

Diversidad sí o diversidad no, ésta no es la cuestión

M. Filella y A. García de la Torre

La gestión e inclusión de la diversidad en las organizaciones no es una decisión a tomar sino una obviedad a la que debemos dar una respuesta positiva, responsable y comprometida desde la dirección de la empresa. Cuando hablamos de la necesidad de gestionar la diversidad existente en nuestras organizaciones lo estamos planteando como un claro imperativo de negocio. En la medida que la configuración del equipo humano de nuestra organización sea un reflejo de las sociedades en las que operamos, podremos mejorar nuestra capacidad de comprender y dar respuesta a las necesidades y oportunidades de nuestro mercado, proveedores y accionistas y además tendremos mayores oportunidades de desarrollar un modelo de negocio más eficiente y sostenible. En Endesa hemos comenzado ese camino de no retorno que implica la gestión de la diversidad, compartimos con vosotros nuestros primeros pasos de esta andadura.

Managing and including diversity in an organization is not a decision to be taken lightly and without a positive, responsible and committed response from the company management.

When we speak of the need to manage the diversity existing in our organizations, we are approaching it as an obvious business imperative. If the configuration of our organization's human resources is a reflection of the societies where we operate, we will be able to improve our ability to understand and meet the needs and opportunities of our market, vendors and shareholders and we will also have more opportunities to develop a more efficient, sustainable business model.

In Endesa we have started down this path towards the management of diversity, and we will share with you our first steps on this journey.

LAS IDEAS

Diversidad sí o diversidad no, ésta no es la cuestión.

La gestión e inclusión de la diversidad en las organizaciones no es una decisión a tomar sino una obviedad a la que debemos dar una respuesta positiva, responsable y comprometida desde la dirección de la empresa.

Cuando hablamos de la necesidad de gestionar la diversidad existente en nuestras organizaciones lo estamos planteando como un claro imperativo de negocio. En la medida que la configuración del equipo humano de nuestra organización sea un reflejo de las sociedades en las que operamos, podremos mejorar nuestra capacidad de comprender y dar respuesta a las necesidades y oportunidades de nuestro mercado, proveedores y accionistas y además tendremos mayores oportunidades de desarrollar un modelo de negocio más eficiente y sostenible.

Posiblemente ahora no estemos vi- viendo esta situación como un problema, pero es evidente que estamos entrando en una situación de riesgo si no trabajamos para abordarlo. En poco tiempo las características del mercado laboral en el que operamos han cambiando mucho: mayor presencia de la mujer en el mercado laboral y progresivo incremento de su presencia en posiciones técnicas y de liderazgo, la incorporación de nuevas generaciones de profesionales con expectativas y motivaciones diferentes a las generaciones que les preceden, un mercado global que favorece la incorporación de profesionales de otras nacionalidades, etc.

Estos cambios suponen para nuestras organizaciones nuevos retos:

Necesitamos crear una cultura que favorezca la inclusión y que respete la diferencia como aportación de valor y oportunidad de innovación.

Debemos hacer evolucionar el estilo de liderazgo en nuestras empresas,



MIRIAM FILELLA FERRE

es licenciada en Pedagogía por la Universidad de Barcelona.

Ha desarrollado su experiencia profesional en el ámbito de Recursos Humanos, centrando su actuación en las áreas de desarrollo de personas y desarrollo organizacional.

Hace 10 años se incorporó a Endesa. Actualmente trabaja en el equipo de Innovación y Gestión del Cambio y entre sus responsabilidades están la Gestión de la Diversidad y la Inclusión en el ámbito Global de Endesa.



ANTONIO GARCÍA DE LA TORRE

es ingeniero Superior Naval por la Universidad Politécnica de Madrid.

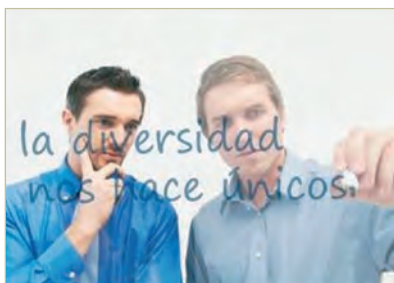
Se incorporó a Endesa hace 29 años, y ha desarrollado su actividad profesional en esta compañía en diferentes áreas de actividad. Actualmente es el subdirector de Innovación y Gestión del Cambio, en la Dirección General de Organización y Recursos Humanos.

