

Gestión de la diversidad: más allá de cuotas

11 de noviembre de 2011

La composición de las organizaciones es cada vez más compleja. Para gestionar esta diversidad adecuadamente hay que huir del tradicional enfoque de cuotas.

En el actual entorno empresarial, la diversidad se ha convertido en una realidad cotidiana de las organizaciones pero también en una necesidad de negocio.

Se requiere talento de distintos países, edades, culturas y perfiles para competir en un mercado global y muy dinámico. Así pues, la gestión de la diversidad es hoy una función estratégica que tiene impacto más allá de las políticas de reclutamiento y selección de personal.

Muchas empresas han limitado sus políticas de diversidad al cumplimiento de unas cuotas, como un porcentaje de reconocimiento de la diferencia dentro de la plantilla. Sin embargo, este tipo de gestión de la diversidad, entendida como una enumeración de características que marcan la diferencia, presenta dos grandes inconvenientes.

1. La enumeración puede ser tan extensa que en la práctica se vuelva inmanejable. Porque la diversidad incluye diferencias de color, sexo o credo, pero también de edad, experiencia, educación, función e incluso personalidad.
2. Muchos de estos elementos son factores invariables o difícilmente *gestionables* en

las personas.

Según los autores, la gestión de la diversidad en la empresa debería centrarse en realidades *gestionables* y que son decisivas para alcanzar la unidad de toda organización. Hay dos ámbitos que pueden abordarse desde la dirección: los motivos que llevan a las personas a actuar y sus competencias profesionales y de liderazgo.

Calidad motivacional

Sea cual sea su perfil o cultura, las motivaciones que impulsan a las personas a la acción pueden ser de tres tipos: extrínsecas, intrínsecas o trascendentes.

Las extrínsecas pretenden satisfacer determinadas necesidades materiales (el dinero se considera el principal "motivador universal") y algunas inmateriales de carácter individual (premios, reconocimiento...).

Las personas con motivaciones intrínsecas actúan para aprender y cumplir con una serie de retos, logros e inquietudes. La satisfacción, por tanto, proviene de la propia tarea.

Finalmente, si su motivación es trascendente, la persona actúa siendo consciente de que sus acciones impactan en los demás y tiene en cuenta las necesidades de esas personas. En este caso, la satisfacción reside en el hecho de ser útil a los otros.

La calidad motivacional de una persona dependerá de la proporción en que cada tipo de motivaciones condiciona su conducta.

Una persona que se mueve fundamentalmente por motivos extrínsecos es alguien con una baja calidad motivacional: sus actuaciones serán oportunistas y buscará sacar el máximo provecho a corto plazo.

Si sus razones son intrínsecas, dejará de aportar a la organización cuando haya cubierto sus necesidades o cuando el reto sea demasiado bajo para sus expectativas.

En cambio, si sus razones son trascendentes, su calidad motivacional será mayor y solo dejará de actuar cuando haya resuelto los problemas o cuando haya satisfecho las necesidades de otras personas dentro y fuera de la organización.

Competencias para cada motivación

Conocer la calidad motivacional de las personas de nuestra organización nos ayudará a gestionar mejor su integración y desarrollo dentro de la empresa.

Cuando los motivos para actuar son eminentemente extrínsecos, la persona requiere sobre todo competencias de negocio, como el conocimiento de mercado o la capacidad de análisis.

Hay que tener en cuenta que centrarse solo en este tipo de competencias da lugar a un **paradigma de gestión mecanicista**, en el que el único objetivo es la eficacia y el beneficio.

Cuando la persona se mueve por motivos intrínsecos, necesita añadir a sus competencias de negocio otras de tipo interpersonal, como la comunicación, la gestión de conflictos, el carisma o el trabajo en equipo.

Este enfoque de gestión da lugar a un **paradigma psicosocial** de la empresa, por el que la organización pretende, además de ser efectiva, ser atractiva para los empleados y la sociedad.

Por último, las personas que actúan por motivos trascendentes requieren un liderazgo mucho más personal y líderes que, además de destacar por las competencias interpersonales y de negocio, lo hagan por las intrapersonales. Las imprescindibles son ocho: gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional e integridad.

Las empresas que deseen cultivar este tipo de talento deben gestionarse con un **paradigma antropológico**, en el que a los objetivos de eficacia y atraktividad se añada el de la unidad en la organización.

Unidad en un entorno diverso

Reclutar y fidelizar a empleados con diferentes perfiles puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, el objetivo final de la empresa no debe ser incrementar la diversidad sin más, sino lograr la unidad en la organización a través del compromiso de sus miembros más allá de sus diferencias.

Este compromiso se alcanza cuando existe una elevada calidad motivacional, basada en motivaciones trascendentes. Para lograrlo, las políticas de gestión de la diversidad deben

ajustarse a un paradigma antropológico en el que se valore la dignidad de cada persona, un ser irrepetible que no debe discriminarse ni por sus diferencias externas ni internas.

En realidad, las políticas de gestión de la diversidad deben superar el enfoque formal y material (paradigma mecanicista) y el de las emociones (paradigma psicosocial). Solo serán un factor de competitividad y sostenibilidad de la empresa cuando se integren en la misión de la compañía y sean compatibles con las motivaciones de los empleados a través de un enfoque trascendente (paradigma antropológico).

www.iese.edu/es/insight