ONU Mujeres y se incorporó al patrocinio y a los programas desarrollados por la Fundación Mujeres por África, intentando llamar la atención sobre la situación femenina en el continente vecino y colaborar en la mejora de sus condiciones de vida y de acceso a niveles crecientes de reconocimiento social y profesional. Esta labor, entre otras, ha sido reconocida mediante la concesión del Distintivo de Igualdad en la Empresa, en la edición de 2011 a favor de su filial Aqualia, y en la edición de 2011 a favor de la propia FCC, matriz del grupo de construcción y servicios, convirtiéndose de esta forma en una de las diez únicas compañías del Ibex35 premiada con este distintivo y en uno de los escasos grupos empresariales que cuenta ya con dos galardones de esta naturaleza.

5.1.3. DIVERSIDAD GENERACIONAL, CUANDO LA EDAD SÍ IMPORTA

En cuanto a la pirámide de edad, puede decirse que en la población de España resulta evidente el **envejecimiento** de la población, que se corresponde con la tendencia global. En 1990 la media de edad era de 32,8 años; en 2006, de 40,2 años y solo un 14,3% de la población tenía menos de 15 años; en 2011, se alcanzó casi la media de 41 años.

Esto afecta ya directamente a la realidad social de España y, en particular, a las empresas. Implica, además, que la **tasa de dependencia** (entendida como la relación entre la población menor de 16 años o mayor de 64 y la población de 16 a 64 años) continuará su tendencia ascendente y pasará del 47% a aproximadamente el 53%. Estas cifras tienen una gran implicación, sobre todo en lo que se refiere a las necesidades de los distintos grupos demográficos que están cambiando, y, por tanto, empresas y personas se ven en la obligación de esforzarse a la hora de encontrar nuevas formas de trabajo que les permitan satisfacer sus necesidades.



Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios de los 17 participantes.

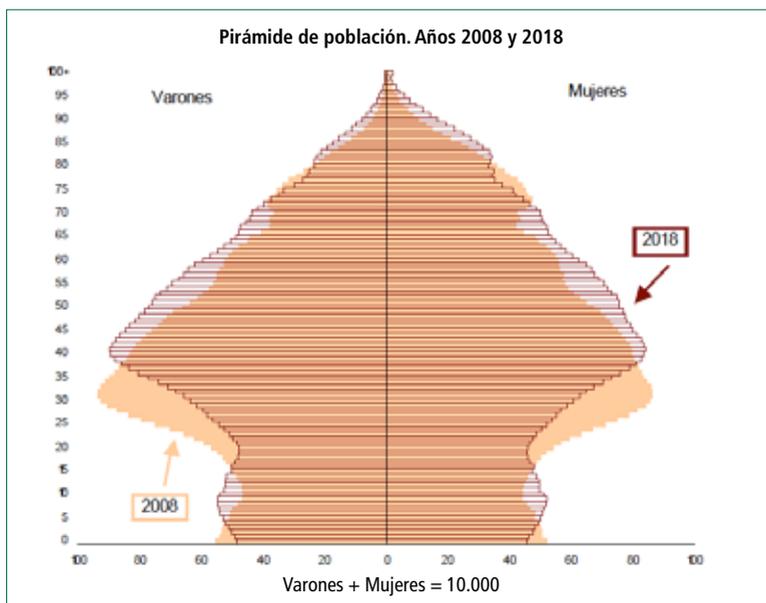
Resulta preocupante la epidemia de desempleo entre los jóvenes, que este mismo año 2012 ha ocupado un aspecto central en **Davos**. Algunos países árabes cuentan hasta con un 90% de jóvenes entre 16 y 24 años en paro; en Estados Unidos la tasa es del 23%; en el Reino Unido, del 22%, y en España, casi del 50%. Si tenemos en cuenta que en el mundo hay 200 millones de personas en edad activa sin trabajo y que 75 de ellos tienen entre 16 y 24 años, la cifra se torna aún más alarmante.

Esto supone una pérdida de talento y una **merma** de la Diversidad Cultural que no refleja fielmente la realidad social. Además, impacta negativamente en la sociedad pues supone una pérdida de capital social importante, por esta razón les han bautizado como la *Generación perdida*. De ello se ha culpado al sistema educativo, a la menor atención dedicada por parte de los padres en un mundo donde ambos cónyuges trabajan, así como a la mayor comodidad en la que viven. Sin duda, la alta tasa de abandono escolar prematuro que se sitúa en España en el 28,4% –lejos del objetivo del 10% en 2020– juega un papel importante en esta situación. A pesar de que profundizar en este tema se escapa al objetivo de la presente publicación, cabe mencionar que el problema no es exclusivo de España sino que ya en el año 2000 en Reino Unido se identificó el efecto denominado *Neet – not in education, employment or training*, que en España se tradujo por *Ni-ni* –«ni estudian, ni trabajan»–. Se trata de un grupo extremadamente diverso que en el Reino Unido va de los 18 a los 24 años de edad, y en algunos países, como Japón, se amplía hasta los 34.

Esta intradiversidad dificulta el conocimiento de las causas que llevan a este grupo de **talento joven** a la exclusión del mundo del trabajo y la educación, con las consecuencias que se puedan derivar de mantener a estos jóvenes alejados del entramado del trabajo, motor de socialización en el mundo actual. Es un grave problema que nos afecta a todos y del que las empresas llevan tiempo preocupándose y poniendo en práctica diferentes acciones a fin de determinar cómo motivar a las distintas generaciones. Ya hace unos años se hablaba de la *Generación Y*, de cómo los distintos grupos generacionales presentan diferentes necesidades y, por tanto, se plantean prioridades distintas en su trabajo; por eso, las empresas buscan formas de crear entornos en los que estas generaciones de diversa procedencia puedan convivir y colaborar.

El primer paso sería, por tanto, conocer de cerca los intereses de este segmento y crear un diálogo que permitiera construir puentes entre

distintos grupos de interés para aumentar la participación social juvenil. Algunas organizaciones del tercer sector están inmersas en esta misión, así como también algunas empresas cuentan con diversas iniciativas, como la creación de *programas de Trainees* y aprendices, donde se selecciona en la universidad a jóvenes para ofrecerles una carrera profesional. En otras empresas se establecen programas de mentoring, donde se crean puestos, tipo beca, para jóvenes en **riesgo de exclusión laboral**, y al entrar cuentan con un mentor que les orienta y apoya en su primera experiencia.



Fuente: INE, Instituto Nacional de Estadística. Proyección de la Población de España a Corto Plazo, 2008-2018, resumen ejecutivo. Septiembre 2009.

La media de edad en las 17 empresas participantes en el estudio es de 40,47 años, por lo que representaría, por tanto, la media de edad española en 2011.

Por último, esta sección no podría finalizar sin mencionar el envejecimiento de la población y el riesgo de exclusión laboral de personas aún en edad activa, a partir de los 50 años. A pesar de considerarse un colectivo valioso por su amplia experiencia laboral, está en riesgo de ser objeto de jubilaciones anticipadas en procesos de reestructuración. Y ello a pesar

de que algunos expertos los consideran de alto potencial debido a su gran experiencia. Es este un campo en el que también algunas empresas ya están trabajando y deberán seguir haciéndolo.

5.1.4. DISCAPACIDAD

Este tipo de diversidad también se denomina *diversidad funcional*, o *capacidades especiales*. Las personas con discapacidad representan un 14% de la población en España, lo que representa 6.400.000 personas, y un 16% de la europea, es decir, 80 millones de personas. Se siguen realizando esfuerzos para la integración de personas con discapacidad, tarea que depende en gran parte de la segunda dimensión, porque la actitud marca la diferencia cuando se trata de diversidad. En palabras de Richard Pimentel: «Trabajar con personas con discapacidad requiere que se deba estar siempre extremadamente atento y cuidadoso en su integración el lugar de trabajo».⁵³

Las empresas cumplen los requisitos legales en cuanto a Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI) en su totalidad. Como en el caso del Grupo Aena que cuenta con una amplia trayectoria en el proceso de cumplimiento de la LISMI, que incluye una política específica sobre esta materia aprobada a finales de 2010 por el comité de Dirección así como una serie de convenios actuales establecidos con entidades dedicadas a fomentar la inclusión de personas con discapacidad. El objetivo de su Política de Discapacidad firmada por el presidente es el de «contribuir a construir una sociedad en la que todas las personas sin exclusión, y en especial por cuestiones de discapacidad, tengan su sitio. Conscientes de que cada uno tiene unas capacidades, y todas ellas son igual de importantes». E incluye cinco líneas generales de trabajo: «velar por el cumplimiento y permanente adecuación de su normativa interna, además de las obligaciones legales y recomendaciones, establecer objetivos específicos en materia de discapacidad, fijar indicadores para analizar la mejora continua, conseguir el acceso universal a servicios, infraestructuras e información, y lograr que la inclusión de la discapacidad se integre plenamente en todas nuestras actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa».

Algunas de las razones por las que las empresas se acogen a las medidas alternativas en lugar de la contratación de personas con discapacidad

⁵³ Richard Pimentel, *Windmills: Overcoming Fear and misperception. The Reality of working with People with disabilities*, en <http://www.miltwright.com/articles/Windmills-OvercomingFear.pdf>

son, por un lado, las dificultades en el acceso a la educación y, por otro, la gran intradiversidad de este grupo. De hecho, al pensar en discapacidad se piensa en personas en silla de ruedas o invidentes, sin embargo va más allá y en muchos casos se trata de **discapacidades invisibles**. En general, la discapacidad puede clasificarse en: discapacidad física, sensorial, psíquica mental, intelectual y mixta o plurideficiente.

La media de personas con discapacidad que emplean las 17 empresas participantes en el estudio es de 1,62%. Destacan **MRW**, que cuenta con un 6%, e **ISS Facility Services**, con un 4% de su plantilla. **Fundación Adecco** tiene un 3% y **BSH Electrodomésticos España** un 5%, si se tienen en cuenta las medidas alternativas.

Cuando se habla de personas con discapacidad es necesario realizar un mayor esfuerzo de integración, tanto para el que llega como para el que recibe, y el esfuerzo de comunicación por parte de las empresas debe ser también mayor. Una de las soluciones es crear una guía de integración de personas con discapacidad, que pueda servir de referencia sobre todo a las personas que no están familiarizadas con este tipo de diversidad, como la Guía de Accesibilidad para empresas del Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco.⁵⁴ Uno de los primeros consejos de comunicación es fomentar el uso de los términos correctos como «personas con discapacidad, capacidades diferentes o diversidad funcional», evitando el uso de expresiones como «discapacitados», «minusválidos» o «disminuidos». Una práctica también en auge es la de apoyar a los familiares de empleados que tengan algún tipo de discapacidad, como el Plan Familia de Iberdrola cuyo objetivo es el de facilitar la integración de estos familiares en el mundo laboral y social.

Cinco recomendaciones para superar barreras en la integración de personas con discapacidad

1. **Pregúntale antes de ayudar:** no conviene dar por sentado que la persona con discapacidad necesita ayuda. Ofrece tu ayuda solo si parece necesaria y pregunta cómo puedes hacerlo.
2. **Sé cauto con el contacto físico:** ten en cuenta que el espacio personal puede variar. Por ejemplo la silla de ruedas es parte de su espacio personal, invadirlo puede resultar desagradable.
3. **Conversa directamente con la persona:** si tiene un acompañante o ayudante, puede existir la tendencia a dirigirse a este último, pero mejor si hablas directamente, siempre respetando la privacidad.

⁵⁴ Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco, *Guía de Accesibilidad para empresas*. Para más información: www.clubsostenibilidad.org

4. **Aprende del proceso:** en las primeras fases conviene aprender mutuamente de las necesidades de la persona con discapacidad, y viceversa, para crear un entorno donde colaborar sea cómodo para ambos.
5. **Permite que decida:** en ocasiones, el deseo de ser de ayuda y estar disponible puede precipitar la toma de decisiones errónea sin tener en cuenta la opinión de la otra persona.



5.1.5. ESTEREOTIPOS

Las diferencias visibles tienen tendencia al estereotipo, que merma la Diversidad Cultural y puede llegar a funcionar como un freno para la organización. Se inicia la sección con una reflexión sobre algo que puede en cierta medida haberse convertido en un estereotipo, lo global. En una era en la que global forma parte ya de nuestro vocabulario diario, conviene reflexionar sobre qué pretendemos decir realmente cuando nos referimos a una empresa global. En cierto modo, alude a abandonar las raíces locales de la empresa, en favor de integrarse como una empresa **ciudadana del mundo**. Según un estudio llevado a cabo por Pankaj Ghemawat a través de *Harvard Business Review* en 2007,⁵⁵ un 48% estaban de acuerdo con la afirmación: **«La empresa global**

⁵⁵ P. Ghemawat, «The Cosmopolitan organization», *Harvard Business Review*.

de verdad, no tiene un hogar base». La cuestión aquí es: ¿Hasta qué punto es esto real? ¿Hasta qué punto es posible que una empresa, al igual que una persona, abandone sus raíces? ¿Se trata de una aspiración? ¿O de un deseo más que una posibilidad real? ¿Pueden desaparecer de verdad las fronteras? Según el propio autor, cuando se examina la realidad de las empresas globales, esa afirmación no se cumple, es decir que las empresas sí tienen un hogar base.

Y la realidad demuestra que las empresas están fuertemente arraigadas en sus países de origen, sus casas. Algunos datos interesantes lo apoyan, como que en 2004 solo el 1% de las empresas estadounidenses mantenían operaciones fuera de sus fronteras –y las que lo hacían se limitaban a solo en un país y, entre esas, el 60% lo hacía en Canadá y el 10% en el Reino Unido–, por lo que el autor se planteaba la siguiente pregunta: ¿Quizá se lleve a cabo en los países culturalmente más cercanos? Asimismo, el autor hace referencia a las empresas icono de la globalización como más arraigadas de lo que a primera vista pudiera parecer.



Por otro lado, no son solo las empresas y sus negocios los que están firmemente arraigados en sus orígenes y a través de sus culturas, gestadas desde los inicios de la empresa. Son las personas las que también lo están: clientes, empleados, inversores y proveedores. Se estima que el 90% de personas nunca abandonan el país donde nació, y solo el 2% de los minutos de llamadas telefónicas son internacionales.

Por tanto, la globalización no debe entenderse como una eliminación de las raíces sino un **reconocimiento** de estas, porque el desarraigo implica borrar diferencias, y esto supone mermar la identidad y crear distancias insalvables entre personas. El acercamiento pasa por el reconocimiento del otro, de la otra persona, del otro grupo, de la otra empresa, de la otra sociedad. Conocer las raíces es el primer paso para conocer a la otra parte y encontrar similitudes y diferencias para poder gestionar así la Diversidad Cultural. Sin embargo, es importante destacar que la «cultura de origen» no puede ser la explicación constante y única de las diferencias, hacerlo sería caer en el **estereotipismo**.

«Los estereotipos resultan de presunciones sobre un grupo o persona que construimos a partir de información que en la mayoría de casos no ha sido contrastada. Estas presunciones son inevitables y deben de reconocerse y utilizarse como hipótesis a modificar a medida que adquiramos datos nuevos y mayor experiencia.» A. Ribera⁵⁶

Pese a que los estereotipos resultan limitantes y ofensivos, es más sencillo de lo que parece recurrir a ellos cuando no se entiende lo que sucede alrededor, lo cual resulta frecuente en realidades diversas y complejas como la actual. Por otro lado, es fácil identificarse con la cultura de un grupo al que uno se siente afiliado, al que se pertenece y con el que se tiene una **identidad compartida**, desde la que es fácil juzgar las diferencias de otras identidades tomando la propia como norma.

Este es un proceso natural en el ser humano sobre el que conviene reflexionar. Aquí se hace una breve mención, pero cada persona necesita ser consciente de qué estereotipos ha utilizado en alguna ocasión, sin juzgarse a uno mismo por hacerlo. Del mismo modo que las generalizaciones, los estereotipos ayudan a comprender el entorno, reduciendo su complejidad. Cox define el estereotipismo como «una generalización distorsionada y fija que se hace sobre los miembros de un grupo determinado»⁵⁷ y con el que

⁵⁶ *Guía para la Gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas para la acción y Buenas Prácticas*, Red Acoge.

⁵⁷ Jr T. Cox, *Cultural Diversity in Organizations – Theory, Research and practice*, op. cit.

no suele compartir una identidad, de ahí la necesidad de recurrir a las etiquetas del estereotipo como recurso para reducir la incertidumbre de lo desconocido, evaluando la diferencia como algo negativo. Para gestionar la Diversidad Cultural los estereotipos no deben ser eliminados, sino tomados como **señal** de que necesitamos conocer más a la otra parte para reconocer y entender sus diferencias, en lugar de verlas como una barrera entre ellos y nosotros.

Ideas para la Inspiración

Crear una identidad compartida

¿Cómo se refiere a sus empleados? ¿En segunda persona del plural, «estimados colaboradores»? Cuando comunicamos en la organización conviene utilizar la primera persona del plural, el «nosotros» integra y une, construye paso a paso una identidad colectiva que conecta a las distintas personas. El «vosotros» implica distancia, desintegración, incluso facilita el enfrentamiento vosotros-nosotros. *Ellos/Vosotros* crea dos grupos, *el nosotros* crea un grupo.

- En el manual de acogida de **Merck**, su lema es «compartimos una misma pasión. Crecer» para facilitar desde el primer día esa creación de una identidad conjunta.
- En **Orange** publican dos veces al año su *Orange Book, las mujeres, los hombres, el grupo*. Para hacer balance de lo que ellos denominan «nuestra historia compartida». Imágenes y palabras que reviven la «experiencia conjunta».

La cuestión clave respecto a la diversa realidad social en España –que está asentando sus bases– es, por tanto, «¿qué estamos aprendiendo?» y «¿cómo se asimila esta diversidad creciente?». Diversidad que, para un país que ya no es tan joven como lo era hace 30 años, requiere mayores tiempos de adaptación y asimilación de la base que se ha construido con esfuerzo de instituciones, empresas y personas, para situar a España en un nivel muy por encima del que se encontraba. Pero esta Diversidad Cultural es una **realidad relativamente joven** en España y es probable que aún se esté viviendo un proceso de asimilación y de negociación cultural. Como

muestran los datos que presenta la siguiente tabla respecto a las actitudes de la población general y a los valores hacia la política de **inmigración**, que dejan patente la necesidad de seguir trabajando en este sentido para ser capaces de superar barreras y crear una identidad compartida que trascienda estereotipos. Habría que tener en cuenta que la tabla corresponde a datos del 2000 y es posible que en la actualidad hayan variado.

Actitud ante la inmigración	Porcentaje total
Permitir que venga todo el mundo	16%
Siempre que haya trabajos disponibles	58%
Poner límites estrictos	21%
Prohibir la entrada	2%
No lo sé	3%

Fuente: Adaptación propia a partir de datos de la base de datos de la Encuesta de Valores (2000) en Informe *Beyond Diversity*.

Esta necesidad de asimilar la realidad actual diversa parece mucho más presente en empresas grandes, que aparentemente tienen más recursos. Sin embargo, para que se produzca el cambio en España, sería conveniente que aumentase la concienciación de la importancia de la Gestión de la Diversidad Cultural para equipar a todas las empresas en el siglo XXI. Sobre todo entre **empresas medianas y pequeñas**, que suponen el 70% de los puestos de trabajo de la Unión Europea y el 98% del tejido empresarial español. Según los datos del mercado laboral del INE de 16 diciembre 2011:

Total de empresas inscritas en SS: 1.220.410

Menos de 6 trabajadores:	949.656
De 6 a 49 trabajadores:	243.779
De 50 a 49 trabajadores:	22.519
De más de 249 trabajadores:	4.412

Estos datos dejan patente la necesidad de encontrar nuevas formas de trabajar que integren la Gestión de la Diversidad Cultural en su forma de hacer las cosas. No solo porque es necesario, pues la realidad social, como se ha visto, ha cambiado, sino porque es rentable, aunque no en el sentido limitante en que la palabra se ha venido utilizando –a nivel económico y a corto plazo–, sino rentable en el sentido más amplio de la palabra, creando valor económico

y social en el corto y en el largo plazo no exclusivamente para las empresas, sino para las personas y la sociedad, y de una manera sostenible.

5.2. SEGUNDA DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL: LO INVISIBLE

Una vez garantizada la igualdad de oportunidades, es posible considerar la diversidad como una propiedad de un colectivo que mide la heterogeneidad de sus integrantes en relación con una serie de características personales.⁵⁸ Características que son visibles e invisibles, ambas, en cierto modo, **generadoras de diversidad**. Las diferencias invisibles, aunque más inasibles que las primeras, tienen un impacto bastante tangible, e influyen en los comportamientos incluso más que las diferencias visibles. Esta influencia puede ser negativa o positiva, en función de cómo se gestionen.

«No todo lo que cuenta puede ser contado, ni todo lo que puede ser contado cuenta.»

