

+ DIVERSIDAD



Productividad en organizaciones heterogéneas

La diversidad como factor de un buen negocio

ACCION

Empresas · Confianza · Sostenibilidad



Empresas · Confianza · Sostenibilidad

ACCIÓN es una organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias comprometidas con el Desarrollo Sostenible de Chile. Ser parte de ACCIÓN significa participar en una comunidad de empresas líderes que buscan contribuir a al planeta y una sociedad justa y próspera, a través de negocios exitosos y sustentables.

ACCIÓN es representante en Chile del World Business Council for Sustainable Development.

Antonio Bellet 77, oficina 301
Providencia, Santiago.
Teléfono: 56 2 2 7330100
Mail: info@accionrse.cl
www.accionrse.cl

Todos los derechos reservados
Los contenidos aquí expuestos pueden ser reproducidos con autorización previa de ACCIÓN.

Santiago, mayo de 2015

Índice

Prólogo	4
Sociedades más diversas, mejor entorno de negocio	5
Concepto de diversidad	7
Sobre productividad	9
Las perspectivas de la diversidad y la gestión diferenciada en EE.UU.	12
Gestión de la diversidad y creación de un “clima laboral diverso”	15
Dimensiones beneficiadas por la gestión de la diversidad	18
1. Reducción de costos por menor rotación	19
2. Atracción de talento	20
3. Marketing	21
4. Innovación	22
5. Resolución de problemas	24
6. Flexibilidad organizacional	25
Conclusiones	26
Bibliografía	28

Prólogo

En el año 2014, en ACCIÓN decidimos poner en marcha el Programa +Diversidad, cuyo objetivo es estimular prácticas empresariales que fomenten ambientes laborales inclusivos, integradores y meritocráticos en base a la valoración de la diversidad. El foco de esta iniciativa está en generar oportunidades para grupos humanos actualmente excluidos o subvalorados: mujeres, tercera edad, personas en situación de discapacidad, descendientes de pueblos originarios, migrantes, personas con antecedentes penales y diversidad sexual, entre otros.

+Diversidad es un paso importante en la línea de actividad de ACCIÓN en cuanto a trabajo colaborativo entre empresas para “mover la aguja” en una dimensión específica de los desafíos de sostenibilidad: al ejecutar este programa, asumimos que una empresa por sí sola no va a cambiar una realidad compleja, pero la suma del esfuerzo que realicen varias de ellas, sí puede tener un impacto relevante.

Desde el punto de vista de los grupos sociales con que trabaja +Diversidad (excluidos y subvalorados), hay demandas específicas que la gestión de la diversidad laboral puede contribuir a solucionar (derechos humanos, fundamentalmente), lo cual ya implica generación de valor.

Cuando analizamos el tema desde la mirada de las empresas, esos argumentos son válidos y legítimos, pero deben complementarse con razones pragmáticas. Porque el gran desafío para la empresa es encontrar caminos para que las soluciones a los problemas de la sociedad abran oportunidades para negocios prósperos y sostenibles.

Por eso es que decidimos dedicar esfuerzo al análisis de la relación entre productividad y diversidad desde una perspectiva empírica. Y lo encontramos en estudios realizados en Estados Unidos, país en el que la gestión de la diversidad lleva varias décadas de instalación. La mirada europea, que también es interesante, se focaliza más en los aspectos políticos y morales de la gestión de la diversidad, como derecho humano. De ahí que las referencias académicas de esa vertiente sean más bien escasas.

Con el trabajo que aquí presentamos, buscamos aportar argumentos a favor de la gestión de la diversidad, pues estamos convencidos que los ambientes laborales diversos enriquecen a las empresas y a la sociedad como un todo.

Ignacio Larraechea L.
Gerente General ACCIÓN

Sociedades más diversas, mejor entorno de negocio

El proceso de globalización y las recientes olas migratorias, junto con la creciente preocupación por los derechos de grupos en situación de vulnerabilidad laboral como jóvenes, mujeres, inmigrantes, personas en situación de discapacidad, entre otros, son factores que han obligado a las empresas a pensar en la gestión de una fuerza de trabajo cada vez más diversa.

Si bien aún es incipiente, el tema de la diversidad en las empresas ha comenzado a ser una preocupación en Chile, de la mano de la creación de mercados laborales inclusivos y meritocráticos. El Estado se ha ocupado de su parte y en la actualidad se encuentra desarrollando una serie de iniciativas con el fin de bajar cualquier barrera al mercado laboral que no se vincule a las competencias de los trabajadores. Destacable también ha sido el papel de las organizaciones sociales que articulan las necesidades de estos grupos y empujan a las propias empresas y al Estado en pos de condiciones igualitarias de acceso al mercado laboral.

Dadas estas auspiciosas condiciones, aparte de los imperativos de no discriminación y respeto por los derechos humanos, cabe preguntarse: ¿Puede la diversidad de la fuerza de trabajo ser una fuente de aumento de la productividad las empresas en el Chile actual?

Nuestra respuesta, a lo largo de este trabajo es sí: la diversidad puede ser una fuente de productividad, pero sólo cuando se la gestiona apropiadamente. En caso contrario, la diversidad puede ser una fuente de conflicto y gatillar problemas de convivencia cultural.

Es importante advertir que la gestión de la diversidad no necesariamente tiene que ver con la inclusión a través de cuotas de grupos prioritarios. Sin descartar esa vía como acción afirmativa, lo relevante está en abrir los espacios para que las personas puedan ser “ellas mismas” en el trabajo, lo cual facilita la comunicación, base de la colaboración de los equipos. La discriminación, los conflictos culturales no gestionados, comprometen emocionalmente a los empleados y producen una autoexclusión que desaprovecha los talentos aportados por los miembros de los equipos de trabajo.