Anteriormente participó en el proyecto de construcción de la CN de Valdecaballeros y en diferentes grupos de UNESA relacionados con la actividad nuclear, en particular en desarrollo EUR y EPRI en Centrales Avanzadas.

acostumbradas a gestionar equipos con alto nivel de homogeneidad.

Cuando hablamos de gestionar la diversidad, a menudo parece que quede reducido a gestionar las diferencias de género, edad o nacionalidad. Si bien es cierto que estas características son las claramente observables, creemos que la diversidad existe en cada uno de los individuos que configuran la organización. Cada persona tiene su propia y única identidad, fruto de su formación, su nacionalidad, su género, su edad, su experiencia profesional, su entorno familiar, etc.

Gestionar la diversidad es gestionar la diferencia, la contraposición de opiniones, la variedad de creencias, pensamientos y experiencias y aprovecharlos, en el sentido más amplio del término, para conseguir mejores resultados. Poner en valor y gestionar correctamente todo ello en un equipo de trabajo puede convertirlo en un equipo potente, de alto rendimiento y aportación de valor. Pero no es tarea fácil.



Es necesario dar a nuestros líderes los modelos, herramientas y apoyos que les permitan dar este salto. Incluir y dar cabida a las diferencias, permitir la confrontación de opiniones y visiones sobre una misma realidad puede ser una fuente de innovación para nuestras organizaciones.

Tenemos el reto de hacer tangible la gestión de la diversidad en la empresa. Debemos poder medir y comprender el impacto en los ratios críticos de negocio que ello conlleva. Este es un ejercicio difícil, motivo por el que muchas organizaciones estamos trabajando en construir el "Business case" de la diversidad. Intuimos que es necesario favorecer la presencia de mujeres en posiciones técnicas y de liderazgo, intuimos que debemos resolver cómo podemos integrar en nuestra organización a nuevas generaciones de profesionales distantes al "status quo" existente, intuimos que debemos incorporar a profesionales que aporten otra visión cultural, pero lo que no tenemos aún claro es cuál es el precio que podemos pagar como negocio por no hacerlo.

El reto de la gestión y la inclusión de la diversidad no es un objetivo de la

función de Recursos Humanos. A nosotros sólo nos toca ser fundamentalmente facilitadores del proceso de evolución cultural. Son los líderes de negocio los responsables de la gestión del talento de sus colaboradores, y serán ellos los que podrán tomar decisiones claras y comprometidas. Son ellos los que realmente conocen con detalle las necesidades de su negocio y a Recursos Humanos nos corresponde apoyarles y acompañarles para conseguirlo desde nuestra competencia en desarrollo de modelos y sistemas para facilitar la gestión de las personas a nuestros líderes y gestores.

Muy a menudo tenemos la tentación de reducir la gestión de la diversidad a la responsabilidad social de la empresa. Si bien es cierto que esta es una de las responsabilidades que debemos asumir en relación a nuestro entorno social, realizamos nuestra aproximación al concepto de diversidad desde la gestión del talento.

Todas las organizaciones tenemos el reto de atraer y retener al talento crítico que nos asegure la competitividad y sostenibilidad de nuestro negocio. Ello implica que aunque dispongamos de modelos, sistemas y herramientas comunes de gestión de personas, está en las manos de nuestros líderes dar respuesta a las diferentes necesidades, expectativas y motivaciones de cada una de las personas de su equipo cada día más diverso.



LAS ACCIONES

En Endesa, somos conscientes que este es un camino de no retorno. Tener una cultura que respete y valore la diferencia y desarrollar un modelo de "liderazgo inclusivo" que permita gestionar la diversidad presente y futura de nuestra organización, es un claro reto de negocio a medio largo plazo.

