

MYRTHA B. CASANOVA

PRÓLOGO DE M^o JESÚS PRIETO-LAFFARGUE

EL
PODER
DE LA

— DIFE —
— RENCIA —

LA DIVERSIDAD COMO
VALOR ESTRATÉGICO
DE LA EMPRESA



ÍNDICE

Agradecimientos	9
Prólogo de María Jesús Prieto-Laffargue.....	11
Nota de la autora	15
 PRIMERA PARTE	
1. Historia de la diversidad: fuente de conflictos y de innovación	19
2. La naturaleza de la humanidad: roles cambiantes de hombres y mujeres.....	25
3. ¿Qué es la diversidad? Causas y efectos.....	31
4. Dinámica de los cambios: exponencial en tiempos de discontinuidad.....	37
5. Tendencias de futuro: el futuro comenzó ayer	47
6. Desigualdad: la gestión de las brechas	53
7. Discriminación: coste social, empresarial y legal	59
8. Desarrollo regional y sostenibilidad global	65
9. La ciencia de la diversidad: la investigación como base de la eficacia.....	73

SEGUNDA PARTE

10. El método: estrategia global corporativa	79
11. Compromiso corporativo: misión económica y social....	85
12. Sensibilización: implicación de todos los miembros.....	93
13. Comunicación: diálogo continuo con todos los miembros	97
14. Fuerza laboral diversa: reflejar los perfiles de proveedores y clientes.....	101
15. Inclusión: proceso de sensibilización y aceptación.....	121
16. Compensación: el dinero no es la única fórmula	129
17. Innovación: la diversidad genera creatividad e innovación.....	133
18. Gestión del tiempo como recurso: lo que más valora la persona	139
19. La inteligencia artificial: ayuda y sustituye a la humanidad.....	143
20. Diferentes formas de trabajo: valorar la contribución y no la presencia	147
21. Empoderando la diferencia: la diversidad como generador de eficacia y de innovación.....	159
22. Inclusión: el coste de la discriminación	165
23. Medir y evaluar: lo que no se mide no se hace	171
24. Costes de la no inclusión: la pérdida de talento impacta la cuenta de resultados	179
Anexo. Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural	185
Sobre la autora	195

AGRADECIMIENTOS

Para que este libro se hiciera realidad he tenido el privilegio de contar con personas de referencia para mí, como María Jesús Prieto-Laffargue, John Naisbitt y Jim Garrison, así como con colaboradores y amigos muy especiales, como Gonzalo Sánchez, Óscar Palomino, Sara Berbel, Elizabeth Trallero, Jude Smith Rachel y Margareta Eklund, que dirigieron el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD) siempre sobre bases científicas para cumplir con la visión y misión que nos planteamos. Ricard Armengol, Pedro Marcet, Jon Packer, Rolf Benzian, Manuel Barriga, Alex Valls, Eduardo Martínez de la Fe, Elvira Vázquez, Josi Hernansaez, Silvia Vilches, Cecilia Kindelan y José Ramón Calvo, que me han acompañado a lo largo de tantos años de vida profesional. También me gustaría mencionar a ASODAME, EVAP, Mujeres&Cia, Agima Eventos, Tendencias21, Club Segle XXI, asociaciones que me han premiado y me han dejado participar en sus proyectos. A John Caswell, que me seleccionó en 1968 para fundar Stanhome en España y a las 50 000 mujeres que tuve el placer de impulsar hacia una vida profesional en aquella época. A todos y todas y más, agradezco la aportación que me han hecho a lo largo del tiempo.

Por último, quiero dar las gracias a Editorial Almuzara y a Manuel Pimentel, por su confianza en publicar *El poder de la diferencia*, un imperativo social, económico y legal para liderar hoy y hacia el futuro.

PRÓLOGO

Nueva Delhi, 2007, elecciones a la presidencia de la Organización Mundial de la Ingeniería. Cuando una asamblea de más de 600 delegados, ingenieros de todas las especialidades, representantes de las asociaciones profesionales de ingeniería de África, América, Asia, Europa, la Commonwealth y los países árabes, me eligieron presidente, me convencí del significado de la diversidad de personas. Me convencí del aserto «el poder de la diferencia».

Tomé conciencia de la necesidad de aprender a gestionar las inquietudes, los talentos prácticos, los sentimientos, las culturas... abismalmente diferentes de cada uno de los delegados si quería llevar a buen puerto los objetivos de mi programa tras unas elecciones tan reñidas.

