

Finocchiaro, Franco

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS: REVISIÓN DE LA LITERATURA

Jornadas Virtuales ADENAG #2

6 y 7 de octubre de 2021

Finocchiaro, F. (2021). Gestión de la diversidad como fuente de ventajas competitivas: revisión de la literatura. *Jornadas Virtuales Adenag*. Universidad de Río Cuarto, Córdoba, Argentina *En RIDCA*. Disponible en:

<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5990>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-Sin Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**ADENAG VIRTUAL – JORNADAS #2
“LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL:
REINVENTARSE EN TIEMPOS DE CAMBIOS”
6 Y 7 DE OCTUBRE 2021 EN UNRC**



**EJE 1: Gestión de las Organizaciones
Sub-eje 1.7: Gestión en entornos turbulentos**

**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO FUENTE DE VENTAJAS
COMPETITIVAS. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

AUTOR Y DATOS:

Finocchiaro, Franco. Autor y expositor. Teléfono: 2915268517.

Correo electrónico: ffinocchiarouns@gmail.com

INSTITUCIÓN: Universidad Nacional del Sur

Palabras clave: alcance de diversidad, liderazgo, políticas organizacionales, homofilia, buenas prácticas.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Franco Finocchiaro

INTRODUCCIÓN

La globalización es señalada como hito histórico causante de diversos fenómenos, entre los que pueden destacarse, el auge migratorio, la interculturalidad y la mundialización de la economía. Dentro de este último, la apertura a compradores y vendedores de cualquier parte del mundo ha producido un nivel de competitividad empresarial superior justificado, principalmente, por el desarrollo tecnológico. Es allí, donde la cultura monolítica de algunas empresas, basada en adaptar los nuevos trabajadores a una fuerza de trabajo homogénea ya no se considera la mejor opción.

Sumado a ello, las sucesivas crisis y el contexto actual mediado por la pandemia mundial originada por el COVID-19, llama al ámbito productivo a repensar sus estrategias para mantenerse en el mercado. Palabras como adaptación, resiliencia, mitigar y reinventarse, se volvieron cotidianas y los principales esfuerzos organizacionales se concentraron en ellas.

Con el escenario planteado, podría decirse que la diversidad es inevitable, esto es, los cambios demográficos y culturales acaecidos en los últimos años nutrieron a las organizaciones de personas que poseen diferencias observables. Entre estos hechos es posible identificar: la inclusión de nativos digitales al mercado de trabajo, la consolidación de los derechos humanos, la perspectiva de género y la conciencia de la solidaridad con personas que presentan algún tipo de discapacidad (Pin, 2007). Además, la influencia de los grupos de interés que valoran positivamente la inclusión laboral de personas diversas y la creciente tendencia de las empresas a preocuparse por el triple impacto, agudizan esta situación.

Existen aportes que se centraron en justificar la necesidad de gestionar y fomentar la diversidad en las empresas por motivos de valor compartido, eficacia y, en el mejor de los casos, fuente de ventaja competitiva. En suma, todas estas ideas hacen que la diversidad sea un terreno por explorar dentro de la administración, sus beneficios y también sus desventajas. Por otro lado, se presenta como una de las formas de ampliar el camino decisorio de los directivos y así poder proponer estrategias novedosas y efectivas para gestionar cambios y orientarse a la resiliencia. Por estos motivos, el objetivo general de este trabajo es analizar las principales ventajas y desventajas que tiene la gestión de la diversidad como fuente de ventajas competitivas. Para lograrlo, se proponen los siguientes objetivos específicos: identificar los aspectos generales de la diversidad y el proceso de gestión, mencionar las ventajas y desventajas señaladas por autores que estudiaron el tema y delinear “buenas prácticas” en términos de diversidad que las empresas podrían aplicar para distinguirse de su competencia.

La metodología es cualitativa descriptiva y se basa en la revisión bibliográfica de diferentes aportes científicos, así como también la información compartida por proyectos dedicados a fomentar la diversidad como, por ejemplo, RED de empresas por la diversidad perteneciente a la Universidad Torcuato Di Tella.

