

EL PAPEL DE LA GESTIÓN DE LA  
DIVERSIDAD EN LA EMPRESA  
MODERNA

---

RESUMEN DE LA CONFERENCIA DE SONSOLES MORALES

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

27 de enero de 2011. Resumen de la conferencia de Sonsoles Morales "De la inevitabilidad a la oportunidad. El Papel de la Gestión de La Diversidad en la Empresa Moderna". Cámara de Comercio de Madrid (Calle Ribera del Loira, 56-58 – 28042 Madrid). Asistentes: 50 personas aproximadamente, 70% del aforo.

## Sobre el ponente

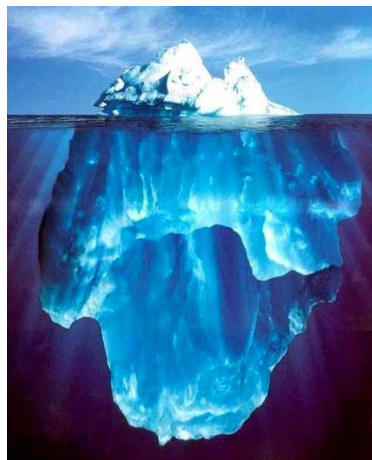
Sonsoles Morales es consultora, conferenciante y facilitadora de programas de liderazgo, desarrollo directivo y gestión de la diversidad. Durante 7 años trabajó en la industria farmacéutica en Nueva York, tiempo en el que aprovechó para realizar un MBA en Desarrollo Organizacional (Universidad de la Ciudad de Nueva York). Ha impartido conferencias en Oxford y es asesora de la red europea de expertos sobre la No Discriminación. Ha trabajado en los últimos años en más de doce países, asesorando a comités de dirección y facilitando programas de liderazgo y desarrollo directivo.

## Resumen y crítica

El transbordador espacial Challenger es conocido por explotar nada más despegar el 28 de enero de 1986. Los siete tripulantes a bordo fallecieron. En ella participaba por primera vez una mujer civil, la maestra de primaria Christa McAuliffe. La presión que se ejerció sobre los ingenieros que habían advertido el fallo en el impulsor hizo que acabasen dando el visto bueno al lanzamiento. El frío extremo hizo el resto. La NASA pensó que la probabilidad de accidente era de un caso entre 438.

Este caso, junto a otros como la invasión de Bahía de Cochinos, o las armas de destrucción masiva, son hechos históricos que representan lo que se ha venido a llamar "*groupthink*": los miembros de un grupo altamente homogéneo tienden a suprimir las opiniones minoritarias, en aras de la cohesión grupal. La diversidad ayuda frente a este fenómeno.

La persona en su totalidad podría representarse con el clásico modelo del iceberg:



Según este modelo, lo que se ve (la parte superior del iceberg) es muy poco comparado con lo que no se ve. Lo que se ve es la estatura, el color de la piel, las características físicas. Lo que no está a simple vista son las creencias, cultura, valores, educación, patrimonio, la orientación sexual.

Si el mundo tuviese 100 habitantes, 21 serían europeos, 30 blancos y 48 serían hombres. La diversidad en la parte superior es, por tanto, enorme. Imagínense cómo es en la parte inferior.

Y cómo el mundo está en un perpetuo cambio como afirmaba Heráclito el Negro frente a su colega Parménides, ni nuestros clientes ni nuestros competidores están ya en nuestra región, sino mucho más lejos. Así, el pueblo de Piñor de Cea en Orense, dedicado a la fabricación de ataúdes, se está viendo asediado por el mismo producto llegado de China, más barato y con similar calidad. Competir en esos nuevos frentes exige personal y directivos con visiones muy diferentes y menos restringidas que la local o regional.

La limitación sigue estando en la predisposición a prejuizar. En noviembre de 2009, Sarkozy reactivó la Ley de la Igualdad de Oportunidades francesa en lo referido al currículum anónimo, que no permite incluir ni foto, ni nombre ni dirección. La Ley es de 2006 pero quedó sin decreto que la ejecutara. En 2009 se iniciaron las pruebas del CV anónimo. En EEUU es ilegal poner la fecha de nacimiento.

## De la inevitabilidad a la oportunidad

Dejando al margen estas iniciativas que empujan la diversidad a la fuerza, usemos la lógica de la eficacia. El mundo que nos rodea es extraordinariamente diverso. Así nos lo representan los sociólogos con la enorme variedad de perfiles sociales que abundan en los núcleos urbanos, como el libro de Pilar Alcázar (“Entre Singles, Dinkies, Bobos y otras tribus”).



A esto añadimos las generaciones X, los nativos digitales, etc. Hay cambios sociales y demográficos (envejecimiento de la población, mayor esperanza de vida, nuevos modelos de familia, etc.) y cambio de hábitos de consumo. Para afrontar esto, que es inevitable, aprovechemos la oportunidad que estos cambios genera:

- A nivel organizacional, encontrar talento, motivarlo y retenerlo
- A nivel de relación con los clientes, cómo aumentar su satisfacción y fidelizarlos.

En palabras de Nelson Mandela, *"Yo soy el amo de mi destino, soy el capitán de mi alma"*.