Inmediatamente recordé a Myrtha Casanova. Yo había conocido a la autora del libro que hoy tengo el honor de prologar en 1991. Entonces, un profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra (IESE), donde ambas habíamos cursado el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE), me habló de ella como una referencia europea en materia de diversidad. Recuerdo que le pregunté: «¿Y qué significa realmente la diversidad en la gestión de empresas e instituciones?, ¿es una rémora o aporta valor? ¿De qué hablamos cuando nos referimos a la diversidad y a su poder para mover el mundo?».

Yo, ingeniero de telecomunicaciones, estudiosa del efecto de las tecnologías de la información sobre los cambios vitales y organizacionales, había seguido las líneas de investigación sobre esta temática iniciadas en la segunda mitad de la década de los ochenta, que comenzaban a cristalizar a principios de los noventa. Me abrumaban

la abundancia de literatura y la falta de casos prácticos para acotar las múltiples dimensiones de la diversidad.

«Myrtha Casanova —me dijo el profesor— te dará las respuestas. Te orientará, te aportará luz. Habla con ella. Debate con ella. Myrtha acumula un conocimiento práctico muy singular por su gran experiencia». Y así fue. Hoy todo ese conocimiento, querido lector, se materializa en el libro que tienes en tus manos.

La diversidad, nos recuerda Myrtha, «es la propia naturaleza de la humanidad» y «su gestión es un factor crítico para el progreso, un recurso que debe ser parte fundamental de una estrategia enfocada a la creación de un desarrollo inclusivo que comporte beneficios sociales y económicos».

El poder de la diferencia introduce un tipo de diferencia que se extiende a la biología, a la sexualidad, a la lingüística, a la religión, a los modos de fabricación, a los clientes, a los proveedores, a las fuentes de financiación, a las tecnologías utilizadas, a las capacidades de cada una de las personas... y es en esa diferencia donde radica la potencialidad del progreso. Potencialidad amplificada por la globalización y posibilitada por la madurez de las tecnologías de nuestro tiempo.

Todos dependemos de todos. Cada forma de vida depende de otras formas de vida para avanzar y solo desde un conocimiento del valor de esa diversidad y de la capacidad para integrar visiones distintas se podrá encontrar solución a las tres, cuatro, grandes cuestiones a las que se enfrenta hoy la humanidad.

No olvidemos que, gracias a las tecnologías de la información, todos estamos enterados del destino de todos.

El poder de la diferencia. ¿Cómo podemos medir la diferencia? ¿Cuál es el coste de no gestionarla e incurrir en conflictos? ¿Cuál es el coste de la no inclusión? ¿Cómo lo están haciendo las empresas de referencia? Myrtha Casanova lo analiza y responde en su libro.

El poder de la diferencia es, yo diría, un tratado, un libro de texto, académico, quizás algo «tedioso» por la minuciosidad con la que expone la evolución del concepto y su análisis de las distintas dimensiones que forman la diferencia. Myrtha se entretiene en todas ellas, pero no tengas temor, querido lector, pues cada capítulo puede ser leído independientemente. Podrás detener la lectura y retomarla con

igual interés, porque es también un manual práctico, repleto de casos concretos con los que la autora contrasta sus reflexiones.

Myrtha recuerda que, aun cuando se habla de la ciencia de la diversidad, no existe todavía consenso en la comunidad académica ni científica sobre los procedimientos, metodologías, métricas para su valoración, ni sobre las correlaciones entre formas de gestión y sus resultados. Por ello, cuando la autora de este libro fundó el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, voces autorizadas de todo el mundo alabaron la iniciativa.

Su puesta en marcha vino a cubrir una ausencia destacable, sobre todo en Europa, que ya no debía demorarse. A las grandes cuestiones a las que se enfrentaba —sostenibilidad del desarrollo, disparidades demográficas, desequilibrios en la presencia de la mujer en determinadas actividades económicas y la urgente transformación que venía de la mano de las tecnologías digitales— se sumaba la urgencia por analizar las formas más eficaces de gestionar la diversidad, de convertir la diferencia en un factor positivo, palanca de la innovación y del progreso inclusivo.

Ese fue el motivo para la creación del instituto y la redacción del libro *El poder de la diferencia*, que materializa su saber hacer y es compendio de su razón de ser. Aun cuando en algunos considerandos se disienta de la autora, es apasionante adentrarse en su lectura. El bagaje que aporta guiará al lector y responderá a sus inquietudes de cómo actuar en una materia que, aunque es eterna para la humanidad, hoy es parte consubstancial de nuestra existencia.