LA DIVERSIDAD COMO TÉRMINO POLISÉMICO

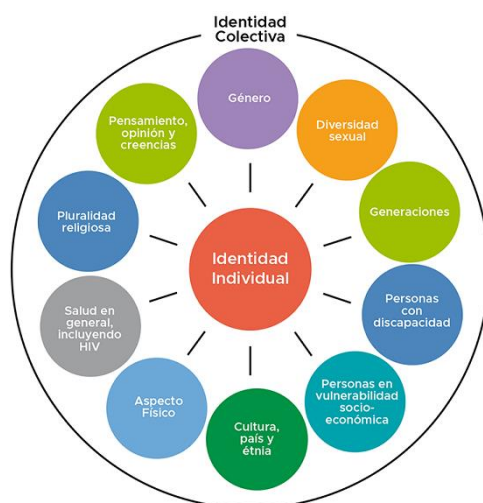
La polisemia de la diversidad ocurre porque es un término tan amplio que puede entenderse de múltiples formas. Se trata de un fenómeno inherente al ser humano puesto que cada persona posee peculiaridades y características que lo hacen diferente a los demás (Ágreda et al., 2016). Esta idea inicial se opone a la creencia de que existe un modelo hegemónico de individuo y lo diverso es todo lo que se escapa de él sino que todos tenemos diferencias que conforman esa diversidad.

Harrison y Klein (2007) citados por Chinchilla y Cruz (2011) hablan de delimitar el concepto para no confundirlo con separación, variedad y disparidad. En el primer caso, la separación se asimila a las diferencias por razones de creencias, valores y actitudes. La variedad, por su parte, representa las ocurridas por clase social,

conocimientos o experiencias. Finalmente, la disparidad se enfoca en la forma en la que se distribuyen los recursos que pueden dar lugar a una inequidad o concentración relativa. En síntesis, estos conceptos son partes del rompecabezas que es la diversidad en donde, por diferentes motivos, se reflejan perfiles distintos.

Algunos autores se esmeran en producir clasificaciones que permitan englobar las diferencias en categorías. Otros, por su parte, insisten en la falta de utilidad de realizarlo y conciben a la diversidad como un término genérico que se gestiona en forma general. Como referencia del primer planteamiento, es posible citar a Oliverio *et al.* (2019) que, al presentar el proyecto RED (Red de Empresas por la Diversidad) perteneciente a la Universidad Di Tella, identifica las siguientes áreas: a) género, b) diversidad sexual, c) generaciones, d) personas con discapacidad, e) vulnerabilidad socioeconómica, f) cultura país y étnica, g) aspecto físico, h) Salud en general incluyendo VIH, i) pluralidad religiosa y j) pensamiento, opinión y creencias. Esta versión, que puede observarse en la Figura 1, incluye otras diversidades no contempladas por la separación, la variedad y la disparidad, como las basadas en variables demográficas como el género, la cultura y la edad, y de salud como la existencia de enfermedades o el aspecto físico.

Figura 1. Ejes de diversidad según RED



Fuente: Red de Empresas por la Diversidad (s/f)¹

¹ Disponible en: https://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=23712

Dubin (2008) distingue dos grupos de diversidad que son: la identitaria, asociada al sentido de pertenencia a una categoría social, y la cognitiva, vinculada a la diversidad de pensamiento basada en la percepción de los fenómenos y la adquisición del conocimiento o aprendizaje. A esta definición debería agregarse un tercer continente denominado diversidad situacional que contemple aquellos fenómenos que atraviesan la vida de una persona y lo distinguen de las que no lo vivenciaron, por ejemplo, cambios en el estilo de vida, enfermedades, trastornos psicológicos o psiquiátricos, entre otras vicisitudes.

Entre los detractores de la delimitación del alcance, Chinchilla y Cruz (2011) advierten que la enumeración puede ser eterna y que la invariabilidad de algunos de los factores complicaría aún más la utilidad de su definición. Otros mencionan que focalizar en determinadas dimensiones de la diversidad invisibiliza las demás, ya que, se produce una reducción inconsciente del tema y se agudiza la falta de exploración de otras. Se cita como ejemplo la diversidad corporal como una de las menos exploradas en relación a otras como el género y la etnia.

Este panorama, es presentado con el fin de introducir el término diversidad en un contexto empresarial que, movida por una pluralidad de impulsores de cambio, se presenta como una de las variables que los directivos deben gestionar. El imperativo sugiere que para aprovechar los beneficios que una plantilla diversa le puede aportar a la organización, es necesario que sean contempladas estrategias de diversidad. Así, Pin Arboledas (2007) identifica las causas que motivaron este cambio de paradigma en el que ya no se buscan perfiles iguales para todos los equipos de trabajo sino que se valora la incorporación de diversidades. Es decir que, ya no son los trabajadores los que se adaptan a una cultura empresarial monolítica, sino que esta se va reconstruyendo con el valor diferencial que estos pueden proporcionarle. Dichas causas son:

- Factores sociodemográficos: cambios en la pirámide y estructura de edad, llegada de la mujer al mercado laboral y grandes movimientos migratorios por razones de trabajo.