Albert Einstein⁵⁹

La lente de la primera dimensión permite que la demografía de la empresa sea una imagen del espejo de la demografía social, y la lente de esta segunda dimensión permite también crear un espacio donde las diferencias de opinión y de «esquemas mentales» incluidos en lo que podría denominarse la **cultura personal**, mencionada en los párrafos superiores, también tengan cabida y sean bienvenidas. ¿Qué características incluye esta cultura personal?:

- **Orientación sexual**
- **Religión**
- **Personalidad y autoestima**

A diferencia del capítulo anterior –donde se tratan las diferencias visibles–, intentar tratar por separado las diferencias intangibles sería difícil puesto que las características invisibles de la segunda dimensión se entrelazan para construir el bagaje personal de cada persona, conformar quiénes somos y cómo actuamos, dentro y fuera del trabajo. Lo que aquí denominamos la cultura personal de cada uno no es más que la forma de ser de cada persona.

⁵⁸ Gonzalo Sánchez Gardey, «La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. Universidad de Cádiz», en *Guía para la Gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas para la acción y Buenas Prácticas*, Red Acoge.

⁵⁹ Albert Einstein (Ulm, Alemania, 14 de marzo de 1879-Princeton, Estados Unidos, 18 de abril de 1955). Parece ser que esta frase colgaba de la puerta del despacho de Einstein en la Universidad de Princeton.

5.2.1. LA CULTURA PERSONAL

Cada persona tiene su propia forma de interpretar la realidad y actuar en consecuencia, en otras palabras, su cultura propia. En este amplio concepto quedan incluidas tanto las actitudes como la experiencia, todo el bagaje vital de cada individuo –que filtra su percepción de la realidad y determina sus comportamientos y que, en cierto modo, por tanto, forma su **cultura personal**–, que se integra y pasa a ser parte de la Cultura Organizativa. Lo que algunos autores denominan diversidad del capital humano, que incluye no solo aptitudes y actitudes, sino también experiencia y valores personales, como educación, ciudad en la que vive, ingresos familiares y religión, entre otros. Mientras la primera dimensión forma la imagen general que se tiene del mundo y de uno mismo, esta segunda dimensión impacta en la autoimagen, en cómo cada persona se autodefine, y en su autoestima.

En la definición de cultura de Schein, esta es la forma en que un grupo se adapta a su entorno. Para ello, las personas necesitan información e interpretarla para, a partir de ella, tomar decisiones y resolver problemas de adaptación interna y externa. Esta dinámica, que puede denominarse proceso cognitivo, implica que cada persona aporta un **«esquema mental»** diferente, es decir, una manera particular de percibir, interpretar y utilizar la información en su toma de decisiones. Esto hace que un mismo dato, por objetivo que sea, pueda sufrir múltiples y diversas interpretaciones, lo que lleva a que haya tantas realidades como personas.

A primera vista, este proceso parece implicar ciertos riesgos para los equipos de trabajo, ya que puede desencadenar en conflictos como se veía en la imagen del iceberg del inicio del capítulo. Sin embargo, ante esta diversidad de interpretaciones y percepciones, la cultura de una organización sirve como una **red de significados compartidos**, que actúa como campo base de principios básicos que reducen la incertidumbre. Como se ha demostrado, una visión más profunda de Diversidad Cultural revela que, aunque es cierto que la igualdad de planteamientos garantiza unos niveles mínimos de eficiencia en la toma de decisiones, desaprovecha otros beneficios que resultan mucho más rentables que la homogeneidad. Como analizamos en el capítulo anterior, la diferencia es fuente de innovación y creatividad.

La **orientación sexual** ha ganado importancia en los últimos años y

se ha incorporado en muchos de los códigos éticos, aunque obviamente no se trata siempre de una diferencia visible, ni tampoco algo que la persona tenga que compartir. Es una de las diferencias en las que se ha empezado a trabajar más recientemente con el fin de conseguir que las empresas gestionen su demografía interna para que se comporte como un fiel reflejo de la realidad social existente. En el caso de la homosexualidad, a pesar de que nuestra legislación y la legalidad del matrimonio entre personas del mismo sexo puede considerarse una de las más avanzadas, aún tiene que **pasar del papel a la realidad**, pues un estudio⁶⁰ de la Unidad Española de Trastorno de Identidad de Género (Hospital Carlos de Haya de Málaga) detectó que un 54% de las personas transexuales estaba desempleado y más del 55% había experimentado discriminación en el trabajo. Así, el informe *Beyond Diversity* también apunta a que la tolerancia a la diferencia de orientación sexual es muy sólida cuando se trata de asunciones en la distancia y mucho menos en situaciones del día a día, como en el trabajo.

En cuanto a la **religión**, un 73,2% de la población de España se declara católica, aunque el porcentaje de practicantes es solo del 13,7%. El 22,2% de la población se define como atea o no creyente. También existen minorías islámicas, protestantes y ortodoxas, cuyo número se ha incrementado recientemente debido a la inmigración, sumando casi un 2,3% de la población, así como otros grupos, como judíos, budistas, bahais o mormones, entre otros.

Las diferencias individuales invisibles por excelencia aluden a los matices de **personalidad**, que hacen referencia al estilo de comportamiento y tendencias en la toma de decisiones. Este es el campo de la Psicología, y existen múltiples teorías de clasificación y evaluación a través de test, que incluso determinan los estilos más apropiados para crear un equipo de alto rendimiento en función de cómo encajen sus miembros. No se entrará aquí a debatir esta cuestión, lo cual no significa que no sea de vital importancia, pues ciertos tipos de personalidad hacen referencia a la tolerancia, a la diferencia, capacidad de moverse en la ambigüedad y otras cuestiones relevantes, como frenos o aceleradores para la Gestión de la Diversidad Cultural. La **autoestima** es un asunto

⁶⁰ *Beyond Diversity, Desk Research: Spanish scenarios of indicators that can generate conflicts in SMEs*, European Commission under the Lifelong Learning Programme, abril 2010.

que en los últimos años ha cobrado una gran relevancia, por su relación con el bienestar emocional y psicológico, tanto que resulta común en el argot empresarial hablar por ejemplo de inteligencia emocional. Y esta importancia se da sobre todo a la luz del incremento de la depresión, la ansiedad y el estrés laboral de la población en relación con el trabajo. En el trabajo, características invisibles como la *resiliencia* juegan un papel fundamental en tanto que equipan a las personas no solo para interpretar la realidad, sino para, además, dotarla de sentido y afrontarla en consecuencia.

Esta segunda dimensión implica pasar de la tendencia a la homogeneidad que queda garantizada por la primera dimensión a la celebración de la diferencia, no solo visible sino también invisible. Esta lente supone observar estas diferencias intangibles que forman el bagaje cultural de cada persona reconociendo el valor de estas diferencias. Esta lente, esta dimensión, no puede ser únicamente gestionada por la persona que tradicionalmente ha ocupado el puesto de Responsable de Diversidad, porque **estas diferencias no se pueden legislar**, sino que requieren del liderazgo inclusivo que se verá en la tercera dimensión. Además, esta dimensión influye en la gestión de la anterior ya que permite matizar y cambiar actitudes hacia las diferencias más visibles de la primera dimensión, es decir, cómo se perciben e interpretan tales diferencias. A la hora de gestionar la Diversidad Cultural es necesario recordar que dentro de la cultura no todas las personas son homogéneas. Es decir, que aunque estemos en España no todos compartimos los mismos valores ya que existen provincias, ciudades, pueblos, familias, grupos sociales, etcétera, que hacen diferente a cada persona dentro de un determinado grupo social. Así, personas con experiencias distintas tienen marcos de referencia diferentes, es decir que **tienen sus propias y únicas gafas a través de las cuales mirar el mundo**.

5.2.2. COMUNICAR DESDE LA DIFERENCIA

Esta dimensión supone crear un entorno donde las personas pueden ser ellas mismas para crear una conexión social empresa-persona, que **incrementa el capital social** y, por tanto, enriquece a personas, empresa y sociedad. En otras palabras, significa construir comunidades internas que además de crear un sentimiento de pertenencia y una

conexión, permitan a las personas ser ellas mismas en un entorno que abraza la diferencia, donde hay espacios para conversaciones difíciles y discrepancias de opinión, características de las culturas de alto rendimiento. La Gestión de la Diversidad Cultural desde esta segunda lente es, por tanto, una función **transversal**, un hilo conductor que toca todas las áreas funcionales (internamente) y la cadena de suministro (externamente).

Hay diversidad dentro de la diversidad, dentro de una única cultura de empresa existen microculturas y formas de tomar decisiones que suelen variar entre departamentos, áreas, funciones y centros. Conocer las distintas realidades internas resultará útil a la hora de gestionar la Diversidad Cultural, por ejemplo con movimientos horizontales que permitan **crear conocimiento transversal** y fomentar la colaboración. En este sentido, según Cox,⁶¹ «el conjunto de factores individuales, de grupo y organizativos, interactúan para influir en una serie de consecuencias para cada individuo que a su vez tiene consecuencias en la organización». Incluso a nivel emocional existe un intercambio entre empresa-persona. Es decir, la persona aporta su bagaje cultural individual a la empresa, influyendo así en la Cultura Organizativa, al tiempo que su bagaje personal es también modificado por la Cultura Organizativa que ya existe en la organización.

Con frecuencia, se utiliza el término tolerancia cuando se habla de diferencias. Llegado este punto cabe matizar que la **tolerancia a la diferencia** no significa renunciar a las propias ideas en pro de las de los demás, sino la capacidad de tener tolerancia hacia lo que molesta e incluso desafía nuestro bagaje cultural. Ahora bien, tolerar no es solo reconocer el derecho de los otros a mantener una creencia o una conducta contrarias a las comunes sin mostrar su desacuerdo e, incluso si fuera necesario, invitarle a discutir las diferencias. El desacuerdo entre personas exige mucho más que si entre ellas existiera unanimidad y acuerdo, ya que no resulta un camino fácil. El derecho del otro a ser tolerado requiere tolerar, pero teniendo claro lo que se tolera y por qué. Por esta razón, la Gestión de la Diversidad Cultural conlleva la creación de un entorno de confianza, donde las personas pueden **tener conversaciones difíciles y expresar diferencias en sus puntos de vista**.

⁶¹ Jr T. Cox, *Cultural Diversity in Organizations – Theory, Research and practice*, op. cit.

¿Qué significa tolerancia?

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, tolerancia proviene del latín *Tolerantia* y significa respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. Reconocimiento de inmunidad política para quienes profesan religiones distintas de la admitida oficialmente. Así como la diferencia consentida entre la ley o peso teórico y el que tiene las monedas. El margen o diferencia que se consiente en la calidad o cantidad de las cosas o de las obras contratadas. Máxima diferencia que se tolera o admite entre el valor nominal y el valor real o efectivo en las características físicas y químicas de un material, pieza o producto.

Pero agrega una acepción específica:

~ de cultos:

Derecho reconocido por la ley para celebrar privadamente actos de culto que no son los de la religión del Estado.

Además según Wikipedia el término tolerancia puede significar:

Tolerancia **social** puede considerarse el respeto hacia ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes o contrarias a las propias, respetando, consiguientemente, las normas de los demás y poder lograr la perfección de las cosas.

En **ingeniería** y diseño, la tolerancia es el margen de error admisible en la fabricación de un producto o la tolerancia a fallos es la capacidad de un sistema de seguir en funcionamiento aún en caso de producirse algún fallo.

En **medicina**, la tolerancia es la reducción de la respuesta del organismo a los efectos producidos por una sustancia determinada. En sustancias psicotrópicas, la tolerancia es la necesidad de consumir más de la sustancia para conseguir el efecto. El cuerpo con la misma cantidad de sustancia no experimenta los mismos cambios, ya que el cuerpo es menos vulnerable a la sustancia y necesita una dosis mayor.

Conseguir crear un entorno donde expresar diferencias sea fácil pasa por crear un contexto de confianza donde **las personas sientan que pueden ser ellas mismas**. Esta afirmación no es baladí, puesto que en ocasiones las personas sienten que en su lugar de trabajo juegan un rol determinado, que no les permite desenvolverse abiertamente y aportar todo su potencial en su trabajo. Esto puede resultar limitador para la persona y para la empresa y se profundizará en el siguiente capítulo. El lubricante de la confianza es la **comunicación**.

Datos para la Inspiración

En estos momentos de cambio, las empresas son conscientes de que es necesario trabajar de un modo diferente, y tampoco pierden de vista que esto requiere **aprender y desaprender** actitudes, con el fin de conseguir gestionar la Diversidad Cultural de un modo natural:

«La **tolerancia a las diferencias es algo natural** a nuestra cultura corporativa.» Es valorada con un 9 sobre 10.

«Los **problemas** de la Gestión de la Diversidad Cultural se agravan por las barreras interculturales o de lenguaje.» Solo una puntuación de 4 sobre 10, lo cual podría poner de manifiesto cómo hay menos barreras de las que se piensa.

Hasta hace no más de una década, la comunicación se limitaba a conversaciones que tenían lugar exclusivamente en persona o por teléfono. Sin embargo, en la era digital 2.0 las conversaciones están también en la Red. Algo tan básico y ancestral como la conversación está forzando a tener en cuenta lo que la gente dice sobre cada persona, los productos y servicios de la empresa en la Red. Todo esto juega un papel vital en la **construcción de identidad** y, por lo tanto, resulta determinante en el poder para hacer negocios con éxito. Ya los romanos practicaban el arte de la conversación. Sin embargo, la vorágine en la que se vive actualmente a menudo hace difícil prestarle la debida atención a tan tradicional arte.

La comunicación es, por tanto, un elemento imprescindible para la creación del pluralismo para fomentar la confianza que facilite un entorno diverso que permita a las personas ser ellas mismas en su trabajo. La comunicación para resultar efectiva conviene que sea bidireccional. Para permitir a las empresas incorporar las perspectivas de los empleados en el trabajo de la organización, a fin de contemplar las cosas desde una nueva perspectiva, replantearse la forma de llevar a cabo las actividades y redefinir tareas, procesos e incluso, productos, estrategias y objetivos aprendiendo de las maneras plurales del equipo, de su percepción, interpretación y actuación respecto a las distintas realidades. Es importante entender la comunicación como el proceso de **emitir y recibir** información, y no solo informar. Todas las empresas participantes dedican un gran esfuerzo a crear sistemas de

comunicación bidireccional efectivos, todas ellas cuentan con intranet como punto de encuentro y de información, además de revistas internas y sesiones informativas para tratar temas concretos.



Es importante recordar que la comunicación puede generar **sobreinformación** y perder su eficiencia para transmitir información, por ello es imprescindible dedicar tiempo a planificar la comunicación interna como si fuera externa. Asimismo, se ha de prestar especial atención a segmentar las distintas audiencias, así como a escoger cuidadosamente los canales más apropiados. Un abuso del correo electrónico puede tener consecuencias fatales en la credibilidad, pues no se puede controlar el impacto en quién lo recibe y se desperdicia una oportunidad de oro para generar confianza.

Es importante cuidar el **lenguaje** que se utiliza para asegurarse de que llega a las personas y reciben el mensaje deseado, evitando palabras complejas y corporativas y abogando por la sencillez y naturalidad. Todo para que sea creíble y despierte confianza. Pero además es importante tener en cuenta que la confianza se construye en la interacción con los demás y el «cara a cara» contribuye positivamente a aumentarla. Sobre todo con la Dirección, por lo que establecer prácticas como Desayunos con la Dirección es cada vez más frecuente para acercar los altos mandos al día

a día y generar confianza. En estas reuniones las personas pueden obtener respuestas a sus preguntas directamente del director general. En el último capítulo se presentan buenas prácticas en comunicación.

5.2.3. CREACIÓN DE UNA IDENTIDAD COMPARTIDA

La comunicación es el lubricante de la confianza que a su vez es el «pegamento» para construir la identidad común de la empresa, a través del cual poder crear un sentimiento de comunidad, con un enfoque «ganar-ganar», donde personas y empresa trabajen juntas por un fin común. Que el sentimiento de pertenencia es un importante motivador no es nada nuevo, lo que sí aporta esta segunda dimensión es la pertenencia desde la diferencia y no desde el «somos todos iguales», esto es, algo así como **«somos todos diferentes y tenemos algo en común»**.

En términos generales, la dinámica de relaciones internas en grupos está dominada por lo que en Psicología Social se denominan procesos de categorización e identificación social. De acuerdo a los cuales, las personas que comparten características similares muestran tendencia a agruparse de modo informal en subgrupos con los que se identifican. Pertenecer a un grupo de *iguales* sirve a las personas para identificarse como miembros del grupo y, en cierto modo, legitimarse frente a aquellos que son percibidos como diferentes, esto pone en riesgo la expresión de diversidad, pero nos detendremos en este aspecto en el siguiente punto.

Cuando se consigue crear un sentimiento de **comunidad** y las personas se identifican con esos valores y creencias compartidos, se satisface la necesidad de pertenencia, clave en la pirámide de necesidades de Maslow. Las personas no solo se comprometen sino que deciden dar lo mejor de sí mismas porque sienten el objetivo y la cultura de la empresa como suya. Y esto, sin duda, resulta beneficioso tanto a nivel individual, al satisfacer el deseo humano de pertenencia social, así como a nivel de empresa, al convertirse los miembros en prescriptores de la Cultura Organizativa.

Empleados comprometidos = clientes satisfechos

Tradicionalmente, en el argot del *Management*, hemos llamado a este deseado fenómeno «Compromiso», y todos nos hemos lanzado a su búsqueda desesperada. Sin embargo es necesario clarificar que el término se refiere a lo que en inglés se denomina *engagement* y que es algo así

como un nivel alto de motivación que implica un esfuerzo discrecional por hacer bien el trabajo, por dar lo mejor de uno mismo en el trabajo. La palabra compromiso, sin embargo, no se corresponde con la definición del término en inglés, sino con la de *commitment*, que es el primer paso del *engagement*, el compromiso racional, el de querer estar en la empresa. Lo cual no implica la disposición a realizar el esfuerzo discrecional. ¿Y por qué es relevante? Según el Ministerio de Industria británico, en este aspecto radica la clave de la competitividad para las empresas del siglo XXI. Y aunque no existe consenso –al igual que sucedía con la motivación– sobre cómo se alcanza, sí existe acuerdo respecto de sus múltiples beneficios. ¿Existe una palabra en castellano equivalente al término inglés? Sí, lo que se denomina **enganching**,⁶² que proviene de enganchar, y que a pesar de ciertas connotaciones negativas, se corresponde con el vocablo inglés.

Las empresas quieren que sus empleados practiquen el *enganching* porque produce enormes beneficios, desde una reducción del 51% en rotación, hasta un 62% menos de accidentes laborales y un 18% de incremento en la **productividad** según el informe del gobierno británico McLeod. Y las personas quieren estar *enganching*, porque somos seres sociales y el pertenecer a algo mayor que uno mismo dota a las vidas de significado, lo cual podría explicar que el 25% de las personas que se jubilan fallecen durante los 18 primeros meses. Cuando una persona está *enganching* (comprometida o *engaged*) con su trabajo, aumentan sus posibilidades de ser feliz en él, al tiempo que se reducen las probabilidades de sufrir estrés, depresión y cardiopatías asociadas. Para estarlo es imprescindible que la persona pueda ser ella misma en su lugar de trabajo, que pueda poner en práctica lo que mejor sabe hacer y a la vez desarrollar su potencial, para dar lo mejor de sí misma. Se trata de un «ganar-ganar» para todos: para la persona porque se siente autorrealizada, para la empresa porque aumenta su rendimiento y fluyen las ideas, y para la sociedad porque el bienestar y la felicidad se contagian a las personas de su alrededor.

Para ello, los individuos tienen que «sentir los colores», creer en la empresa, identificarse con los valores y creencias que forman la esencia de la cultura y elegir de verdad pertenecer a la comunidad interna que la cultura representa, decidiendo erigirse como **embajadores de su marca**.

⁶² Término acuñado por StickyCulture, en 2010 y en *spanGLISH* a partir del verbo «enganchar» por ser su significado más cercano al de origen anglosajón (*engagement*).

Conseguirlo puede resultar «bueno, bonito y barato», si logramos que las personas *believe, belong and behave as ambassadors* («crean, pertenezcan y se comporten como embajadores») de la cultura,⁶³ de la marca de la empresa. Este no es un fenómeno nuevo y ya hace años que se hablaba de la **identificación** con la empresa y del orgullo de pertenencia a una estructura mayor que uno mismo, y este sentimiento de pertenencia sigue siendo una de las palancas del compromiso y el *enganching*.