Una declaración de compromiso: política global de gestión de la diversidad

Iniciamos este proceso en 2007 con la aprobación de la política global de "Gestión de la Diversidad". Esta política es una clara declaración de principios a alto nivel, en la que hablamos de qué es para nosotros la gestión de la diversidad, por qué es crítica y cómo queremos concretar nuestros compromisos:



- Endesa considera que la diversidad es un valor positivo y de riqueza para la Organización.
- Conoce y respeta las diferencias existentes entre las personas y es consciente de que el gestionarlas de forma adecuada, permite promover al máximo el desarrollo de nuestra gente y su compromiso con el proyecto profesional y empresarial.
- Para gestionar adecuadamente la diversidad y atendiendo a la realidad de la Organización, focalizará su actuación múltiples ejes: diversidad cultural, de género, generacional, funcional y de pensamiento.
- Endesa garantiza la igualdad de oportunidades para las personas, con independencia de aquellos elementos que las hacen diversas, y por tanto únicas.
- Promueve la inclusión o consideración de los principios de Gestión de la Diversidad en su desarrollo normativo y en los procesos de trabajo y gestión de personas (selección, formación, desarrollo, planes de sucesión, retribución, etc.)
- Promueve un liderazgo comprometido en relación con la diversidad y, por tanto, requiere a sus líderes el ser garantes de su Política de Diversidad.
- Valora positivamente que las empresas y organismos con los que nos relacionamos actúen en la misma línea de gestión y respeto de la diversidad que la que se establece en esta política.

Una mirada hacia dentro: el cuadro de mando de la diversidad

El siguiente paso crítico fue definir y construir el cuadro de mando de la diversidad en Endesa. Necesitábamos conocer nuestro punto de partida para identificar retos, oportunidades y fijarnos objetivos de mejora como negocio.

El cuadro de mando de la diversidad facilita información global e integrada que nos permite:

- Conocer el perfil de diversidad de Endesa considerando los cuatro ejes en los que se focaliza la política corporativa (edad, género, nacionalidad y

nivel de responsabilidad) de los equipos, negocios y empresas del grupo.

- Analizar la igualdad de oportunidades en los procesos básicos de gestión de personas (selección, formación, evaluación, desarrollo, promoción, retribución, etc.)

Esta información nos permite identificar dónde están nuestros retos reales de negocio:

- Equipos en los que la mujer tiene mayores dificultades de desarrollo.
- Áreas de actividad en las que está siendo más difícil atraer e incorporar a profesionales mujeres.
- Negocios con riesgos de pérdida de conocimiento crítico asociado a la salida de profesionales senior.
- Plantillas en las que el porcentaje de profesionales en los tramos de menor edad (menores de 35 años) no garantizan la tasa de renovación necesaria para la sostenibilidad del negocio.
- Áreas en las que los profesionales más jóvenes tardan más tiempo en tener oportunidades de desarrollo, pudiendo suponer una dificultad para la retención de dichas personas.
- Direcciones y negocios en los que la diversidad cultural (entendida en términos de nacionalidad) es baja y a pesar de que están operando en mercados globales.
- Equipos en los que las personas tienen la percepción de que el estilo de liderazgo dificulta la igualdad de oportunidades por razón de género, edad, cultura o nivel de responsabilidad.

Gestionar el conocimiento: identificar y dar a conocer prácticas de éxito

Todas las empresas del grupo han estado trabajando estos últimos años en la definición de programas, planes o acciones concretas que permitan la gestión e inclusión de la diversidad y la igualdad de oportunidades.

Cada contexto cultural, marco normativo, sensibilidad y orientación de los líderes de negocio ha permitido que, a día de hoy, estemos hablando de distintos proyectos de éxito de los que hemos aprendido globalmente como organización.

En Endesa España el Plan para la Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y mejora de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, incorporado al III Convenio Colectivo Marco de Endesa, responde a la voluntad de la Empresa y la Representación Social de promover la igualdad efectiva de oportunidades de sus empleados y la aplicación de prácticas de conciliación.

En este sentido, es interesante destacar medidas tendentes a favorecer la

igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en materia de selección, formación, promoción profesional, retribución, etc. Medidas relativas a la conciliación de la vida personal, familiar y profesional, protección del embarazo, paternidad y maternidad, protección de las víctimas de violencia de género, etc.