- Cambios en los valores: La convivencia con otras culturas a causa de la inmigración o la generalización del acceso a la información, que permite conocer situaciones y estilos de vida diferentes, han promovido una mayor apertura en la sociedad. Los valores más tradicionales de estabilidad, seguridad, homogeneidad, etc. están dejando paso al cambio y la diversidad como valores sociales.
- Globalización: La globalización, tanto de los mercados como de los centros de producción, provoca una creciente necesidad de, en primer lugar, cambiar la actitud hacia la diversidad, admitiendo la importancia de conocer los rasgos propios y las costumbres de aquellos países en los que se pretende llevar a cabo una implantación. Además, la internacionalización provoca un movimiento de directivos y, en muchos casos, la contratación de personal local, generándose de forma casi natural equipos heterogéneos cuya gestión debe ser estudiada.

Con respecto a los factores sociodemográficos, se puede agregar la importancia de las diferentes generaciones, ya que, con la llegada de la generación Z al mercado laboral (nacidos en los 2000), se produjo la convivencia de cuatro generaciones en una misma organización: baby boomers o análogos (nacidos entre 1946 y 1964), generación X o inmigrantes digitales (nacidos entre 1965 y 1979), generación Y o millenials (nacidos entre 1980 y 2000) y generación Z. Estas dos últimas también llevan el calificativo de nativos digitales, puesto que, nacieron en un contexto mediado por tecnologías de avanzada (Molinari, 2017). Sumado a ello, el desembarco de la mujer en el ámbito de los negocios no fue el único suceso en materia de género sino que el crecimiento de las identidades sexuales distintas a las definidas por la concepción binaria amplió la diversidad en el trabajo.

El cambio en los valores señalado por el autor obedece no solo a la exaltación de la individualidad sino también a la necesidad de manifestarse por parte de grupos que profesan esos nuevos valores que trascienden las fronteras de países y

regiones, como son las organizaciones dedicadas al intercambio, la influencia de las instituciones de alcance global y la mundialización de la economía.

Finalmente, se añade a lo expuesto anteriormente, la consideración de la globalización como era histórica responsable de distintos fenómenos tales como el desarrollo de la diversidad y la expansión de las comunicaciones a menor costo, en línea y entre sujetos de cualquier parte del mundo. Puede añadirse a esto la producción de alianzas, la socialización fronteriza y la radicación de personas en países diferentes al de su nacimiento.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La gestión de la diversidad es un área de estudio joven. Según una revisión de la literatura realizada por Pitts (2006), no aparecieron estudios sobre la temática hasta finales de 1980 y principios de 1990. A la fecha del estudio, se podían considerar tres tipos de abordajes: inclusión e integración, políticas y programas de diversidad, y efectos de la diversidad. Sin embargo, como se verá a continuación, sigue siendo un concepto difícil de definir puesto que requiere una delimitación específica para cada organización.

Oliverio *et al* (2019) advierten de la importancia de definir adecuadamente la diversidad para que cada organización tenga claridad sobre qué gestionará. Así, a través de un ejemplo, demuestra como una mala definición de la problemática podría llegar a invisibilizar temas o limitar su análisis. El caso que utiliza para la explicación es el del género que, reducido al binarismo de hombre mujer, puede dejar afuera otras identidades y además eludir todo cuestionamiento sobre dicha concepción.

El verdadero significado de apreciar la diversidad es respetar, potenciar y disfrutar una amplia gama de diferencias culturales e individuales. Por lo tanto, la meta de una organización diversificada es que las personas de todos los antecedentes culturales puedan lograr su pleno potencial, sin estar limitados por identidades de grupo como sexo, nacionalidad o raza o religión (Marchant y Del Río, 2008). Esta primera visión de la temática en el plano organizacional plantea una perspectiva

desde el individuo, es decir, cuáles son las “bondades” que una organización diversificada podría brindarles en términos de desarrollo de sus capacidades y competencias. Desde esta idea, la diversidad parece ser un asunto de recursos humanos.