Os animo a leerlo. No os defraudará.

María Jesús Prieto-Laffargue
Ingeniero de Telecomunicación (UPM),
y doctor *honoris causa* (UPLL);
presidente del Instituto de la Ingeniería de España (2000-2004) y
académico de la Academia Panamericana de la Ingeniería.

NOTA DE LA AUTORA

«No puedo resolver problemas con las mismas herramientas usadas para crearlos» dijo Albert Einstein con gran acierto, como siempre. Einstein invita a mirar al pasado para conocer las causas que han llevado a la humanidad a su actual situación irracional y convulsa. Es imperativo crear metodologías para detectar las causas e identificar soluciones que ayuden a la humanidad a avanzar hacia un nuevo orden sostenible que las personas sepan gestionar.

La megadiversidad de las personas —que hoy opera a nivel local, cuando antes solo lo hacía a nivel global— obligaba a gestionar estas diferencias demográficas y culturales en todos los ámbitos tanto personales y profesionales, como valor y no como fuente de conflicto. El desarrollo inclusivo regional es una importantísima labor a la que la Intercultural Cities Network, proyecto creado por el Consejo de Europa y la Comisión Europea, contribuye de forma muy efectiva a nivel global, al igual que la consultora Innova-Humana lo hace a nivel local. En España, el Ministerio de Igualdad y Seguridad, así como el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales a través del Observatorio Español contra el Racismo y la Xenofobia (OBERAXE) han desarrollado una magnífica labor de seguimiento en apoyo de los colectivos más desfavorecidos.

El eje principal de toda la actuación del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD) ha sido siempre la investigación, dirigida por el doctor Gonzalo Sánchez, decano de la Universidad de Cádiz. Así pues, las referencias derivadas de estudios son resultado de proyectos de investigación que se han realizado para

diferentes entidades públicas y privadas desde el 2000, aunque no se mencione específicamente en cada caso la fuente de cada información citada. Otras aportaciones universitarias para preparar a los líderes del futuro se concentran en Ubiquity University, Universidad de Lausanne, Kellogg School of Management, IESE Business School y EADA Business School, entre otras instituciones, por su inestimable labor docente. También cabe mencionar la acción continua que realiza Tendencias 21, canal de divulgación mundial de ciencia e innovación tecnológica, que incluye la diversidad como ciencia, y Abundant Sun del Reino Unido, que aporta programas para combatir sesgos inconscientes y fomentar la inclusión de las diferencias.

Este libro es un documento que recoge experiencia acumulada a lo largo de más de 40 años con relación al estudio e implementación de políticas de inclusión y de diversidad a nivel global. Para facilitar su comprensión, se ilustra cada aspecto con casos y buenas prácticas de empresas y entidades privadas y públicas que han puesto a prueba el valor de las políticas de diversidad para un desarrollo sostenible. Empresas como Google, Twitter, IBM, Xerox, Nestlé, Sodexo, HENKEL, DHL, L'Oréal, Coca-Cola, Lucent Technologies, AMWAY, Tupperware, Avon, ABB, Air Products, Hewlett-Packard, Apple, Siemens, Accenture, Coral Hotels, MRW, IKEA, Deutsche Bank, ProvitalGroup, Grupo SIFU, TMB y otras muchas cuyas buenas prácticas prueban cómo sus políticas de inclusión contribuyen a su cuenta de resultados. Otros magníficos ejemplos de políticas avanzadas que potencian la diversidad son las desarrolladas por entidades muy relevantes, como PricewaterhouseCoopers, Adecco, The Equal Salary Foundation y ASTI Talent & Tech Foundation, que impulsa el rol de la mujer en la tecnología con proyección global. Este libro sugiere un modelo para la implementación corporativa de la gestión de la diversidad y la inclusión (D&I), y sirve hoja de ruta y recordatorio del proceso que conviene seguir a lo largo de su implementación.

La Declaración Universal de la Unesco, incluida en el anexo final del libro, identifica la diversidad como Patrimonio Cultural de la Humanidad el 2 de noviembre del 2001, certificando definitivamente la imperiosa necesidad de gestionar la inclusión de la diversidad para avanzar hacia un mundo en continua transformación e innovación para ser sostenible.