En Argentina destacar Edesur que incorpora en su misión "procuramos la mejora personal y profesional de los miembros de la organización y una genuina inserción comunitaria..." y desarrolla diversas acciones y prácticas que garantizan la igualdad de género y la promoción de la mujer. Igualmente interesante comentar el compromiso por mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de su grupo familiar, el Programa Empresa y Familia, que se realiza desde el 2003, ha incluido como contenidos de sus actividades temas como "Padre y Madre trabajadora", "Liderazgo en la Familia", "Educación y Valores" orientados a estimular el desarrollo de herramientas que facilitan el acceso al mundo del trabajo de la mujer.

En Chile destacar iniciativas como la de Chilectra con la firma del convenio de "BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON EQUIDAD DE GÉNERO" con el Servicio Nacional de la Mujer, adquiriendo el compromiso de:

- Eliminar o reducir la discriminación en contra de las mujeres.
- Eliminar o reducir las brechas que existen entre mujeres y hombres, pero también aquellas que existen entre mujeres.
- Ampliar los derechos y responsabilidades de las mujeres en el ámbito público y privado, contribuyendo a hacer más igualitarias las relaciones entre los géneros.
- Contribuir a la toma de poder de las mujeres como sujetos sociales protagonistas del desarrollo de la familia, la comunidad, toda la sociedad y de sus potencialidades.

En Endesa Brasil, prácticas relativas a facilitar la incorporación y promoción de profesionales en periodos de maternidad y la "licencia de maternidad" de 180 días. Estas prácticas han permitido que AMPLA (Endesa Brasil) fuera reconocida como una de las mejores empresas para trabajar las mujeres según el Ranking de *Great Place to Work*.

Compartir la idea: una acción de sensibilización

Hablar de Gestión de la Diversidad no es sencillo en una organización. Era necesario explicar y compartir con los gestores y líderes la idea, el por qué y el para qué, así como ayudarles a conocerse a sí mismos como líderes, facilitadores o no de la inclusión y gestión de la diversidad de su equipo.

Lanzamos en 2008 la realización de un seminario presencial para gestores y directivos de las áreas corporativas y staff, con el objetivo de apoyar la comprensión de las dimensiones de la diversidad y su impacto en la comunicación interpersonal, la gestión de personas y la eficiencia organizativa, así como desarrollar en los gestores habilidades claves para gestionar el rendimiento de equipos con alto nivel de diversidad.

Igualmente a lo largo del 2008 realizaron el curso *on-line* "Disfruta de la Diversidad" 3500 gestores y directivos de todos los países en los que opera Endesa. Este curso tenía como objetivo el:

- Reconocimiento de la diversidad como elemento enriquecedor y generador de innovación.
- Desarrollo de habilidades de reconocimiento y sensibilidad respecto a la diversidad.
- Desarrollo de habilidades de gestión que faciliten los procesos de comunicación y el desempeño de los equipos en entornos diversos.
- Identificación de los beneficios que la diversidad aporta a la organización y a cada persona que la integra.





Gestionar la diversidad es una responsabilidad de las áreas de negocio: creación del Comité Estratégico de Diversidad

Creamos el órgano interno responsable del despliegue de la política corporativa en esta materia, encargado de definir prioridades estratégicas, fijar objetivos globales, diseñar programas y proyectos de carácter global, apoyar los planes y programas específicos de cada negocio y medir el impacto en todos los ámbitos a través del Cuadro de Mando Global.

Sus funciones son:

1. Impulsar un liderazgo comprometido con la inclusión de la diversidad y el respeto al equilibrio profesional, personal y familiar
2. Definir las prioridades estratégicas, programas y proyectos de carácter global para el despliegue global de esta política, y medir el impacto en los ámbitos en los que se aplica.
3. Generar y distribuir conocimiento y mejores prácticas sobre Gestión de la Diversidad.
4. Facilitar y apoyar el despliegue de la Política de Gestión de la Diversidad en los distintos negocios y países.
5. Diseñar las estrategias de posicionamiento externo en relación a los temas de diversidad.

Liderazgo empresarial: Observatorio de la Diversidad

Endesa conjuntamente con Telefónica y BBVA están creando el Observatorio de la Diversidad, con la visión de generar y difundir conocimiento sobre la Gestión de la Diversidad en las organizaciones.

