

## LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD ES EL GRAN RETO DEL SIGLO XXI

Permite mayores niveles de creatividad, innovación, eficacia y sostenibilidad en los escenarios globales

El pasado 28 de marzo de 2008 el ayuntamiento de Tarragona creó el Observatorio para la Diversidad. Se une así a ciudades como Malmö, Leicester County, Copenhagen, Seattle, San Francisco, Temple, Toronto y tantas otras que estratégicamente generan su desarrollo fomentando en la ciudad, la estructura, el acceso a la información y el soporte necesario para atraer y retener una población diversa. La Gestión de la Diversidad será el aspecto de negocio más relevante de las empresas a medida que establecen como objetivo lograr mayores niveles de creatividad, innovación, eficacia y sostenibilidad, en los escenarios globales cada vez más diversos. Escenarios en los que las personas se mueven y llevan consigo su comportamiento cultural, cambiando así la tipología de las ciudades y regiones a las que emigran para crear comunidades cada vez más diversas.

Por Myrtha B. Casanova  
Fundadora del [Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad](#). Barcelona.



El futuro ya ha empezado. Las decisiones que se toman hoy se implementan en unos escenarios muy diferentes. De ahí la importancia crítica de pronosticar y aprovechar las tendencias que van a condicionar a las personas y a las empresas en su posicionamiento en el horizonte de los próximos 10/15 años.

Los escenarios actuales son el resultado de decisiones y comportamientos adquiridos en el pasado. Entenderlos instruye la identificación de los factores clave que los líderes deben gestionar hoy para diseñar estrategias y herramientas sostenibles que les permitan operar con éxito en los próximos años.

Ha llevado más de un siglo desarrollar la estructura, estrategia y principios operativos que prevalecen en el mundo empresarial de hoy en las naciones con economía y tecnología avanzada. Es preciso comprender que estos países y regiones han basado su desarrollo en principios democráticos y valores comunes que sustentan una determinada ética de derechos humanos.

A finales del siglo pasado, las comunidades que viven en estas regiones del mundo (aproximadamente el 20% de la población global) han disfrutado del uso indiscriminado de los recursos naturales - especialmente la energía - para sostener su modelo ideal de bienestar y calidad de vida. En ese proceso, este

limitado y selecto segmento de la población mundial es también responsable del presente deterioro que causa el alarmante cambio climático.

Gobernabilidad, tecnología, velocidad del cambio, conocimiento, estilos de negocio, modelos económicos, derechos humanos, desarrollo sostenible... son factores claves y componentes del desarrollo actual al mismo tiempo que indicadores para el análisis prospectivo del futuro.

Sin lugar a dudas, la tecnología ha sido el motor del cambio crítico del mundo empresarial y de la sociedad en los últimos 50 años. La Información encoge el mundo. Ya es posible llegar a todos los rincones del mundo en tiempo real con barreras que se desdibujan. Este hecho evidencia que la naturaleza del mundo es la diversidad.

Sólo en la Unión Europea hay 27 Estados Miembros, 22 idiomas oficiales, más de 300 otros idiomas y dialectos, el 52% de la población es femenina, el 12% tiene discapacidad, el 10% es homosexual. Sólo España acoge a más de cuatro millones de inmigrantes extracomunitarios. El nivel de desempleo, de crecimiento económico, uso de tecnología, legislación, tamaño de los países, ingreso per cápita, todo varía drásticamente y fuerza a las empresas a adaptarse a las realidades locales en sus relaciones de negocio con los diferentes países. Y hacia el futuro esta diversidad aumentará, no sólo a nivel de la UE, sino a nivel global.

### **De inmigración a movilidad**

Diferentes culturas, religiones, estilos de vida, modelos de gobierno y de economía, todo coexiste en un mundo único donde la movilidad de las personas será la característica dominante en esta nueva era. Barreras cada vez más transparentes facilitarán la movilidad de personas en busca de calidad de vida, conocimiento, salud, oportunidades de negocio, tecnología.

Datos elocuentes: hay más estudiantes extranjeros en los MBAs de las escuelas de negocios que en los centros de estudio locales. Los "call centers" se instalan en la India. La medicina alternativa crece tres veces más que la convencional. Nokia ha montado un centro de investigación en China...

Y a medida que se mueven, las personas llevan consigo su comportamiento social y su cultura. Las personas están transformando el mundo de culturas contenidas en regiones de origen, a un crisol de conocimiento y comportamiento diverso que crea el desarrollo que hoy tiene la humanidad.

La UNESCO, tomando nota de estos cambios, ha declarado la Diversidad Cultural Patrimonio de la Humanidad, señalando: "la diversidad cultural genera el desarrollo de la humanidad".

Al empezar el siglo XXI, los agentes políticos y empresariales están ya operando en escenarios muy diferentes.