El Instituto Nacional contra la Discriminación, Xenofobia y Racismo (en adelante, INADI), en su informe titulado “Gestión de las diversidades en las organizaciones”, se opone al planteo anterior, diciendo que la gestión de la diversidad ha ido cobrando importancia a punto tal de constituirse como un elemento estratégico a tener en cuenta desde la base de la organización, debido a que su eficacia no solo depende de un área específica desde donde se implementen las políticas de gestión, sino que obtiene una importancia real en el alcance y la penetración que logra sostener en todos los niveles de la empresa. Es por ello que para lograr que la gestión de la diversidad tenga éxito, la misma debe estar en diálogo permanente con la cultura organizacional, como sistema de valores empresariales (INADI, s/f). Como se puede ver, este planteo le otorga jerarquía estratégica, puesto que atraviesa todas las áreas de la organización y no solo responde a necesidades de sus agentes internos sino también del público que se encuentra en constante relación con la organización.

Chinchilla y Cruz (2011) definen a la gestión de la diversidad como un compromiso por parte de la conducción de la organización por seleccionar perfiles con diferentes backgrounds (antecedentes) y habilidades. Agregan que este compromiso debe estar acompañado de un trato equitativo entre los integrantes de cada equipo de trabajo. Así concluyen que la unión del personal solo será posible en forma genuina cuando todos los miembros se comprometan a alinear sus objetivos con los de la organización.

Desde la concepción de que la gestión de la diversidad es una estrategia útil, no exclusiva de ninguna de las áreas funcionales y un imperativo ético, esto es, no parece ser una opción sino una imposición del contexto, se revisan a continuación dos aspectos del fenómeno: las ventajas y desventajas que producen a las organizaciones que lo contemplan y la relación con el término homofilia como

categoría opuesta para, analizando los beneficios de este último, se puedan inferir algunas desventajas de propender a una plantilla diversa.

Ventajas de las organizaciones diversas

Como ya se anticipó, la mayoría de los autores que analizan la gestión de la diversidad coinciden en que configura una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, no se han limitado a ese beneficio central, sino que identificaron otros asociados al fenómeno. Por citar un ejemplo, Marchant y Del Río (2008) van más allá y no solo respaldan la ventaja base sino que la consideran una necesidad clave para el éxito y la permanencia en el mercado. Añaden a ello que las organizaciones que han obtenido éxito real en la transculturización, presentan factores comunes como: creer en el potencial de la diversidad, declararla como valor, integrar la diversidad cultural al nivel estratégico y táctico, etc.

El INADI (s/f) es una de las instituciones nacionales que mayor desarrollo realizó sobre el tema. En su informe, advierte que no hay resultados concluyentes en Argentina que demuestren las ventajas de implementar estrategias de gestión de la diversidad. Sin embargo, a partir de las experiencias de organizaciones europeas, elaboró un listado de beneficios que se resumen en la Tabla I.

Tabla 1. Beneficios de la gestión de la diversidad

Beneficios hacia adentro	Beneficios hacia afuera
Mejora en el rendimiento y la productividad	Incremento de creatividad y capacidad de innovación
Aumento de oferta de fuerza laboral	Reducción de tensiones y conflictos laborales y judiciales
Mejora la comunicación interna	Mejora la imagen de la organización
Aumento de la motivación, la satisfacción y el compromiso del personal	Reducción de costos de búsqueda y selección de personal
Reducción de ausentismo y rotación	Aumento de oportunidades de mercado
Mejora del clima laboral	Nuevas visiones sobre temas conocidos

Fuente: elaboración propia basada en INADI (s/f)

Como se puede apreciar, la institución realiza una separación entre los beneficios que genera para el personal y también las ventajas hacia afuera, es decir, aquellas que son percibidas por los clientes y demás agentes que no pertenecen a la organización. En particular, la posibilidad de lograr innovaciones que con un equipo de trabajo similar no podría lograrse tiene cierto consenso entre los investigadores del tema y se basa fundamentalmente en la diversidad cognitiva, esto es, las personas diferentes otorgan pensamientos particulares que luego se capitalizan como conocimiento institucional. Otro de los beneficios que se repite con frecuencia es el de las nuevas visiones sobre temas conocidos. El fundamento de quienes manifiestan esta creencia radica en que un equipo de trabajo que tiene perfiles muy similares, podría conducir a soluciones idénticas ante los mismos problemas o lograr acuerdos muy rápido, situación que puede ser positiva o no, puesto que, la ausencia de debate conduce a decisiones cerradas, sin cuestionamiento, carentes de una visión distinta que pueda ampliar las alternativas.