PRIMERA PARTE

1. HISTORIA DE LA DIVERSIDAD: FUENTE DE CONFLICTOS Y DE INNOVACIÓN



Cualquier tiempo pasado no ha sido ni mejor ni peor... Simplemente ha sido diferente. «Mejor» significa, para las personas que valoran lo duradero, una casa para toda la vida, un trabajo para toda la vida, una afición para toda la vida, mientras que «peor» es, para aquellas personas con temor a los cambios, la rapidez del progreso tecnológico, la comunicación virtual y su creciente número de aplicaciones, coches que vuelan, drones que sustituyen a personas en labores de rescate o que entregan paquetería en zonas rurales, nanotecnología diseñada para intervenciones quirúrgicas, exploración espacial, movilidad física y virtual a la hora de conocer otros países y culturas... Los tiempos pasados habrán sido tediosos para quienes aman el cambio, no le temen a la innovación y, en general, detestan la rutina. Este es el perfil de la ciudadanía del siglo XXI en adelante. La diversidad es la propia naturaleza de la humanidad y, por lo tanto, es la naturaleza de los escenarios globales y locales de ayer, hoy y mañana.

Es fácil entender y usar lo que se conoce; lo difícil es identificar sus causas y luego predecir sus efectos. Darwin, con su teoría de la evolución social, abrió el horizonte para que en 1850 el mundo científico comenzara una intensa actividad investigadora. Inspiró a científicos

como Abernathy y Utterback, que identificaron la diversidad como el factor crítico que singularizaría el siglo XXI.

Fue entonces cuando el mundo corporativo de Estados Unidos, bajo la experta organización de The Conference Board, mediante una metodología de panel, organizó la investigación sobre el impacto de la diversidad en las empresas.

The Conference Board es una organización sin ánimo de lucro que se fundó en 1916 y que en la actualidad está integrada por más de 1200 corporaciones públicas y privadas y está presente en 60 países del mundo. Estudia, analiza y propone soluciones para optimizar los recursos que constituyen la base de cualquier empresa o institución. Estos recursos que monitoriza constantemente son: tecnología, finanzas y personas. Durante el siglo XX, el mundo corporativo estadounidense hizo grandes progresos en el desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías, lo que causó un enorme salto cualitativo. Lo mismo sucedió con la gestión de las finanzas, que contribuyó de forma definitiva al crecimiento nacional e internacional de las empresas.

Resultaba imperativo analizar por qué la gestión de los recursos humanos no estaba contribuyendo con el mismo grado de eficacia que los recursos tecnológicos y los recursos financieros a los resultados corporativos. La política corporativa tradicional se basaba en segmentar a las personas por sus diferencias (con respecto a la «norma» de la empresa) para entonces diseñar «acciones positivas» y tratar de neutralizar problemas específicos de esos grupos de personas «diferentes» que afectaban a la eficacia de la organización.

Sin embargo, esta política no dio los resultados esperados para la mejora de la productividad corporativa; más bien, creaba crecientes conflictos. El resto de la plantilla se cuestionaba por qué no podían disfrutar de programas igualmente adaptados a sus necesidades. Y es que la fuerza laboral de cualquier empresa ya es diversa de por sí; porque las personas son diversas por naturaleza. La «cultura corporativa» tenía que aprender a incluir, no a segmentar, a todos sus componentes para lograr una nueva estructura que generase innovación y eficacia, Una estructura que contribuyese a la efectividad de todos al proceso y, por lo tanto, a la cuenta de resultados de la organización.

Con este objetivo como meta, The Conference Board creó un panel donde participaron las quinientas empresas *Fortune*, así como figuras

relevantes de la comunidad científica, económica y académica del país. A lo largo de ese diálogo continuo que duró 10 años, compartiendo ideas y experiencia, se pusieron en práctica ensayos de todo tipo de programas para alcanzar estos objetivos de inclusión con el objetivo de estimular la capacidad de innovación y la eficacia de la organización. Y se pasó de la segmentación por diferencias a entender que todas las personas son diversas de una u otra forma y que la estrategia consiste en reconocer y respetar sus diferencias para gestionar y potenciar la inclusión de todos. Nació la gestión corporativa de la diversidad. Las empresas que participaban en el panel empezaron a nombrar altos ejecutivos que lideraran un equipo responsable de identificar, gestionar y potenciar la diversidad en la empresa. En el organigrama corporativo, esta persona respondía y sigue reportando de forma directa al CEO o consejero delegado de la organización, generalmente con el cargo de vicepresidente. Porque la gestión de la diversidad no es una política que atañe a un área o actividad específica de la empresa; es la transformación del comportamiento de todos los miembros de la organización hacia la aceptación, el respeto y la inclusión de las diferencias de los demás. El objetivo es garantizar el desarrollo sostenible del conjunto de la entidad en el presente y hacia el futuro.