En Chile, algunas empresas han comprendido esto en forma intuitiva y están desarrollando diferentes iniciativas para gestionar la diversidad de su fuerza laboral. El Programa +Diversidad de ACCIÓN reúne actualmente a empresas que se desafían a contar con condiciones mínimas para hacer gestión: contar con declaraciones y políticas internas que valoren la diversidad, procedimientos y canales de denuncia frente a casos de discriminación, capacitar y sensibilizar a sus trabajadores, desarrollar ciclos de recursos humanos limpios de sesgos inconcientes, son algunos de los aspectos que están trabajando. Estas empresas están construyendo coraje interno para hacer de la diversidad una fuente de productividad.

A nivel internacional, el estado del arte sobre las medidas tomadas por las empresas para gestionar la diversidad se visualiza en dos grandes escenarios. Por una parte, en Europa se levantan argumentos centrados en los imperativos éticos y morales que necesitan las empresas para dar cuenta de

La diversidad puede ser una fuente de productividad, pero sólo cuando se la gestiona apropiadamente.

la legislación proveniente del Estado y el mundo sindical. En Norteamérica, en tanto, observamos una gestión de la diversidad que busca más justificaciones vinculadas a los negocios. De ello dan cuenta investigaciones aplicadas o empíricas que intentan explicar las variables que inciden en el aumento de la productividad desde factores como el clima de los equipos de trabajo, su capacidad de adaptación y la innovación.

En el presente texto buscamos hacer una síntesis de las investigaciones derivadas de la línea norteamericana porque nos parece que refleja con mayor fuerza los argumentos que demandan las propias empresas cuando se proponen hacer realidad planes y programas de gestión de su fuerza de trabajo. A las organizaciones que quieren dar el paso en gestión de la diversidad, intentamos, por lo tanto, proveerles de argumentos y modelos para contrastar en sus compañías los beneficios de la diversidad y las invitamos a medirlos bajo sus propias realidades.

Esperamos, igualmente, contribuir con los estudios que se preparan en Chile respecto a este tema e invitamos a investigadores y académicos a sumarse a desarrollar este importante ámbito de estudio que en Chile está recién partiendo.



Concepto de diversidad

La diversidad ha estado vinculada en Estados Unidos a las luchas por los derechos de los trabajadores y su reconocimiento jurídico para, lentamente, proyectarse en el mundo de la inclusión de la fuerza de trabajo en general.

Las implicancias de la gestión de la diversidad en la empresa comenzaron en los años 70 del siglo XX en Estados Unidos, cuando los diversos movimientos por la igualdad de derechos fueron consiguiendo distintos logros: 1) la ley de derechos civiles (1964) y sus enmiendas que protegen a los solicitantes de empleos y a los empleados contra la discriminación en la contratación, remuneraciones, ascensos y despidos; 2) la ley contra la discriminación por edad en el empleo (1967) y sus enmiendas que protegen, igualmente a los solicitantes de empleo y a los empleados que tengan más de 40 años de edad; y 3) la ley de igualdad salarial (1963) que prohíbe la discriminación por género en el pago de salarios. Un punto clave fue la una enmienda constitucional *Equal Rights Amendment*, conocida por sus siglas ERA (1974-1975) orientada a aumentar los porcentajes de trabajadoras, proporcionándoles oportunidades para progresar en la jerarquía de la empresa (Keil & Amershi, 2007). Con posterioridad a la ley de derechos civiles y la ERA, la legislación estadounidense amplió su campo de acción, llegando incluso en 1990 a implementar una ley con el fin de dar protección laboral a personas en situación de discapacidad.

Este creciente marco legal de la actividad laboral trajo consigo un proceso de adaptación de las



empresas a las normas y una valoración de la diversidad laboral como un activo.

La diversidad de la fuerza de trabajo es definida como el grado de representación inter-organizacional de gente con diferentes grupos de afiliación y significados culturales, concepto que pretende expandir la pluralidad de perspectivas y experiencias dentro de una organización y puede servir como un recurso estratégico para asegurar las ventajas comparativas (Herdman & McMillan, 2010). Otra definición se refiere a la diversidad como: “la propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales” (Sánchez, 2011).

Así, es posible señalar que la diversidad de la fuerza de trabajo apunta a:

1. Destacar que ésta es una propiedad de los grupos de trabajo.
2. Que ésta es portadora de una heterogeneidad positiva.
3. Que ésta es vista como un recurso estratégico.
4. Que requiere ser gestionada apropiadamente para ser convertida en un activo.

Entonces, para que la diversidad de la fuerza de trabajo se transforme en una ventaja, se requiere ver la productividad de una forma de mucho más amplia de la que estamos acostumbrados.



Sobre productividad laboral

La productividad es un aspecto central para las empresas. Es el motor que permite obtener buenos resultados económicos impulsando con esto el desarrollo global de un país. Habitualmente, cuando se habla de productividad de las empresas, se apunta a la relación entre la cantidad y calidad de productos o servicios v/s los recursos utilizados para obtenerlos.

Esta forma de ver la productividad parece estrecha por cuanto enfatiza una relación instrumental con los recursos naturales, puesto que los trata como si estos fueran ilimitados. “Más es mejor” parece decirnos esta forma de definirla. Pero un aspecto que se le escapa son las características de quienes administran los recursos, es decir, las personas.

Considerando que la gestión de la sostenibilidad (de un tipo de desarrollo que no hipoteque el futuro de las generaciones venideras), impone a las empresas reevaluar su relación con los recursos naturales y las personas en un horizonte de largo plazo, no depredador con el medioambiente y no cortoplacista, los trabajadores resultan ser clave como factor productivo: ellos son los únicos capaces de rendir de una manera sostenible, son los únicos capaces de crear innovación y nuevas oportunidades por medio de su talento y su motivación. En otras palabras, los trabajadores son los únicos capaces de crear valor para las empresas y al mismo tiempo para la sociedad en que ellos y sus familias viven.

Esto que hoy parece evidente, no siempre ha sido así.



