



# La gestión de la diversidad como reto directivo

Por Fco. Javier Cantera Herrero  
(Grupo BLC y Fundación Personas y Empresas)

¿Por qué es importante gestionar la diversidad en el concepto actual de ser un líder? Pues principalmente por el cambio en la naturaleza de los retos de negocios. Si estamos en un mundo globalizado (diversidad de cliente), hipertecnologizado (posibilidad de conocer los intereses diversos de los clientes) y con un importante cambio social (lo diverso como valor social) no podemos pensar que gestionar personas no debe contemplar la diversidad como valor.

Pero gestionar lo diverso supone un nuevo estilo directivo. Si antiguamente la mayoría de los empleados eran varones, de una misma generación, de una misma cultura, sin discapacidad, y de unas titulaciones similares y no se planteaba hacer una gestión diferente según su diversidad, hoy día

sí. Podemos identificar estas cinco variables humanas que inciden en el estilo directivo:

## 1. Diversidad de género

La incorporación de la mujer no solo al entorno de trabajo sino a puestos de mayor responsabilidad supone un cambio de

gestión de nuevas sensibilidades y percepciones muy útiles. En un estudio de la Universidad de Harvard, de hace dos años, los investigadores demostraron que un comité directivo con diversidad de género frente a otro sin esta diversidad tiene tres diferencias básicas:



si el 56% de los titulados superiores son femeninos, cómo se puede explicar que solo el 8% sean altos directivos. ¡Qué derroche económico y social! Por favor, no planteemos la diversidad desde el proceloso mundo de los derechos sino desde el pragmatismo del talento.

Lo primero para tener en cuenta en la diversidad es el talento; no se acepta la diversidad por sí sola, sino que identificando el talento, los 'prejuicios' sobre su diversidad obnubilar no impidan su desarrollo.

En fin, la diversidad de género de nuestro talento posibilita puntos de vista distintos y riqueza de nuestro discurso y, como me decía un gran empresario: "Si mis clientes son mayoritariamente femeninos, cómo en mi Comité de Dirección no hay nadie que sea mujer".

### 2. Diversidad generacional

La realidad del estado de bienestar y la mayor esperanza de vida genera trabajadores más maduros en plenas condiciones de competitividad laboral. La importancia de la tecnología en el trabajo y la naturaleza de trabajadores del conocimiento, posibilitan cambios importantes entre generaciones de trabajadores. La diferencia entre una persona nacida en los años setenta y otra nacida en los noventa por la transversalidad de la tecnología es más amplia que la de alguien que nació en los años cuarenta. La forma de aprender, de interactuar y el uso social de la tecnología generan diferencias y diversidad generacional.

Hacer coincidir gentes con diferencias generacionales importantes implica un liderazgo comprensivo de estas diferencias y que apoye la contratación diferencial. La prolongación del tiempo en activo y la brecha digital deben hacer comprensiva la aportación diferencial de ambos colectivos. No podemos apostar solo por una determinada generación, ya que nuestros clientes son las diversas generaciones y la experiencia en los negocios debe contemplarse junto a una visión digital de la realidad.

La diversidad generacional en un equipo es una riqueza de opiniones distintas, de sensibilidades diferentes pero, ante todo, de crear una mezcla de percepciones complementarias sobre una misma realidad.

### 3. Diversidad cultural

Las empresas necesitan estar globalizadas pues su competencia y su ámbito de actuación se han internacionalizado. De aquí, la incorporación de empleados de diversas culturas en los entornos empresariales. Una cultura no es una lengua; dentro de una misma forma de hablar conviven multitud de culturas.

**“La diversidad de género de nuestro talento posibilita puntos de vista distintos y riqueza de nuestro discurso”**

Todavía oímos generalizaciones como LATAM y Europa, pero más allá de ser una generalización, son conceptos que no reflejan la riqueza cultural. ¿En que se parece un mexicano a un argentino?, ¿O un lituano a un español? Esta riqueza debe apoyar la gestión empresarial introduciendo distintos puntos de vista y favoreciendo su interpolación de la realidad rica de matices. De un modelo multinacional invasivo, donde el país de origen de las empresas prevalece al directivo nativo, hemos pasado a un modelo multinacional intercultural, en el que las diferentes culturas se integran en la visión cultural de la propia empresa.

La diversidad cultural empuja la consideración de que lo distinto aporta comprensión del mercado y la influencia de hacer más universales nuestros productos y/o servicios. La forma de entender la realidad tiene enormes valores culturales, frente a un mismo 'hecho', el foco que destaca personas de diferentes culturas es distinto. De aquí, la gestión de esta diversidad desde una visión integral, ya que los datos tienen un valor cultural y necesitan de una traducción diferencial para apreciar su valor intrínseco.

### 4. Diversidad funcional

Con el concepto de diversidad funcional se puede hacer mención a personas con algún tipo de discapacidad que se integren en la empresa. La discapacidad es una funcionalidad diferente, pero lo importante es el talento que aporta. El talento con diversidad funcional precisa de una enorme visión cultural y motivacional de la empresa. Está demostrado en diversos estudios europeos que los equipos que incluyen talento con diversidad funcional suelen tener mejor clima laboral y mayores niveles de motivación que equipos sin esta diversidad.