Otro de los aportes destacables de INADI tiene que ver con la diversificación del consumo que encontramos en la actualidad, donde la demanda de cada producto incluye a perfiles marcados pero distintos. De este modo, tenemos consumidores que compran por impulso, otros que privilegian una sola variable como el precio y, en el otro extremo, se desarrolla cada vez más el consumidor responsable. Díaz (2011) citado por Kosiak *et al* (2019) define al consumidor responsable como aquella persona que, siendo consciente de sus hábitos de consumo, conoce y exige sus derechos como consumidor, y además busca y elige (o reclama o propone a las empresas) opciones que tienen un menor impacto negativo y un mayor efecto positivo en la sociedad, el medioambiente y los animales no humanos.

Bajo esta concepción, INADI plantea que apreciar las diferencias entre las personas permitirá incorporar y valorar la diversidad en el consumo. En otras palabras, si las empresas quieren colocar sus acciones en el mercado deben

diversificar la producción y, con ello, incorporar la diversidad desde sus estructuras.

Siguiendo con el plano institucional, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en adelante, UNESCO) en su Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (2002), define las virtudes que le otorgan las diferencias en su plantel a las organizaciones. Entre ellas, se destacan:

- La diversidad es una de las fuentes de desarrollo sostenible en tanto que se traduce en generación de alternativas y posibilidades de elección para todos.
- La defensa de la diversidad cultural es un imperativo ético, inseparable de la dignidad humana. Esto significa, que la discriminación o exclusión (más o menos explícita) a una minoría concreta, por razón de sus peculiaridades.
- La creatividad surge y se desarrolla plenamente cuando una cultura, hundiéndose sus raíces en la tradición, entra en contacto con otras culturas. De ahí que la gestión de la diversidad haya de tener necesariamente una doble vertiente: el respeto y la protección de la tradición, por una parte, y el desarrollo de ámbitos de interacción e intercambio, por otra.
- La tecnología puede convertirse en una herramienta esencial en la promoción de la diversidad cultural. En este sentido, el gran reto de los gobiernos y el sector privado consiste en mejorar las condiciones de accesibilidad de todos a los beneficios de dicha tecnología.

El segundo de los ítems, se vincula con la visión de Pin Arboledas sobre la obligación de gestionar la diversidad en lugar de considerarla una opción. Por otra parte, aparece en las últimas dos ideas la importancia del intercambio cultural para el desarrollo de la innovación y el uso de la tecnología. Además, se incluye al Estado como promotor de inclusión de recursos así como también de personas diversas.

Richard (2000) asocia a la gestión de la diversidad con la satisfacción laboral de todos los empleados. Esto se fundamenta en políticas inclusivas que permitan la

retención de colaboradores diversos y, al mismo tiempo, evite situaciones de discriminación y acusaciones entre compañeros. Podrá verse a lo largo del trabajo que este argumento es discutido por otros autores que consideran que esa satisfacción no es fácil de generar y, en el caso de lograrlo, se incurriría en costos laborales elevados. Por otro lado, identifica como ventaja la posibilidad de reclutar candidatos talentosos, puesto que, al ser más inclusivos con los perfiles solicitados, pueden atraer personal con competencias difíciles de conseguir si se acotan demasiado las variables culturales y demográficas. Pone el ejemplo de las empresas que admiten mujeres y personas de otras etnias para sus puestos laborales. Finalmente, como “beneficio hacia afuera”, detecta la generación de ideas útiles, creativas y aceptables para la publicidad empresarial, considerando que si la gestión comunicacional se nutre de diversas culturas, podrá llegar con facilidad a las mismas vía identificación.

Desventajas de organizaciones diversas

Chinchilla y Cruz (2011) mencionan como desventajas a los costos de formación en la temática, posibles conflictos que podrían suscitarse entre empleados diversos, rotación y ausentismo. En el primer punto, sería necesario que la organización analice los costos de formación que, por lo general, son una inversión es decir que no requieren un desembolso periódico sino un compromiso financiero al inicio en conjunto con la posible ventaja competitiva que podría obtener. En síntesis, evaluar el costo y beneficio de la política.