Los trabajadores resultan ser clave como factor productivo: ellos son los únicos capaces de rendir de una manera sostenible, son los únicos capaces de crear innovación y nuevas oportunidades por medio de su talento y su motivación.

En los modelos de producción industrial en cadena – tal como Taylor describía la fábrica de automóviles Ford – el ser humano y sus competencias quedaban soslayados frente a la primacía que adquiere el producto. En este sentido, la clave estaba en identificar las competencias y capacidades técnicas de quienes debían ejecutar una tarea lo más específicas posibles, para sumarlas a la cadena de producción.

El principal efecto de esta perspectiva era el de homogeneizar a los trabajadores por medio de la súper especialización. Implicaba sacrificar la diversidad de la fuerza de trabajo para ponerla al servicio del cumplimiento de tareas homogéneas.

La empresa de hoy está lejos del modelo de producción en cadena y se orienta más bien a la producción de servicios capaces de adaptarse a clientes cambiantes. Hoy es mucho más importante transformarse en una marca diferente, con estilo propio y capaz de ganar confianza en los clientes. Esto se consigue por medio de la creación de culturas

empresariales capaces de generar innovación por medio de la atracción y retención de talento en su fuerza de trabajo.

Hoy la productividad laboral posee un carácter multidimensional en que influyen ciertos comportamientos y características de las personas que trabajan en ellas, tanto a nivel individual (Greve, A., Benassi, M., & Sti, A. D. (2010), de equipos de trabajo y de organización (Cequea & Núñez, 2011).

Las cualidades de la diversidad, aportadas por los trabajadores en su singularidad, pueden resultar invisibles para algunas personas. Esto ha llevado a Slywotzky & Wisse (2003) a hablar de la diversidad como activo oculto; es decir, como una habilidad que la compañía ha desarrollado para sí misma, sin siquiera estar consciente de su valor potencial. En otras palabras, la diversidad cultural que atraviesa a la empresa y que está representada en variados aspectos – el carácter nacional de los trabajadores, las distintas generaciones, los géneros – constituyen dimensiones que permiten potenciar la productividad en distintas áreas de la empresa.

¿Cómo conseguir que los trabajadores, desde sus fuentes de diversidad, pongan sus mejores ideas al servicio de la empresa?, ¿cómo hacer que esas ideas se transformen en ventajas competitivas y mejoras en la productividad global de la empresa?

Los trabajadores, en su interacción y en su lugar de trabajo, ponen en circulación estas ideas y la evidencia muestra que lo harán con mayor fuerza



si se sienten parte de los valores que impulsan a la empresa, es decir, si se identifican con ella y su misión/ visión.

En síntesis, la gestión de los diversos componentes desde los que aparece la innovación, las nuevas ideas capaces de crear valor, se transforman en un recurso estratégico de la fuerza de trabajo de la empresa impactando la productividad de todas las áreas que la componen.

Para el movimiento empresarial pro-sostenibilidad BTeam, la diversidad de la fuerza de trabajo permite a las empresas:

1. Mejorar su desempeño financiero
2. Mejorar su desempeño de negocios y de reputación
3. Mejorar su conexión con sus clientes y mercados
4. Mejorar la innovación y desempeños grupales de los equipos
5. Mejorar y retener talento



Las perspectivas de la diversidad y la gestión diferenciada en EE.UU.

La definición de diversidad puede variar dependiendo la perspectiva en que se inserte. La literatura organizacional ha identificado cuatro al menos, que detallan las formas en que se ha gestionado la diversidad históricamente:

Perspectiva de diversidad	Declaración de problema	Definición interna	Determinación	Producto esperado	Respuesta estratégica
Perspectiva de la resistencia	Diversidad como algo sin importancia o una amenaza	Negación de los "otros"	Mantener la homogeneidad	Proteger el Status quo	Reactiva
Perspectiva de la discriminación e imparcialidad	Las diferencias causan problemas	Grupos protegidos	Asimilar a individuos	"Emparejar la cancha" para miembros o grupos protegidos	Defensiva
Perspectiva del acceso y legitimación	Las diferencias crean oportunidades	Todas las diferencias	Celebrar las diferencias	Acceso a empleados y consumidores	Adaptativa
Perspectiva del aprendizaje y eficacia	Las diferencias y similitudes ofrecen oportunidades y pagan los costos	Diferencias importantes y semejanzas	Asimilar la cultura de "los otros", pluralismo	Aprendizaje individual y organizacional a largo plazo	Proactiva

Fuente: Dass&Parker "Perspectivas de diversidad y las respuestas estratégicas asociadas"



El cuadro anterior resume la evolución de la gestión de diversidad, desde la **perspectiva de la resistencia** que nace en los 60' luego de la segregación racial estadounidense, cuando los grupos afroamericanos se convierten en la fuerza laboral mayoritaria de las faenas productivas. La inclusión de estos grupos se da por la presión social; de ahí que se vea a los "otros" – los sujetos no deseados – como una amenaza, por ser distintos a "nosotros". En este contexto, la respuesta estratégica de la organización es reactiva en tanto niega, anula, desafía o manipula al otro distinto con el objetivo de mantener el status quo y la homogeneidad.

Luego viene la **perspectiva de la discriminación e imparcialidad, en la cual se moderan** las presiones sociales por incluir la diversidad. Tiene un marcado carácter "legalista", pues diversifica las plantillas organizacionales en tanto la ley o las políticas públicas lo exijan. Percibe la diversidad como un problema que debe ser resuelto; así, se enfoca en los miembros de grupos históricamente marginados y se asegura que el resto de la organización los vea como "iguales", obviando las diferencias.

La respuesta estratégica es defensiva, en tanto se debe negociar entre los distintos grupos de interés, generándose soluciones homogéneas que tienden más bien a colonizar y controlar, más que valorar la diferencia.

La **perspectiva del acceso y la legitimación** nace en el año 2000, cuando mujeres, adultos mayores e inmigrantes pasan a formar parte mayoritaria de la fuerza laboral estadounidense y se comienza a observar la diversidad como un nicho de oportunidades. Por ejemplo, contratar trabajadores hispanos para atraer al público que habla español, o emplear a mujeres para que las consumidoras vean en las empresas a gente como ellas.