La comunidad científica abrió el camino cuando en los años cincuenta y sesenta del siglo XX identificó la «diversidad» como el que sería el factor diferencial del siglo XXI, y el mundo académico se vio obligado a generar conocimiento sobre este factor desconocido hasta el momento, definiéndolo como un elemento imprescindible para la gestión de organizaciones de todo tipo. No solo se desarrolló conocimiento, sino que también se crearon modelos que servirían de guía para que los líderes de las organizaciones establecieran esta política a nivel corporativo. Esta política y estrategia se basa en la transformación del comportamiento relacional (interpersonal) de todos los integrantes de la organización para crear una entidad inclusiva. Esto es, una organización formada por personas de todo tipo que, con sus diferentes aportaciones, experiencias y esquemas mentales, creen una dinámica de innovación capaz de avanzar hacia la sostenibilidad de la empresa en escenarios convulsos y cambiantes. El modelaje de estrategias para la inclusión de la diversidad se convirtió en un tema prioritario de investigación, estudio y pilotaje en el mundo académico avanzado.

El primer estudio mundial sobre las prácticas académicas en el ámbito de la diversidad como estrategia corporativa se realizó en 2003 en la Universidad de Cádiz bajo la dirección científica del doctor Gonzalo Sánchez Gardey y tuvo como objetivo identificar las universidades que estaban impulsando la investigación sobre el impacto de la diversidad en los procesos productivos, así como los proyectos académicos que se estaban impartiendo para preparar a los futuros líderes para la gestión eficaz de empresas. Solo el 3 % del mundo académico tenía algún tipo de actividad relacionada con la diversidad.

Como el currículum académico hasta entonces no incluía la enseñanza o una asignatura sobre gestión de la diversidad y no había ninguna facultad dedicada al estudio y creación de conocimiento sobre el tema, los estudiantes no ejercían la práctica de la inclusión y la diversidad como disciplina básica en su actuación organizacional al integrarse en empresas privadas y públicas. La Comisión de la Unión Europea prestó mucha atención a la disfunción de este escenario, en especial la Dirección General de Trabajo y Asuntos Sociales, que estableció una directiva en el año 2000 sobre la inclusión de la diversidad como política social y legal en la Unión Europea. La DGV decretó que la discriminación, o sea, el incumplimiento de la directiva de 2000, se penalizase por ley en todos los Estados miembros de la Unión Europea antes del año 2010.

En 2008, el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, de la mano de European Academy of Business Society (EABIS), EIM Business & Policy Research, la organización para la investigación de pymes, y Focus Group (UK), llevó a cabo una gran investigación en toda la Unión Europea para la DGV. El objetivo era analizar la sensibilización y la implementación de políticas de gestión de la diversidad por los diferentes agentes en la Unión Europea. El 63 % del mundo corporativo europeo había implementado alguna acción relacionada con la inclusión de la diversidad y la antidiscriminación, aunque solo el 0.3 % la convertía en política corporativa. Las pequeñas y medianas empresas de la UE tenían solo un 5 % de conciencia sobre la importancia de las diferencias de sus personas. Gravísimo hallazgo cuando el 92 % de las empresas de la Unión Europea son pymes y generan el 99 % de los puestos de trabajo. Por su parte, el 9.7 % del mundo académico incluía la diversidad como parte de sus

investigaciones y desarrollo docentes, un incremento esperanzador en comparación del 3 % en 2003 de universidades activas en enseñanzas sobre la diversidad.