Desde otra perspectiva, Marchant y Del Río (2008) señalan dos tipos de desventajas, a las que llama barreras: la posibilidad de que existan juicios o valoraciones personales por las diferencias de intereses y personalidades, por un lado, y el choque cultural, por otro. Este último hace referencia a las tensiones y sentimientos de malestar que puedan generarse por mantener relaciones interpersonales entre personas diversas. Los síntomas identificados para esta problemática son: la tensión, el clima de rechazo, la desorientación, la sensación de pérdida, el sentimiento de sorpresa, ansiedad o disgusto. En referencia a este planteo, se puede ver un enfoque psicológico, orientado a la conducta de los

individuos y con tendencia a evitar la discriminación que por distintas razones podrían darse dentro del espacio laboral. Este punto podría tomarse como un desafío organizacional o prescindirse de él contratando personal con características similares.

Sin embargo, las principales desventajas se encuentran en el desarrollo de una categoría emparentada en forma natural con la diversidad que es denominada homofilia. Esto es, la tendencia de las personas a preferir asociarse con otros que tienen similar status, creencias y valores (McPherson et al., 2001). Este concepto propone una idea opuesta a la gestión de la diversidad, en consecuencia, las ventajas del modelo homofílico, serán tomadas a los fines de este trabajo como desventajas o inconvenientes de la diversidad. El enfrentamiento de ambas propuestas no se realiza con el fin de considerarlas irreconciliables o analizar cuál es mejor, sino considerando el criterio de costo de oportunidad, de esta manera, las ventajas de la homofilia serían los beneficios que se pierden por elegir abogar por el paradigma de la diversidad.

Al respecto, Golik y Blanco (2021) mencionan una serie de ventajas de la homofilia que merecen un análisis. En primer lugar, se refieren a las sensaciones positivas de encontrar alguien con los mismos intereses y valores. Por otro lado, destacan la disminución de probabilidades de conflicto y luchas de poder. Finalmente, refieren a los aspectos vinculados a la familiaridad o confianza que puede darse al adaptarse a una persona con características parecidas. Esta última la vinculan a la facilidad para tomar decisiones en ese contexto debido a que se torna previsible la manera en la que cada uno piensa y actúa. En contraste a lo mencionado, las autoras destacan desventajas de la homofilia que coinciden con las ventajas señaladas para la diversidad. Estas son: falta de cuestionamiento, límites a la innovación, perpetuidad de formas de pensar y consecuente resistencia al cambio.

Bacharach (2005) resalta de la homofilia la posibilidad de compartir conocimiento entre compañeros, debido a una conexión emocional más profunda que existe entre ellos. Además, menciona el fundamento de la ventaja competitiva para aquellas organizaciones demográficamente diversas que puedan lograr relaciones

íntimas y de colaboración entre partes, atributo que inicialmente se lo asigna a la homofilia.

¿Cómo superar las desventajas?

Los mismos autores que señalaron los costos, conflictos y rotación que pudieran afectar a las organizaciones diversas no dejan, sin embargo, de recomendarlas y proponen recurrir a estrategias como políticas de diversidad al alcance de todos los colaboradores y uso del coaching para mejorar las habilidades de directivos, como formas de mitigar estas desventajas.

Por otra parte, recurrir a modelos, políticas y buenas prácticas pueden facilitar la aplicación de esta concepción dentro de las organizaciones.

Políticas y modelos: el desarrollo de políticas de diversidad se suele asociar a las implementadas por el área de recursos humanos, proponiendo tutorías, programas de capacitación y grupos de defensa a damnificados por conflictos organizacionales. Pitts (2006) asocia este vacío de investigación a la falta de modelos y de teoría referida al tema. La consecuencia de ello es la falta de conciencia de los gerentes sobre la importancia de ocuparse de la diversidad.

Contrariamente a esta creencia, INADI (s/f) plantea cuáles son los requisitos que debe tener en cuenta una organización para implementar una política de diversidad a nivel estratégico. Los mismos se sintetizan en los siguientes puntos:

- Compromiso de la alta gerencia: a través de un Código de Ética o de conducta que respete los valores inclusivos y, al mismo tiempo, permita planificar y ejecutar acciones en esta clave.
- Políticas de selección de personal: redefinición de los criterios de reclutamiento y selección en donde prime la razonabilidad y que los mismos estén referidos estrictamente a condiciones de experiencia o formación necesaria para el puesto. En este punto, agregan ejemplos de condiciones que debieran revisarse, tales como, preferencias de género, rango etario, nacionalidad o estado civil.

- Políticas de conciliación entre la vida personal, laboral y familiar: flexibilizar el horario o permitir el teletrabajo para personal con cargas de familia, complementar horarios con personas sin estas responsabilidades, etc.
- Desarrollo de carrera: considerar la situación de cada uno en forma equitativa para su desarrollo o ascensos, partiendo de la base de que no todos están en igualdad de condiciones.
- Comunicación institucional: las personas deben sentirse incluidas dentro de la comunicación, sin que haya en ellas algún sesgo de exclusión o limitación.