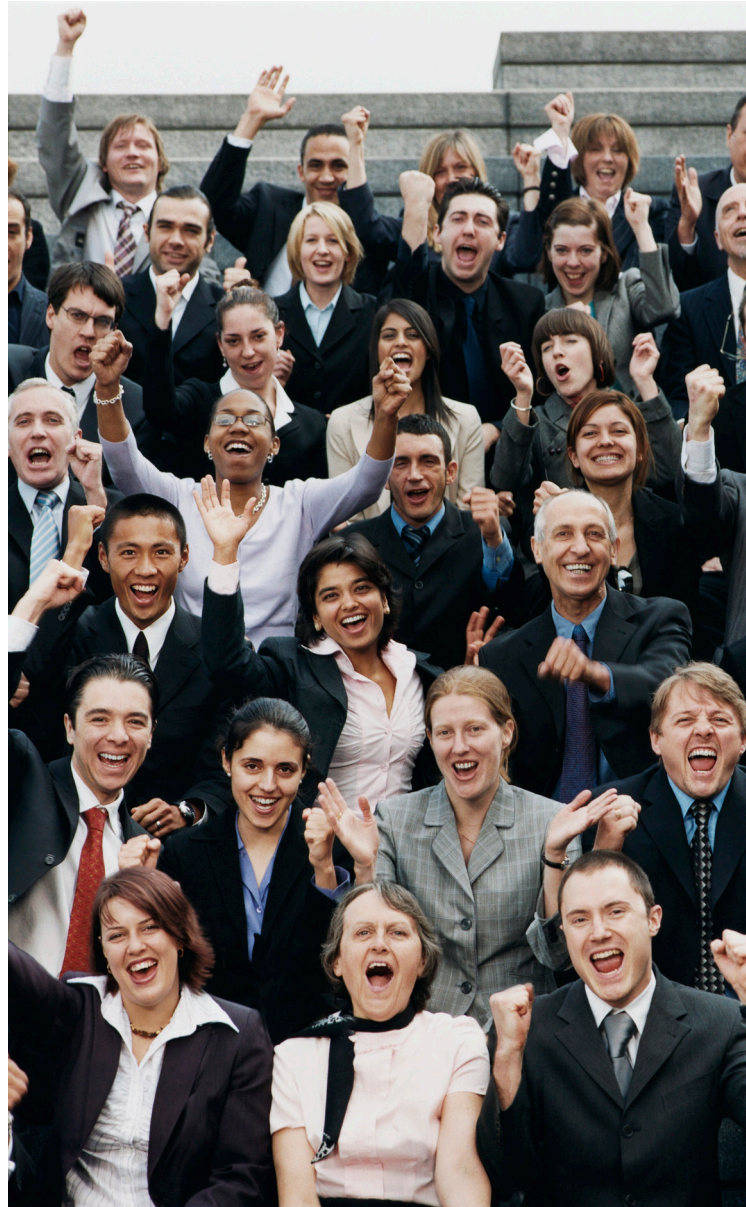
Otras de las externalidades positivas de la diversidad en esta perspectiva son: reducción de costos por menor rotación y mejor valoración de la organización en el mercado. La respuesta estratégica es adaptativa, en tanto tolera y promueve la diversidad en el lugar de trabajo, y muestra mayores niveles de heterogeneidad e inclusión con respecto a las perspectivas anteriores. Sin embargo, al celebrar la diversidad se puede tender a normalizar las diferencias homogeneizando el valor de "lo distinto"; vale decir, obviando las diferencias personales, lo que conlleva a ofrecer estrategias estándares para los grupos minoritarios que no resaltan el valor singular de cada sujeto por sí mismo.



Finalmente la **perspectiva del aprendizaje y la eficacia** tiene tres factores que la distinguen de las otras:

1. Ve las similitudes y diferencias como un aspecto dual de la fuerza laboral diversa. En contraste con la perspectiva del acceso y la legitimación, no gestiona celebrando la diferencia y tolerando la heterogeneidad, sino que acepta a la persona diversa en su integralidad, asumiendo que posee características diferenciadoras y similares al resto de los colaboradores, las cuales pueden facilitar o dificultar el trabajo en equipo. Por lo tanto, gestiona la dualidad y se hace cargo de las dificultades que puede significar para la compañía.
2. Plantea múltiples objetivos desde la diversidad, incluyendo eficiencia, innovación, satisfacción del cliente, desarrollo de los empleados y responsabilidad social.
3. Ve la diversidad como un proceso de aprendizaje al interior de la organización que se extiende con resultados a corto y largo plazo.

Es interesante notar que los líderes de organizaciones que operan bajo esta perspectiva reconocen la importancia que el conflicto puede jugar en crear sentido común, pues pone a los trabajadores en situaciones donde deben cuestionar y debatir posibles soluciones, llegando a acuerdos que refuerzan la visión y compromiso organizacional. De ahí que se gestione siempre desde la dualidad diferencias-emejanzas (Dass & Parker, 1999).



Gestión de la diversidad y creación de un “clima laboral diverso”

Con una orientación ubicada entre la tercera y cuarta perspectivas revisadas anteriormente, las organizaciones estadounidenses llevan adelante programas pro-diversidad que están enfocados en la contratación y retención de empleados pertenecientes a grupos prioritarios (inmigrantes, mujeres, adultos mayores, etcétera). Sin embargo Herdman y McMillan (2010) señalan que estas políticas no son efectivas si es que no afectan positivamente la percepción de los empleados en el sentido de que su organización apoya la diversidad. En este contexto ¿cuál sería el aporte de un clima de diversidad? ¿Por qué no basta sólo con las políticas de diversidad?