¿Por qué es relevante que los empleados sean embajadores de marca? Para el considerado por muchos «padre del marketing», Philip Kotler, el marketing no era solo cosa del departamento en cuestión, ya que, según él, cada empleado tiene el poder de causar una buena o mala experiencia en el cliente en cada uno de los **momentos de la verdad**. Incluso llega a considerar el marketing como un proceso social. En la era preinternet, se presumía que un 90% de los clientes descontentos transmitía su mala experiencia a nueve personas; en la era actual, esa cifra puede aumentar exponencialmente. La empresa funciona cuando se generan ventas y esto solo sucede cuando se pasa de una mera transacción a una interacción entre dos individuos. Cuando se crea el **espacio para el diálogo**, se asientan las bases para una relación. Estas conversaciones, aunque virtuales, tienen lugar entre personas, por lo tanto es más importante que nunca asegurarse que las personas

⁶³ Proceso de *engagement* según Montse Ventosa y Daniel Lyons. En M. Ventosa y D. Lyons, «El *enganching* beneficia la salud», *Capital Humano* N.º 241, marzo de 2010.

que representan a una marca se sienten cómodas siendo ellas mismas; de esta manera, transmiten la confianza necesaria para transformar una mera transacción en una relación, tanto dentro como fuera del trabajo.

En el camino de construir la identidad común arriba mencionada, hay que tener en mente que el objetivo es fomentar una cultura empresarial **creativa** e innovadora con flexibilidad para el cambio. Para ello la diversidad debe cultivarse en la frontera donde la comunidad que comparte una identidad común que la diferencia del resto se encuentra con la realidad externa, entre lo interno y lo externo. Una cultura sana y equilibrada cultiva el talento y construye comunidades donde se colabora internamente para conseguir los objetivos. Todo esto genera un clima de confianza y despierta el deseo de pertenencia en empleados y clientes.

5.2.4. EL PELIGRO DEL *GROUPTHINK*

En la primera dimensión se ha expuesto el riesgo de que las políticas de igualdad no se comprendan en su plenitud y se confunda igualdad con **uniformidad** o con homogeneidad. A pesar de que pudiera parecer que negar la existencia de las diferencias podría hacer más fácil su gestión, en realidad no hará que desaparezcan, ni será más sencillo gestionarlas. Y ese es uno de los peligros que la globalización y el desarraigo mencionado anteriormente puede causar mediante la erosión de las diferencias culturales. Se ha visto cómo el estancamiento en la primera dimensión puede generar una cultura de **café para todos**. Ya se ha comentado que este riesgo implica que la plantilla sí se diversifique pero el trabajo no. Que se tengan las mismas oportunidades no significa que todas las personas sean iguales. Aunque se comparta una identidad de grupo, se reconocen, respetan y valoran las diferencias individuales visibles e invisibles.

«Igualdad no es uniformidad.» Gonzalo Artiach⁶⁴

Sin embargo, el *enganching* no es solo un conjunto de bondades. Tiene un **lado oscuro**, y si en las organizaciones no se gestiona apropiadamente puede desencadenar efectos secundarios indeseados que merman el éxito de una organización que se debe en gran medida a la cohesión interna de sus equipos, a que exista colaboración estrecha en lugar de luchas, a que

⁶⁴ Gonzalo Artiach, *Tambor. El mundo según Gonzalo Artiach*, Barcelona Plataforma, 2010.

exista una cultura de confianza que enganche a empleados y clientes.

El *enganching* llevado al extremo puede provocar una grave enfermedad organizativa que puede derivar en las peores de las consecuencias: el *groupthink*.⁶⁵ Se produce cuando los miembros de un grupo intentan minimizar el conflicto y alcanzar el consenso sin testar críticamente, analizar o evaluar las ideas acordadas. **Se asesina la creatividad individual** y el pensamiento único que genera innovación en pro de la cohesión del grupo. El consenso se convierte en la zona de confort de los miembros y cualquier intento de ponerlo en peligro con un punto de vista diferente es atacado sin piedad. La línea divisoria entre el *enganching* y el *groupthink* es muy fina.

Esta enfermedad es mucho más frecuente en culturas donde aún predomina el **«orden y mando»**, es decir, un estilo de liderazgo autoritario basado en el miedo y no en la confianza. Pero ¿cómo saber si uno de los grupos de una organización está siendo víctima de esta tendencia a la homogeneidad? Janis identificó algunas pistas de los **síntomas** a vigilar como:

- Ilusión de invulnerabilidad
- Uso de la racionalización colectiva para invalidar información disonante, la creencia de que cualquier cosa que quieran hacer es ética y que el fin justifica los medios
- Presencia de estereotipos de otros grupos o personas con opiniones diferentes
- Presión directa sobre aquellos que no están de acuerdo



⁶⁵ Traducido al español como «pensamiento de grupo». Término acuñado en los años setenta por I. L. Janis.

El mejor antídoto contra el *groupthink* es la Gestión de la Diversidad Cultural. Porque en un entorno diverso donde se tolera la diferencia, se crea el espacio para expresar puntos de vista diferentes sobre la realidad, y, por lo tanto, generar conversaciones que pueden percibirse como incómodas pero que sirven para retar lo establecido y conseguir así la consolidación de una sana Cultura Organizativa. Una cultura donde se permite hacer preguntas difíciles, donde las personas aportan soluciones y se atreven a **cuestionar el consenso**, con voz propia, con la voz de cada individuo. Una cultura diversa donde se tiene en cuenta y se integran los intereses de todos los *stakeholders* manteniendo una ventana abierta al mundo, a la realidad exterior y a las diferencias internas de cada persona.

Cuando este riesgo desaparece, la diversidad invisible no da lugar a conflictos, ni falta de comunicación, que deterioran la eficacia y aumentan los costes, sino que incrementa la creatividad y la innovación garantizando la sostenibilidad de la organización y creando el caldo de cultivo necesario para pasar a la tercera dimensión de la Gestión de la Diversidad Cultural.

5.3. TERCERA DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL: TRABAJO DIFERENTE

Si las dos primeras dimensiones hacían referencia al individuo, esta tercera se refiere a la interacción persona-empresa, trascendiendo las diferencias individuales, y correspondería a lo que Cox se refiere cuando dice que el verdadero impacto de la Diversidad Cultural en una organización es la **interacción del entorno y el individuo**. Esta dimensión hace referencia a cómo las personas de los distintos grupos de identidad tienen diferentes formas de ver y entender el trabajo. El trabajo es el punto donde confluyen persona, sociedad y organización, y esta tercera dimensión está formada por las diferentes formas de trabajar de cada persona, no solo **por lo que cada persona hace, sino por el cómo, con quién, para quién y por qué lo hace**.

En esta nueva era el significado del trabajo está cambiando y el papel de este ha pasado de satisfacer únicamente las necesidades básicas, en la pirámide de necesidades de Maslow, a ocupar puestos más altos relacionados con la función de autorrealización. Esta tercera dimensión correspondería a lo que Thomas y Ely se refieren como el paradigma emergente en el que conectar la diversidad con el trabajo. Permite observar las diferencias en cuanto a cómo trabaja cada persona con su bagaje visible e invisible, su cultura

personal. Supone aprender de estas diferencias incluyendo la **experiencia y las habilidades** con las que cada individuo cuenta y que se manifiestan en cómo los empleados toman decisiones y elecciones en el trabajo según su experiencia y según los grupos a los que pertenecen, incluyendo por supuesto la identidad compartida de la comunidad creada en la organización.

En este sentido, las últimas tendencias en Psicología Positiva hablan ya de la posibilidad de alcanzar la felicidad en el trabajo. Dave Ulrich, tras haber impulsado el modelo de Recursos Humanos como socio de negocio, ha dedicado su último libro al **significado del trabajo**.⁶⁶ En sus primeras obras, Ulrich se refería a la necesidad de utilizar indicadores de medición a través de cuadros de mando de recursos humanos, a la gestión por competencias, la creación de valor, etc., para llegar a hablar en la actualidad del sentido del trabajo, en el que se menciona la identidad organizativa basada en culturas que conectan a las personas y a los clientes. Como se vio en el capítulo anterior, conseguirlo pasa por generar *enganching* y aumentar los niveles de motivación personal de los equipos, para lo cual no es suficiente con prestar atención a la primera y segunda dimensión de la Gestión de la Diversidad sino también a las distintas formas en que cada persona ve la vida y el trabajo a través de las lentes de su cultura personal.

Esta tercera dimensión pues, corresponde a la necesidad de **conectar la Diversidad Cultural al trabajo**, y ocurre de manera natural cuando las dos primeras dimensiones están cubiertas. Implica crear lugares y formas de trabajo diferentes en los que se pasa de un entorno donde existe un sentimiento de enfrentamiento a otro inclusivo, donde la división da paso a la colaboración. Incluye la cultura oficial de la organización, lo que Schein denomina valores, que es todo aquello que la empresa afirma y comunica externa e internamente a los distintos *stakeholders*, y además las *asunciones*, incluyendo su cultura 3.0, cómo se gestiona la identidad corporativa en la web.

Las empresas hacen cada vez más esfuerzos por conocer cómo son las personas que forman la Cultura Organizativa. Esta dimensión, al igual que la segunda que hace referencia a la definición de uno mismo, a la imagen de cada persona, no es estática, como en el caso de las diferencias observables, sino dinámica y viva, es decir que cambia con la experiencia. Estas diferencias son sobre todo perceptibles en interacción con los demás. La tercera dimensión de la Gestión de la Diversidad Cultural supone una oportunidad

⁶⁶ ULRICH, D., y Ulrich, W., *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*. McGraw-Hill, 2010

para las empresas de ir un paso más allá como agente de cambio social, aprendiendo e influyendo en la sociedad. Y esto se lleva a cabo tal como se refiere Porter en la creación de valor compartido,⁶⁷ la extensión de su clásica cadena de valor a una cadena de valor social; donde empresa y sociedad se influyen mutuamente, lo que aquí podríamos llamar la **cadena de valor social**.

5.3.1. ES MÁS QUE MARKETING

Es importante empezar esta sección por **desmitificar** una de las funciones históricas de la Gestión de la Diversidad Cultural para crear equipos multi-culturales con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes. Las empresas de gran consumo fueron pioneras y bastante efectivas en abordar la diversidad desde un punto de vista del marketing. Por supuesto, esto no tiene nada de malo en sí mismo, pero es importante diferenciarlo de la Gestión de la Diversidad Cultural desde un punto de vista holístico, pues recordemos que mercantilizar la Gestión de la Diversidad daría al traste con el enfoque auténtico necesario para gestionarla apropiadamente.

Datos para la Inspiración

A la pregunta, «Las necesidades heterogéneas de los distintos públicos objetivos que son nuestros clientes pueden ser gestionadas más efectivamente por personas de sus respectivas culturas», la media de las respuestas de las 17 empresas participantes es de 7,80 sobre 10. Es decir, que por supuesto que las personas serán más capaces de satisfacer las necesidades de clientes con los que comparten ciertos aspectos de la cultura personal, lo cual no significa que se deba mercantilizar. Cabe recordar que Gestión de la Diversidad Cultural implica la gestión de similitudes y diferencias, lo que se comparte también cuenta y sirve como campo base para crear un campo de tolerancia de la diferencia sobre el que construir esta tercera dimensión.

A la pregunta «Para desarrollar productos dirigidos a satisfacer necesidades locales, es mejor contar con empleados locales», la media es incluso más baja, de 6,90. Podemos inferir que es de importancia relativa.

⁶⁷ Porter, Michael y Kramer, Mark, «Creating Shared Value. How to reinvent capitalismo and unleash a wave of innovation and growth», *Harvard Business Review*, enero-febrero 2011.

La Diversidad Cultural va mucho más allá de los mercados multiculturales y de las necesidades de nichos, la tercera dimensión de la Gestión de la Diversidad Cultural corre el riesgo de ser *comoditizada*, convertida en un medio y no en un fin en sí misma. Cabe recordar que, si bien comporta numerosos beneficios para personas, empresa y sociedad, esto ocurre cuando se lleva a término de un modo genuino y auténtico.

El marketing fue una de las disciplinas que primero se dio cuenta de la importancia de la Diversidad Cultural. Sobre todo en Estados Unidos, donde la necesidad de diferenciar al público objetivo en función de su raza se hizo evidente entre los años sesenta y setenta. Hay compañías con **grupos de marketing multiculturales** dedicados a cada uno de los grupos objetivos, por ejemplo a los *latinos*. Este punto para la reflexión no se refiere a que sea erróneo, por supuesto que para hacer buen marketing hay que conocer al destinatario, y conocer significa **reconocer** sus diferencias y hablar su idioma, en el sentido más amplio de la palabra.

Pero esto no significa que la Diversidad Cultural se quede aquí y no se integre a las personas de marketing en el resto de la organización, convirtiéndose en meros instrumentos para conocer mejor al público objetivo, a través de esas personas. Significa gestionar la Diversidad Cultural para aproximarse de verdad a las similitudes y diferencias entre los distintos grupos, y así construir un **punte** entre personas interna y también externamente, hacia los clientes. No se trata de utilizar a esas personas como un simple puente.

La Gestión de la Diversidad Cultural va, por tanto, más allá del marketing y constituye un esfuerzo continuo de **toda la organización**. En primer lugar, internamente, para conectar con los empleados y, en segundo lugar, para empatizar con los clientes a través, por supuesto, de los empleados. Conviene ser consciente del riesgo de instrumentalizar la diversidad, además del peligro de no crear un entorno inclusivo sino silos de personas que entienden a otras aunque no importe si entre ellos y con los demás compañeros son capaces de hacerlo. Esto no sería Gestión de la Diversidad. Se crearía entonces un entorno desnaturalizado donde se podrían *manipular* las diferencias en interés del negocio, pero solo a nivel superficial, no de una manera genuina, no tridimensionalmente.

El objetivo es ser capaces de crear un entorno diverso, gestionando la Diversidad Cultural para que las diferencias queden arropadas bajo un paraguas común, cerca de las similitudes donde las personas pueden ser

ellas mismas, y además trabajar a su manera. Por supuesto, alineadas a través de su *enganching* con la organización a la que pertenecen y con la que comparten la identidad organizativa.

Datos para la Inspiración

Entre las empresas participantes, la dispersión de la importancia de la Gestión de la Diversidad en las distintas áreas no parece significativa. Así, Administración y Contabilidad son las áreas de menor importancia, con un 6,92, y Recursos Humanos la que mayor puntuación tiene, con un 8,45. Se constata así que la Diversidad Cultural tiene relevancia en todas las áreas organizativas más allá del marketing. **«La Diversidad Cultural es solo relevante para ciertas áreas.»** 3,73 refleja la importancia que tiene la Gestión de la Diversidad Cultural en todas las áreas. Y cómo entre las 17 empresas participantes el riesgo de mercantilizar la Gestión de la Diversidad Cultural por esta razón, parece superado.

Administración y contabilidad	6,92
Calidad	7,36
Comunicación externa	8,25
Comunicación interna	8,25
Gestión del conocimiento	8,18
I+D+I	7,91
Logística y cadena de suministro	7,10
Marketing	8,17
Medio ambiente	7,80
Procesos estratégicos	7,91
Producción	7,18
Recursos Humanos	8,45
Relaciones Institucionales	8,18
Responsabilidad Corporativa	8,17

5.3.2. EL NUEVO EQUILIBRIO VIDA PERSONAL-PROFESIONAL

Esta lente tridimensional permite contemplar el trabajo como punto de encuentro entre las **necesidades de las empresas** –innovar para competir– y las necesidades de las **personas** –construir significado en el trabajo y ser feliz–. Permite observar las diferencias en las razones por las que cada persona trabaja, cómo trabaja, con quién y para quién trabaja y por qué trabaja. Y esto implica hacer referencia a las diferencias en cuanto a las necesidades de equilibrar la vida personal y profesional que durante el siglo pasado no existían, por ser uno de los miembros de la unidad familiar a cargo del cuidado de la misma. El nuevo modelo de familia y de vida requiere de nuevas fórmulas para lograr esa **conciliación**. Pero antes de seguir avanzando, nos permitiremos un momento de reflexión sobre el significado de la palabra conciliación.

En el diccionario, *conciliación* se define como «Componer y ajustar los ánimos de quienes estaban opuestos entre sí. Conformar dos o más proposiciones o doctrinas al parecer contrarias», en este caso, se trataría de la conciliación de «trabajo» y «vida». En el Reino Unido y Estados Unidos le llaman *work life balance*, que en cierto modo también hace referencia al equilibrio entre dos fuerzas opuestas. El trabajo ocupa de gran parte del tiempo vital, también la vida requiere de tiempo; desde pasar tiempo con la pareja a comprar, hacer recados, leer un libro, comer, etc. Y para que la «conciliación» sea una realidad, es necesario «cambiar el chip» y, en lugar de ver el trabajo versus la vida, ver que la **vida = trabajo + tiempo libre + familia**.

Es importante no caer en el mito de entender que conciliar significa trabajar menos horas cada día del año. Tampoco es cierto lo contrario, que tenga más talento el que más horas pasa en su lugar de trabajo, o el que llega el primero y se va el último. El **presentismo** –y su otra cara, el absentismo– están empezando a pasar de moda. Lo más importante es hacer bien el trabajo, ser profesional y conseguir mejores resultados, haciendo cosas diferentes para alcanzar los objetivos, y ha dejado de ser relevante el número de horas transcurridas en la oficina –ni por ser demasiado pocas, ni por ser muchas–. Sin olvidar que cuando una persona está completamente *enganching* con su trabajo, la línea entre las distintas facetas de su vida es mucho más fina, casi inexistente.

La conciliación tiene significados distintos para personas distintas, e



incluso en diferentes momentos de la vida del mismo individuo, no es tan sencillo como el «café para todos». Del mismo modo que las necesidades de los clientes varían con el tiempo y con las circunstancias, las necesidades de las personas de las organizaciones fluctúan de la misma forma, y, por

ello, personalizar las políticas disponibles de acuerdo a las necesidades multiplica el impacto de la estrategia.

Para tener éxito, **la conciliación debe ser bidireccional**. Es fácil caer en un monólogo bidireccional en el que empresa y empleados expresan sus necesidades a la otra parte, esperando que la otra las comprenda y satisfaga. Es sencillo caer en la indolencia de pensar que el empleado es un objeto pasivo receptor de ciertas prácticas como las de conciliación. Sin embargo, esta tercera dimensión que conlleva aprender de las diferencias implica que sea necesario crear espacios de conversación y diálogo en los que personas y empresa encuentran o construyen puntos comunes sobre los que construir soluciones satisfactorias para ambas partes.

Conciliar no depende solo de la capacidad de la empresa para facilitar el equilibrio de las distintas facetas de la vida. **Cada persona tiene la responsabilidad** no solo de expresar sus necesidades sino también de ser capaz de buscar alternativas para lograr el equilibrio y organizar efectivamente el tiempo para ser más eficiente fuera y dentro de la oficina. Asimismo, es importante no caer en la trampa de elaborar políticas solo para personas con familia, sino que es necesario que resulten **inclusivas** y que abarquen la diversidad en su sentido más amplio. Existen necesidades más allá de cuidar de los hijos que, aunque es una parte esencial, no es igual para todos, ni la única, sobre todo al tener en cuenta la diversidad generacional y las diferentes necesidades de las nuevas generaciones.

Los beneficios de promover un entorno donde las personas puedan equilibrar las distintas facetas de su vida son numerosos y todos ellos derivan de una premisa básica: las personas equilibradas son más felices y más productivas. La reputación corporativa nace desde dentro, y crear valor sostenible a través de una política de orientación a las personas para conseguir los resultados nunca ha sido más importante. Depende del interés genuino y auténtico de la Dirección, que baje en cascada y alinee a los mandos intermedios que aseguren que las políticas de Responsabilidad Corporativa, recursos humanos y conciliación se conviertan en una realidad, en prácticas efectivas.

Así, esta lente supone el ser capaz de generar un entorno inclusivo auténtico, donde las personas y sus diferencias conforman un equipo cohesionado, donde se pasa **«de una cultura de confrontación a una cultura de colaboración»**.⁶⁸ Es en ese entorno donde la empresa y la persona se

⁶⁸ Reinhard Mohn, *La responsabilidad social del empresario*, op. cit.

benefician realmente de la Gestión de la Diversidad Cultural. Y donde las necesidades de persona y empresa se encuentran para hallar las formas más eficientes de trabajar diferente, con autenticidad.

5.3.3. EL LIDERAZGO INCLUSIVO

«Es necesario que los **altos ejecutivos** estén sensibilizados con la Diversidad Cultural.»
Esta afirmación fue valorada por las empresas participantes en el estudio con un 9 sobre 10.

Esta tercera dimensión obliga a ser más conscientes de la importancia que su gestión tiene para todos los *stakeholders*. Si bien, requiere un cierto ajuste en la forma en que hasta ahora se han venido gestionando las organizaciones los beneficios que se obtienen permiten equipar a empresas y personas sosteniblemente para afrontar los retos presentes y futuros. Para ello es necesario el compromiso de la Dirección y una forma diferente de liderar, que genere culturas de trabajo diversas. Se necesitan líderes que sean expansores de la Diversidad Cultural, integradores y con una actitud inclusiva con alta tolerancia a la diferencia tangible e intangible.

«Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera.»
Albert Einstein

Es posible que el líder contemporáneo no esté equipado para lidiar con los nuevos retos que acompañan a la Gestión de la Diversidad Cultural, según lo que hasta aquí se ha visto teniendo en cuenta que la Gestión de la Diversidad no se aplica solo a ciertas personas que poseen determinadas diferencias, sino al **espectro completo de diferencias que hacen a las personas únicas**. La diversidad no hace referencia exclusivamente a las diferencias raciales o de género, sino a todas y cada una de las diferencias que hacen únicas a las personas. Además, el concepto de Diversidad trata también de las similitudes entre seres humanos. Por tanto no se puede olvidar que la disciplina de gestionar la diversidad pretende que estas dos facetas –similitudes y diferencias– se gestionen simultáneamente reconociendo diferencias y compartiendo una identidad común. Por lo tanto, es labor de los líderes el integrar la colección de mezclas de similitudes y diferencias entre empleados de la organización.



En la historia del *management* se ha ensalzado la figura del líder como responsable de gestionar y motivar a las personas. Sin embargo, cabe cuestionarse si es esa en realidad su principal función. En la nueva realidad social, el papel del líder está sufriendo una metamorfosis y se empieza a vislumbrar una función no como impulsor de esa motivación, sino como **expansor de la cultura de la organización**. El líder es un conector entre individuos, de las personas con la visión y misión de la organización, con la identidad cultural de la empresa y, en última instancia, a través de su ejemplo, se erige como conector con la cultura. Para ello, debe ser más consciente que nunca de las diferencias y similitudes de las personas, pero además necesita ir un paso más allá y ser capaz de incluir esas diferencias en la identidad común compartida. Su objetivo es el de construir en colaboración un entorno donde cada persona logre desenvolverse libremente y, por lo tanto, llegar a materializarse en lo que puede y quiere ser, liberando su potencial y *apartando* los obstáculos que impiden a las personas desempeñar mejor su trabajo y ser ellas mismas.

Así pues, el papel de los líderes es esencial para complementar y hacer realidad el trabajo de Recursos Humanos en cuanto a legislación y políticas de gestión de personas se refiere, desarrollando y llevando

a término las dos primeras dimensiones. Además de, por supuesto, ser capaces de traducir y **acercar la estrategia a la realidad** de cada empleado, materializándola en acciones e integrando completamente a las personas en la Cultura Organizativa tras el proceso de incorporación.

El liderazgo inclusivo implica, pues, la creación de una cultura que acoge e incluye similitudes y diferencias de cada uno de los componentes del equipo, favoreciendo un entorno donde las diferencias no solo son toleradas sino también acogidas. El líder inclusivo fomenta un ambiente donde expresar diferencias y retar lo establecido forma parte del día a día como vía para gestionar las diferencias, sobre todo de opinión, y evitar el peligroso *groupthink*. Además, su objetivo es el de tener un equipo donde cada uno de los miembros se esfuerza por dar lo mejor de sí mismo; generar *enganching* y conseguir que las personas estén dispuestas a hacer un **esfuerzo discrecional**. Implica, por supuesto, desarrollar al máximo exponente la sensibilidad a las necesidades de las personas, lo que implica cierta vocación de servicio: **el líder al servicio de su equipo**, y no al revés. Pero no es suficiente solo desear servir a los demás, es necesario desarrollar la habilidad de la empatía, de ponerse en los zapatos de las otras personas para ver el mundo a través de sus ojos y ser capaces, desde ese lugar, de construir puentes desde las similitudes que permitan integrar las diferencias y conectar la realidad interna con la externa.

Tal vez una de las competencias más cruciales a nivel general, implícita en este perfil del líder inclusivo, sea la de tolerar la diferencia sin que se perciba como una amenaza. Sin etiquetas, superando generalizaciones, estereotipos y, en algunos casos, incluso prejuicios y antipatías. Es necesario evitar juzgar duramente incluso cuando los resultados no son los esperados y aprender a no imponer las ideas propias como absolutas. Y, sobre todo, si se gestiona un equipo multicultural, ser un radar sensible a la Diversidad Cultural y detectar posibles malos entendidos debido a la comunicación, para evitar la pérdida de información valiosa.

Ideas para la Inspiración

Como resumen general de las actitudes y competencias que las 17 empresas participantes desarrollan en sus líderes y que son palancas de liderazgo inclusivo, pueden considerarse:

- **Flexibilidad** y adaptabilidad para tolerar diferencias y adaptarse al cambio
- Fomentar las **relaciones**
- **Comunicación** bidireccional
- Trabajo en **equipo**
- Negociar buscando el «**ganar-ganar**»
- Espíritu **Integrador**
- **Inspiración** y motivación
- Representante de la **cultura** de la empresa
- Capacidad para **retar** el status quo, lo establecido e innovar

Según Hofstede, la naturaleza del liderazgo es tal que hace que las competencias sean específicas a cada cultura: una filosofía de liderazgo o una técnica de gestión que funciona en una cultura no necesariamente da buenos resultados en otra. Sin ánimo de ofrecer una filosofía o técnica concreta, a modo general se presenta a continuación un decálogo que sí podría aplicarse en cualquier cultura y que sirve como una **guía orientativa para el líder inclusivo**:



1. **Estar más que alineado con la empresa, ser empresa.** Conocer la estrategia, tener en mente el cliente y el impacto del trabajo en la empresa globalmente –la *big picture*–. Ser el primero en estar *enganching*: «Yo soy parte de la empresa, todos nosotros somos la empresa». Representar la cultura de la empresa y alinear decisiones y comportamientos con los valores organizativos como si fueran propios.
2. **Crear conversaciones.** Comunicar en persona y dialogar con el equipo, asegurando que las expectativas y los objetivos son claros y alcanzables. Ser asertivo y claro, incluso cuando las noticias son malas. Diferenciar lo que se sabe de lo que se piensa, y explicar las razones de las decisiones, con transparencia, que no significa comunicarlo todo a todos, sino segmentar la audiencia y seleccionar los mensajes clave, para asegurar que se entiende. Cuando no se puede dar la información, comunicarlo.
3. **Actuar con coherencia e integridad.** Hacer lo que se dice que se va a hacer. Si algo no puede cumplirse, decirlo. Mantener la calma y la paciencia, sobre todo en situaciones de crisis y en la resolución de conflictos.
4. **Practicar las tres H:** Humor, Humildad y Humanismo. Todos tenemos limitaciones y se puede decir «No sé»: nadie lo sabe todo. Actuar con respeto y evitar reaccionar indebidamente. Ser uno mismo, conocer los puntos fuertes y debilidades y animar a que los demás lo sean. Ponerse en la piel de la otra persona y ser capaz de aligerar el ambiente con un toque de humor, es importante sobretodo en situaciones de extrema tensión.
5. **Escuchar efectivamente.** Encontrar un momento para aparcar otros pensamientos y estar presente para el interlocutor. Intentar imaginar qué pensaría yo si estuviera en su lugar con empatía, prestando atención a las diferencias sutiles. Aceptar las divergencias de opinión y animar a que se lleve la contraria constructivamente. Más allá de la escucha activa es necesario también hacer algo con la información recibida, continuar con acciones que demuestras que se está haciendo seguimiento.
6. **Trabajar con y para los equipos.** Conocer a las personas y acompañarlas en su desarrollo. Hacer un seguimiento de los proyectos y del trabajo diario con empatía, mostrando interés también por la persona en su totalidad, respetando los límites. Adaptar la comunicación y comportamiento a los colaboradores, creando un ambiente en el que fluyan las ideas. Eliminar los obstáculos que impiden hacer bien el trabajo, y descubrir los aceleradores que facilitan hacer un muy buen trabajo.

7. **Actitud «ganar-ganar»:** Implicar a las personas del equipo en decisiones que les afectan para delegar y crear *empowerment*. En caso de error actuar con tolerancia y participando en la solución. Fomentar la colaboración intra e interdepartamental. Buscar decisiones en las que se fomente que todas las partes ganen. Conectar las necesidades de las personas con las de la empresa, el lugar donde ambas se encuentran.
8. **Reconocer el esfuerzo y el buen trabajo, y comunicarlo.** Dar las gracias en el día a día, cuidar los detalles y buscar siempre el respeto mutuo. Celebrar pequeños éxitos en el camino a la excelencia y reconocer aquellas pequeñas cosas que marcan la diferencia.
9. **Ser flexible para adaptarse a las nuevas situaciones que marca el entorno.** Buscar la calidad y la mejora continua en el trabajo. Cuestionar constructivamente el status quo, buscando nuevas formas de mejorar –«¿Y si...?»– Sin aferrarse a lo conocido, con curiosidad por lo nuevo y desconocido.
10. **Energizar y polinizar.** Consciente de la influencia que se tiene en los demás, actuar como se quiere que las personas del equipo actúen. Ser ejemplo con las actitudes y comportamientos positivos y realistas contagiando y energizando a las personas con las que se interactúa de la cultura y la identidad organizativa.

5.3.4. NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL

Existe el falso mito de que un buen entorno de trabajo es uno agradable y cómodo donde las personas trabajan dentro de su zona de confort. Sin embargo, esto no es del todo cierto y la Gestión de la Diversidad no siempre resulta un camino de rosas. Porque gestionar las diferencias conlleva cierto nivel de *sufrimiento*. La **tolerancia a las diferencias** produce cierto miedo, la insoportable incomodidad con la diferencia, aceptarla y respetarla sin atacarla tirando de generalizaciones, estereotipos y, en ocasiones, incluso prejuicios, puede resultar algo incómodo. Aceptar la diferencia, por otra parte, supone que por un momento nuestras creencias diferentes en ese punto corran el riesgo de ser incorrectas, de ser cuestionadas; es como si se perdiera el punto de referencia. Y esa situación de estar como en un vacío sin aferrarse a las propias asunciones no es la tendencia natural, porque implica cierto crecimiento y ese proceso no es siempre fácil, ni cómodo.

Como se ha visto, las personas traen a su lugar de trabajo no solo la información cultural de *dentro de su grupo*, sino que también **traen conocimiento relevante e importante sobre cómo trabajan**; formas distintas de interpretar las mismas realidades; un enfoque diferente para diseñar procesos, alcanzar objetivos, afrontar tareas, trabajar en equipo, comunicar ideas e, incluso, llegado el caso, una forma diferente de liderar. Cuando se gestiona la Diversidad Cultural se da pie a que estas diferencias afloren, se les da espacio para ser expresadas, respetadas y para crecer, y las personas pueden mostrarse tal y como son en el lugar de trabajo y solo así poder experimentar *enganching*. Estas diferencias a menudo suponen retar asunciones básicas de la organización como funciones, procesos, sistemas, estrategias, operaciones o prácticas. Y este proceso puede resultar difícil porque, como demostró Schein,⁶⁹ esas asunciones que forman el núcleo de la cultura han sido creadas para reducir la ansiedad que genera el afrontar el entorno, y retarlas puede conllevar cierta dificultad.



«La diferencia da miedo» es un tópico que los niños aprenden⁷⁰ y, en cierto modo, es más real de lo que parece. Tal vez en eso radica el hecho de que la Diversidad Cultural suele ser fuente de conflicto más que

⁶⁹ Schein, Edgar H., «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», *Sloan Management Review*, 1984.

⁷⁰ G. Hofstede, *The trouble with Cultural Diversity*, op. cit.

de placer pues la multiculturalidad en un equipo, sobre todo si no se gestiona adecuadamente, puede generar **frustraciones y dilemas de gestión**,⁷¹ aunque a menudo los obstáculos generados son demasiado sutiles para ser gestionados hasta que el daño causado es excesivamente grande. Sin embargo, desde la lente de la tercera dimensión se aprende a minimizar estos riesgos desde la conciencia de que sus beneficios bien compensan el posible *sufrimiento* que en un inicio puede conllevar la Gestión de la Diversidad Cultural. Como los siguientes datos ponen de manifiesto, las empresas ya son conscientes de esto y están trabajando en esta línea.

Ideas para la Inspiración

Las empresas integrantes consideran que la Gestión de la Diversidad Cultural:

Contribuye a que se reduzcan los conflictos: 6,93

Aumenta la satisfacción laboral: 7,27

La empresa puede atraer el talento de otros países más fácilmente: 8,27

La Gestión de la Diversidad Cultural mejora la imagen como empleador de la compañía para atraer al mejor talento del mercado: 8,53

Gestionar la Diversidad Cultural implica poder reconocer esos obstáculos a tiempo, lo cual es clave para optimizar la eficiencia del equipo. Y recordar que estas dificultades no pueden sortearse desde una perspectiva de imposición de una única cultura sobre las demás. Los problemas son pequeñas cuestiones del trabajo en el día a día, como los distintos conocimientos de los productos, la atención al cliente o la actitud hacia el trabajo, y deben gestionarse reconociendo las diferencias, construyendo puentes y aprendiendo de similitudes y diferencias. La Gestión de la Diversidad Cultural implica ser capaz de reconocer las causas subyacentes a los posibles conflictos e intervenir implicando al equipo en solucionar posibles problemas con el apoyo necesario, y dándoles el *empowerment* para lidiar con potenciales retos futuros.

⁷¹ *Ibid.*

Cuatro posibles fuentes de conflicto en equipos multiculturales

- **Comunicación directa versus indirecta:** por ejemplo, el estilo de comunicación en las culturas occidentales suele ser directo y explícito, mientras que en otras culturas esto no es siempre cierto, y el significado del mensaje suele estar implícito en cómo se transmite el mensaje. Así, cuando en algunas culturas se dice «Sí» no siempre quiere decir que se esté de acuerdo, sino que «se está escuchando al otro». Por otro lado, existe una tendencia natural a que las personas se relacionen con otras con las que se sienten más «iguales» y con las que es más fácil que la comunicación indirecta para personas ajenas al grupo, se convierta en comunicación directa.
- **Problemas de idioma:** a pesar de que el inglés sea el idioma más utilizado en el mundo para hacer negocios, el dominio del mismo varía y puede suceder que los matices sean distintos, así como los niveles de fluencia y acentos. Es posible que estos dificulten el trabajo en equipo; por ejemplo, si la persona que no tiene el inglés como su primera lengua se siente incómoda al usarla cuando interactúa en un grupo donde la mayoría son angloparlantes.
- **Actitudes distintas hacia la jerarquía y la autoridad:** ciertas culturas no se sienten cómodas en las estructuras planas que predominan en la cultura occidental en la actualidad. Las distintas formas de interactuar con los superiores y entre compañeros pueden llevar a que algunas personas se lleguen a sentir, por ejemplo, en el peor de los casos, humilladas, y que crean que se les falta al respeto por determinados comportamientos de la otra parte que para esta son *normales*.
- **Normas en conflicto en la toma de decisiones:** para tomar una decisión, cualquier grupo necesita recoger información, interpretarla y acordar una acción determinada. El proceso cognitivo se desarrolla de muy distintas formas, y las distintas culturas pueden variar enormemente en la manera en que toman decisiones –en especial, respecto a la velocidad a la que se toman–, el nivel de análisis requerido y sobre cómo se toman estas decisiones, por consenso, unilateralmente, etc.

Para afrontar estos y otros riesgos en la dificultad de la Gestión de la Diversidad Cultural, desde el Instituto Europeo de la Diversidad en España se promueve el proyecto de la Unión Europea *Beyond Diversity*.⁷² «Más allá de la Diversidad», en su acepción en español, es un proyecto cofinanciado por la Unión Europea, orientado al desarrollo de información y herramientas para la gestión positiva de conflictos, con los objetivos de:

- Cambiar **actitudes** referentes a la Diversidad Cultural y reducir las dominantes actitudes negativas hacia otras culturas.
- Propiciar el desarrollo posterior del conocimiento y habilidades para gestionar **conflicto**.
- Crear una plataforma **virtual** que permita colgar materiales, herramientas, formación y foros de discusión e intercambios de experiencias.

5.3.5. LA DIVERSIDAD CULTURAL, UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

La responsabilidad de gestionar la Diversidad Cultural tradicionalmente ha recaído en el departamento de gestión de personas, Recursos Humanos. Esta disposición tiene lógica si se está hablando de diversidad de las personas en las organizaciones, sin embargo acarrea un riesgo importante, y es el de caer en ese ámbito que **en tiempos de escasez se aparca en el rincón** de «lo que no es vital para el negocio, puede esperar, o podemos pasar con menos». En este punto exploraremos las razones de este riesgo y cómo gestionarlo, y para ello haremos un rápido recorrido por los principales hitos en la historia de la gestión de personas en el mundo:

- 1850. Durante la Revolución industrial se extienden los movimientos obreros y el socialismo obrero. *Manifiesto Comunista*, de Carl Marx y Friedrich Engels.
- 1864. Asociación Internacional de Trabajadores en Inglaterra.
- 1900. Frederick Winslow Taylor, conocido como el padre de la «gestión científica», basa su método en optimizar la eficiencia en entornos de producción acompañado del desarrollo de la Psicología Industrial y su aplicación en el lugar de trabajo.

⁷² *Beyond Diversity. Desk Research: Spanish scenarios of indicators that can generate conflicts in SMEs*. European Commission under the Lifelong Learning Programme, abril 2010.

- 1913. Nace en el Reino Unido el Chartered Institute of Personnel and Development, fundado inicialmente como la asociación por el bienestar de los trabajadores.
- 1919. Organización Internacional del Trabajo, uno de los organismos internacionales más antiguos del mundo, gobernado en forma tripartita por gobiernos, sindicatos y empleadores.
- 1930. Los experimentos llevados a cabo por Elton Mayo en Hawthorne aumentaron el énfasis en el aspecto humano del lugar de trabajo como clave para aumentar la productividad. Nació el concepto de satisfacción y motivación. Fue el precursor del Movimiento de Relaciones Humanas.
- 1940. Maslow publica su teoría de la motivación humana.
- 1950. La negociación colectiva de estas décadas da lugar a un aumento notable de la mejora de las condiciones de trabajo y aparecen los primeros beneficios. Surge la función de jefe de personal para afrontar las relaciones laborales, negociaciones colectivas y un entorno más complejo de compensación y beneficios.
- 1960-1990. Décadas de la revolución de la gestión de RRHH marcada en Estados Unidos con leyes antidiscriminación, ya mencionadas anteriormente. Herzberg publica su teoría de los dos factores de la motivación. En ella afirma que el enfoque en prácticas y beneficios –factores higiénicos, necesarios pero extrínsecos a la persona– para motivar a trabajadores en el mejor de los casos lleva a la no insatisfacción. Los factores motivacionales son aquellos que tienen que ver con el logro, el reconocimiento y el propio trabajo, no las condiciones de trabajo en sí mismas y, por tanto, de un talante intrínseco.
- 1997. Dave Ulrich publica *Human Resource Champions*, en el que introduce un nuevo modelo de RRHH, posicionándolo como socio del negocio.
- 1998. Nace en Estados Unidos el marketing de empleador.
- Siglo XXI. No existen estudios relevantes sobre qué motiva realmente a las personas en el trabajo.
- 2008. La crisis mundial obliga a las empresas a replantearse sus modelos de Recursos Humanos, debido a la evidencia de qué se hace más que nunca para motivar a las personas. Según estudios de Gallup e Ipsos Mori en Estados Unidos y el Reino Unido, solo tres de cada 10 empleados están motivados.

Como se observa en el cuadro anterior, se ha creado una tendencia a motivar a las personas con lugares de trabajo donde las prácticas de alto coste no son exclusivamente económicas sino también de energía y tiempo. Esto ha creado una **falsa dicotomía entre la orientación a**

personas y la orientación a resultados, haciendo que la gestión de las personas y la cultura corporativa no sea siempre vista como algo vital.

Del mismo modo, cuando la Gestión de la Diversidad Cultural cae en el saco de los Recursos Humanos se corre el riesgo de que no siempre se perciba su importancia vital y estratégica para la sostenibilidad de las empresas y la sociedad, puesto que la Diversidad Cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos.



Esa falsa dicotomía ha creado una separación, **una divergencia entre las necesidades de las personas y las necesidades de las empresas**. En opinión de Michael Porter, esto es debido a que la mayoría de empresas siguen atrapadas en un modelo de creación de valor miope y caducado, que debe ser sustituido por un nuevo enfoque para el siglo XXI. En él, debería encontrarse un espacio común donde personas y empresas colaboraran para crear valor compartido en pro de una mejor sociedad, y donde se valoren las diferencias –y esto es una responsabilidad compartida–, de personas, sociedad y empresa. En todo ello, las organizaciones juegan un papel primordial a través de la Gestión de la Diversidad Cultural.

«Las empresas deben liderar el proceso de integrar empresas y sociedad. Pese a que no contamos aún con un marco de referencia como guía de estos esfuerzos –y aunque la mayoría de empresas siguen ancladas en un modelo de responsabilidad social donde los asuntos sociales son periféricos y no centrales–, algunos de los líderes más avanzados y sofisticados son ya conscientes de esta necesidad y los elementos de un nuevo modelo están emergiendo.

