Inspiring Future

La diversidad como fuente de innovación y motor del negocio

Esponsorizado por:

humaniza
dreams&business

Siempre se ha dicho que las empresas son un fiel reflejo de la sociedad. Con la globalización, la sociedad es cada vez más diversa y esta diversidad también se ha trasladado a los entornos empresariales. Precisamente, los retos y los beneficios que aporta contar con plantillas diversas fueron los temas que se abordaron en el Desayuno con Talento celebrado el pasado mes de octubre en Madrid. Bajo el título "La gestión de la diversidad", el evento patrocinado por Humaniza, contó con la participación de directivos de Recursos Humanos de Amper, Azucarera Española, Correos, Electronic Arts (EA), LG Electronics y Parques Reunidos

Las plantillas de las empresas siempre han estado formadas por personas de diferentes sexos, edades, razas, culturas... La diversidad siempre ha existido en el entorno empresarial, pero hace menos tiempo que las empresas han sido conscientes de sus fortalezas y han decidido gestionarla desde sus departamentos de Recursos Humanos. "En Correos, venimos gestionando la diversidad desde nuestros orígenes, pero no le habíamos puesto nombre", comenta la **jefa de área de Desarrollo Interno de la Dirección RRHH de Correos, Concepción Lagüela**. Una afirmación con la que coincide plenamente **Yolanda Mediano, directora Corporativa de Recursos Humanos de Parques Reunidos**: "Llevo toda mi trayectoria profesional en el ámbito de los Recursos Humanos y siempre he gestionado la diversidad. La diferencia es que ahora hablamos de inclusión y nos hemos focalizado en crear entornos laborales adecuados para que funcione".

Cada compañía debe adaptar la gestión de la diversidad en función de su plantilla y las necesidades de su negocio

Ante estas afirmaciones compartidas, los responsables de RRHH coinciden en afirmar que la diversidad y su gestión varía mucho en función de las compañías y del sector en el que operan. De este modo, la **socia directora de Humaniza, Sonsoles Seijas,** cree firmemente que: "La diversidad es una suerte para las compañías y si entendemos los beneficios que tiene para la organización, podremos saber cómo articularla. La diversidad no es la misma para todas las compañías, se debe adaptar a su entorno y sector, y por ello es imprescindible que en cada organización entendamos qué es la diversidad, qué es lo que necesitamos y adaptar nuestras políticas implicando a todo el mundo".

Una gestión particular

El **director de Relaciones Laborales de Azucarera**, **Alberto Sánchez,** destaca que su compa-

Antonio Vega,

Humaniza

"Hay que aprovechar la diversidad de las compañías, sus fortalezas y sus valores, más que centrarse en cumplir cuotas".

tienen, como la incorporación de graduadas y aprendices, nos impulsa a seguir trabajando por la diversidad de forma mas amplia. La diversidad e inclusión en cada compañía debe ser gestionada desde RRHH con sentido común de acuerdo con la realidad de cada organización".

A priori, una compañía con un fuerte componente tecnológico como LG también podría tener inconvenientes a la hora de atraer y seleccionar talento femenino. Es por ello que, ante esta creencia, el **director de RRHH de LG Electronics para Iberia, Juan Tinoco**, explica que decidieron analizar la situación de la mujer en la compañía. Los resultados fueron reveladores: "Tenemos un 53% de contrataciones de mujeres y un 47% de hombres sin realizar políticas proactivas de contratación". No obstante, el gran reto de diversidad en LG en España radica en la gestión cultural, debido a que se trata de la subsidiaria de una multinacional coreana. "En nuestro caso es crítico realizar un entendimiento y enfocarnos en cuáles son las fortalezas de la cultura coreana y las fortalezas de la cultura española", afirma Tinoco. Fruto de esta gestión, LG España es reconocida dentro del grupo como "una de las mejores subsidiarias a nivel de integración cultural. Además, somos la única subsidiaria del mundo de LG que tenemos los reconocimientos de Top Employers y Great Place to Work y lo conseguimos gracias a focalizarnos en las fortalezas de cada cultura", explica el directivo.

Correos, por su parte, también tiene una plantilla muy igualada a nivel de género y hace tiempo que dispone de planes de igualdad. En este punto, la **jefa de área de Desarrollo Interno, Concepción Lagüela**, recordó que las primeras mujeres que empezaron a trabajar en España lo hicieron en compañías como Correos y Telégrafos. "Fuimos pioneros en incorporar en plantilla a la mujer en la administración. Las primeras carteras son de los años 70 y llevar carrito se le atribuye a una cartera, lo que viene a confirmar que un equipo diverso genera soluciones innovadoras", asegura Lagüela.

ñía empezó a gestionar la diversidad a raíz del cambio de accionariado. Desde 2009, Azucarera pertenece al Grupo Associated British Foods, con sedes en todo el mundo, y esto ha provocado un aumento de la diversidad en el Grupo. No obstante, la dificultad para encontrar mujeres a la hora de cubrir determinados puestos técnicos ha llevado a la compañía a centrar sus esfuerzos en la gestión de la diversidad de género. Pero lejos de buscar incrementar la contratación de mujeres y fijarse solo en los números, Azucarera ha apostado por llevar a cabo políticas de retención del talento femenino a partir de "integrar a la mujer en todos los niveles de Azucarera para que perciban que su rol es relevante y aporta valor". En este sentido, Sánchez explica que: "Cuando hacemos programas específicos dirigidos a mujeres, y vemos el impacto positivo que

Jorge Muñoz,

Amper

"El secreto no está en tener un 50% de mujeres, está en tener gente diversa que aporte ideas diferentes".