La respuesta está en la heterogeneidad. Ésta produce efectos positivos en la organización, tales como el aumento del compromiso, la satisfacción laboral y con la carrera, no obstante genera también efectos negativos si es que no se gestiona, como el incremento de las relaciones conflictivas y la deserción (Herring, 2009). De esta manera, el desarrollo de un clima de diversidad es una consideración importante para aquellas organizaciones que deseen capitalizar los efectos positivos de la diversidad y mitigar sus efectos negativos.

Sin embargo, es necesario comprender que no es lo mismo un programa de “igualdad de oportunidades” (que estaría más cercano a la tercera perspectiva) que un programa de gestión de la diversidad (la cuarta perspectiva). Algunas diferencias que nos proponen los autores son:



Igualdad de oportunidades	Gestión de la diversidad
Dirigido por la legislación	Dirigido por la necesidad del negocio
Pequeñas iniciativas	Estrategia global de la organización
Asimilación de la cultura existente	Creación de una cultura abierta
Eliminar barreras	Consolidar el potencial
Aprovechar las ventajas económicas	Mejorar el ambiente del lugar de trabajo
Enfocado a grupos prioritarios y mujeres en el lugar de trabajo	Enfocado al interior de cada empleado y de los clientes externos

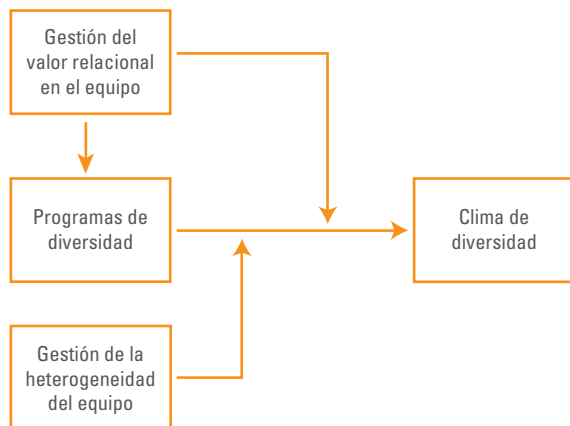
Fuente: Montaner "¿La diversidad es una oportunidad?"

En síntesis, la gestión de la diversidad supone un cambio holístico en la organización, que debe adaptarse constantemente al dinamismo individual y grupal de quienes la componen. Por eso debe abarcar todos los niveles: desde el grupo gerencial hasta el operativo, resguardando diversos factores como comunicación asertiva, permeabilidad de las jerarquías y declaración pública pro-diversidad, entre otras.

En esta línea, Herdman y McMillan (2010) se proponen comprobar que la creación de un clima

de diversidad no sólo se compone de programas enfocados en aumentar el porcentaje de grupos diversos contratados, sino que además debe ocuparse de la gestión del valor relacional en el equipo (procurar un trato personalizado basado en la comunicación en todos los niveles de la estructura organizacional) y de la gestión de la heterogeneidad del grupo. Para ello, proponen el siguiente modelo explicativo:





El estudio del cual dan cuenta los autores, se centró en 163 hoteles localizados a lo largo de EE.UU. a los cuales se enviaron encuestas por correo electrónico, de las que se recibieron 3.578 respuestas (59,3%). Las variables a testear eran: programas de diversidad, clima de diversidad laboral y gestión del valor relacional en el equipo¹. Todo ello, con el fin de validar el modelo propuesto.

La principal conclusión del estudio fue que los programas de diversidad no tendrían efecto si es que no se influye en las percepciones de los trabajadores sobre el clima de diversidad laboral. Para ello, se requiere hacer gestión de la heterogeneidad y los valores relacionales en el equipo.

¹ Cada dimensión contaba con diferentes afirmaciones a las cuales se les asignaba una escala con grados de afinidad (Likert). Además se revisaron las base de datos de los hoteles y con la información de ellas recopiladas se hizo un testeo de hipótesis estadístico



Dimensiones beneficiadas por la gestión de la diversidad

Los primeros autores en estudiar la relación entre gestión de la diversidad y productividad fueron Taylor Cox², doctor en administración de empresas y Stacy Blake-Beard³, doctora en psicología organizacional. Con su amplio conocimiento sobre desarrollo organizacional en la empresa, se percataron del valor que adquiriría la diversidad si ésta se gestionaba.

En esta línea, Cox & Blake (1991) señalan que existen 6 dimensiones beneficiadas concretamente con la gestión de la diversidad:

1. Reducción de costos por menor rotación
2. Adquisición de talento
3. Marketing
4. Innovación
5. Resolución de problemas
6. Flexibilidad organizacional

² Fundador y CEO de Taylor Cox and Associates, una consultora especializada en temas relacionados con gestión de la diversidad cultural al interior de las organizaciones. Se reconoce internacionalmente como el experto y pionero en estos temas. Tiene tres libros y más de 25 artículos en revistas especializadas sobre gestión de la diversidad.

³ Experta en mentoría para el desarrollo profesional, lleva 20 años estudiando la importancia de este tema, centrándose específicamente en las variables de raza y género.

1. Reducción de costos por menor rotación

Uno de los principales problemas que aqueja actualmente a muchas organizaciones es la alta rotación y el absentismo de la fuerza laboral. Las explicaciones clásicas a este fenómeno tienen que ver con el bajo compromiso organizacional, el aumento de la tolerancia al riesgo y la búsqueda de experiencias distintas.

La literatura norteamericana muestra que las tasas de rotación y absentismo son mayores en mujeres y grupos raciales en organizaciones donde no existen programas que gestionen la diversidad. En Estados Unidos, por ejemplo, una compañía con 10.000 empleados tiene un porcentaje de rotación anual del 30% (compuesto por un 10% en hombres blancos y un 20% en mujeres y grupos étnicos), lo cual significaría una pérdida de 300 empleados del grupo original. Si asumimos además que el 20% de esa tasa de rotación podría ser eliminada con una mejor gestión, y que el costo de rotación es de 20.000 dólares por empleado, el potencial anual de ahorro es 3,5 millones de dólares. Por su parte, Singh y Selvarajan (2013) buscan demostrar que un clima de diversidad positivo en la empresa puede ser un factor de atracción y fidelización en trabajadores que enfrentan discriminación en su entorno cotidiano (comunidad o barrio).