Buenas prácticas: Zabalza (2012) estudia las buenas prácticas en el ámbito educativo, sin embargo, advierte de la vaguedad del concepto, determinando que el mismo requiere una teoría que las justifique y políticas que definan la modalidad de implementación. Un concepto aportado por el autor refiere a las buenas prácticas como modalidades diversas de responder con eficacia y satisfacción a las diferentes demandas del contexto.

Dubin (2008) identifica buenas prácticas que deberían aplicar las organizaciones para “sacar provecho” de la diversidad. Entre ellas, se encuentran: 1) selección de perfiles poco tradicionales para la organización (aumentar la diversidad cognitiva), 2) liderazgo en dos sentidos: manteniendo la motivación de la plantilla tradicional e integrando a los colaboradores nuevos o diferentes, 3) mentoring para lograr la adaptación e integración de trabajadores, 4) fomentar la creación de grupos de afinidad (formados por empleados para armar redes y ayudarse mutuamente), 5) analizar los perfiles de mandos superiores y, en el caso, de no haber personas que pertenezcan a alguna minoría, reconsiderar la formación de planes de sucesión que contemplen estas inequidades y 6) diseñar planes de evaluación de rendimiento objetivos.

DIVERSIDAD Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

La resiliencia organizacional es entendida como la capacidad de absorber cambios, rupturas, nuevos escenarios de desempeño, competencia, adversidad,

incertidumbre, con una flexibilidad tal, que genere procesos de adaptación y aprendizaje organizacional (Baena, 2016). Si bien este concepto presenta cierta amplitud, se puede ver a la resiliencia como sinónimo de superación, de conocimiento generado por los miembros de una organización como consecuencia de haber superado situaciones traumáticas o de crisis.

Fiskel (2003), citado por Bhamra *et al* (2011), estableció una relación entre diversidad y resiliencia a partir de la identificación de cuatro características que contribuyen a que una organización sea resiliente. En esta enumeración, menciona a la diversidad como la existencia de múltiples formas y comportamientos, es decir, cómo actúan las personas de la organización. Según lo expuesto antes, las variantes en las actitudes y las formas de proceder tienen su fuente en la diversidad de los integrantes de una entidad y cómo esta aprovecha esas diferencias en favor de la institución. El autor incluye la eficiencia, la adaptabilidad y la cohesión como las otras tres características restantes. La segunda de estas, hace alusión a la flexibilidad para cambiar en respuesta a nuevas presiones, por lo que, apoyarse en los distintos perfiles con los que cuenta la organización, configura una posible vinculación con la resiliencia, es decir, adaptarnos a los nuevos escenarios basados en los integrantes diversos. Finalmente, la cohesión refiere a la existencia de relaciones unificadoras y vínculos entre sistemas, variables y elementos. Esta última idea puede parecer contraria a la diversidad pero no lo es, puesto que, un estilo de liderazgo que favorezca el intercambio, el diálogo y la apertura a nuevas formas de anteponerse ante una situación crítica, permitiría construir un discurso unificado, basado en los acuerdos establecidos por los miembros.

En estas definiciones, la diversidad cognitiva es fundamental, puesto que, los diferentes puntos de vista conducen a la exposición de caminos alternativos para superar una situación de crisis y así tener un panorama amplio para poder tomar la decisión de que estrategias aplicar.

Por otra parte, Armstrong *et al* (2010) señalaron como beneficios de la gestión de la diversidad, entre otros: una mayor creatividad e innovación, mejora en

relaciones con la comunidad y comercialización, reducción de costos relacionados con el volumen de negocios y mayor resiliencia y flexibilidad. En este caso, se puede ver que se utiliza a la resiliencia como consecuencia de la diversidad.

Tapia (2012) relaciona los términos a partir de la sustentabilidad. La sustentabilidad, según el autor, es la capacidad de un sistema complejo de mantenerse en el tiempo a pesar de la volatilidad ambiental fomentada por el aprendizaje, la transformación, la renovación y la evolución continua. El sistema sustentable entonces se relaciona con dos conceptos clave: el equilibrio, entendido como el regreso al estado deseado luego de algún disturbio o discordancia y la resiliencia que mide la propensión a mantener sus principales rasgos luego de la alteración. Aquí es donde la diversidad es citada como parte integrante de ese regreso al equilibrio, junto con la complejidad y la interconexidad. El autor agrega que los impactos humanos que reduzcan estas propiedades, deben ser evitados.