Beatriz Paniagua,

Electronics Arts

"No entendemos la diversidad sin inclusión y ello está en el centro de nuestras políticas porque es parte de nuestra cultura".

Yolanda Mediano,

Parques Reunidos

"La diversidad se debe gestionar de forma natural, no debemos poner etiquetas al talento ni forzar el talento por la etiqueta".

De este modo, superada la diversidad de género o funcional, entre otras, en la actualidad la compañía está centrada en la gestión de la diversidad generacional. "Somos una empresa madura con una edad media de más de 47 años. Por este motivo, en la actualidad, estamos potenciando la creación de grupos de trabajo multigeneracionales y realizando iniciativas como el *mentoring* inverso con unos resultados sorprendentes".

Las nuevas generaciones y la apuesta por líderes inclusivos, los retos de la gestión de la diversidad

Por su parte, **Beatriz Paniagua, Senior HR Manager de Electronics Arts**, asegura que: "No entendemos la diversidad sin inclusión y ello está en el centro de nuestras políticas porque es parte de nuestra cultura y de las experiencias que creamos para nuestros jugadores". "Además, la compañía lleva esta filosofía a su negocio, siendo parte del proceso creativo de los equipos, para así asegurar que los juegos son para todos, ya que son un reflejo de un mundo diverso", asegura.

"Para nosotros es muy importante que cada empleado se siente uno mismo en la empresa y pueda estar en un ambiente donde haya libertad de ideas porque de este modo se fomenta la creatividad. Para ello tenemos programas de formación para ayudar a los empleados a identificar prejuicios inconscientes que tenemos y puedan adaptar su lenguaje para fomentar un ambiente más inclusivo", explica Beatriz Paniagua.

Ni cuotas ni etiquetas

La diversidad también forma parte del día a día de empresas como Parques Reunidos, con presencia en 14 países y más de 60 parques temáticos en todo el mundo. Precisamente la naturaleza del negocio provoca que la compañía tenga que gestionar la diversidad de género, de cultura, de perfiles profesionales... y ante esta realidad su directora Corporativa de RRHH, Yolanda Mediano, asegura que es importante trabajar en la diversidad, pero sin establecer cuotas. "Creo que la diversidad se debe gestionar de forma natural, no debemos poner etiquetas al talento ni forzar el talento por la etiqueta".

En la misma línea se posiciona **Jorge Muñoz, director Corporativo Recursos Humanos de Amper**: "Siempre he entendido la diversidad como el único camino, pero no es una obligación. No se trata de hacer una distribución porcentual obligatoria, sino que hay que entenderla como un equilibrio de posibilidades. La diversidad interesa a la empresa porque es la que hace que tengamos diferentes puntos de vista de una misma problemática y tener muchas más posibilidades de éxito". Y añade: "El secreto no está en tener un 50% de mujeres, está en tener gente diversa que aporte ideas diferentes".

Por su parte, el **CEO de Humaniza, Antonio Vega**, asegura que: "Entendemos que hay que poner el foco en el desarrollo del talento, en aprovechar todo el conocimiento y experiencia que hay en las compañías independientemente de que sean hombres, mujeres, *millennials* o directivos maduros. Hay que aprovechar la diversidad de las compañías, sus fortalezas y sus valores, más que centrarse en cumplir cuotas".

Los retos en la gestión de la diversidad

Y a la hora de abordar los desafíos de la gestión de la diversidad, Yolanda Mediano, directora de RRHH de Parques Reunidos, considera que "el reto es gestionar las nuevas generaciones que llegan a las empresas con una cultura y unos ideales muy distintos que provocan que, desde el punto de vista de negocio, la gestión sea muy compleja". Y ante esta realidad, Concepción Lagüela, jefa del área de Desarrollo Interno de la Dirección de RRHH de Correos, considera que es clave tener "líderes inclusivos que lideren con el ejemplo y admitan que la gente es diferente".

Por su parte, Beatriz Paniagua, directora de Recursos Humanos de Electronics Arts, destacó en su intervención que los departamentos de gestión de personas pueden también intervenir en esta gestión: "Podemos flexibilizar nuestros paquetes de compensación y beneficios para adaptarlos a las plantillas cada vez más diversas y a las diferentes necesidades de nuestros empleados, formar a líderes inclusivos o ayudar a la plantilla a identificar prejuicios" ■

Concepción Lagüela,
Correos

"Es clave tener líderes inclusivos que lideren con el ejemplo y admitan que la gente es diferente".

Alberto Sánchez,
Azucarera

"Cuando hacemos programas específicos dirigidos a mujeres, ellas son las más reacias porque lo perciben como algo que disminuye su valor".

Juan Tinoco,
LG

"Somos la única subsidiaria del mundo de LG que tenemos los reconocimientos de Top Employers y Great Place to Work gracias a focalizarnos en las fortalezas de cada cultura".