Para testear esto se localizaron bases de datos con información de empleados de empresas de tamaño medio a lo largo de EE.UU. Luego se distribuyó una encuesta electrónica a dichos empleados, siendo contestadas 165 en total. La encuesta tenía una estructura de aseveraciones que los empleados debían puntuar de 1 a 5 de acuerdo al grado de acuerdo que tuvieran con cada una de ellas. Las dimensiones que se midieron fueron: clima de diversidad en la organización, retención, clima de diversidad en la comunidad y raza.

El estudio concluye que para grupos raciales – especialmente aquellos con pobre clima de diversidad en sus comunidades – el clima de diversidad en la organización constituye un apoyo, por lo que intentan mantenerse, reduciéndose la rotación.



2. Atracción de talento

Según Cox y Blake (1991), las empresas con mejor reputación en gestión de la diversidad van a ser favoritas en grupos sensibles (mujeres, grupos étnicos), atrayendo a los mejores postulantes.

En base a lo anterior, Ng & Burke (2005) se proponen investigar la atracción de mujeres y grupos raciales a los cargos gerenciales y la calidad de los postulantes que son atraídos cuando existe gestión de la diversidad al interior de las organizaciones. Específicamente, el estudio busca determinar si la gestión de la diversidad está asociada con la atracción de postulantes mejor calificados.

Para ello, se contactó a 130 estudiantes de MBA en Ontario, Canadá, resguardando la heterogeneidad de la muestra, a quienes les entregaron dos ofertas de trabajo para cargos gerenciales. Ambas presentaban los mismos bonos y beneficios; sin embargo, una de ellas mencionaba el ambiente diverso y libre de discriminación presente en la organización. Luego, se les hizo contestar un cuestionario con 10 afirmaciones respecto a las ofertas y finalmente señalar qué trabajo escogerían.

El resultado fue que las mujeres y los hombres pertenecientes a los grupos raciales consideraron más atractivas las organizaciones con gestión de la

diversidad y le otorgaron más importancia que los hombres blancos. Además, los profesionales con mayor calificación (primeros de sus generaciones) se sintieron más atraídos hacia organizaciones que gestionen su diversidad.

Se puede deducir que estos talentos traen consigo un sentido del entusiasmo y disposición para trabajar en pos de coseguir las metas propuestas en su carrera. Teniendo esto en consideración, **las organizaciones pueden capitalizar el interés de personas talentosas altamente motivadas tan solo gestionando la diversidad** (Ng & Burke, 2005).



3. Marketing

La gestión de la diversidad aumenta la competitividad, especialmente en empresas que se dedican a vender bienes y servicios. Las compañías con buena reputación van a ser atractivas para mujeres y grupos étnicos, en tanto posibles empleados como posibles consumidores (Cox & Blake, 1991).

Corroborando la afirmación anterior, McKay et al (2011) toman nuevamente el concepto de clima de diversidad laboral y lo vinculan con el promedio de satisfacción al cliente en empresas del retail estadounidense.

Las conclusiones que se extraen de este estudio⁴ es que la relación entre clima de diversidad laboral y satisfacción al cliente se fortalece cuando la tienda es percibida con altos niveles de clima de servicio y tiene, además, alta confluencia de personal de ventas perteneciente a grupos prioritarios (tanto mujeres, como étnicos). Esto sugiere que el mantenimiento de un clima a favor de la diversidad puede ser motivacional para los proveedores de servicio, percibiéndose como distintos y reconocidos por eso, orientándose hacia compensar dicho reconocimiento con calidad de su servicio.

En cuanto a las implicancias prácticas, investigaciones de marketing han demostrado un vínculo significativo entre satisfacción al cliente y rentabilidad de la compañía. Por ejemplo, el aumento en un 1% en el Índice Americano de Satisfacción al Cliente (ACSI) implica un incremento de un 11,4% en el rendimiento de la inversión y \$654 millones de incremento del valor en el mercado de equidad (Anderson & Fornell, 2000) (Gruca & Rego, 2005).

**La gestión de la diversidad
aumenta la competitividad,
especialmente en empresas
que se dedican a vender
bienes y servicios.**

⁴ El método utilizado para la recolección de información fue enviar por e-mail encuestas a 769 tiendas del retail estadounidense, además de analizar bases de datos de estas mismas tiendas, datos con los cuales se realizó un testeo estadístico. Las variables del instrumento fueron: clima de diversidad laboral, clima de servicio, representación de minorías (no blancos), representación femenina y satisfacción al cliente, todas ellas utilizando escalas de afirmaciones con puntuaciones.



4. Innovación

Las empresas más innovadoras forman deliberadamente grupos de trabajo diversos, pues permiten crear un mercado de ideas, reconociendo multiplicidad de puntos de vista. Además estas empresas tienen más erradicado el racismo, sexismo y clasismo, en comparación con las empresas menos innovadoras (Cox & Blake, 1991).

Para corroborar lo anterior, Van der veegt et al (2005) se propusieron examinar la relación entre la diversidad demográfica y el clima de innovación en 248 locales de una compañía multinacional presente en 24 países. Las variables de diversidad demográfica las dividieron en:

- 1) Habilidades adquiridas: antigüedad en la empresa y experiencia
- 2) Actitudes interpersonales: género y edad

Esto se hizo comprendiendo que en esta doble composición de la diversidad coexisten efectos positivos y negativos para la creatividad e innovación. Los autores definen clima de innovación como “las percepciones compartidas sobre las prácticas, procedimientos y comportamientos que promueven la generación, introducción y realización de nuevas ideas”.