*[...] La solución radica en el principio de valor compartido, que implica crear valor económico y genera valor en la sociedad. **Las empresas necesitan reconectar el éxito empresarial con el progreso social.** Crear valor social no es responsabilidad social, ni filantropía, ni tan siquiera sostenibilidad, sino una nueva forma de conseguir el éxito económico. No está al margen de las empresas, sino en el centro.*

[...] El propósito de las organizaciones debe ser redefinido como creación de valor, y no simplemente beneficios. Esto generará la siguiente ola de innovación y crecimiento en la economía global, al tiempo que reformará el capitalismo y su relación con la sociedad.»

Michael Porter⁶⁹

⁶⁹ Michael Porter y Mark Kramer, «Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011.

Capítulo 6.

¿Y ahora qué? De la teoría a la práctica

La mayoría de empresas que en la actualidad se prepara para la nueva realidad del siglo XXI, intenta reinventarse. Reinventar el **qué** hacen con nuevos productos o servicios. O el **cómo** lo hacen, modificando sus procesos, los sistemas para mejorar su eficiencia y su sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor. O bien con **quién** lo hacen, ¿cuentan con el talento adecuado para afrontar esta nueva etapa? O **para quién** lo hacen, buscando nuevos *targets* de clientes, o creando nichos de mercado. O incluso su razón de ser, el **porqué** hacen lo que hacen. La sostenibilidad ya no es algo accesorio sino que es algo estratégico que obliga a innovar y a desempeñar las tareas de un modo diferente, por eso la Gestión de la Diversidad Cultural en el trabajo también requiere de un nuevo enfoque, un enfoque tridimensional que hemos analizado paso a paso y que esperamos sea útil para que empresas, personas y sociedad se embarquen en una nueva etapa desde la colaboración y no desde la confrontación, para juntos escribir el futuro, desde el presente y desde la diferencia.

A continuación se presentan siete consejos que pueden resultar útiles para el cambio de paradigma, para este nuevo enfoque tridimensional:

- **Convicción de la Dirección.** Desde la Dirección debe existir la convicción de que una plantilla diversa representa diferentes maneras de

trabajar y valorar de una forma auténtica las diferencias de opinión y de propuestas. Todo ello, respetando el bagaje cultural de cada persona. Se ha comentado cómo es la naturaleza de este proceso, que puede resultar difícil y muchas veces aleja a las personas del confort. En especial, los líderes necesitarán del apoyo de la dirección y de los mecanismos necesarios para afrontar este «crecimiento» que supone evitar los riesgos del *groupthink* y de la búsqueda del consenso en pro de un entorno que propicie un trabajo diverso y no sólo una plantilla diversa.

- **Estar preparado para aprender de las diferencias y similitudes.** Puede resultar un proceso cuyos frutos se recojan a largo plazo y debe existir el compromiso de los líderes de afrontar los retos que surjan en el camino.
- **Igualdad de oportunidades no significa «café para todos».** Tener las mismas oportunidades no pasa por tratar a todas las personas por igual, la diferenciación y personalización es la clave para un entorno inclusivo, como por ejemplo en la conciliación. Es necesario garantizar la igualdad de oportunidades, pero que esta no sea una goma de borrar las diferencias que cada persona aporta, ni la diferencia que cada empresa marca en el mundo.
- **La Cultura Organizativa marca altos estándares de rendimiento para todos.** Un entorno de confianza diverso no es únicamente un lugar de trabajo agradable y divertido, sino un lugar donde todas las personas pueden dar lo mejor de sí mismas, estimulando el crecimiento personal a través de un entorno que abraza la diferencia como clave del desarrollo personal y profesional.
- **Fomentar la comunicación y la colaboración.** A través de proporcionar la información y los canales necesarios para escuchar a todas las personas, así como un clima de cercanía con la Dirección y apertura, lo cual suma confianza y hace sentirse a las personas valoradas. Fomentar un equipo cohesionado, donde las personas están con sus diferencias y no solo con sus puntos en común.
- **Claridad en la misión y visión.** Deben estar no solo bien articuladas, sino claramente comunicadas, para que todas las personas tengan claro hacia dónde va la organización, cómo llegar y qué se espera de ellas. A través de un liderazgo inclusivo que conecte la visión global con el día a día de la persona en su trabajo, conectando las necesidades de la persona con las de la empresa, en un ganar-ganar.

- **Una base de igualdad sólida.** Es necesario evitar que la igualdad de oportunidades se transforme en «todos somos iguales», sentando las bases de una cultura donde se ve a cada persona por quién es, con sus diferencias y su bagaje personal cultural, desde lo más visible a lo más invisible, sin caer en etiquetas ni prejuicios.

A continuación se presenta una hoja de ruta para que estas gafas tridimensionales orienten a las empresas hacia la integración de un empleado desde el primer momento. En algunos puntos se trata de una lista para asegurar que no se queda nada en el tintero, en otros, de preguntas para la reflexión. Se ha procurado ilustrar la mayoría de ellos con prácticas (ideas para la *Inspiración*) de las 17 empresas participantes en el estudio, si bien conviene tener en cuenta, como se ha mencionado con anterioridad, que cada caso es distinto y las prácticas no son siempre extrapolables en bloque, sino que se trata más bien de recomendaciones a personalizar en cada caso:

Primera dimensión de la Gestión de la Diversidad: lo visible

1.1. Dibujar el mapa de la demografía de la diversidad en la organización teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Género
- Edad
- Antigüedad
- Nivel de estudios
- Años de experiencia laboral
- Nacionalidad: país de origen, idioma materno, tiempo de estancia en España
- Discapacidad
- Religión
- Tiempo medio en llegar al trabajo
- Medios de transporte para llegar al trabajo

1.2. ¿Existe una persona responsable de la Gestión de la Diversidad?

Desde la posición transversal inherente al cargo, las personas que desempeñan las responsabilidades correspondientes a la Gestión de la Diversi-

dad en algunas de las empresas participantes lo hacen bajo la siguiente denominación:

- BSH Electrodomésticos España: Dirección de Recursos Humanos
- CEMEX: Director de Relaciones laborales
- Endesa: HR Manager
- Ericsson España: Talent Management
- FCC: Dirección Corporativa de Relaciones Laborales
- Fundación Adecco: Dirección de Operaciones
- MRW: Dirección de Personas, Dirección de Responsabilidad Social y Tutor de Personas con Discapacidad y de Diversidad
- NH Hoteles: responsabilidad compartida entre Dirección RSC y Dirección de RRHH
- Orange: Manager de Cultura, Ética, Diversidad y Acción Social
- PortAventura: Jefe de RRHH y de Responsabilidad Corporativa
- Vodafone España: Responsable de Diversidad

1.3. ¿Cómo garantizan la igualdad de oportunidades durante el proceso de selección y retención del talento?

- **BSH Electrodomésticos España** tiene recogido en sus planes de igualdad que en los puestos donde haya subrepresentación de sexos se favorecerá, siempre en igualdad de condiciones y competencias, la incorporación del candidato del sexo subrepresentado.
- **CEMEX**. Impulsa una política global dirigida a garantizar la igualdad de oportunidades y la atracción del talento en los procesos de selección. A través de la publicación de las posiciones vacantes en Job Posting, su herramienta interna, brinda igualdad de oportunidades a todos los empleados. Además, la gestión del talento en CEMEX se realiza sin ningún tipo de discriminación en términos de raza, género, religión, apariencia física, edad, nacionalidad o discapacidad.
- En **Ericsson** no cuentan con un procedimiento escrito, pero está implícito en la cultura de la empresa y en la web de gestión de vacantes que se utiliza para la selección, el hecho de que no se piden datos ni de género, ni edad, ni situación personal. Existen objetivos a nivel de grupo de aumentar el número de posiciones directivas ocupadas

por mujeres, así como de asegurar la diversidad de nacionalidades en puestos ejecutivos.

- **Endesa, ISS Facility Services y Red Eléctrica de España** cuentan con procedimientos como Política de Empleo, que recoge principios y directrices básicos del proceso de selección. Además, Red Eléctrica de España externaliza estos procesos mediante informes de seguimiento y auditorías internas
- **FCC.** Su sistema se basa en capacidades y declara expresamente no incorporar ningún factor discriminatorio, si bien existe identificación de colectivos como mujeres víctimas de violencia de género o discapacitados que se identifican a efectos de preferencia de contratación.
- **MRW.** En su base de datos de candidatos, los filtros no incorporan nombre, sexo ni edad.
- **NH Hoteles.** Como consecuencia de la firma del Plan de Igualdad en España NH establece 100 acciones que garantizan y promueven la igualdad de oportunidades. Se realiza un seguimiento de las candidaturas e incorporaciones con análisis estadísticos de género, edad y cultura. En el *Kit de Empleo* (Manual de Selección en Operaciones para cada uno de los hoteles) existe un procedimiento y recomendaciones a seguir. Además se externaliza incluyendo la cláusula de garantía de Igualdad en los contratos con los Proveedores del servicio de selección.
- **Vodafone España** sigue esta misma línea, y en la selección de candidatos finales en procesos de mandos se fomenta la búsqueda de una candidata válida, como mínimo. Este proceso se externaliza a proveedores que conocen su visión y planteamiento acerca de la diversidad e inclusión, y se comparten sus indicadores al respecto.
- **Orange.** Existen procedimientos de selección que prevén discriminación positiva en el caso de las personas más desfavorecidas socialmente a través de los cuales se establece que, para cubrir cualquier vacante, tiene que existir en el *pool* un candidato discapacitado y una mujer. Asimismo, todos estos procedimientos son puntualmente auditados.

1.4. ¿Existe un código ético que garantice el cumplimiento de esta primera dimensión, de la Gestión de la Diversidad visible? ¿Se contemplan en el mismo canal para que puedan comunicarse irregularidades o denunciar el incumplimiento del mismo?

13 de las empresas participantes cuentan con alguna figura tipo *ombudsman* o gestor ético a la que cualquier persona puede recurrir para comunicar alguna situación que no consideren justa:

- **BSH Electrodomésticos.** Para apoyar la aplicación consecuente de las directrices del código de conducta empresarial en todas las áreas y sedes de la empresa, BSH introdujo a comienzos de 2008 el **compliance management**. Se compone de un comité, una oficina y delegados regionales de *compliance management* y un *ombudsman* (asesor externo) independiente. A ellos se pueden dirigir, de forma anónima, todos los empleados y terceras personas para comunicar infracciones del código ético.
- Desde hace más de diez años **CEMEX** dispone de un Código de Ética y Conducta que establece los principios que regulan las diversas relaciones de la sociedad con terceros, así como el comportamiento exigible a todos los empleados. Para el seguimiento del cumplimiento de dicho Código, su interpretación y revisión, se constituyó el Comité de Ética. Pone a disposición de sus empleados una página web anónima para recoger posibles casos que atenten contra el Código de Ética y Conducta.
- **Endesa.** Cuenta con el canal ético. Se trata de un canal anónimo donde los empleados pueden presentar quejas o comunicar situaciones.
- **Ericsson.** Dispone de un comité, formado por representantes de los empleados y los trabajadores, al que se puede comunicar desavenencias para que se gestionen estos hechos.
- **Fundación Adecco.** Cuenta con un Protocolo de Actuación específico en materia de acoso.
- **Iberdrola.** Cuenta con procedimientos para evitar cualquier discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política, origen nacional o social, condición social, pertenencia a un pueblo indígena, discapacidad, salud, estado civil, embarazo, orientación sexual, o cualquier otra condición de la persona que no guarde relación con los requisitos para desempeñar su trabajo. Para hacer efectivo el principio de no discriminación, el IV Convenio Colectivo especifica que cuando haya trabajadores con capacidad disminuida para el desempeño de sus funciones por razones médicas y que no obtengan la declaración de incapacidad permanente, las empresas

les destinarán a la vacante más idónea a sus aptitudes y conocimientos, conservando su categoría de procedencia.

- De forma similar, **MRW** tiene un grupo multidisciplinar, voluntario y de diferentes áreas, dirigido por personas que velan por este tipo de situaciones. Es el grupo EFR y vela por la continuidad de esta norma.
- **NH Hoteles**. Existe un buzón de denuncias en el Código Ético al que pueden redirigirse los *stakeholders* para canalizar las irregularidades. Los empleados pueden acceder al buzón a través de la intranet de la compañía. En España existe además un canal de denuncia propio de los casos de acoso laboral.
- **Grupo Mahou-San Miguel**. Dispone de un canal de denuncia interno al que los empleados pueden hacer llegar sus comentarios mediante mail, fax o teléfono. Además, cuentan con un canal externo para temas de empresa familiarmente responsable, donde los empleados pueden generar consultas o reclamaciones, que llegan directamente a la organización externa que las gestiona para garantizar confidencialidad.
- **Merck**. Cuenta con un organismo de denuncia y seguimiento de casos de incumplimiento del código de conducta ya sea dentro o fuera de la compañía.
- En **Orange** le denominan Comité de ética.
- En **FCC**, el organismo que se encarga de estas tareas es la Dirección de Atención al Empleado, dentro de la Dirección General de RRHH.

En algunos casos, es el propio Comité de Dirección quién asume la responsabilidad, como en **Red Eléctrica de España** que ha designado a un «Gestor ético» para gestionar las dudas que se puedan producir y para que recoja, analice y resuelva las diferentes denuncias que se reciban. La persona designada es el Director de Asesoría Jurídica de Red Eléctrica. Esta figura, con relación directa con el Presidente o con el Consejo de Administración, mantiene la confidencialidad de los procesos y es la responsable del desarrollo, consolidación y mejora continua de la gestión de la ética.

1.5. ¿Cómo se garantiza la integración de las personas en la organización?

Las 17 empresas participantes cuentan con procesos de **integración** en la cultura de la empresa para las nuevas incorporaciones, que incluye tanto información como formación formal:

- **BSH Electrodomésticos.** Los Planes de Acogida agrupan a personas recién incorporadas a la empresa donde el departamento de recursos humanos realiza jornadas de bienvenida en las oficinas centrales. Así, los nuevos colaboradores tienen la ocasión no solo de conocer aspectos relevantes de la organización, sino también de presentarse y dar a conocer sus cometidos. Acoge-@nfitrión: En el área del Servicio al Cliente, se prosigue con el plan de acogida de los técnicos en periodo de formación, denominados «Acoge», en las instalaciones centrales del Servicio; se incluye formación teórica, sesiones informativas sobre la empresa y visitas a la sede corporativa y a una de las fábricas del grupo.
- **CEMEX.** Apoya a los empleados recién incorporados durante su proceso de integración con un plan que incluye un protocolo de acompañamiento por parte de los responsables directos y un programa de formación en la intranet sobre los conocimientos y las habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones. Cada persona de nueva incorporación recibe un Manual de Acogida y es invitada a participar en una sesión de introducción, donde el Director General para España les da la bienvenida y tienen la oportunidad de conocer de primera mano la cultura y valores de la empresa. Esta sesión se complementa con una visita a una de las fábricas de cemento, planta de hormigón o morteros especiales para acercar a las personas a la realidad interna.
- En **Ericsson** el proceso de incorporación de nuevos empleados cuenta con un programa de integración a la compañía en el que se les guía durante los tres primeros meses. Se presta especial atención al conocimiento de la compañía y de sus valores y establece líneas claras de actuación para el propio empleado, su responsable directo y su «*buddy*» (persona con experiencia en la compañía que actúa de guía para el nuevo empleado). Todo el proceso tiene un soporte *on-line* en el que se ofrece información y formación importantes para las nuevas incorporaciones y es facilitado localmente por el departamento de Recursos Humanos.
- **Fundación Adecco.** Elabora un plan de formación inicial a medida para cada persona durante los tres primeros meses, que complementa al plan de formación continua reforzado con una *university* anual en la que los empleados dedican tres días completos.

- **Grupo Mahou-San Miguel.** Cuenta con un manual del entrevistador donde se incorporan aspectos como diversidad o igualdad, estándar para todos los procesos. Cada persona que se incorpora al grupo tiene un proceso de adaptación, un itinerario diseñado a medida donde se recibe formación formal sobre igualdad, prevención de riesgos, sobre el aspecto concreto que va a desarrollar. Además, se realizan charlas de empleados sobre el código de conducta, valores, etc. y visitas tanto a los centros de producción como al mercado. De esta forma se aseguran de que conoce la empresa y el negocio.
- **Merck.** Dispone de un plan de acogida en el que se abordan los principales aspectos estratégicos de la compañía, tanto de negocio como de actividades denominadas de soporte o de apoyo al negocio. Las presentaciones se suceden en los tres primeros días tras la incorporación del empleado y complementan al Manual de Acogida de la compañía (disponible en formato físico y en la intranet), en el que se incluye toda la información necesaria para crecer en Merck.
- **MRW.** Cuenta con un plan de acogida que recoge entrevistas en el área de personas, así como una visita a todas las áreas de la división central, presentación a todos los departamentos, anuncio en portal del empleado, visita a las plataformas operativas y franquicias. Así como un programa de bienvenida *e-learning*. En caso de personas con discapacidad, se realizan entrevistas con el tutor de personas con discapacidad. A los tres meses, se hace una entrevista de seguimiento con el área de personas.
- **Orange.** Cuenta con un paquete de bienvenida físico, donde la persona tiene toda la información necesaria para hacer más fácil su incorporación, desde materiales de *merchandising como* marketing interno, hasta códigos y procesos básicos.
- **Red Eléctrica de España.** Dispone de un Plan de acogida e integración específico para las nuevas incorporaciones, cuyo objetivo es incrementar el conocimiento de la organización y de sus procesos de funcionamiento a nivel general. Además de involucrar e identificar al empleado con la empresa y la cultura de Red Eléctrica de España de forma rápida y eficiente, permitiendo a la persona adquirir conocimientos de tipo interfuncional y desarrollar las competencias

de acuerdo con las necesidades de su puesto de trabajo. Así como facilitar el desarrollo profesional de los nuevos empleados y adaptar su proceso de formación y desarrollo a las necesidades concretas de cada persona y de la organización, e identificar el potencial y los intereses personales del recién incorporado.

- **Vodafone España.** El proceso de incorporación cuenta con un programa de bienvenida que incluye: presentación de la empresa, estructura, valores, etc., un itinerario de formación *on-line* (sobre competencias, productos, políticas...). Además, todas las personas deben pasar una semana en la tienda para entender el negocio. A cada persona que se incorpora se le asigna un **buddy**: persona de su mismo nivel que debe orientar a la persona en los aspectos más informales de la organización.

Segunda dimensión de la Gestión de la Diversidad Cultural: lo invisible

2.1. Misión y visión. ¿Son compartidos? ¿Hacen referencia a la importancia de las personas?

Para ejemplificar la importancia de la cultura a la hora de cumplir con la estrategia, se presenta aquí una revisión de algunas de las misiones y visiones de las empresas participantes que ilustran cómo las personas y, de un modo más o menos implícito, la cultura, son parte de estas. Y cómo la realidad empresarial responde y forma parte de la realidad social. Se observa cómo la innovación juega un papel clave también. Pero lo más importante radica en que se manifiesta claramente cómo la creación de valor y la orientación hacia los resultados es no solo compatible sino interdependiente con la Diversidad Cultural y con la orientación a personas: sin la una, no existiría la otra.

- **CEMEX:** el compromiso de todos los empleados es fundamental para afrontar con éxito los desafíos que se plantean. Son ellos los que se relacionan con sus grupos de interés, los que aportan ideas, los que generan innovación y los que, en definitiva, crean valor para la compañía. Por ello quieren atraer y retener a los mejores.
 - Misión: satisfacer globalmente las necesidades de construcción

de sus clientes y crear valor para sus accionistas, **empleados** y otros sectores clave, consolidándose como la compañía de soluciones para la industria de la construcción **más eficiente, rentable y sostenible del mundo.**

- Visión: desarrollar soluciones constructivas que satisfagan las necesidades de un mundo con recursos limitados mientras se reduce su huella ecológica y permiten a la compañía crear el máximo valor para los grupos de interés.
- **Endesa:**
 - Misión: maximizar el valor de sus accionistas. Servir a los mercados superando las expectativas de sus clientes. Contribuir al desarrollo y **realización de sus empleados.**
 - Visión: ser un operador del negocio energético y de servicios conexos, centrado en la electricidad. Una compañía multinacional, responsable, eficiente y comprometida con la seguridad, la salud y el medio ambiente.
- **Ericsson:** considera que todos los empleados son evaluados por sus comportamientos y valores que aparecen en *It begins with us*, donde se define la cultura de la empresa.
 - Misión: innovación para dar *empowerment* a las **personas**, a las **empresas** y a la **sociedad.**
 - Visión: *To be the prime driver in an all communicating World.*
- **FCC:** aúna en su razón de ser la creación de valor para la sociedad y para la empresa a través de conseguir una cultura diversa y de alto rendimiento. Conscientes de que el desarrollo sostenible empieza desde dentro con el compromiso de sus empleados.
 - Misión: **crear valor para la sociedad** y para los accionistas diseñando, construyendo y gestionando infraestructuras y servicios que contribuyan, de un modo eficiente, sostenible y seguro, al **bienestar de las personas.**
 - Visión: ser el grupo internacional de referencia en el diseño y prestación de **soluciones orientadas al bienestar de los ciudadanos, al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible.** Un grupo diversificado e integrado, comprometido con sus empleados y admirado por su capacidad de crear valor y de innovar para dar respuesta a las nuevas necesidades sociales.
- **Fundación Adecco:** en su objetivo de ayudar a buscar empleo a las

personas con dificultades para conseguirlo, pone en marcha un Plan de Orientación e Integración personalizado que permita proporcionar un grado de autonomía personal suficiente y los recursos necesarios para la búsqueda activa y sostenible de empleo.

