



LA BELLEZA DE LA DIFERENCIA

Por qué todas las organizaciones deben abrazar la diversidad y la inclusión.

Todos sabemos que [los semejantes se atraen](#), pero las diferencias pueden ser muy positivas si hablamos de lugares de trabajo. Numerosos estudios han demostrado que la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo pueden impulsar la [innovación](#) y abrir [nuevos mercados](#) y [beneficios financieros](#). También existen [pruebas concluyentes](#) de que, cuando los empleados sienten que se les escucha, es mucho más probable que estén motivados y rindan al máximo, en condiciones que hacen posible una colaboración y participación eficaces. Aunque la sociedad cambia continuamente, los lugares de trabajo no siempre siguen el ritmo.

Desarrollar una cultura organizacional inclusiva no es tarea fácil y requiere un compromiso constante a todos los niveles, especialmente de los directivos. Es inevitable que surjan cuestiones delicadas; se deben tener en cuenta las diferencias culturales, y nunca pasar por alto aquellos comportamientos no inclusivos o discriminatorios. Sin embargo, una cultura inclusiva

no solo aporta numerosos beneficios, sino que afecta varios derechos humanos fundamentales.

Consciente de la inmensa importancia de este hecho, ISO ha publicado recientemente una nueva norma para guiar a las organizaciones por todo este camino. [ISO 30415](#), *Gestión de recursos humanos – Diversidad e inclusión*, detalla qué se necesita para crear una cultura organizacional diversa e inclusiva y aprovechar las ventajas que proporciona. Con motivo de su publicación, hablamos con Lorelei Carobolante, una experta reconocida mundialmente en materia de recursos humanos y diversidad. Como líder de proyecto del grupo de trabajo de ISO¹ responsable de su desarrollo, nos habla de los desafíos y recompensas de la equidad, la justicia, la participación y la igualdad en un lugar de trabajo diverso e inclusivo.

ISO: ¿En qué situación se encuentra el mundo en cuando a equidad y diversidad en el trabajo?

Lorelei Carobolante: La demografía ha cambiado y las organizaciones sirven ahora a una mayor diversidad de comunidades, mercados y partes interesadas. En consecuencia, son muchos los cambios que se han producido en el lugar de trabajo. Sin embargo, la situación global del mercado de trabajo podría representarse como un tablero de ajedrez aleatorizado: presenta una escasa uniformidad y cada sector afronta sus propios desafíos debido a las normas culturales, las restricciones regulatorias y la evolución de la sociedad.

Por ejemplo, se ha producido un cambio en el sector de la alta tecnología y la enseñanza de las CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), donde ya no predominan los varones de raza blanca. Es un sector que exhibe hoy una gran diversidad. Basta una visita a Silicon Valley para comprobar que hay menos caucásicos y más asiáticos en la mayoría de las grandes y pequeñas empresas de alta tecnología, incluidos sus directores generales. No obstante, las mujeres no cuentan con una representación nutrida y, en Estados Unidos, siguen siendo una pequeña minoría entre el profesorado de licenciatura y posgrado

¹ El grupo de trabajo WG 8, *Diversidad e inclusión*, opera bajo el comité técnico [ISO/TC 260](#), *Gestión de recursos humanos*, que está a cargo de [ANSI](#), miembro de ISO en EE. UU.

de Ingeniería, Física y Ciencias Exactas. Algo que impulsó esta tendencia en el sector de la alta tecnología fue el reconocimiento de los títulos universitarios relevantes de todos los países, una práctica que, lamentablemente, no se replicó en otros sectores.

¿Qué significan exactamente la diversidad y la inclusión y cómo se materializan en la práctica?

La «diversidad e inclusión» (D+I) significa que el ambiente organizacional y de trabajo sean un reflejo de la sociedad y que no apreciemos nada extraño en él. Si observamos disparidades entre la sociedad y el ambiente de trabajo, existen tensiones no resueltas y una percepción de injusticia.



Sin embargo, la D+I no es solo una cuestión de cifras, sino que plantea que las partes interesadas de diferentes grupos sean aceptadas, acogidas y tengan voz. En ISO 30415, la diversidad se define como «las características de las diferencias y similitudes entre las personas». La inclusión es la práctica de incluir a todas las partes interesadas en los contextos organizacionales, por ejemplo, ofreciendo oportunidades a las personas en función de sus conocimientos, habilidades y capacidades y proporcionándoles acceso a los recursos que hagan posible su participación.

¿Por qué es importante?