Sin embargo, el estudio incluye una tercera variable denominada power distance index (Índice de distancia del poder, IDP, siglas en español). Este es un índice creado por Hofstede que mide la distribución del poder entre personas de un país, empresa o cultura. El índice será menor cuando los niveles de distribución del poder no sean significativos (culturas más horizontales en la toma de decisiones), y mayor cuando exista una gestión más cercana al control (concentración del poder en un grupo restringido de personas).

Las empresas más innovadoras forman deliberadamente grupos de trabajo diversos, pues permiten crear un mercado de ideas, reconociendo multiplicidad de puntos de vista.



Así, la hipótesis sostenida por los autores del estudio es que la mayor diversidad demográfica está relacionada positivamente con un clima de innovación cuando el IDP es bajo y negativamente cuando el IDP sea alto. Vale decir, son más innovadoras las culturas que distribuyen el poder horizontalmente, y menos las que lo distribuyen jerárquicamente.

Para testear esto se distribuyeron encuestas que trataban diversos tópicos referidos a la organización entre los trabajadores de las 248⁵ filiales de la compañía multinacional.

El principal hallazgo de la investigación fue que la diversidad referida a habilidades adquiridas (antigüedad y experiencia) están positivamente relacionados con el clima de innovación en países con IDP bajo y negativamente relacionados en países con un IDP alto (Van Der Vegt et al, 2005).

Lo anterior otorga una comprensión de la diversidad mucho más compleja y dependiente de otros factores contextuales necesarios en la organización, como una distribución del poder y permeabilidad de la jerarquía que permitan el diálogo, compartir experiencias y aporte de las personas para que la empresa se dinamice y promueva espacios de creatividad e innovación. Características que en una compañía que posea jerarquías cerradas y autárquicas no se podrían desarrollar.

Son más innovadoras las culturas que distribuyen el poder horizontalmente, y menos las que lo distribuyen jerárquicamente.

⁵ La muestra final consistió en 68.944 encuestados distribuidos entre 248 locales, 24 países y cinco continentes con un tamaño promedio de 278 empleados por local. En el promedio de los locales la edad media era 32,5 años, el porcentaje de mujeres era 42%, y la media de antigüedad de los empleados era 5.8 años. El 55,2% de estos empleados estaban en funciones operativas, el 11,8% en funciones técnicas, 19,1% en funciones de soporte (marketing, recursos humanos y finanzas) y 12.9% en funciones de gestión.



5. Resolución de problemas

La diversidad cultural en los grupos de trabajo crea ventajas comparativas, en tanto toman mejores decisiones. Al poseer una variedad de perspectivas, aumentan los niveles de análisis críticos (Cox & Blake, 1991).

Para corroborar lo anterior, Dahlin et al (2005) diseñaron un estudio que pretendía observar cómo los grupos con distintas nacionalidades y variado nivel educacional integran la información para resolver problemas. De esta manera se seleccionó a 135 estudiantes de MBA al azar, a quienes se les asignaron grupos de trabajo y presentaron seis casos organizacionales preparados por el equipo de investigación. Los estudiantes tuvieron que elegir uno de estos casos para resolverlo. Las dimensiones que midió el estudio fueron el rango (entendido como el paso de identificación del problema), la profundidad (entendida como la etapa en que debe ser desarrollado el problema) y la integración de la información otorgada (etapa donde se analizan el problema y sus posibles soluciones).

La diversidad cultural en los grupos de trabajo crea ventajas comparativas, en tanto toman mejores decisiones.

El estudio sugirió que la diversidad tiene una relación compleja con el uso de la información. En los equipos donde había miembros pertenecientes a distintas culturas, o que han tenido experiencias en otros países, aumentó el rango y la profundidad del uso de la información. Asimismo, los grupos compuestos por personas con distintos niveles educacionales escogían selectivamente la información, volviendo más efectiva la resolución de problemas (Dahlin, Weingart, & Hinds, 2005).



6. Flexibilidad organizacional

Las compañías enfrentan actualmente escenarios de incertidumbre que impactan sus diseños organizacionales (Rodríguez, 2000) y, por lo tanto, requieren aumentar en puestos clave la adaptación a los cambios de acuerdo a mercados cada vez más inciertos.

En este sentido, las compañías necesitan contar con equipos de trabajo que posean una creciente flexibilidad organizacional.

Dentro de las modalidades que adopta la flexibilidad individual y que ha podido ser rastreada a través de la evidencia internacional se encuentra que las mujeres y grupos étnicos tienen una estructura cognitiva más flexible. Citado ampliamente es el caso de estudios realizados a mujeres, quienes cuentan con mayor tolerancia a la ambigüedad, por lo que trabajan mejor en escenarios de incertidumbre.

Otro foco de evidencia está dado por los grupos étnicos en EE.UU. Investigaciones recientes muestran que estos grupos tienden a ser bilingües, facultad que proporciona mayor nivel de pensamiento divergente y flexibilidad cognitiva (Cox & Blake, 1991).

Ante escenarios de incertidumbre, las empresas requieren aumentar en puestos clave la adaptación a los cambios.



Conclusiones

Aún cuando en Chile se observan intentos académicos por abordar la diversidad en la empresa, estos se limitan a estudios de segmentos de clientes como portadores de diversidades (Visión Humana, 2012, 2013 y 2014); a estudios sobre rotación de trabajadores, especialmente del retail (Randstand, 2013) y a la incorporación de mujeres en faenas mineras (Consejo Minero, 2013; 2014). Sin embargo, existe una línea de trabajo desde la consultoría a empresas, especialmente *head hunting* y fuentes de información provenientes de las propias compañías, que eventualmente puede nutrir el conocimiento de la gestión de la diversidad como factor de competitividad en los negocios chilenos.