- Misión: atender las necesidades laborales de la sociedad, llevando a las empresas la parte más humana del mercado de trabajo y ayudando a las personas que lo tienen más difícil a la hora de encontrar un empleo.
- Visión: ser el referente social de la estrategia sostenible de las empresas y el referente laboral de las personas con dificultades.
- **ISS Facility Services:** en su razón de ser, la empresa afirma que conseguir dar servicio a los clientes pasa por lograr que sus empleados tengan un trabajo de calidad. Así se respeta a la sociedad y es la forma de conseguir beneficios y de liderar el mercado.
 - Misión: ayudar a que los clientes se concentren en su actividad principal de negocio, realizando y gestionando de manera eficiente la mayoría de servicios auxiliares en sus edificios e instalaciones, ofreciendo puestos de **trabajo de calidad** a los trabajadores de ISS, **respetando a la sociedad y al medio ambiente** y generando beneficios proporcionados a sus accionistas.
 - Visión: liderar el mercado español de *Facility Services* (Servicios Generales).
- **Merck:** en su razón de ser se integran sociedad y empleados en comunidad, porque los empleados son parte de la sociedad y la sociedad parte de la empresa. Pero además la organización sabe que conseguir el éxito pasa por las personas.
 - Misión: en Merck cumplen con las promesas y después se miden sobre esta base. Su objetivo es operar un negocio global que genere beneficios para los pacientes y clientes en general, sus *market partners* y su **comunidad**.
 - Visión: su éxito empresarial comienza con las personas.
- **MRW:** hace de su compromiso social su razón de ser, y saben que eso supone en sí mismo una ventaja competitiva para todos los *stakeholders*.
 - Misión: aportar soluciones para facilitar el ganar tiempo uniendo distancias, comprometidos con un mundo mejor.
 - Visión: ser la primera marca preferida por ofrecer las soluciones

más innovadoras en transporte y logística.

- **NH Hoteles:** son conscientes de que ofrecer una excelente experiencia al cliente pasa por gestionar la experiencia de los empleados.
 - Misión: ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para sus **clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general**. Aspiran a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y servir de **Inspiración** para otros.
 - Visión: recompensar el tiempo que les dedican sus clientes, **mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible**.
- **PortAventura:**
 - Misión: crear y ofrecer a sus clientes y residentes experiencias únicas y variadas, en un entorno natural, privilegiado y exclusivo, con una visión única y **socialmente responsable**.
 - Visión: ser el mejor destino de ocio familiar, de negocio y residencial de Europa.
- **Red Eléctrica de España:** son conscientes de que el valor es «ganar-ganar» para todos los *stakeholders*.
 - Misión: ser el operador y el transportista del sistema eléctrico español, garantizando la continuidad y seguridad del suministro eléctrico, la coordinación entre producción y transporte de electricidad y el desarrollo de la red de transporte.
 - Visión: ser una empresa líder en la operación y transporte de redes eléctricas, reconocida por ofrecer un servicio de máxima calidad y seguridad a nivel mundial, realizar una **gestión ética, responsable y sostenible, potenciar el I+D+i y generar valor para todos sus grupos de interés, manteniendo su compromiso con el medio ambiente**.
- **Vodafone España:** explícitamente hace referencia a la conexión de persona-empresa-sociedad, convirtiendo a esta en su misión.
 - Misión: mejorar la vida de sus clientes, **ayudando a personas, negocios y comunidades a estar más y mejor conectados** en el mundo.
 - Visión: sus clientes, al utilizar sus servicios, harán **sus vidas más ricas, mejor conectadas y satisfactorias**. Ellos preferirán participar de sus servicios porque será la opción más convincente que podrán encontrar en el mercado. Les gustaría llegar a ser líderes en comunicaciones a nivel mundial.

2.2. ¿Con qué canales de información se cuenta? ¿Cuál es el proceso para transmitir la información importante y asegurar que llega a las personas?

- **BSH Electrodomésticos España** dispone de diferentes medios de comunicación interna entre los que destaca la revista interna *Actual* que cuenta con una tirada de más de 5.500 ejemplares. Se trata de un medio de comunicación bidireccional: de la empresa hacia los empleados y de los empleados hacia la empresa. Las páginas de la revista están abiertas a la participación y sugerencias de todos y, de hecho, ha recogido la colaboración de más de 300 trabajadores no pertenecientes al consejo de redacción. Este medio plural se hace eco de los principales eventos y actividades de la compañía; la intranet, que es la principal herramienta de comunicación interna para los empleados de BSH, ofrece toda la información y los servicios de cada una de las ubicaciones, así como un resumen diario de prensa sobre las noticias más relevantes, no solo del sector, sino de todo cuanto pueda ser de interés general. Intranet cuenta también con un buzón de sugerencias para que las ideas y opiniones de nuestros trabajadores puedan ser atendidas; desde el Portal del empleado se da a conocer información relevante para los colaboradores como las vacantes o los catálogos de formación.
- La comunicación interna en **CEMEX** se apoya en diferentes herramientas como: correo electrónico, para la difusión de noticias o comunicados que tienen carácter inmediato; revista interna *Nuestra Voz*, que recoge informaciones de la compañía e incluye contenidos de carácter global, regional y local; intranet, en la que cada departamento cuenta con un espacio propio para publicar lo que considere de valor e interés para la organización, tablones de anuncios en todas las instalaciones (tablón general, de seguridad y salud, y de sostenibilidad). Con carácter extraordinario, la Dirección de la compañía también realiza videoconferencias con amplia asistencia de empleados para comunicar informaciones puntuales y relevantes de la organización.
- **Endesa**. Cuenta con una herramienta que se llama *Interactúa*, de diálogo y comunicación continua con los empleados, donde el Director General de Recursos Humanos se dirige a los empleados con

periodicidad mensual para dialogar sobre temas de interés. Además de contar con un canal *on-line* de televisión, revista interna y líneas directas.

- **Ericsson.** Aparte de los canales de comunicación tradicionales (intranet, *newsletters*, etc.), Ericsson da cada vez más importancia a las herramientas web 2.0 que facilitan la colaboración y la comunicación multidireccional. Dispone de una red social propia (*MyNet*) a través de la cual los empleados pueden compartir información, crear comunidades específicas y recibir prácticamente de forma inmediata respuestas a sus preguntas, desde cualquier parte del mundo y desde perspectivas diferentes.
- **Grupo Mahou-San Miguel.** También cuentan con un *Portal del empleado*, así como la revista interna *ON*. En los centros de producción hay puntos de información y pantallas donde se comunican campañas, iniciativas, etc. Dos encuentros anuales con Dirección General donde se exponen resultados y retos de la empresa.
- **Merck.** Como canales de comunicación, cuenta con intranet local, intranet internacional y de cada una de las divisiones del grupo, *Revista Impresa del Grupo Merck*, servicio RSS de publicaciones internas, tableros informativos, pantallas informativas, quioscos informativos, *newsletter* local digital, revistas *on-line* especializadas por área a nivel corporativo, *chat* corporativo, comunicados oficiales puntuales del Comité de Dirección, *webcasts* internacionales corporativos y de producto. Actualmente, están migrando su intranet a un nuevo sistema que integra estas herramientas de colaboración.
- **MRW.** Cuenta con el *Portal del empleado*, *newsletter* del empleado (*MRW way*), banco de propuestas, reuniones departamentales y transversales, jornadas transversales donde se invita a algún experto en materias (por ejemplo resiliencia, *automanagement*, emprendeduría...).
- En **PortAventura**, además de los métodos descritos, cuentan con vídeos que sirven para difundir material audiovisual de interés para las personas, así como SMS al teléfono móvil de los empleados que sirven para notificar mensajes con inmediatez, reforzar campañas más amplias y asegurar que el comunicado llega a todos los destinatarios.

2.3. ¿Existen canales de comunicación ascendente para dar la oportunidad de expresarse y escuchar a todos los empleados?

En una gran mayoría de las empresas, aunque no esté escrita, existe una política de puertas abiertas, donde cualquier persona puede dirigirse a otra persona, incluso a líderes:

- **AENA.** Una vez al mes, se hace un *chat* con el presidente, quien responde a las preguntas que previamente le han hecho llegar l@semplead@s.
- En **Endesa**, existe el desayuno con el Consejero.
- **BSH Electrodomésticos.** Cuenta con *Straight to the board of management*, que es una plataforma *on-line* donde expresar e intercambiar opiniones con los miembros del Comité de Dirección. Por su parte, la Encuesta internacional de empleados, un proceso sistemático de mejora continua que tiene lugar cada dos años, permite que los empleados del grupo contribuyan con sus opiniones. En la última edición de la encuesta, la participación alcanzó el 93,66%.
- **CEMEX** impulsa la comunicación para que fluya en la organización a todos los niveles y en todos los sentidos, por lo que se fomentan las visitas directivas a los diferentes centros de producción y los encuentros entre trabajadores y supervisores de área, siguiendo una filosofía de transparencia en la información y persiguiendo una retroalimentación que permita una acertada gestión de la información. Además, anualmente se realiza una encuesta de clima laboral en la que los empleados tienen la oportunidad de valorar la gestión de los recursos humanos por parte de CEMEX así como identificar posibles áreas de mejora.
- **Ericsson.** No existe una política de puertas abiertas como tal, pero sí la cultura de que los *managers* y directivos son accesibles a cualquier empleado. Informalmente, todos los empleados pueden contactar con la dirección de la empresa. Formalmente, se facilitan los canales de comunicación a través de las herramientas disponibles (web 2.0, encuesta de clima, intranet, etc.). Mediante la distribución de los espacios en sus oficinas, se favorece también la comunicación entre todos los niveles, ya que no existen despachos ni zonas restringidas. La compañía promueve además que todos los responsables, independientemente del tamaño de su equipo,

mantengan reuniones periódicas de manera estructurada donde se comparta información de la compañía y el negocio y se generen diálogos.

- **Fundación Adecco.** Los mandos intermedios y la dirección siempre están accesibles para que cualquier empleado le plantee una duda o sugerencia. La comunicación con los miembros del comité es la habitual con cualquier otra persona, ya sea por vía telefónica, e-mail o en persona.
- Del mismo modo, en **ISS Facility Services**, cualquier líder tiene la puerta abierta cara a cara o a través de buzón de sugerencias o correo electrónico.
- **NH Hoteles.** Cuenta con un canal de consulta a través del Buzón del Empleado.
- En las oficinas de **Orange**, no hay apenas despachos. Los directivos, *managers* y gerentes trabajan codo con codo con el resto de la plantilla, facilitando la comunicación con los líderes.
- **Grupo Mahou-San Miguel.** Organiza encuentros más personales con la Dirección General a modo de desayuno informal. Además, el portal del empleado tiene un apartado de foro donde se reciben comentarios y sugerencias, así como otro apartado de intercambio donde se publican ofertas, servicios, etc., entre empleados.
- **Merck.** Cuenta con una política de puertas abiertas establecida tanto en su política de comunicación directa como interna. Además, con el e-mail del Comité de Dirección permanentemente abierto mantienen encuentros mensuales en cada uno de los centros de trabajo como parte del ciclo de desayunos «Somos Merck».
- **MRW.** Cuenta con espacios diáfanos, y los despachos de directivos son acristalados y siempre tienen la puerta abierta. La accesibilidad es total, cualquier persona puede dirigirse al Comité de Dirección vía e-mail o, en el caso de trabajadores que estén en el mismo centro de trabajo, de forma presencial.

2.4. ¿Están claras las expectativas? ¿Se asegura que las personas saben lo que se espera de ellas?

Las empresas cuentan con **Planes de Desarrollo**, donde se especifica cómo impacta el trabajo de cada persona en la estrategia y objetivos globales

de la organización para que puedan sentir que marcan la diferencia. Aquí resulta crucial el papel del líder inclusivo, quien asegura que la estrategia se traduce en acciones concretas y que estén presente en el día a día, en su rol de guía de la propia organización y de gestión de las expectativas de crecimiento vertical y horizontal, mediante la adaptación de cada plan de desarrollo al bagaje cultural de la persona según sus habilidades, experiencia, intereses y rendimiento.

Como ejemplo de la importancia de los líderes, en **MRW** son conscientes que hacer realidad su estrategia depende en gran medida de su capacidad para ser una empresa culturalmente diversa, y para ello resulta vital la capacidad de sus líderes a fin de transmitir esa cultura con integridad, orientación a los clientes y a los resultados. Y se aseguran que lo hacen pidiendo a sus colaboradores que evalúen a sus jefes.

2. 5. ¿Cómo se garantiza el aprendizaje? ¿Se mide la eficiencia de la formación? ¿Existen planes de movilidad horizontal? ¿Se aplican políticas de promoción interna?

En la actualidad son muchas las empresas que se cuestionan la efectividad de la formación interna, sin perder de vista que el aprendizaje es un proceso diverso en función de cada persona. Son cada vez más las que aplican el modelo de aprender en el trabajo *-on the job-* creando figuras internas que actúan como mentores y guías, así como fomentando el *crossaprendizaje* entre funciones.

En **Iberdrola**, tienen un compromiso con el empleo de calidad, la formación y el desarrollo profesional con su equipo al que definen como multicultural por estar compuesto por empleados con afinidades muy diversas, pero con un referente común: hacer crecer a la compañía y satisfacer las necesidades de sus accionistas, usuarios, empleados y del conjunto de la sociedad. En los nueve primeros meses del 2011, su plantilla ha alcanzado las 31.334 personas, distribuidas en 40 países. Enfocan sus energías hacia la gestión global del talento, y consideran la formación como un elemento esencial para potenciar las expectativas de promoción y desarrollo profesional de los empleados de la compañía. Así nace la cultura empresarial del Grupo Iberdrola, encaminada a la consecución de los siguientes principios:

PRINCIPIOS	
SATISFACCIÓN	Del cliente y del accionista
RESULTADOS	Todas nuestras acciones deben estar centradas en los resultados
PRINCIPIOS	
CAPITAL HUMANO	Invertir en nuestro mayor activo, nuestros trabajadores
PROFESIONALIDAD	Tanto para líderes, gestores y/o técnicos
MULTINACIONAL	Equipos con distintas culturas y localizaciones que trabajan juntos
INTEGRACIÓN Y COMPROMISO	Con la organización
COMUNICACIÓN	Abierta, transparente y sistemática a todos los niveles

Tercera dimensión de la Gestión de la Diversidad Cultural: trabajo diferente

3. 1. Toma de decisiones

¿Cuál es el proceso? ¿Quién toma las decisiones? ¿Se implica a las personas que afecta? ¿Cómo se toman? Ágilmente, proactivamente, intuitivamente. No se trata de crear un sistema de toma de decisiones, sino de que esté claro quién las toma, y sobre todo qué sucede cuando no se ha especificado quién las debe tomar. En definitiva, lo importante radica en que estén claramente definidas las responsabilidades de cada puesto. Esta información se suele integrar en el plan de acogida de las nuevas incorporaciones.

Por otro lado, es importante que los líderes sean conscientes de cómo se están tomando las decisiones y si encaja con la forma en que deberían hacerlo para lograr sus objetivos. Cabe recordar que la toma de decisiones es la cultura y, por tanto, la forma en que se asumen puede hasta cierto punto determinar el éxito de la organización. Por eso, más que de estilos correctos o incorrectos en la toma de decisiones, se trata de tener conciencia de cómo se espera que se tomen, conocer fehacientemente cómo se contraen y asegurarse de que esta información se comparta.

3.2. Coherencia entre valores y acciones: Valores en acción

¿Se cumplen las promesas, se hace lo que se dice, los valores se traducen en acciones y comportamientos del día a día? Estas preguntas deben aplicarse tanto a nivel de liderazgo como de todas las personas. En páginas anteriores hemos visto los valores de los participantes y las referencias, de una manera más o menos implícita, que estos valores mantienen con la Diversidad Cultural, en tanto que hablar de personas implica hablar de la diversidad de cada una de ellas.

3.3. ¿Cuál es el estilo de liderazgo deseado? ¿Fomenta un liderazgo inclusivo? Las políticas de Recursos Humanos ¿tienden al «café para todos» o a la personalización? ¿Tienen los jefes espacio para adaptarse a las necesidades de sus equipos?

La mayoría de empresas cuentan con programas de desarrollo de liderazgo que de una forma más o menos explícita están dirigidos a desarrollar su capacidad inclusiva. El papel de los líderes en la gestión de personas resulta cada vez más relevante, y Recursos Humanos no es otra cosa que un departamento al servicio de estos.

Como ejemplo el **Grupo BSH** considera al liderazgo la base fundamental de su desarrollo. Los principios de liderazgo de BSH, establecidos a nivel corporativo y aplicables a cada líder de equipo del grupo, suponen un pilar fundamental dentro de la política de Recursos Humanos del grupo, y están completamente alineados con los principios corporativos. Para dar a conocer y hacer que esta política cale dentro de los colaboradores, el Grupo BSH cuenta con un programa de formación de liderazgo corporativo, donde se transmiten estos valores así como otros principios básicos de liderazgo. Para evaluar el liderazgo, la compañía cuenta con una potente herramienta: «La encuesta internacional de empleados» en la que, de manera sistemática, cada dos años, los empleados del grupo son invitados a participar en un cuestionario donde, además de otros factores, evalúan a su supervisor inmediato. Partiendo del indicador de liderazgo en la encuesta de empleados de la unidad a que pertenezcan los distintos líderes, los diferentes responsables de la compañía deberán participar de manera obligatoria, recomendable u opcional en el programa «*Feedback for managers* (FFM)». Se trata de un instrumento de *feedback* dirigido a los

responsables de equipos de la organización con al menos cuatro colaboradores. Esta herramienta provee una plataforma para establecer un diálogo constructivo entre el jefe y sus trabajadores, así como para optimizar el estilo de liderazgo y el trabajo en equipo.

3.4. ¿Cómo se fomenta la colaboración entre departamentos?

- Desde la estructura del espacio físico, **MRW** y **Orange** cuentan con espacios diáfanos, y en concreto en **MRW** los despachos de directivos son acristalados y siempre tienen la puerta abierta, que facilitan procesos y sistemas al servicio de la colaboración.
- El grupo **BSH** cuenta con diferentes plataformas como el New Office Collaboration Space (NOCS), que es la herramienta empleada más habitualmente ante la realización de proyectos donde participan personas de diferentes departamentos, quienes aportan datos en tableros de anuncios, *wikis*, foros de discusiones, etc. Asimismo, dentro de la *wiki* corporativa, destaca la *wiki* de informática, donde las distintas personas de la organización comparten soluciones a problemas, ofrecen consejos de uso o recomiendan determinados productos.
- Plataforma virtual Shift: Shift es una red social interna que facilita las relaciones entre los empleados de **CEMEX**. Es una herramienta de colaboración en la que los empleados de todo el mundo pueden compartir opiniones, información, planes o evolución de proyectos. Desde su lanzamiento a nivel global, en abril de 2010, cuenta ya con más de 20.500 usuarios y más de 500 comunidades. Shift combina elementos de las populares redes sociales –blogs, *wikis* y foros de discusión– para fomentar el intercambio eficiente de ideas innovadoras y mejores prácticas en la empresa a nivel global.
- **Ericsson**. Cuenta con una herramienta de colaboración (Ericoll) con varias funcionalidades y que permite a los grupos de trabajo, entre otras cosas, la creación de blogs, *wikis* (en los que los usuarios pueden añadir contenidos y complementarlos), actualización y revisión de documentos, etc. A través de MyNet (red social propia) los empleados pueden también crear equipos virtuales fomentando la cooperación entre áreas.
- **FCC**. Existen espacios de colaboración y foros de discusión para colectivos implicados o interesados en proyectos concretos.

- Del mismo modo, en **Fundación Adecco**, el semanario tiene formato blog, en el que se dispone de foro, así como en el espacio común de la intranet.
- **NH Hoteles**. En el portal de formación *e-learning* (Bettrained) existe la posibilidad de compartir información y crear grupos de discusión y colaboración en el conocimiento.
- **PortAventura**. Además de actividades sociales que facilitan el contacto entre compañeros que de otro modo sería más difícil conocer, se crean grupos transversales de trabajo específicos.
- **Red Eléctrica de España**. Existen foros y comunidades a través de la intranet.

3. 5. ¿Existe una cultura de reconocimiento?