## **Gobernabilidad**

China, India y los países Islámicos emergen como nuevos centros de poder para un nuevo equilibrio del statu quo conocido. Se desarrollan sobre la base y principios que responden a sus tradiciones culturales, en vez de según la reglas democráticas y los valores sobre los que se ha basado el proceso dominante.

Por ello establecerán alianzas con instituciones y empresas que cada vez más deslocalizarán su producción y servicios. Interactuar con estos nuevos centros de poder, requerirá conocimiento, entendimiento, gestión de las diversidades, objetivos que sólo pueden lograrse a través de personas que tienen el mismo perfil diverso de los nuevos interlocutores; y que sepan elaborar un mapa cultural y crear puentes de entendimiento entre las diferentes culturas.

## **Tecnología**

Estados Unidos y Europa dejarán de ser los únicos centros líderes de referencia para el desarrollo tecnológico. Habrá grandes bolsas en China e India de investigadores que revitalizan la Investigación y la innovación ( I+i ) a partir de nuevas perspectivas y formas de pensar. Nuevamente son las personas el motor del nuevo desarrollo con sus nuevas competencias, habilidades y estructura mental.

## **Femenino**

Si el siglo XX se puede identificar como la era de la Tecnología, el siglo XXI será femenino. El 52% de la población mundial son mujeres, en la Unión Europea hay más mujeres que hombres con títulos universitarios, hay más doctoras, juezas y empleadas de las administraciones públicas.

Dos de cada 3 nuevas empresas las montan mujeres que crean más del 70% de los nuevos puestos de trabajo; la mujer es responsable del 80% de la decisión de compra de productos y servicios; es cuidadora de los niños y mayores en la unidad familiar.

En España, el 50% del gobierno central son mujeres; las directivas de la Unión Europea proponen normas que regulen en los países miembros la paridad del 40/60 de hombres y mujeres en puestos de toma de decisión en el mundo político, empresarial y entidades sociales.

Una de las mujeres más ricas de mundo es china. Dos mujeres aspiran a presidir gobiernos en Francia y Estados Unidos. La líder del Gobierno en Alemania es una mujer, así como en Chile y Filipinas.

Son mujeres que acceden a los micro créditos las que están determinando el carácter predominantemente femenino del emergente movimiento empresarial en esas áreas del mundo.

Aún cuando sólo el 2% de puestos de toma de decisión en el mundo

corporativo de los países desarrollados, está ocupado por mujeres en la actualidad, la tendencia cambiará a medida que los altos directivos se planteen contestar la siguiente pregunta: "¿Qué valor añadido pueden aportar las mujeres a las empresas en los nuevos escenarios para potenciar la innovación y la eficacia de las organizaciones, que no pueden hacer los hombres?"

### **Ciudadanía corporativa**

Sólo hay 100 corporaciones que realmente operan en el mundo de forma global. Usan el mundo como un mercado único para investigar, buscar recursos, producir, vender y gestionar finanzas: aprovechando las ventajas que cada diferente región ofrece para optimizar su gestión.

Pero la economía se moverá hacia empresas más ágiles y pequeñas. Ya en la Unión Europea sólo el 0.9% de las empresas tienen más de 500 empleados, el 7.1% son PYMES y el 92% tiene menos de 10 empleados.... el 70% de las empresas han sido creadas por mujeres emprendedoras. Las grandes empresas en Estados Unidos sólo crean el 5% de los puestos de trabajo.

### **Regiones emprendedoras**

En el siglo XIX las empresas establecían sus sedes cerca de los recursos naturales y materias primas claves para sus negocios. En el siglo XX las empresas escogieron sitios claves para la logística y distribución, así como la cercanía a los clientes. En el siglo XXI las organizaciones decidirán su localización por los perfiles diversos y capacitación de las personas, críticos para sus negocios. Las regiones competirán por el talento diverso para ser "ciudades de referencia preferidas para vivir, trabajar e invertir."

### **De la Igualdad a la Diversidad**

No fue hasta los años 80 que las corporaciones empezaron a enfocar sus estrategias hacia el recurso menos potenciado... el recurso humano como política empresarial. La gestión de la tecnología y las finanzas habían sido responsables de los nuevos modelos de negocio y ventajas competitivas hasta entonces.

La gestión de las personas mediante la segmentación a los empleados en minorías, implementación de políticas y acciones positivas hacia grupos específicos... todo generaba más conflictos en lugar de la eficacia deseada.

La realidad es que la Gestión de la inclusión de la Diversidad emergerá como un imperativo empresarial. Y sólo las empresas –da igual su tamaño- que logren integrar la inclusión de la Diversidad como política y ética clave en su proceso, podrán sobrevivir en los futuros escenarios altamente diversos.

### **Fuerza laboral diversa**

En la actualidad es preciso reconocer que las personas tienen perfiles y necesidades diversas (no sólo en género y raza), sino también en la cultura,

nacionalidad de origen, edad, orientación sexual, discapacidad, nivel de competencia profesional, habilidades personales, estatus familiar y dependientes; estilos de liderazgo, de toma de decisión y comunicación...