Desde el año 2000, la Red de Investigación de Diversidad en Organizaciones, Comunidades y Naciones ha ido cerrando esta brecha. Se trata de una red internacional de universidades con una historia consagrada a académicos, gobiernos y estudiantes que desarrollan actividades prácticas con un interés en común por las cuestiones relativas a la diversidad y a la comunidad. Además, publica una revista que divulga publicaciones científicas y organiza un congreso anual donde representantes de estas universidades de todo el mundo debaten e intercambian buenas prácticas en la creación de proyectos de investigación que sirven de base para el desarrollo del conocimiento aplicado a la educación en diversidad como clave para la sostenibilidad de empresas e instituciones, propiciando una sociedad globalizada en los nuevos escenarios cambiantes. Esta organización defiende una noción de diversidad que contemple sus diferentes matices demográficos y culturales, así como los efectos y el uso de la diversidad en las diferentes comunidades en la era de la globalización. El comité científico lo presiden la doctora Carmen Miguel Vicente y la doctora M^a Ángeles Medina Sánchez, de la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad de Jaén, Castilla la Mancha, Salamanca, Murcia, Zaragoza, Chile, México, Italia, Portugal, Italia, Estados Unidos, India, China, Canadá, Australia y Austria, entre otras. El proyecto también estudió el impacto de la diversidad en la creatividad y la innovación de instituciones de todo tipo. Y el resultado fue determinante. El 80 % de las empresas encuestadas admitían que su capacidad creativa e innovadora se la debían a sus equipos diversos de trabajo. Otro de los resultados del proyecto, «Continuing the Diversity Journey», fue el lanzamiento de los chárteres de la diversidad, una carta que las entidades de cada país se comprometen a establecer y a partir de la cual divulgan políticas de inclusión en sus empresas y hacia sus agentes externos. El objetivo indiscutible de la Comisión es potenciar como factor crítico la diversidad existente en Europa.

El logo de la Unión Europea —rectángulo azul con doce estrellas— tiene una connotación temporal: el reloj que marca el tiempo, el momento para la Unión. También tiene una bandera con el mismo

logo; un himno, el «Himno de la alegría» de Beethoven; y un lema: «Unidos en la diversidad», que fue resultado de concurso convocado por la Comisión a universidades de toda Europa para que los jóvenes mandaran la frase con la que les gustaría definir lo que significa la Unión Europea. «Unidos en la diversidad» fue la frase premiada, muy apropiada para los objetivos del espacio de paz, diálogo y construcción de la Unión Europea.



2. LA NATURALEZA DE LA HUMANIDAD: ROLES CAMBIANTES DE HOMBRES Y MUJERES



La diversidad es la naturaleza de la humanidad porque los perfiles de hombres y mujeres que conforman la humanidad tienen rasgos altamente diferenciales. Y lo mismo ocurre con la estructura, el comportamiento y los resultados de las agrupaciones que la forman, así como de las entidades que generan y las herramientas que construyen. Este conocimiento se ha convertido en axioma de todo lo que rodea a la humanidad, porque la globalización ha acercado a las gentes con todas sus diferencias, para actuar en un espacio único dinámicamente diverso y en continua transformación.

En las décadas de los cincuenta y los sesenta, la comunidad científica estableció que la diversidad sería el factor distintivo del siglo XXI, con Albermathy y Utterback a la cabeza, entre otros. Así, se fundó una ciencia, un conocimiento que sería crítico comprender y gestionar en el avance hacia un futuro sostenible. En los años ochenta, la comunidad científica —Johnston y Packer (1987), entre otros— no solo ahondó en el conocimiento sobre la diversidad, sino que estableció que sería responsable de la generación de conflictos globales, locales y grupales del siglo XXI. Posteriormente, en los años noventa, profundizando en

sus consecuencias, las investigaciones de Cox y Blake identificaron la diversidad como generadora de innovación y, por lo tanto, de eficacia en las organizaciones, siempre que se lograsen implementar políticas inclusivas para potenciar el valor de la diferencia con el objetivo de convertirla en una ventaja y no en una amenaza.

El 20 de mayo de 2003, el profesor Di Stefano de la Universidad de Lausanne y su equipo presentaron los resultados de su proyecto de investigación que confirmaron plenamente las propuestas del mundo científico. Efectivamente las personas cuando actúan en grupos tienden a la creación de conflictos, mientras que los equipos inclusivos generan innovación y desarrollo. Esto influiría de forma muy determinante en las decisiones de empresas e instituciones para la implementación de políticas de diversidad e inclusión. Cultural Mapping (Mapas Culturales) tomó como referencia 72 grupos de ejecutivos operantes en entornos internacionales complejos y seleccionó cinco países para la muestra: Estados Unidos, México, Japón, Alemania y Canadá, por su diversidad cultural e influencia en los entornos globales.