La discapacidad física y psíquica cada vez es menos limitativa del talento de las personas. Sin duda que es una discapacidad, pero no una minusvalía cuando el valor es el talento y no un modelo de ficticia 'normalidad' física y/o mental. La integración de la diversidad funcional debe entenderse, como en toda diversidad, desde el talento. ¿Qué empresa quiere prescindir de un Ste-

- I. El comité diverso toma decisiones más consensuadas.
- II. El comité diverso tiene menos número de conflictos internos.
- III. El comité diverso es capaz de cambiar de opinión más rápidamente.

Como todo estudio empírico, con una muestra de 2.500 empresas o comités, nos revela que los prejuicios sobre la diversidad de género son eso, meros prejuicios.

Los prejuicios contra la igualdad están instalados en nuestros usos sociales de división del trabajo doméstico. De aquí la importancia de que la gestión de la diversidad deba estar internamente unida a un modelo de trabajo flexible. El presencialismo y la visión del horario extendido conllevan a mantener el 'prejuicio' de que el género femenino se dedique más al entorno doméstico. Más que hablar de conciliación habría que hablar de equilibrio de trabajos domésticos para conseguir una verdadera igualdad de origen para apreciar la diversidad como valor.

La diversidad de género no es una decisión política sino una decisión económica, pues

phen Hawkings? No pensemos en la diferencia como límite, sino como superación.

### 5. Diversidad académica

Un estudio americano de hace unos meses ha demostrado cómo la diversidad formativa de un Comité de Dirección es un factor diferencial. En esta investigación se analizan las empresas que han crecido más en los últimos años (2014 y 2015) y aquellas que menos han crecido en el ranking Fortune. Una diferencia básica es el número de tipos de formación de los directivos. Las empresas que más han crecido tienen más tipos de formación (variedad), aunque no coincida con un determinado tipo de titulación.

Esta demostración empírica nos lleva a explicar que la complejidad de nuestra realidad de los negocios necesita distintas historias de aprendizaje. La variedad académica de los Comités de Dirección demuestra la necesidad de convivir con opiniones distintas por su conocimiento, habilidades y actitud.

La diversidad académica es una realidad de equipos multidisciplinares que aporta a las empresas una opinión poliédrica y omnicompreensiva de una realidad cada vez más fragmentada por poder saber tecnológicamente sus diferencias. Si podemos ver

diferentes públicos-objetivos de nuestros clientes, necesitamos interpretar desde diferentes perspectivas para aumentar la riqueza de la organización.

En resumen, el líder debe aceptar una realidad de gestión más diversa y, por tanto, no solo debe tener mayores habilidades o herramientas para gestionarlas, sino fundamentalmente una nueva actitud. Lo diverso es riqueza y lo homogéneo es un artificio no real. La diversidad genera equipos de alto rendimiento desde las diferencias de género, generacional, cultural, funcional y académica, que configuran su valor.

Buscar la diversidad nunca debe hacernos olvidar que lo primero es el talento. Tener un equipo de personas con diversidad múltiple, incrementa la capacidad de responder a la complejidad del entorno y tener dentro de la empresa la vacuna del cambio, ya que es más posible que se produzca el cambio de opinión que estamos considerando en el proceloso mundo de cambio acelerado.

Para acabar, nadie mejor que Albert Einstein, que nos dejó dos frases muy utilizadas para analizar lo que ocurre con la diversidad. Por una parte, aquella que decía: "¡Triste época es la nuestra! Es más fácil distinguir un átomo que un prejuicio". Sinceramente,

en referencia a la diversidad, estamos llenos de prejuicios. La segunda frase recoge: "Todos somos muy ignorantes, lo que ocurre es que no todos ignoramos las mismas cosas".

La diversidad nos posibilita ignorar menos la realidad y, por tanto, tener más posibilidad de comprender la realidad. En fin, el talento diverso es menos ignorante que el talento homogéneo. Y si no, que se lo digan a un entrenador deportivo.

**"Buscar la diversidad nunca debe hacernos olvidar que lo primero es el talento"**



### Sobre el autor



**Fco. Javier Cantera**  
Presidente Grupo BLC y  
Fundación Personas  
y Empresas

Licenciado en Psicología y Derecho, Fco. Javier Cantera es palentino y un apasionado por el mundo del arte, Tintín, la lectura, la escritura y la familia.

Además es Master en Dirección de Personal por ICADE; Master en Dirección de RR.HH. por IE; y Master en Dirección de Empresas por el IESE; y ha colaborado como docente en numerosas Escuelas de Negocios y Universidades.

También es autor de diversos libros y artículos relacionados con el talento, la gestión de personas, el coaching y las estrategias RR.HH. Su experiencia profesional se ha desarrollado en el ámbito de los Recursos Humanos en Telefónica, Enagas, Schweppes, Repsol.

[www.javiercantera.com](http://www.javiercantera.com)  
[twitter@canteraleonardo](https://twitter.com/canteraleonardo)