Tenemos como objetivo:

- Generar y difundir conocimiento sobre la Gestión de la Diversidad.
- Identificar y difundir mejores prácticas de Gestión de la Diversidad tanto internas como externas.
- Elaborar y poner en marcha planes de formación en Gestión de la Diversidad dirigidos a profesionales.
- Apoyar a los equipos de dirección de las empresas en la Gestión de la



Diversidad facilitándoles los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios al efecto.

Compromiso externo: Charter de la Diversidad

Endesa firmó este mes de marzo el Charter de la Diversidad. Éste refleja las Directivas de 2000 de la Comisión Europea que se transponen en la legislación de cada uno de los estados miembros de la Unión.



Los objetivos del Charter son promover la inclusión y antidiscriminación como mecanismo que mejora de la calidad de vida y de trabajo, y contribuir a la creación de innovación, y eficacia para mejorar la sostenibilidad de las empresas en Europa.

Las empresas que como Endesa son voluntariamente signatarias del Charter de la Diversidad respetan las normativas vigentes en materia de igualdad de oportunidades y anti-discriminación, y asumen los siguientes principios básicos:

- Sensibilizar: los principios de igualdad de oportunidades y de respeto a la diversidad deben estar incluidos en los valores de la empresa y ser difundidos entre los empleados.
- Avanzar en la construcción de una plantilla diversa: la empresa debe fomentar la integración de personas con perfiles diversos (independientemente de su género, orientación sexual, raza, nacionalidad, procedencia étnica, religión, creencias, edad, discapacidad, etc.).
- Promover la inclusión: la integración debe ser efectiva, evitándose cualquier tipo de discriminación (directa o indirecta) en el trabajo.
- Considerar la diversidad en todas las políticas de dirección de las personas: la Gestión de la Diversidad no debe ser una práctica de recursos humanos más, sino un factor transversal, que se encuentre en la base de todas las decisiones que se tomen en éste ámbito.
- Promover la conciliación a través de un equilibrio en los tiempos de trabajo, familia y ocio: las organizaciones deben establecer mecanismos que permitan la armonización de la vida laboral con la vida familiar y personal de todos los trabajadores.

- Reconocer la diversidad de los clientes: las organizaciones deben conocer el perfil de los clientes, reconociendo que su diversidad también es una fuente de innovación y desarrollo.
- Extender y comunicar el compromiso hacia los empleados: el compromiso que la organización adquiere al ser signataria del Charter de la Diversidad debe ser compartido transversalmente por toda la empresa.
- Extender y comunicar el compromiso a las empresas proveedoras: invitándoles a unirse a la comunidad de empresas que en España se adhieren al compromiso voluntario que promueve el Charter.
- Extender y comunicar este compromiso a administraciones, organizaciones empresariales, sindicatos, y demás agentes sociales.
- Reflejar las actividades de apoyo a la no discriminación, así como los resultados que se van obteniendo de la puesta en práctica de las políticas de diversidad en la memoria anual de la empresa.

Red de aprendizaje: participación en organismos internacionales en materia de Gestión de la Diversidad

Endesa es miembro de Catalyst (www.catalyst.org), una organización sin ánimo de lucro, líder en investigación y asesoría estratégica en temas de diversidad y políticas de inclusión a nivel global (*Diversity & Inclusion Strategies*) como fuente de innovación y competitividad.

Formar parte de esta organización, así como nuestra participación en la Fundación para la Diversidad, son para nosotros una forma de acceso a investigaciones, Benchmarking, asesoría de expertos, centro de información, y una red de Network en materia de Gestión de la Diversidad.

LAS SENSACIONES

Pasarán posiblemente 2, 4, 6 años o más hasta que podamos empezar a ver el resultado de un proceso de evolución cultural y del modelo de liderazgo de estas características. La Gestión de la Diversidad en las organizaciones es un tema de pasión, ilusión y visión.

Son muchas las personas, acciones y las oportunidades a gestionar para que, poco a poco, como una lluvia fina, nadie vuelva a cuestionarse si es necesario hablar de diversidad o no. Pronto saldremos de casa, miraremos a nuestro alrededor y ya no nos lo volveremos a plantear. Nuestro mundo está cambiando y la diferencia se está convirtiendo en una evidencia y un valor. ■