Diversos estudios han demostrado que la diversidad conduce a un mayor éxito de las organizaciones ya que, para ser eficaces, necesitan desarrollar sinergias y confianza entre los empleados y esto solo puede ocurrir si el ambiente de trabajo es inclusivo. Es fácil notar cuando un equipo está motivado y opera con su pleno potencial. Las ideas preconcebidas acerca de las personas, así como las barreras culturales, ponen trabas a la productividad y autosuficiencia de un equipo. El compromiso comienza a nivel individual, pero solo si las organizaciones proporcionan un ambiente en el que todas las personas puedan prosperar.

¿Cuáles son los factores clave que influyen en la diversidad, o en la falta de ella, en la industria?

Quizá el factor de oportunidad más significativo para las personas sea el acceso a la educación, ya que constituye el fundamento de las opciones laborales y otras perspectivas que, a su vez, conducen a una percepción de quién tendrá éxito en un ambiente determinado. Es habitual que los jóvenes comiencen a plantearse su carrera profesional al final de la adolescencia, una edad en la que gran parte de las habilidades y aspiraciones están ya predeterminadas.

La gestión de los recursos humanos también tiene un papel significativo a la hora de mejorar la capacidad de una organización para emparejar objetivamente las capacidades y los requisitos en la selección de personal y el ciclo de vida del empleo, y fomentar así la diversidad y la inclusión.

Según numerosos [informes](#), el fomento de la diversidad aporta claras ventajas de negocio. ¿Qué barreras impiden a algunas organizaciones tomárselo más en serio?

Desarrollar un lugar de trabajo inclusivo no es tarea fácil. Requiere un compromiso continuo con la D+I por parte de los líderes de todos los niveles para abordar las desigualdades en los sistemas organizacionales, políticas, procesos y prácticas, así como los prejuicios y comportamientos conscientes e inconscientes de las personas.

Un autor italiano anónimo escribió una vez: «La historia es nuestro registro. Este registro es nuestra memoria. La memoria construye nuestra cultura. La cultura influye en nuestro comportamiento. No todas las personas de este planeta tienen los mismos recuerdos. Por ello, nuestro principal problema social es histórico». Las normas culturales sustentan perspectivas y actitudes que influyen en el comportamiento, y operan, a menudo de forma subjetiva, en los niveles subconsciente y consciente.

El comportamiento de los directivos es más importante para los empleados que los eslóganes y las consignas empleadas en las campañas de marketing. Si el Consejo de Administración de una empresa y su alta dirección están formados por varones blancos que no se sienten cómodos en un lugar de trabajo diverso, los empleados pueden formarse una idea de cómo comportarse para llegar a la cima, lo que perpetúa esta división. Lo que hacemos y cómo nos comportamos es lo que más importa. Normas como ISO 30415 pueden ayudar a las organizaciones a identificar qué áreas no se alinean bien con una cultura de diversidad e inclusión, y proporcionan orientación para mejorarlas.



El comportamiento de los directivos es más importante para los empleados que los eslóganes y las consignas empleadas en las campañas de marketing.

¿La diversidad y la inclusión son solo para las grandes organizaciones, o pueden también las pymes actuar y beneficiarse de ellas?

Las grandes organizaciones dan servicio a un público más amplio, tanto en términos de recursos como de mercados, y es por ello que se ven obligadas a afrontar los desafíos de la diversidad a gran escala. Por tanto, en cierta medida, es más sencillo para las organizaciones pequeñas implementar los pasos clave para lograr la excelencia en D+I, ya que pueden reunir los recursos necesarios

de una manera más específica y gestionar su ambiente de manera mucho más directa.

¿Qué implicaciones en sentido más amplio supone que una organización se comprometa con la diversidad y la inclusión?

El efecto es sin duda muy potente. Las organizaciones de todos los tamaños albergan potencial para influir en las partes interesadas, por ejemplo, sus cadenas de suministro. Abrazar la diversidad y la inclusión de manera proactiva conduce a decisiones más éticas, ya que suscitarán un mayor interés en cómo se fabrican los productos que adquieren, quiénes son sus clientes y cómo se comportan, etc.

Todo ello contribuye directamente a muchos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, como el ODS 8 acerca del trabajo decente y crecimiento económico, que persiguen en última instancia que nuestro mundo sea un lugar mejor para todos.

¿Cómo se presenta el futuro en materia de D+I? ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Soy muy optimista en cuanto a que, a su debido tiempo, los beneficios de la diversidad y la inclusión llegarán a un número creciente de personas. Se trata de un proceso largo que comienza por la educación, pero que también puede verse intensificado por el compromiso de las organizaciones con la D+I, y potenciarse aún más por los beneficios competitivos resultantes. Este planteamiento puede ser una herramienta estratégica para atraer talentos y desarrollar un ambiente laboral y empresarial más dinámico, productivo y sostenible. Por lo tanto, la comprensión de los objetivos y las herramientas que proporcionan las Normas Internacionales como ISO 30415 puede tener efectos drásticos en la trayectoria de cualquier organización.