Es importante no solo que los líderes reconozcan el buen trabajo, sino que también se gestionen los errores constructivamente, como fuente de aprendizaje, así como fomentar el reconocimiento entre compañeros. Son muchas las empresas que cuentan con programas específicos de reconocimiento para conseguir implementar esta actitud en la cultura:

- **BSH Electrodomésticos España** cuenta con diversos reconocimientos a sus empleados entre los que destacan los premios Trainera donde la planta de Santander entrega anualmente un reconocimiento a las iniciativas más relevantes presentadas por los trabajadores que aportan valor a los productos, procesos o servicios; los Best Practice Award que suponen un reconocimiento especial para todos aquellos empleados de BSH cuyas propuestas contribuyen a la mejora de los procesos, y sirve además, como un canal adicional de información e intercambio de experiencias implantadas entre las diferentes áreas y países; los *brandawards*, que galardonan la labor de los equipos de marketing a nivel internacional; los premios a los mejores informes urgentes de averías donde se reconoce la labor de los técnicos del servicio BSH al cliente en las categorías de especial colaboración y de mejor demostración de espíritu de servicio; o los premios a los mejores inventores, donde recompensa a los colaboradores de la compañía con un reconocimiento en la categoría de grupos de inventores y otro en la de inventores individuales.

- **FCC** entrega anualmente los premios Fomento de la Calidad a la obra excelente del año, en los apartados de obra civil y de edificación, y el premio Fomento de la Innovación en un acto celebrado en Torre Picasso. Tras el éxito conseguido en la primera edición, en la que se presentaron más de un centenar de proyectos, FCC ha puesto en marcha la II edición de los premios a la Ecoeficiencia, que tienen como finalidad distinguir las iniciativas o actuaciones realizadas por los empleados de FCC que contribuyan al desarrollo sostenible, a la implantación de medidas adecuadas para el aprovechamiento de los recursos naturales y al funcionamiento de nuevos procesos. También resulta destacable la puesta en marcha de los **premios de Prevención** en la empresa con los que pretende poner de manifiesto y reconocer el trabajo, la dedicación y el valor que la organización y las personas que la integran confieren a la prevención de los riesgos laborales en todos los ámbitos de actuación, premiando la dedicación de las áreas de producción y las iniciativas o actuaciones realizadas por los empleados del grupo, en la contribución de la mejora del nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores.
- **Fundación Adecco**. Todos los miembros tienen un objetivo personal de mejora continua y se evalúa con los superiores. En el Semanario (AOL) se publican todas las aportaciones/novedades que cualquier trabajador/a ha creado para la mejora continuada de su actividad, aparecen en un apartado que se llama «Aportación a la comunidad». Las ideas se gestionan a través de las reuniones que cada mando intermedio mantiene con su equipo, y estas ideas son recompensadas económicamente.

3.6. ¿Cómo se garantiza el equilibrio vida personal-profesional?

Como se vio en la tercera dimensión, crear un entorno inclusivo, donde las necesidades de persona y empresa se encuentran para hallar formas de trabajar que permitan satisfacer a ambas, pasa por fomentar tanto la responsabilidad empresarial como personal a fin de equilibrar la vida personal y profesional. Si bien en los últimos años se ha detectado una tendencia a incluir medidas de flexibilidad horaria generales, el equilibrio óptimo suele pasar por que sea cada líder el que gestione de una manera personalizada cada caso concreto. Sin embargo sigue siendo necesario establecer líneas de actuación generales, con las que la mayoría de empresas cuenta.

- Sirva como ejemplo el caso de **Iberdrola**, que cuenta con su Política de Conciliación de la vida personal y laboral e igualdad de oportunidades para promover los compromisos de igualdad entre hombres y mujeres en lo que se refiere a:
 - El acceso al empleo
 - La formación
 - La promoción profesional
 - Las condiciones de trabajo

En el marco de su compromiso con la igualdad y la defensa de la familia, disponen de importantes medidas que posibilitan una conciliación real entre la vida personal y profesional. En España destacan las siguientes:

MEDIDAS	ACCIONES
JORNADA DE TRABAJO CONTINUADA	De 7.15 a 15.30 horas, primera empresa del IBEX-35 en implantar la jornada intensiva en España
REDUCCIÓN FLEXIBLE DE LA JORNADA	A cinco horas diarias hasta que el niño cumpla un año, sin merma de la retribución fija salarial
BAJAS POR MATERNIDAD/ PATERNIDAD	Con abono del 100% del salario
PERMISO RETRIBUIDO	De 15 días naturales antes de la fecha prevista del parto
JORNADA POR LACTANCIA	Ampliación de la reducción de jornada a 45 minutos
REDUCCIÓN DE JORNADA POR GUARDA LEGAL	Ampliación en dos años de la edad del niño (de 8 a 12), con lo que se supera en cuatro años lo establecido por la legislación vigente
EXCEDENCIA	Ampliación de la reserva del puesto de trabajo a tres años tanto para cuidado de hijos como de un familiar hasta el segundo grado, pudiendo acceder a formación profesional
COMITÉ EMPRESARIAL	Para la vigilancia del cumplimiento de las medidas de conciliación e igualdad de oportunidades
PLAN DE FORMACIÓN	Que incluye un curso on-line en materia de conciliación y una formación específica para los directivos

3.7. ¿Cómo se identifican las necesidades de las personas que forman la organización?

Tradicionalmente además del contacto con RRHH, o a través de los líderes, las empresas llevan a cabo encuestas de satisfacción a los empleados, en algunos casos llamadas «de clima». Sin embargo, estas encuestas en el siglo XXI se están quedando obsoletas y están dando paso a nuevas formas de conversación que consigan reflejar con mayor fidelidad la realidad interna, así como identificar las causas de motivación y *enganching*. Uno de los motivos de su creciente desestimación es que la encuesta de clima se centra en qué recibe el empleado, y genera expectativas que pueden resultar difíciles de cumplir.

3.8. Compromiso de la Dirección. ¿Hasta qué punto la Dirección está sensibilizada con la Diversidad Cultural? ¿Conoce su importancia? ¿Qué papel juega en su agenda?

Como se ha comentado anteriormente, es clave para el éxito de la Gestión de la Diversidad Cultural que la Dirección esté concienciada de la importancia de la misma para la sostenibilidad del negocio, y que no la considere como un simple medio, sino como un fin en sí mismo.

3.9. ¿Existe una cultura precursora de la innovación?

- **BSH Electrodomésticos.** La innovación es un elemento esencial de la cultura corporativa que se encuentra integrado en sus principios corporativos. BSH lleva a cabo distintas iniciativas para fomentarla:
 - Programa Top Idea, impulsor de la innovación, en el que se recogen todas las ideas de mejora de los trabajadores relacionadas con productos y procesos de la compañía. Está abierto a toda la plantilla y su finalidad es potenciar la creatividad y la participación de los empleados, con el objetivo de consolidar y fortalecer la competitividad del grupo y el sentimiento de integración de los colaboradores.
 - Innovalia, la feria de la Innovación. Es el evento interno de BSH España y que reúne cada año a los representantes de todos los departamentos locales de desarrollo y centros de I+D+i de las

plantas de BSH en España.

- Cooperación con instituciones académicas. Un modelo de innovación abierto como uno de sus principales mecanismos de desarrollo consiste en las colaboraciones con centros de investigación como el Instituto Tecnológico de Aragón (ITA), el Centro Superior de Investigaciones Científicas y universidades como la de Zaragoza, con la que lleva colaborando durante más de 30 años y con la que desde 2006 comparte la Cátedra BSH Electrodomésticos en Innovación.
- Premios a los mejores inventores. En el Foro de inventores, que se da cita en BSH España cada año, se premia a los colaboradores de la compañía mediante la entrega de reconocimientos en dos categorías: la primera destinada a los grupos de inventores, y la segunda, a los inventores individuales.
- BSH Innovation Awards. Nuevos reconocimientos para distinguir la tecnología, producto y solución del año. Así, en el marco de la BSH Corporate Forum, la convención corporativa, el responsable de la división de tecnología del grupo reconoce anualmente la labor de los distintos equipos de la compañía en pos de la innovación.
- Para **CEMEX** la innovación es una actitud, una forma de trabajar fundamental para la creación de valor y un componente básico de su concepción de la responsabilidad empresarial. Un supuesto esencial de la innovación es la creatividad, característica intrínseca de los seres humanos. Por ello, y sabedores de que la creatividad y la innovación se benefician de la apertura de fronteras físicas y mentales, en CEMEX se promueven las capacidades creativas y las actitudes innovadoras de sus empleados, así como su relación y colaboración en los procesos de innovación con sus grupos de interés. Todos los empleados pueden participar en el proceso innovador y la empresa fomenta su participación a través de diferentes vías como acciones formativas para mejorar la capacidad de innovación de los empleados, concursos de ideas, creación de los grupos de mejora, campañas de innovación, etc.
- **Endesa y Orange.** Promueven mejoras continuas en innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad a través de premios a las ideas aportadas por *stakeholders* internos y en el caso de Endesa, también externos, como contratistas.

- **MRW.** Tiene un plan de innovación transversal liderado desde el departamento de innovación, donde se premian con 300 euros las propuestas realizadas por los trabajadores que son implementadas con éxito y tienen impacto directo en la red de franquicias o en el propio negocio.
- **Ericsson.** La innovación es una parte importante de la cultura de la empresa y se valora en todos los empleados como parte de su evaluación anual. Existen, además, mecanismos que facilitan y reconocen la innovación como su *Innovation wall*, *innovation box* y *best practices*. Existen vías de comunicación de ideas, procesos que establecen cómo se envían y gestionan las ideas, etc. También disponen de un área de la compañía que se dedica a fomentar la innovación y a través del programa de Reward & Recognition, mediante el que se premia la innovación, entre otros factores.
- **FCC.** Continúa con su política de desarrollo tecnológico, aplica la innovación continuada en sus obras, participa activamente en los proyectos de las obras más singulares o los redacta la propia empresa; desarrolla proyectos de I+D+i para mejorar los procesos y sistemas de la empresa además de incrementar y optimar la maquinaria y medios auxiliares de que dispone. Plenamente comprometida con la sostenibilidad de la construcción participa en varios comités técnicos internacionales como el CEN/TC 350 Sustainability of construction works e ISO/TC 59/SC 17 Building construction/sustainability in building construction y españoles como el AEN/CTN 198/SC Sostenibilidad en infraestructuras en el que ostenta la presidencia.
- **Grupo Mahou-San Miguel.** Además de existir un departamento de innovación, es uno de los valores a desarrollar internamente y, por ello, está presente en el día a día del empleado. En la convención de ventas se premia a las personas *más excelentes* de la red comercial por su trabajo realizado durante el año.
- **Merck.** Se recogen ideas en una plataforma común para todos los empleados, donde un equipo de expertos las clasifica, valora y propone para su implementación. Existen, además, premios locales e internacionales.
- En esta línea **NH Hoteles** cuenta con el Programa NH Idea que identifica y premia las mejores ideas.
- **Red Eléctrica de España.** Se asegura que todos los empleados sean

parte de la innovación con distintos concursos, premios, encuestas y sugerencias.

- **Vodafone España.** Fomenta la innovación de diversas formas, desde el diseño de espacios de innovación (con mobiliario, diseño específico) a una herramienta de propuestas de ideas (Ideas4innovation) de acceso y con participación de todos los empleados (tiene asociado reconocimiento). Es, además, una de las competencias clave que se evalúa en su modelo de desempeño. «Ideas4innovation» tiene un proceso asociado con fases, campeones de innovación que aportan comentarios y criterio, así como premios en las distintas fases.



Anexos

Perfil de las empresas participantes

AENA

Aena, como entidad pública empresarial, líder mundial en la gestión de aeropuertos a través de Aena Aeropuertos SA y proveedor de servicios de navegación aérea, tiene un gran interés en participar en la potenciación del desarrollo equilibrado y coherente del mercado con la actitud de empresa socialmente responsable que desde hace muchos años caracteriza a la organización. Las actuaciones llevadas a cabo por Aena durante los últimos años han contribuido de forma decisiva a la mejora de los estándares de calidad, ambientales, económicos y sociales, imprescindibles a la hora de progresar en el desarrollo sostenible de un entorno de actuación tan estratégico como el de la gestión de aeropuertos y servicios de navegación aérea.

BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA

BSH Electrodomésticos España es consciente del importante papel que puede y debe jugar para contribuir al desarrollo sostenible, y por eso la innovación, la excelencia empresarial y el respeto por el medio ambien-

te son algunas de las bases sobre las que se asientan sus actividades. Para ello, se trabaja continuamente en la mejora de los productos y procesos productivos con el objetivo de que consuman cada vez menor energía y que contribuyan a reducir los efectos del cambio climático. Como resultado de este compromiso, hoy en día, lideran el desarrollo de electrodomésticos altamente eficientes, contribuyendo a disminuir el gasto energético de los hogares y a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. BSH Electrodomésticos España, que agrupa a grandes marcas del sector como Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff, Ufesa y Balay está integrado en el líder europeo BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (BSH), que posee 41 fábricas y cerca de 40.000 empleados en todo el mundo. En España cuenta con una amplia presencia. Con siete fábricas, el grupo emplea a 4.055 personas, en Zaragoza, donde cuenta con dos plantas en Montañana y con una en La Cartuja, Navarra (Estella y Esquíroz), Santander y Vitoria, además de dos centros operativos en Zaragoza y Huarte (Navarra) y su almacén central, el Centro Logístico PLAZA, desde donde BSH distribuye sus electrodomésticos al mercado español y portugués y exporta los fabricados en las plantas españolas. En Zaragoza se encuentra también Interservice, su central del servicio al cliente que proporciona el soporte de servicio para todos los productos de BSH a través de 311 centros especializados en toda España.

CEMEX

CEMEX es una compañía global de soluciones para la industria de la construcción que en su compromiso con la mejora del bienestar de sus vecinos y empleados, la conservación de los recursos naturales y la continuidad de las operaciones, realiza un importante esfuerzo para integrar de forma equilibrada el ámbito económico, social y medioambiental bajo el principio de la mejora continua. El objetivo de CEMEX es asumir el liderazgo en la construcción sostenible, desarrollando productos y soluciones que contribuyan a la transformación del sector de la construcción, consolidándose como la compañía de materiales de construcción más eficiente, rentable y sostenible del mundo. Para ello trabaja en los tres ámbitos de la sostenibilidad, enfocándolos con una visión más transversal dirigida a la consecución de siete retos principales, que van desde la construcción sostenible, el cambio climático, la gestión ambiental, la

sensibilización interna y la relación con la comunidad, hasta la seguridad y salud laboral de los empleados.

ENDESA

Endesa es la empresa líder del sector eléctrico español y la primera compañía eléctrica privada de Latinoamérica. Endesa busca soluciones inteligentes para desarrollar propuesta realistas ante los retos energéticos del presente y futuro. En consonancia con ello, el compromiso de Endesa por el Desarrollo Sostenible ha sido asumido por la Alta Dirección y afecta a todas las áreas de la compañía, a través del Plan de Endesa de Sostenibilidad con el que pretende afrontar de manera eficaz y competitiva algunos de los principales retos globales del sector: la crisis económica, la demanda creciente de energía, el cambio climático y el desarrollo de un *mix* energético diversificado y sostenible.

ERICSSON ESPAÑA

Presente en más de 180 países, Ericsson España es el líder mundial en suministro y desarrollo de tecnologías móviles 2G, 3G y 4G, y de servicios de telecomunicaciones que dan cobertura a más de 2.000 millones de usuarios. En su informe anual sobre Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad resalta los esfuerzos actuales de la compañía para impulsar el desarrollo de una Sociedad en Red mediante la innovación y la tecnología. Una Sociedad en Red donde todo lo que se pueda beneficiar de una conexión estará conectada. Ericsson España cree que el poder de transformación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para fomentar el desarrollo socioeconómico sostenible nunca había sido tan grande.

FCC

FCC es un grupo internacional de referencia en Servicios Ciudadanos que contribuye al bienestar y al progreso sostenible de la sociedad. Diseña, realiza y gestiona servicios e infraestructuras, cuya finalidad es satisfacer los requerimientos y necesidades de sus clientes y contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades en las que se integra. FCC entiende su

responsabilidad social desde los principios que le son inherentes como son hacer las cosas bien, integridad, eficiencia y proximidad, de lo que da perfecta cuenta su III Plan director en Responsabilidad Corporativa. Este Plan se apoya desde tres ejes de actuación: conexión ciudadana, servicios inteligentes y su comportamiento ejemplar.

FUNDACIÓN ADECCO

Adecco es la empresa líder mundial en el sector de Recursos Humanos. Ofrece un servicio integral especializado en todas las áreas: selección, trabajo temporal y fijo, externalización de servicios, formación, prevención de riesgos laborales, gestión de carreras, consultoría y *outplacement*. Su sede central se ubica en Suiza y está presente en más de 60 países. En Adecco España consideran la Responsabilidad Corporativa como algo inherente a su actividad empresarial. En este sentido, no hay separación entre sus operaciones de negocio y sus políticas de Responsabilidad Corporativa. España, fruto de la RC de Adecco, constituyó en el año 1999 la Fundación Adecco que desarrolla estrategias de políticas de diversidad en las empresas siendo un referente a nivel nacional en la integración laboral de personas con discapacidad, mayores de 45 años y mujeres con responsabilidades familiares no compartidas.

GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL

En 2000, con la unión de Mahou y San Miguel se crea el primer grupo cervecero de capital íntegramente español, cuya actividad se extiende a más de 45 países. Aunque su origen es reciente, tanto Mahou como San Miguel cuentan con una dilatada historia de más de 100 años. El grupo se refuerza en 2004 con la compra de la cervecera canaria Reina y en 2007 con la incorporación del Grupo Alhambra. En 2009, alcanzó un acuerdo con Carlsberg por el que esta distribuye y comercializa San Miguel en el Reino Unido mientras que Mahou-San Miguel hace lo propio con Grimbergen y Tetley's en España. En 2010, firmó nuevos acuerdos: con Carlsberg UK para distribuir Mahou en el Reino Unido, con Sara Lee para distribuir en España –en Hostelería– el café Marcilla, con Molson-Coors para distribuir Carling en nuestro país y con Warsteiner para comercializar sus cervezas en España, Portugal y Andorra.

En 2011, adquirió Solán de Cabras reforzando así su portafolio. El Grupo Mahou-San Miguel mantiene una firme apuesta por la Responsabilidad Social Corporativa, siendo el primer y único grupo del sector de bebidas en recibir el distintivo «Igualdad en la empresa», y la primera cervecera en firmar en España un Plan de Igualdad para sus empleados. También fue pionero en la obtención del certificado como Empresa Familiarmente Responsable, ha suscrito el Pacto Mundial de Naciones Unidas y se ha incorporado al Club de Excelencia en Sostenibilidad.

IBERDROLA

Iberdrola quiere ser la Compañía Energética Global preferida por su compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de las personas y del suministro, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente. Iberdrola trabaja para hacer de su compromiso ético y del respeto al entorno la base del sentido de pertenencia y de la confianza de todas las personas y los diferentes colectivos con los que se relaciona. Iberdrola. Desarrolla su política y prácticas de la Responsabilidad Social como parte de su contribución al Desarrollo Sostenible y se compromete con las mejores prácticas de gobierno corporativo, con los principios de la ética empresarial y con la transparencia en todos los ámbitos de actuación de la Compañía.

ISS FACILITY SERVICES

ISS Facility Services es líder en la prestación de servicios integrales (limpieza, mantenimiento, restauración colectiva, jardinería, *Facility Management*, etc.) en todo tipo de instalaciones. Fundada en Copenhague (Dinamarca) cuenta con más de 100 años de experiencia y está presente en más de 50 países. En España, la empresa está presente desde 1999 y tiene más de 30.000 trabajadores. Consciente de que ha de devolver a la sociedad parte de lo que esta le da, promueve políticas de RSC en materia de conciliación laboral, compromiso medioambiental y formación e integración laboral de personas en situación de exclusión social, como inmigrantes y discapacitados. Las acciones de ISS España como empresa sostenible se basan en cuatro líneas de trabajo: generar beneficios, crear relación y diálogo con todos sus públicos de interés y minimizar o reducir

el impacto de toda actividad industrial sobre el medio ambiente. A través de la Fundación ISS Una Sonrisa más, ISS España lleva a cabo numerosos proyectos de generación de empleo en zonas muy desfavorecidas.

MERCK

Merck, una compañía con más de 340 años que sigue construyendo el futuro. En Merck, compañía químico farmacéutica de origen alemán fundada en 1668, entienden que la manera de alcanzar los logros es tan importante como el resultado obtenido. La aplicación de los valores corporativos se mantiene como guía en su actividad empresarial. Este es el secreto de su éxito y se mantiene como pilar de la actividad en el medio y largo plazo. En su dilatada historia la compañía ha adquirido una gran experiencia en áreas de actividad muy diversas, gracias a su actitud emprendedora y el compromiso de una plantilla internacional que solo en España ya integra más de 15 nacionalidades. Siempre atentos a nuevas oportunidades, la riqueza de su equipo reside en una gran fortaleza: la pluralidad de talento que suma con un objetivo común.

