



CON ESTE ARTÍCULO ENTEL CONSULTORÍA Y FORMACIÓN COMIENZA UNA SERIE DE COLABORACIONES –QUE IRÁN APARECIENDO EN SUCESIVOS NÚMEROS DE NUESTRA REVISTA– CUYO OBJETIVO PRIMORDIAL ES ANALIZAR DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN Y A LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL. EN ESTA PRIMERA, LOS AUTORES SE CENTRAN EN EL EXAMEN DE LAS VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA DIVERSIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.

**Mónica Morera y Hermógenes del Real**  
ENTEL CONSULTORÍA Y FORMACIÓN

El relato de la Torre de Babel ha sido utilizado en numerosas ocasiones como metáfora que explica la confusión y la falta de entendimiento entre los hombres, no sólo en la lingüística, sino en otra serie de materias, como la economía y la cultura.

En la actualidad, estamos experimentando numerosos cambios dentro de las organizaciones, como la incorporación de las mujeres al trabajo, el envejecimiento de la población, la globalización de la economía y los movimientos migratorios. Esta espiral de cambios incrementa la diversidad laboral, apareciendo dentro de las organizaciones equipos diversos y multiculturales.

Por ello, y debido a la existencia de un entorno enormemente competitivo, las empresas se encuentran en la obligación de desarrollar la flexibilidad y el dinamismo organizativo que impacten de manera importante sobre las políticas de Dirección de Personas aplicadas a los equipos diversos que los integran.

EEUU ha sido pionero en lo referente a diversidad e integración, al tratarse de aspectos que forman parte importante de su vida cotidiana. Sin embargo, en el resto del mundo también estamos experimentando un creciente interés por nuevos modelos de gestión y dirección que ofrezcan cobertura a las demandas de estos equipos diversos, como elemento perteneciente a la nueva realidad empresarial.

Para poder liderar esta diversidad de manera eficiente, como parte integrante e indispensable de las políticas

# La diversidad en las organizaciones empresariales

**La leyenda de la Torre de Babel, definida como una escalera entre cielo y tierra e inmortalizada en las páginas del Génesis, relata cómo los hombres, reunidos en la llanura de Shinear, decidieron construir una torre gigantesca; y Dios, al ver lo que intentaban, quiso castigar la soberbia de quienes la construyeron frustrando sus planes, no sólo destruyendo su magnífica construcción, sino además confundiéndolos con un abanico de idiomas ininteligibles entre sí, de tal modo que los trabajadores no pudieran entenderse. Al encontrarse incapacitados para trabajar unos con otros, los obreros decidieron abandonar el proyecto. La torre inacabada y la ciudad edificada en torno a ella se llamaban Babel o Babilonia. Esta leyenda del castigo divino de la diversificación de las lenguas se inscribe igualmente en una época donde todos los pueblos hablaban una lengua común, que aseguraba la paz y la comprensión entre todos los hombres.**

de Dirección de Personas, ésta debe formar parte de la misión de la empresa, emanando de la propia dirección, e imbuyéndose en los procesos de negocio de la organización, en la fijación de objetivos y en la evaluación de los resultados obtenidos. Con estas acciones se debería incrementar la satisfacción, tanto de las personas de la organización como de los clientes y de los *stakeholders* (grupos de interés) relacionados con la misma, evitando de esta manera la existencia de fronteras entre clanes, en los que se identifican los miembros del grupo y se excluye a los extraños o diferentes.

Existen numerosas teorías que hacen referencia a los beneficios de la diversidad desde diferentes puntos de

vista. Sin embargo, todas ellas coinciden en que se produce un *enriquecimiento del equipo en su conjunto* en aspectos como: nuevas habilidades, variedad de información y de conocimientos, experiencia y cultura, aportaciones que producen efectos muy positivos, como la extensión de la red social de sus miembros, la formación de un crisol de valores, de nuevos hábitos de trabajo y de estilos de comunicación y de trabajo en equipo.