Los estereotipos que condicionan la actitud de inclusión o exclusión de los adultos se adquieren en la niñez. No se aprenden, sino que se absorben y se asumen, porque los niños tienden a repetir e imitar el comportamiento de quienes les rodean: familiares, escuelas y entorno externo inmediato. Los niños asimilan y asumen lo que es el bien y el mal, lo bello y lo feo, lo que se hace y lo que no se hace, a quién acepta la familia y a quién discrimina. Y sin saber por qué, asumen y proyectan este comportamiento hacia los demás, un comportamiento que luego les acompaña toda la vida. Aunque de adulto es difícil cambiar estos estereotipos, si en la niñez la familia rechazaba o evitaba la presencia de personas de otra etnia, esta persona adulta tendrá una primera reacción de rechazo al enfrentarse a un compañero de trabajo de otra etnia, sin siquiera haberle dado la oportunidad de conocerle mejor y de juzgar sus cualidades. Este asunto es de extrema gravedad y pone en riesgo continuamente la eficacia de las comunicaciones interpersonales, que son básicas para el desarrollo del proceso interno de cualquier tipo de empresa, entidad o grupo de personas.

Imaginemos un niño nacido en China y que a los dos o tres años habla mandarín. Ahora, un niño nacido en Alemania que a los dos o tres años habla alemán. Por último, un niño nacido en China que se

cría en Alemania desde que tiene un mes, pero que a los dos o tres años habla alemán. No lo ha aprendido activamente, ni lo ha estudiado, sino que lo ha absorbido y formará parte de su inteligencia el resto de la vida. La persona toma partido de forma inconsciente, basándose en el conocimiento y comportamiento que se le marcó en la niñez. Y esa toma de actitud inconsciente hacia los demás trae consecuencias fundamentales que condicionan la vida social y profesional de las personas en su vida adulta. Investigadores como la doctora Jennifer Eberhardt o expertos en diversidad como Howard Ross lo explican claramente en sus libros.

Por lo tanto, para modificar los estereotipos adquiridos es conveniente impartir programas de concienciación y sensibilización a toda la fuerza laboral de la empresa. Según la investigación del profesor Di Stefano, la mayoría de los equipos que operan en las empresas son equipos homogéneos cuyos componentes comparten perfiles muy similares. Estos grupos llevan a la organización a la obsolescencia, puesto que tienden a repetir experiencias pasadas que en entornos nuevos y cambiantes no son efectivas. Como se ha visto anteriormente, los siguientes en número son grupos diversos que están compuestos por empleados con perfiles diferentes o diversos, grupos que provocan un grado mayor de conflictividad. Por último, los grupos diversos inclusivos son los menos numerosos. Se trata de equipos que ponen en valor las diferencias de todos sus componentes y son los responsables de la innovación en las empresas.

En los años ochenta, ya había cinco *diversity councils* o consejos de diversidad en Estados Unidos y uno en Canadá bajo la coordinación de The Conference Board, compuestos por empresas de todos los sectores que habían establecido ya su política corporativa para la gestión de la inclusión de la diversidad. Porque estas nuevas políticas contribuían de forma muy efectiva a la cuenta de resultados. Esto explica la razón por la cual Estados Unidos ha sido y sigue siendo el país pionero en nuevas ideas, iniciativas de toda índole y en todos los sectores: la naturaleza de la población del país es profundamente diversa.

Los Estados Unidos es un país de inmigrantes. Desde que en 1607 se estableció el primer asentamiento inglés en Jamestown y con la llegada del Mayflower el 21 de noviembre de 1620 a Cap Code (hoy Massachusetts), como resultado de la discriminación religiosa del rey

Jacobo de Inglaterra, los flujos de inmigración hacia el país han sido constantes y no han parado de crecer. Los fundadores supieron crear una tierra de oportunidades, libertades y esperanza en la que se pueden hacer realidad los sueños de las personas emprendedoras. Es el único país del mundo donde un hombre negro, nacido en Hawái, educado en Indonesia y de padre musulmán africano y madre blanca americana ha llegado a ser presidente de la nación. En este caso, Estados Unidos, el país más poderoso del mundo que ha marcado el desarrollo industrial, económico y tecnológico global en los últimos 200 años.

Sin embargo, la historia de los pueblos de Europa ha sido la de sus conflictos y guerras, hasta que en 1957 cinco países firmaron el Tratado de Roma, que hoy ha construido la Unión Europea de los 27 Estados miembros. Por primera vez en milenios de historia, los pueblos europeos no solo no están en guerra, sino que forman y ocupan un espacio común compartiendo recursos y creando riqueza. Se siguen hablando 24 idiomas principales, 200 idiomas minoritarios y un número indefinido de dialectos. Aunque predominan las religiones cristianas, muchas otras se practican en Europa, que cada vez tiene más inmigrantes de países del hemisferio sur en busca de trabajo y calidad de vida.