MRW

MRW es actualmente la primera empresa del sector del transporte urgente en España y ha ampliado su abanico de servicios con otros como el *e-commerce*, donde se ha posicionado como líder del mercado o el traslado de mascotas. MRW sigue apostando por mantener y reforzar su responsabilidad social, sin dejar de ofrecer también todos sus planes sociales. Ha desarrollado varios sistemas de gestión de personas enfocados a la motivación y cualificación del personal, así como a fomentar su participación en el futuro de la organización y estimular el orgullo de pertenencia a la misma. Trabajar con MRW significa colaborar con entidades sin ánimo de lucro, puesto que más del 1% de su facturación se destina a Acción Social.

NH HOTELES

NH Hoteles ocupa el tercer lugar del ranking europeo de hoteles de negocios y quiere seguir creciendo de forma responsable y comprometida

con todos sus grupos de interés y por ello, en 2008, redefinió su Visión, Misión y Valores, lo que ha puesto de manifiesto su aspiración a liderar el desarrollo sostenible en el sector turismo, respondiendo a las necesidades de aquellos. La responsabilidad medioambiental, valor corporativo de NH Hoteles, se ha consolidado en toda la compañía gracias al compromiso de sus empleados, al trabajo continuo de sus proveedores y a la sensibilización de sus clientes. NH Hoteles desarrolla su negocio dentro del más estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada país y de acuerdo a unos rigurosos estándares éticos recogido en el nuevo Código de Conducta de aplicación para todos sus grupos de interés, además de apostar por la innovación sostenible y por el compromiso global con la Sociedad adaptada a las necesidades locales de las comunidades donde opera NH.

ORANGE

Orange es la marca de referencia del Grupo France Telecom, uno de los principales operadores de telecomunicaciones en el mundo. Actualmente dan servicio a más de 221 millones de clientes en 35 países, de los cuales 145 millones lo reciben bajo la marca Orange. Como empresa tecnológica, la base de su actividad es conectar a las personas, contribuir a que puedan comunicarse. Por ello, en Orange, tienen un compromiso diario con la creación y desarrollo de servicios accesibles para todos los ciudadanos; con la ayuda a sus clientes para que sepan moverse en el mundo digital, tanto si son principiantes como expertos; con la construcción de redes de banda ancha con fibra óptica y despliegue de cables submarinos que agilizan las comunicaciones; con su contribución al desarrollo de las empresas, tanto grandes como pequeñas... En definitiva, con el apoyo al progreso social y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de la sociedad en la que operan. Esa es su razón de ser: son un operador de telecomunicaciones sostenible, responsable y atento a las necesidades y demandas de nuestra sociedad que trata de facilitar a todo el mundo el acceso a los servicios y en respetar a las personas y a nuestro planeta. El equipo de Orange lo forman, por tanto, 170.000 personas en todo el mundo, que se esfuerzan en innovar para lograr una vida más sencilla, mejor conectada y más satisfactoria, todos los días y para todos. La vida cambia con Orange.

PORTAVENTURA

Fruto de su compromiso con el entorno natural, PortAventura basa su actividad en un modelo de gestión que permite desarrollar el negocio con el máximo respeto por el medio ambiente más allá de las exigencias de la normativa legal. Cabe destacar que la colaboración e implicación de todos los empleados es vital para multiplicar los efectos de las medidas de mejora continua que se llevan a cabo. PortAventura trabaja desde sus orígenes para fomentar unas relaciones mutuamente beneficiosas con los diferentes grupos de interés del entorno que le rodea, generando un importante impacto directo e indirecto sobre el entorno local y la comunidad. PortAventura es un actor económico, social y medioambiental muy activo, que integra una gestión responsable y sostenible guiada por sus cuatro valores corporativos: compromiso, calidad, pasión por el cliente y espíritu de equipo.

RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

Red Eléctrica de España, como operador del sistema, garantiza la continuidad y seguridad del suministro eléctrico manteniendo en constante equilibrio la generación y el consumo del país, y ejerce estas funciones bajo los principios de transparencia, objetividad e independencia. El reto del Grupo Red Eléctrica es consolidarse como un modelo de empresa sostenible, ética y responsable, integrada en la sociedad, atenta a todos sus grupos de interés y referente en los mercados en los que opera. Su compromiso reside en hacer compatible el cumplimiento de esa responsabilidad con la protección ambiental, el desarrollo profesional y humano de las personas que trabajan en Red Eléctrica de España y la creación de riqueza para sus accionistas y para el entorno social de las actividades que llevan a cabo, todo ello en un marco de transparencia, mediante la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

VODAFONE ESPAÑA

Vodafone España forma parte del Grupo Vodafone, una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por ingresos, con presencia en 30 países de los cinco continentes, y acuerdos con otros 40 en todo el

mundo. El Grupo Vodafone proporciona servicios de telecomunicaciones a 371 millones de clientes proporcionales, a 31 de septiembre de 2011, y Vodafone España, a más de 17,5 millones de clientes. Su estrategia de sostenibilidad está basada en sus compromisos de actuar de forma ética y responsable para conseguir y mantener la confianza de los grupos de interés, de fomentar la eco-eficiencia para reducir los impactos ambientales de sus operaciones y de su cadena de valor, y de desarrollar productos y servicios innovadores de telecomunicaciones que contribuyan a una sociedad más sostenible, tanto mejorando la calidad de vida de las personas y facilitando la integración sociolaboral de grupos vulnerables como avanzando hacia una sociedad de bajas emisiones en carbono. La estrategia de sostenibilidad está directamente ligada tanto a la estrategia del negocio, como al marco de gestión basado en los principios de negocio y en las políticas que ayudan a asegurar que estos se ponen en práctica.

Cuestionario

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS EMPRESAS

Bienvenido a la plataforma *on line* que le permitirá completar el cuestionario que forma parte del proyecto «Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas».

El objetivo del proyecto es conocer la situación actual respecto de la Diversidad Cultural y su gestión en las empresas españolas en la actualidad. Se realizará mediante un análisis de la Gestión de la Diversidad Cultural desde un prisma que va más allá de la igualdad, de la no discriminación y de la regulación legal para ofrecer un nuevo enfoque integrador que permita entender la Diversidad Cultural en su sentido más amplio y comprender su impacto en la sostenibilidad del negocio, en las personas y, por lo tanto, en la competitividad de las organizaciones en el nuevo panorama global.

El cuestionario consta de 43 preguntas y la duración media para contestarla es de 30 minutos. El objetivo no es limitarse a las prácticas de Gestión de la Diversidad más tradicionales, sino obtener una visión general de la cultura de su organización. Para ello, solicitaremos información adicional que facilitará comprender mejor la cultura, y, con este fin, nos ponemos a su disposición para realizar una visita in situ en la que revisar el cues-

tionario y cualquier otra información relevante al respecto. El tratamiento de los resultados se hará de forma confidencial y el uso de las buenas prácticas, en su caso, previo consentimiento. No hay respuestas correctas ni incorrectas, se trata de conocer los distintos enfoques de la Gestión de la Diversidad Cultural.

Gracias de antemano por su participación, y quedamos a su disposición para cualquier duda o consulta que pueda surgir durante el mismo.

Datos de la empresa:

- Denominación:
- Sector:
- Nombre y cargo de la persona que completa el cuestionario:
- Número de empleados:
- Número de empleados de nacionalidad no española:
- Nacionalidades diferentes:
- Persona responsable de Diversidad:
- Media de edad de la empresa:
- Tasa de absentismo:
 - Nombre del Cargo que tiene y de quién depende o a quién reporta:
- Número de empleados: (desglosado entre hombres y mujeres)
 - Número de empleados en mandos intermedios:
 - Número de empleados directivos:
 - Número de empleados en Comité de Dirección:
 - Número de empleados con más de 51 años:
 - Número de empleados entre 30 y 50 años:
 - Número de empleados con menos de 30 años:
 - Número de empleados con discapacidad:
- ¿De qué forma garantizan la integración de personas de nueva incorporación?
- ¿Cuenta su empresa con un código ético y/o código de conducta?
- Cuáles son la Misión, Visión y los Valores de la empresa:
- En términos generales, ¿cómo definiría la cultura de la empresa?
- Si tuviera que seleccionar una característica que define y diferencia la cultura de su empresa del resto de empresas de la competencia, ¿cuál sería?
- Por favor, explique qué competencias/actitudes se evalúan en su em-

- presa, tanto a nivel de liderazgo como de resto de colaboradores.
- ¿Tienen los empleados acceso a las principales redes sociales desde sus puestos de trabajo?
 - Herramientas disponibles de comunicación interna (de la empresa a los empleados):
 - ¿Existe alguna herramienta interna de comunicación entre empleados? (Blog, foros...) ¿Cuál es el funcionamiento?
 - ¿Dispone la empresa de intranet?:
 - Sí
 - No
 - ¿Cuenta su empresa con política de puertas abiertas? ¿Está cualquier líder abierto a preguntas y consultas de cualquier personas?
 - ¿Existe alguna vía de comunicación directa con los miembros del Comité de Dirección?
 - Externamente, ¿está la empresa presente en las redes sociales?
 - ¿De qué manera se fomenta la innovación en la empresa?
 - ¿Cómo se gestionan las ideas? ¿Existen premios, procedimientos, etc.?
 - Sí
 - No
 - ¿Cuáles?
 - ¿Cree que su empresa es diferente de otras en cuanto a Diversidad Cultural? ¿Por qué?
 - Por favor, seleccione las prácticas y políticas disponibles en su empresa que contribuyan a promover la Diversidad Cultural en un sentido amplio, es decir teniendo en cuenta género, nacionalidad, capacidades especiales, edad, etc.
 - Voluntariado corporativo.
 - Programas sociales.
 - Políticas de compras que promuevan la diversidad.
 - Establecimiento de condiciones especiales para determinados grupos.
 - Otro/s (especifique)
 - Participación del Comité de Dirección en algunas o todas las actividades anteriores.
 - ¿Qué tipo de voluntariado se realiza en su empresa?
 - ¿Cuáles son los grupos beneficiados por los programas sociales?

- ¿Cuenta su empresa con algún procedimiento que evite cualquier tipo de discriminación a la hora de incorporar candidatos, basados en la identificación de competencias, independientemente del perfil personal (edad, sexo, raza, discapacidad, etc....)?
- ¿Externalizan dichos procesos?
 - Sí
 - No
 - ¿Cuál?
 - Indique cómo aseguran que evitan cualquier tipo de discriminación:
- ¿Cuenta su empresa con alguna figura (tipo *ombudsman*, gestor ético) a la que cualquier persona puede recurrir para comunicar alguna situación que no consideren justa?

Por favor, explique en qué consiste: nombre del cargo, cuáles son sus funciones, y alguna estadística sobre las consultas recibidas.
- Por favor, valore del 1 al 10 las siguientes preguntas / Si preguntáramos a los empleados, ¿qué cree que dirían respecto a cuán diversa es su empresa en general?
 - Concretamente, en diversidad de nacionalidades
 - Concretamente, en diversidad de edades
 - Concretamente, en diversidad de sexo
 - Concretamente, en diversidad de personas con discapacidad
 - Concretamente, en diversidad de orientación sexual
- ¿En qué áreas piensa que la Diversidad Cultural tiene mayor relevancia? Del 1 al 10
 - Administración y contabilidad
 - Producción
 - Logística y cadena de suministro
 - Procesos estratégicos
 - Gestión del conocimiento
 - Marketing
 - Comunicación interna
 - Comunicación externa
 - Relaciones institucionales
 - Recursos Humanos
 - Calidad
 - I+D+i
 - Medio ambiente

- Responsabilidad Corporativa
- Por favor, valore del 1 (totalmente en desacuerdo) al 10 (totalmente de acuerdo) el grado en que se identifica con cada una de las afirmaciones en relación a su empresa.
 - La Diversidad Cultural es un resultado inevitable y natural de la situación demográfica social.
 - Cumplimos los requisitos legales en cuanto a Ley de Igualdad.
 - Cumplimos los requisitos legales en cuanto a Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI).
 - Las necesidades heterogéneas de los distintos públicos objetivos que son nuestros clientes pueden ser gestionadas más efectivamente por personas de sus respectivas culturas.
 - Para desarrollar productos dirigidos a satisfacer necesidades locales, es mejor contar con empleados locales.
 - Si contamos con una plantilla culturalmente diversa, podremos posicionarnos como una empresa global.
 - Creando una plantilla culturalmente diversa, aumentamos la capacidad creativa y la competencia para la resolución de problemas derivada de tener más experiencia y miras más amplias.
 - Los equipos de trabajo multiculturales trabajan mejor en proyectos internacionales.
 - Un equipo culturalmente diverso promueve el desarrollo continuo de la cultura corporativa aportando nuevas formas de pensar y nuevos patrones de comportamiento.
 - Contribuye a que se reduzcan los conflictos.
 - Aumenta la satisfacción laboral.
 - La empresa puede atraer a talento de otros países más fácilmente.
 - La Gestión de la Diversidad Cultural mejora la imagen como empleador de la compañía para atraer al mejor talento del mercado.
 - La tolerancia a las diferencias es algo natural a nuestra cultura corporativa.
 - Orientarse demasiado a las diferencias culturales puede limitar la orientación a resultados.
 - Es necesario que los altos ejecutivos estén sensibilizados con la Diversidad Cultural.
 - La Diversidad Cultural hace que los procesos sean más complejos y lleven más tiempo.

- A nivel de mandos intermedios, existe todavía un cierto recelo para gestionar un equipo multicultural.
- La Diversidad Cultural es solo relevante para ciertas áreas.
- Existe dificultad para implementar herramientas de gestión de Diversidad Cultural.
- Los beneficios de contar con un equipo multicultural son solo marginales.
- Los problemas de la Gestión de la Diversidad Cultural se agravan por las barreras interculturales o de lenguaje.



Bibliografía

AMABILE, Teresa, «How to kill creativity», *Harvard Business Review*, septiembre 1998.

ARTIACH, Gonzalo, *Tambor. El mundo según Gonzalo Artiach*, Barcelona, Plataforma, Diciembre 2010.

Beyond Diversity. Desk Research: Spanish scenarios of indicators that can generate conflicts in SMEs. European Commission under the Lifelong Learning Programme, abril 2010.

BRET, J., Behfar K., y Kern, M. C., «Managing Cultural Teams», *Harvard Business Review*.

CLUB de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco, *Guía de Accesibilidad para empresas*, en www.clubsostenibilidad.org

COROMINES, J. y Pascual, J. A., *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico. Obra completa*, Madrid, Gredos, 1991-1997.

Cox Jr T., *Cultural Diversity in Organizations – Theory, Research and practice*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, 1993.

Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural. 2 de noviembre de 2001.

Diccionario de la Real Academia Española de lengua Lengua española.
Versión on-line: www.rae.es

El País, «Bruselas avanza hacia las cuotas de mujeres en los consejos de administración», 5 de marzo de 2012.

EUROPEAN Comission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs. Employment & Social Affairs, *The costs and benefits of Diversity*, Centre for Strategy and Evaluation Services United Kingdom, 2003.

FLORIDA Richard y Tinagli, I., *Europe in the creative age*, Co-Published in Europe with DEMOS, 2004.

FRIEDMAN, Thomas, *The World is Flat*, Farrar, Straus and Giroux, 2005.

GHEMAWAT, P., «The Cosmopolitan organization», *Harvard Business Review*.

GOLEMBIEWSKI, Robert T., *Managing diversity in organizations*, Alabama, University of Alabama Press, 1995.

Guía para la Gestión de la Diversidad Cultural en la empresa. Propuestas para la acción y Buenas Prácticas. Red Acoge.

HOEWS, David, *Cross-Cultural Consumption: Global Markets Local Realities*, Londres y Nueva York, Routledge, 2000.

HOFSTEDE, G., *The trouble with Cultural Diversity*, Speech University of Maastricht, 2006.

IEGD y INVESLAN. European Comission, Lifelong Learning Programme

Desk Research: Spanish Scenario of Indicators that Can Generate Conflicts in SMEs. Diagnosis of conflict's typology, their sources and ways of solution in SMEs sector, 2010.

Informe V Congreso Diálogo y Acción: Gestión de la Diversidad Cultural. Fundación Bertelsmann, noviembre 2010.

Informe, *La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible*. El Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos aprobó este Documento de Orientación Política el día 17 de noviembre de 2010, en el marco de la Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales - Tercer Congreso Mundial de CGLU, celebrado en la Ciudad de México.

INGOLD, Tim, *Companion Encyclopedia of Anthropology: Humanity, Culture and Social Life*, Nueva York, Routledge, 1994.

INSTITUTO Europeo de la Diversidad. www.iegd.org

JANIS, I. L., «Groupthink, The desperate drive for consensus at any cost», *Psychology Today magazine*, Sussex Publishers, 1971.

JAVIDAN, M., Teagarden, M. y Bowen, D., «Managing yourself, making it overseas», *Harvard Business Review*.

KÖPPEL, Petra, *The Business Case for Diversity: Creativity, learning and market orientation*, Resumen Ejecutivo del estudio de la Fundación Bertelsmann, 2007.

KÖPPEL, Petra, y Sandner, Dominik, *Synergy by Diversity: Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations*, Resumen Ejecutivo del estudio de la Fundación Bertelsmann, 2007.

KREITNER, R. y Knicki, A., *Organisational Behaviour*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001.

KROEBER y Kluckhohn, Clyde, *Culture, a critical review of concepts and definitions*, Nueva York, Vintage Books, 1952.

- LOWELL, B. L., «The new metrics of corporate performance: profit per employee», *The McKinsey Quarterly* 1, pp. 56-65.
- MANFRED F. R. Kets de Vries, *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1984.
- MOHN, Reinhard, *La responsabilidad social del empresario*, Barcelona, Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores, 2005.
- PETERS, T. y Waterman, R., *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*, Nueva York, HarperPaperbacks, 2004.
- PIMENTEL, Richard, *Windmills: Overcoming Fear and misperception. The Reality of working with People with disabilities*, en <http://www.miltwright.com/articles/Windmills-OvercomingFear.pdf>
- Plan estratégico de igualdad de oportunidades 2008-2011*. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- PORTER, Michael y Kramer, Mark, «Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth», *Harvard Business Review*, enero-febrero 2011.
- RIAÑO, Fernando, *Manual práctico de implantación de políticas de RSE – Discapacidad en las empresas*, Colección Barclays Diversidad e Inclusión, número 9, Madrid, Cinca, 2011.
- SCHEIN, Edgar H., «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», *Sloan Management Review*, 1984.
- SCHEIN, Edgar H., *Organizational Psychology*, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1979.
- STEERS, R. Mowday, R. y Shapiro, D., «The future of work motivation theory», *Academy of Management review*, 2004, Vol. 29, N.º 3, pp. 379-387.

- THOMAS A., *Beyond Affirmative action – Managing Diversity for Competitive Advantage in South Africa*, Johannesburg, Knowledge Resources, 1996.
- THOMAS, A. D. y Ely, R., «Making Differences matter: a new paradigma for managing Diversity», *Harvard Business Review*.
- ULRICH, D., y Ulrich, W., *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*. McGraw-Hill, 2010.
- VENTOSA, M., «Cuando el Compromiso Mata», *Revista Observatorio Recursos Humanos*, 2010.
- VENTOSA, M y Lyons, D., «El enganching beneficia la salud», *Capital Humano*, N.º 241, marzo de 2010.
- WEISS, J., *Organizational behaviour and Change: managing Diversity, cross-cultural dynamics and ethics*, Ohio, South Western College Publishing, 2001.
- www.diversidadcorporativa.com: Blog de Uxío Malvido.

La sostenibilidad de nuestro mundo pasa por la capacidad de las empresas para contribuir al progreso de la sociedad. Las empresas son un reflejo de la sociedad, así, la Diversidad Cultural, fuente constante de innovación, va mucho más allá del mundo empresarial: es parte de la realidad social.

Es necesario ver más allá del incremento de representación social, de género y personas con discapacidad para entender la Diversidad Cultural de una forma holística, que tenga en cuenta las distintas visiones que cada una de las personas tiene respecto al trabajo.

Para la Fundación Bertelsmann y el Club de Excelencia en Sostenibilidad, la Diversidad Cultural es una gran oportunidad y un capacitador y acelerador del crecimiento de las personas, de las empresas y de la sociedad. Por ello, el objetivo de este libro es presentar un nuevo paradigma para gestionar mejor la diversidad en las empresas y crear, de esta manera, un valor compartido. El marco teórico está ilustrado con una variedad de ejemplos concretos de 17 de las empresas más relevantes de nuestro país, que pueden servir de hoja de ruta y facilitar así la puesta en práctica personalizada para cualquier otra empresa interesada en el tema.

www.fundacionbertelsmann.org