Todo ello provoca que se produzca un incremento de valor y la optimización de estos equipos, generando mayor número de soluciones creativas e ideas innovadoras (I+D+I), provocando una gran flexibilidad y dinamismo. Estos aspectos conducen a un



crecimiento de la organización, produciendo una mayor respuesta al mercado dinámico y cambiante, a la apertura a nuevos mercados, y a una mejora de la imagen pública, tanto interna como externa, lo que finalmente redundará en un incremento de la motivación de todas las personas que componen la organización.

En este sentido, esta reflexión lleva a preguntarnos si la diversidad puede impulsar a los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

No olvidemos que las organizacio-

tándose procesos de mutua influencia. Los equipos diversos muestran una gran capacidad para crear gran número de nexos, sinergias positivas y conectividad; es decir, un refuerzo mutuo y un inmenso crecimiento cultural y experiencial.

Sin embargo, a pesar de que la diversidad produce efectos muy positivos, tanto dentro de los equipos como en la propia organización, para muchos expertos en la materia puede calificarse como un *arma de doble filo*, convirtiéndose, en ocasiones, en una barrera poderosa que hace inaccesibles determinadas áreas del conocimiento.



La Torre de Babel, Peter Bruegel (1563)

nes que sobreviven son las que no permanecen inmóviles, las que se adaptan a la realidad de una economía cada vez más abierta a la diversidad. La complejidad del mundo en que vivimos y la gran rapidez y dinamismo de los procesos organizativos exige un manejo plural de las situaciones y el análisis conjunto de las decisiones. Desde este punto de vista, los equipos se conciben como mecanismos de generación de ideas y puntos de encuentro de las capacidades y aportaciones individuales.

En los equipos se produce una interacción entre sus miembros, detec-

Es importante que las organizaciones sean capaces de valorar estos efectos a la hora de implantar las políticas de diversidad, como parte de las políticas de Dirección de Personas, con el propósito de enfrentarse a posibles problemas, tanto sociales como relativos a la productividad.

En general, podemos mencionar algunos ejemplos de efectos no deseados producidos dentro de equipos diversos en aspectos relativos a género, raza-etnia, edad-antigüedad y multifuncionalidad, como el bajo rendimiento producido en equipos formados por miembros de ambos sexos, la

lentitud a la hora de tomar decisiones por parte de equipos multirraciales o multiétnicos o aquellos formados por personas pertenecientes a varias áreas o departamentos, y la rotación ocasionada en equipos compuestos por personas de diferentes edades o con diferente antigüedad dentro de la compañía.

Estos efectos negativos no pueden ser resueltos exclusivamente a través de discusiones de tipo filosófico, ni mediante la promulgación de nuevas leyes, sino que las soluciones deben buscarse, además, en las decisiones tomadas en el interior de las propias organizaciones y en el ambiente cultural que nos rodea, teniendo en cuenta que las acciones positivas, orientadas hacia la diversidad, que se lleven a cabo en la organización deben ser distribuidas en el tiempo y no ser perennes, evitando así la discriminación positiva.

Desde luego, a pesar de las bonanzas de la diversidad como potencial generadora de alto rendimiento dentro de los equipos de las organizaciones, nada sustituye la necesidad de aplicar criterios meritarios en un entorno igualitario, con objeto de asegurar la atracción y retención de los mejores talentos, basándose en la cualificación apropiada y en la experiencia.

La metáfora de la Torre de Babel ofrece un análisis de la realidad humana para ayudarnos a descubrir las causas de los males que destruyen una buena convivencia entre las personas. Etimológicamente, Babel (*Balbel*) significa «confusión», pero se trata de una confusión que lleva a la liberación, capacitando para reconstruir y recrear nuevas posibilidades junto con todas aquellas personas que necesiten aprender unas de otras, complementándose.

Por ello, la torre de Babel de las empresas (la diversidad), a pesar de sus efectos no deseados, si se gestiona adecuadamente se presenta como una bendición más que como una maldición, cuyos frutos serán recogidos y compartidos por toda la organización. ■