La Comisión de la Unión Europea tiene como claro objetivo potenciar la diversidad de sus gentes para convertir esta fuerza ciudadana en factor de creatividad e innovación y competir por el liderazgo de nuevas tecnologías a nivel mundial. Tanto que la prioridad de todos los proyectos transeuropeos que subvenciona la Comisión del 2020 al 2030 es capitalizar la inclusión de las gentes que habitan el espacio europeo.

Hacia los años noventa, la investigación realizada por científicos como Offerman y Gowing (IPD, 1996) arrojó resultados determinantes que ayudan a dar respuesta a incógnitas hasta entonces sin explicación. Y es que, cuando esta megadiversidad se gestiona para lograr la inclusión de los diferentes perfiles y aportaciones de sus componentes, se genera una explosión creativa e innovadora que lleva a la humanidad a las cotas más altas de desarrollo acelerado y sostenido.

IKEA es un gran ejemplo de cómo la inclusión de la diversidad contribuye a gestionar una corporación con un alto nivel de eficacia y sostenibilidad. Ingvar Kamprad —nacido en Småland, al sur de Suecia— vendía cajitas de cerillas a sus 5 años y tenía muy claro que iba a abrir un negocio. En 1940, a los 17 años, fundó IKEA, un

negocio de diseños de muebles. Ahora, IKEA no solo vende muebles, sino que se ha unido a UNICEF en defensa de los niños, coopera con WWF para promover el uso de energías alternativas a partir de sus proveedores... IKEA no vende muebles. Ofrece a la población mundial comodidad, diseño, automontaje, bajos precios y servicios, además de un gran número de accesorios para el hogar, comida y el sentido de pertenecer a un gran movimiento, a una nueva forma de vida fuertemente demandada por la sociedad. Kamprad falleció a sus 90 años y, además de ser disléxico, era el hombre más rico de Escandinavia. Su fortuna se estimó en 610 000 millones de coronas, (65 000 millones de euros) También era muy ahorrador. Contaba con 270 tiendas propias en 44 países del mundo, lo que implicaba ventas de 20 000 millones de euros y 120 000 empleados de todos los perfiles para conectar con las diferencias de los 550 millones de clientes de media anual a los que sirve IKEA. Todos sus empleados reciben la formación necesaria para gestionar los metros cuadrados de los que se ocupan y asumen la responsabilidad de sus resultados, adelantándose siempre a las necesidades de sus clientes. Finalmente, en 2021, IKEA lanzó un armario despacho para facilitar el trabajo a distancia de la población mundial.

En 1999, se fundó el primer Diversity Council en Europa a cargo de la delegación europea de la fundación de The Conference Board, de la cual el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad fue una de las entidades integrantes, junto a una veintena de multinacionales que operaban en Europa y que ya practicaban políticas de diversidad en sus organizaciones. Entre ellas encontramos IKEA, así como SHELL, Cadbury, Schweppes, British Telecom, Sodexo, Deutsche Bank y otras. El consejo se reunía cuatro veces al año, con un intercambio magnífico de experiencias, teniendo siempre a invitados especialistas en temas que interesaban al grupo. Una vez al año, se celebraba un congreso abierto al mundo empresarial europeo. El Diversity Council contribuyó, como lo hizo en su día el panel en Estados Unidos, a crear y divulgar políticas organizacionales para generar innovación y desarrollo sostenible, optimizando así la altísima diversidad existente en Europa que nunca se había explotado como factor positivo de desarrollo, sino que había sido creadora de conflictos. Conflictos que habían marcado la historia de los pueblos que hoy forman la Unión Europea.

No fue hasta 30 años después, en 2008, que se creó el primer Diversity Council en Asia. Es interesante apreciar los tiempos que necesitan los tomadores de decisión de empresas de diferentes regiones o continentes para asumir nuevas realidades. Y es que Asia se abrió al mundo empresarial americano y europeo, lo que le forzó a asumir el comportamiento de otras culturas, así como diferentes formas de hacer negocios en sus propios territorios. Una evidencia más de la magnitud de las diversidades y la imperativa necesidad de su gestión.