La inclusión, y no la segmentación de la personas por sus diferencias en la organización, será la responsable de generar creatividad, innovación y eficacia. La satisfacción en el lugar de trabajo resultará en una población laboral más productiva. Programas de conciliación, flexibilidad y nuevas formas de trabajo, deben responder a las necesidades y preferencias de las nuevas prioridades que tienen los empleados hoy y en el futuro.

### **Imperativo empresarial**

Medir los costes y beneficios de las políticas y programas de diversidad son clave para evaluar la contribución que representa el desarrollo y la inclusión de una fuerza laboral diversa y el impacto que tiene sobre la cuenta de resultados. Identificar indicadores que relacionan los objetivos corporativos y los programas diseñados para alcanzarlos, se convertirá en un comportamiento transversal de todos los agentes de la organización.

La Gestión de la inclusión de la Diversidad será el aspecto de negocio más relevante de las empresas a medida que establecen como objetivo lograr mayores niveles de creatividad, innovación, eficacia y sostenibilidad, en los escenarios globales cada vez más diversos. Escenarios en los que las personas se mueven y llevan consigo su comportamiento cultural, cambiando así la tipología de las ciudades y regiones a las que emigran para crear comunidades cada vez más diversas.

### **El patrón tiempo será obsoleto**

El tiempo no será una medida del trabajo, sino un activo a gestionar. Medir a las personas por sus resultados y no por el tiempo de presencia que están en el lugar de trabajo, cambiará por complemento los valores, estructura y definición de lo que son las empresas y los negocios hacia el futuro. El uso social y profesional del tiempo se convertirá en una ciencia que va a dar soporte al compromiso y la eficacia corporativa.

### **Cambio demográfico**

La nueva estructura de la población traerá una transformación del comportamiento e instruirá la nueva legislación a medida que el género y la edad se convierten en factores clave de la sostenibilidad social y económica.

El sistema no puede permitirse el lujo de prescindir de la contribución de la mujer... en ninguna parte del mundo, tanto en el ámbito social como en el profesional y en el escenario político. La edad no será condicionante para la jubilación, a medida que las empresas no puedan permitirse perder el valor acumulado de la "experiencia" y quedarse sólo con el conocimiento joven.

En el horizonte del 2016 habrá un déficit del 70% de directores y ejecutivos que

necesita el mundo corporativo en la franja de edad entre los 30 y 48 años, según un estudio realizado por el Institute for Industrial Engineering (Fraunhofer IAO).

El sistema de seguridad social y Estado de bienestar deberá re-inventar el modelo para atender la nuevas necesidades y contribuciones de la masiva población que envejece, de los jóvenes y mujeres que exigen nuevas fórmulas de trabajo, de los nuevos residentes que vienen de otros países con sus hábitos y cultura social y laboral. Las decisiones a tomar ante esta magna realidad demográfica, no tienen espera. La Gestión de la inclusión de la Diversidad será responsable de los resultados corporativos en el futuro.

### **Cambios veloces**

La velocidad del cambio en los nuevos escenarios obligará a los líderes a adquirir la capacidad de gestionar la substitución tecnológica y social como estrategia clave para mantener el nivel competitivo personal y de la organización.

En un futuro, la fuerza emanará de la interacción contextual de políticas de gobernabilidad diversas, diferentes estrategias corporativas, modelos económicos cambiantes, tecnologías explosivas, y de una necesidad crítica para gestionar los recursos naturales.

Los recursos naturales desplazarán las bases para el crecimiento a medida que energías alternativas tienen que mover las industrias y los transportes, así como el servicio a los hogares, para permitir que los países emergentes puedan desarrollarse y crear un nuevo equilibrio global; mientras que se sostiene la calidad de vida actual en las regiones desarrolladas.

### **La persona como eje**

El horizonte de los próximos 15 años tendrá su eje en la persona. Requiere un nuevo contrato social y una profunda reflexión sobre el compromiso hacia la humanidad, los derechos, la equidad y la responsabilidad. Un proceso incluyente de personas con perfiles diversos que conforman la comunidad global, con respeto hacia sus culturas y competencias específicas. Todos contribuyendo desde sus diferentes perspectivas, será la clave para la creación de un futuro sostenible.... tanto para las empresas como para la sociedad.

En esa línea, Tarragona constituyó el pasado 28 de marzo el Observatorio para la Diversidad. Se une así a ciudades como Malmö, Leicester County, Copenhagen, Seattle, San Francisco, Temple, Toronto y tantas otras que estratégicamente generan su desarrollo fomentando en la ciudad, la estructura, el acceso a la información y el soporte necesario para atraer y retener una población diversa, tanto en su demografía como en sus competencias, de tal forma que garantice la viabilidad de las organizaciones y por lo tanto la calidad de vida social, cultural y profesional de sus residentes.