En el recorrido realizado, puede observarse que si bien la relación entre los dos términos es joven, los autores suelen vincular a la diversidad con la flexibilidad y la capacidad de adaptación, lo que conduciría a un camino posible de resiliencia en contextos de crisis. De este modo, gestionar la diversidad organizacional actúa como medio para llegar a un fin que es mantener o restituir el equilibrio institucional.

REFLEXIONES FINALES

La gestión de la diversidad es uno de los motores de cambio que se desprende de un contexto mediado por la globalización, la transformación digital y los cambios sociales. Este entorno propone una aguda división ideológica y económica pero, al mismo tiempo, surgen alternativas de unión e integración entre las personas. Es sabido que las personas somos únicas y diferentes aunque compartamos algunas características con nuestros grupos de referencia. Los interrogantes que motivaron a este trabajo es ¿Está bien rodearse siempre de gente que piense y sea similar a nosotros? ¿Es correcto que una empresa defina perfiles homofílicos para sus puestos? Si bien existe una corriente que analiza este punto desde el lado de la inclusión social y la inequidad que existe hacia sectores vulnerables o reconocidos como minoritarios, en este caso, el enfoque pasó por las ventajas que, en materia empresarial, trae a las organizaciones aprovechar las bondades de la diversidad.

La diversidad es importante tanto a nivel externo, es decir, considerar un público distinto, con características disímiles y replantearse los estereotipos de personas que las marcas continúan reproduciendo, como a nivel interno en donde se busca no solo reclutar personal calificado independientemente de sus características intrínsecas y cognitivas. El primero de los casos se relaciona con una respuesta a la competitividad imperante en la mayoría de las industrias y con la preocupación por el desarrollo de consumidores responsables. La segunda, en cambio, refiere al endomarketing que es una concepción que trata a los empleados como clientes, analizando sus requerimientos y bregando por su satisfacción desde el clima laboral y las políticas compensatorias propuestas.

Descubrir que las ventajas competitivas y las ganancias no se producen solas sino que se encuentran mediadas por personas, su rendimiento y actitud frente al trabajo, es el primer paso para diseñar políticas que aseguren su agrado y un consecuente aumento de la productividad que permitiría tanto un buen desempeño en épocas de éxito así como también en aquellas de crisis, en las que solo las empresas resilientes podrán asegurar la continuidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ágreda Montoro, M., Alonso García, S., & Rodríguez García, A. (2016). El concepto de diversidad entendido por los futuros docentes. *Revista Sonda: Investigación y Docencia en Artes y Letras*, 5, 9-17.
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Vashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among white and African-American peers. *Academy of Management Journal*, 48(4), 619-644.
- Baena Botero, I. (2016). *Resiliencia y desempeño organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), 5375-5393.
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 47-79.
- Dubin, K. A. (2008). Gestión de la diversidad. *Education*, 7(3), 356-372.
- Golik, M., & Blanco, M. R. (2021). Homophily: functional bias to the talent identification process?. *Personnel Review*.
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (s/f). *Gestión de las diversidades en las organizaciones del ámbito laboral*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la República Argentina.
- Kosiak de Gesualdo, G., Alesandría H., Bianchi B. (2019). *Consumo responsable: perfil del consumidor santafesino*. En: Responsabilidad social de las organizaciones (RSO), 209-220.

- Marchant Ramírez, L., & Del Río León, A. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. and Cook, J. (2001), *Birds of a feather: homophily in social networks*, Annual Review of Sociology, Vol. 27, pp. 415-444.
- Molinari, P. (2017). Turbulencia organizacional. Temas grupo editorial.
- Oliverio E., Consolí E. S., Colacioppo, P. (2019). *Políticas de diversidad en las empresas argentinas*. En: Responsabilidad social de las organizaciones (RSO), 209-220.
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2002). *Declaración Universal de la UNESCO sobre diversidad cultural*.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- Pin Arboledas, J. R., García-Lombardía, P., & de Irujo, Á. G. (2007). *Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. IESE Business School.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.
- Tapia, G. (2012). *Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Zabalza, M. A. (2012). *Estudio de las "buenas prácticas" docentes en la enseñanza universitaria*. REDU. *Revista de docencia universitaria*, 10(1), 17-42.