Tal como señalamos en este texto, el concepto de diversidad vinculada a los negocios ha evolucionado como nos muestran las distintas experiencias analizadas en Estados Unidos. La diversidad ha pasado desde una consideración reactiva y legalista (relacionada con los derechos de los grupos prioritarios) a perspectivas que buscan relevarla como una forma de producir ventajas competitivas y comprensión de nuevos mercados. Esta evolución ha implicado que las compañías norteamericanas asuman la gestión consciente de la diversidad de su fuerza de trabajo a fin de transformarla en un valor tangible para las compañías. Esta tarea ha recaído básicamente en los administradores de departamentos de Recursos Humanos.

En Chile, la modernización del sistema laboral demanda el surgimiento de nuevos espacios de colaboración entre empresa y trabajadores. Son múltiples los actores que se encuentran hoy en búsqueda de prácticas concretas que permitan mejorar el dialogo social y dotarlo de la legitimidad necesaria para avanzar: el Estado, las organizaciones gremiales, los sindicatos y las propias empresas, ente los principales.

Más allá de cualquier otra consideración, el aumento de la productividad es fundamental para que los distintos *stakeholders* de la empresa logren sus objetivos, contribuyendo así al desarrollo de Chile y a mejorar las condiciones de vida de miles de personas, especialmente quienes se desempeñan en ella. Entonces, la gestión de las personas, constituye un pilar central para la generación de riqueza a través del mejoramiento del desempeño individual y organizacional.

Por otra parte, cuestiones como el origen social de una persona, su apariencia física, género o discapacidad, su nacionalidad, pertenencia a pueblos originarios, adscripción ideológica u orientación sexual están en el corazón del surgimiento de nuevas identidades en este Chile del siglo XXI. Cambios que son expresión del derecho a la singularidad, a “ser uno mismo”.

Frente a esta transformación, las empresas pueden adaptarse o contribuir a su mejor asentamiento.

Para los negocios, entonces, representa una oportunidad ser expertos en el uso y la gestión de todo el potencial que la diversidad de la fuerza de trabajo puede ofrecer.

En Chile, la modernización del sistema laboral demanda el surgimiento de nuevos espacios de colaboración entre empresa y trabajadores.

Este texto constituye una aproximación en búsqueda de argumentos que nos permitan como empresas obtener el mejor rendimiento de la diversidad en la empresa y, a la vez, crear mejores condiciones laborales bajo el reconocimiento de que el derecho a la singularidad aporta valor a la sociedad chilena.

Esperamos que la experiencia del programa +Diversidad de ACCIÓN pueda, en un futuro cercano, constituirse también en una fuente de conocimiento y motivación para que sean cada vez más las empresas que se atreven a hacer gestión de la diversidad. Como hemos visto en este trabajo, hay razones concretas para analizar el caso de negocios que genera la heterogeneidad de la fuerza de laboral en cada empresa, cómo ésta puede fortalecer su productividad y, a la vez, contribuir a hacer más humana e integrada a nuestra sociedad.



Bibliografía

Anderson, E., & Fornell, C. (2000). The customer satisfaction index as a leading indicator. *Handbook of services marketing and management*, 255-270.

Blake, R. (2006). Employee retention: what employee turnover really cost to your company. Obtenido de <http://www.webpronews.com/employee-retention-what-employee-turnover-really-costs-your-company-2006-07>

Cequea, M., & Núñez Bottini, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. (Spanish). *Revista Venezolana De Gerencia (RVG)*, 16(53), 116-137.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of management executive*, Vol. 5, No. 3, 45-67.

Dahlin, K., Weingart, L., & Hinds, P. (2005). Team diversity and information use. *The academy of management journal*, 1107-1123.

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: for resistance to learning. *Academy of management*, 68-80.

Franichevch, A & Marchiori, E (2009) La diversidad en Acción. Transformando la diversidad en fuente de ventajas competitivas. Emecé.

Greve, A., Benassi, M., & Sti, A. D. (2010). Exploring the contributions of human and social capital to productivity. *International Review Of Sociology*, 20(1), 35-58.
doi:10.1080/03906701003643261

Gruca, T., & Rego, I. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *J. Marketing*, 69, 115-130.

Herdman, A., & McMillan, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: exploring determinants os Diversity Climate. *Journal of business an psychology*, vol. 25, n°1, 39-53.

Herring, C. (2009). Does diversity pays?: race, gender and the business case for diversity. *American sociological review*, vol. 74, 208-224.

Keil, M.; Amershi, B. et al (2007). Training manual for Diversity Management. European commission against the discrimination.

McKay, P., Avery, D., Liao, H., & Morris, M. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? it depends on the service climate and business unit demography. *Organization science*, 788-803.

Ng, E., & Burke, R. (2005). Person-organization fit and the war of talent: does diversity management make a difference? *Journal of resource management*, 1195-1210.

Rodriguez, D.; Ríos, R. (2000). Organizaciones sociales en una sociedad compleja. Centro de estudios de emprendimientos solidarios CEES-UC.

Sánchez, G. (2011). La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. Documento pendiente de publicación por la Universidad de Cádiz, disponible en: <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/gestiondiversidadunivcadiz.pdf>

Singh, B., & Selvarajan, T. (2013). Is it spillover or compesation? effects of community and organizational diversity climates on race differentiated employee intent to stay. *J bus Ethics*, 259-269.

Slywotzky, Adrian & Wise, Richard. How to grow when markets dont´s. Warren Brooks, Nueva York, 2003.

Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making differences matter: a new paradigm of managing diversity. *Harvard Business Review*, 1-13.

The B Team (2014) Diversity: bringing the business case to life <http://bteam.org/>

Ventosa, M. (2012). Gestión de la diversidad cultural en las empresas. Madrid: Fundación Bertelsmann.

Van Der Vegt, G., Van De Vliert, E., Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance. *Academy of Management Journal*. 1171-1182.



AUTORÍA

INVESTIGACIÓN

Ángel Marroquín P.
Camila Ramos V.

EDICIÓN

Edith Flores L.

PRODUCCIÓN

Susana Rojas S.

DISEÑO

María Eugenia Silva S.

ACCION

Empresas · Confianza · Sostenibilidad