El reto de la diversidad es poner en valor lo que no se ve del iceberg. No es sólo representatividad (tener a las minorías en la empresa). Va más allá. La nueva corriente en diversidad es la organización que aprende.

En resumen: hay 3 razones para incorporar la diversidad a las empresas, razones éticas, legales y de negocio:

- Legales - Es lo que hay: cambio social y demográfico y obligación legal.
- Éticas - Dice algo de nosotros, quedamos bien.
- De negocio – Sobre todo, es más eficaz.

En definitiva, tener dos gafas no es un lujo, es una necesidad.

### **Comentario crítico**

Fue una charla muy entretenida y participativa. La ponente logró hacernos participar en actividad de grupo e intervenir activamente con varios juegos y test.

En términos de contenido, justificó la diversidad no por criterios de igualdad sino por criterios de eficacia corporativa (un equipo diverso es más versátil, es más creativo, sigue mejor el ritmo de la sociedad).

En su ámbito de conocimiento, la diversidad, la ponente demuestra estar al día ya que propuso no forzar la representación (de minorías), sino crear organizaciones que aprendan. La diversidad se puede tratar en las ponencias de estos tres modos:

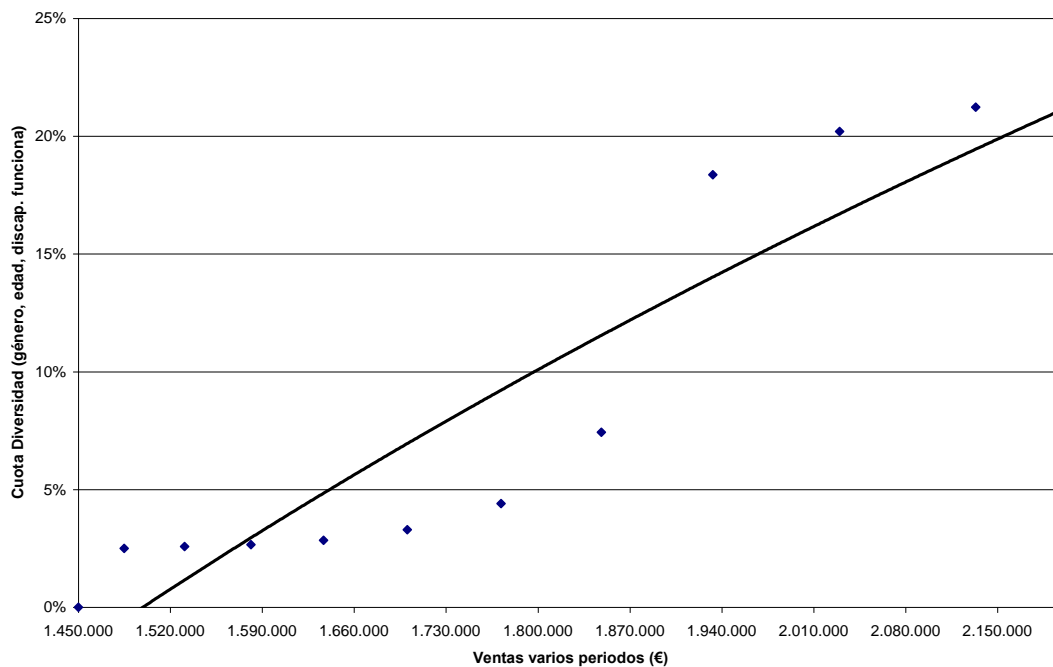
- o Como elemento apostólico – convencer a la gente de que es buena y que hay que apostar por ella
- o Como elemento de ejecución – cómo se puede poner en marcha, distinción entre fases de ejecución de políticas de diversidad, etc.
- o Como ámbito propio de estudio – analizar su evolución, los estudios existentes, etc.

La charla se trató desde la perspectiva del apostolado (convencer). Sin embargo, lo más correcto habría sido hacerlo más ejecutivo ya que el perfil de asistentes era pro-diversidad (había responsables de diversidad, de responsabilidad social y organizaciones que trabajan en la integración de discapacitados, etc.). Este tipo de asistentes habrían agradecido tocar temas más prácticos: cómo poner objetivos de diversidad que estén ligados al negocio, cómo convencer a la dirección general de las ventajas de implantar un programa de diversidad, etc.

Así y todo, resultó enormemente entretenida la conferencia y muchos responsables de diversidad contarán con el ponente para convenciones, consultoría y formaciones en sus respectivas empresas.

## Notas como speaker

- Habla de pie.
- Se mueve por la sala, sabe gesticular. Muy suelta.
- No emplea papeles.
- La presentación es muy visual, carece de mucha escritura en letra pequeña.
- Es un ponente hecho en despliegue y forma, muy fiable.
- El ámbito para una mayor mejora está en la incorporación de material científico (datos que apoyen la diversidad a nivel corporativo y experiencias de distintas empresas, internacionales y nacionales, que demuestren la eficacia a nivel de resultados de políticas de diversidad). En otras palabras, lo que todo CEO está esperando es una curva de correlación positiva diversidad y resultados de negocio como podría ser esta:



## Transparency Vow

El autor de este resumen conoce a la ponente pero no ha tenido relación profesional con ella ni incurre en relación personal.

El autor del resumen tiene relación de amistad con los directivos de la Fundación Diversidad.

© Know Square S.L.