

## Capítulo 14

# La gestión de recursos humanos ante la diversidad

LUIS GONZÁLEZ FERNÁNDEZ  
JOAQUÍN DE ELENA Y PEÑA  
*Universidad de Salamanca*

**E**S FRECUENTE que las reflexiones sobre la diversidad, o sobre la gestión de la diversidad, se inicien con la presentación de empresas que llevan a cabo una serie de acciones, de programas, que tienen como eje fundamental la heterogeneidad de su fuerza laboral y que les permiten obtener y mantener una ventaja frente a sus competidores. En nuestra mesa, ante nosotros, tenemos desplegado un abanico de documentos, de datos, de informaciones sobre organizaciones, tanto nacionales como internacionales, que a partir de la gestión de la heterogeneidad de sus empleados son líderes en su sector de actividad. Podríamos empezar por la exposición de algunos de estos casos, pero no lo vamos hacer. En su lugar hemos preferido un ejemplo de otro ámbito que evidencia de manera nítida cómo en la diversidad de los recursos humanos se puede encontrar la base de una ventaja competitiva sostenible. La prensa especializada reflejaba la sorpresa del éxito, de público y de críticas, del disco *Lágrimas Negras* de Bebo Valdés y Diego «El Cigala». Disco insólito, califican los propios autores esta obra, en la que se recoge el extraordinario encuentro entre un cantante flamenco y un pianista cubano, entre los ritmos afro-cubanos y la oscuridad sonora de un cante por bulerías, entre dos hombres

a los que los separan más de cincuenta años en el calendario y miles de kilómetros en el mapa y en la vida. Y, sin embargo, como resalta Ángel González «el resultado es una extraordinaria amalgama en la que la canción antillana suena a cante, y al revés [...] cuyo premeditado y malévolo propósito no es otro, al parecer, que el hacernos pedazos el corazón».

Nadie cuestiona la calidad de los dos músicos, pero es la mezcla, es la diversidad de edad, de raza, de orígenes, de formación, de visiones del mundo, lo que permite obtener un producto que sobrepasa las fronteras individuales, que innova y conquista nuevos horizontes. No encontraríamos ningún ejemplo mejor en casos de empresa para mostrar cómo en la diversidad de los recursos humanos puede encontrarse la base para la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Dicho de otro modo, cómo la heterogeneidad de los empleados y su gestión pueden convertirse en un activo estratégico para la empresa.

Los nuevos modos de gestión empresarial, entre los que se encuentra sin duda la gestión estratégica de recursos humanos y la gestión de la diversidad, surgen en gran medida como respuesta a una serie de cambios en el entorno económico, social y político (González, 2002)<sup>1</sup>. Sin pretender ser exhaustivos podemos destacar los siguientes:

- Cambios económicos. Entre éstos cabe destacar la liberalización y globalización de los mercados que conlleva un fuerte aumento de la competencia. Hoy en día las empresas se enfrentan a competidores nuevos y desconocidos en mercados internacionales. Esta nueva economía globalizada se caracteriza por cambios rápidos, muy complejos e impredecibles. Al mismo tiempo, disminuye la vida de los productos y servicios y, por lo tanto, las ventajas competitivas apoyadas en cuotas de mercado, son cada vez más frágiles y menos duraderas. Paradójicamente esta disminución de la vida de productos y servicios conlleva un aumento de la complejidad de los mismos y de los procesos implicados en su obtención.
- Cambios tecnológicos. El desarrollo tecnológico se generaliza y se convierte en un elemento determinante para las organizaciones, especialmente la tecnología relacionada con la información. En este sentido, el ritmo de generación del conocimiento que hace posible el desarrollo tecnológico es exponencial y, al mismo tiempo, el conocimiento caduca de forma rápida. Este desarrollo del conocimiento y de la tecnología demanda cambios en el diseño de puestos de trabajo y nuevos conocimientos y habilidades para los empleados. Señalemos, finalmente, que el desarrollo

<sup>1</sup> GONZÁLEZ, L. (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 2-3, 177-213.

tecnológico, especialmente de la tecnología de la información, va acompañado de lo que Boisot (1998)<sup>2</sup> denomina optimismo tecnológico.

- Cambios sociales. Los cambios de naturaleza económica y tecnológica se acompañan de profundos cambios en la composición y características de la fuerza laboral. El mercado laboral se caracteriza hoy por la presencia de empleados de diferente sexo, edad, procedencia, cultura y, también, por la heterogeneidad en relación con sus habilidades, capacidades, conocimientos y competencias. Estos cambios se inician en la década de los años setenta y se aceleran e intensifican durante las décadas de los años ochenta y noventa. En este sentido, la preocupación por la repercusión de estos cambios llevó a la realización a finales de los años ochenta de un amplio estudio sobre la diversidad de la fuerza laboral. Nos estamos refiriendo al *Work Force 2000* publicado en el año 1987 y que contenía proyecciones para el siglo XXI sobre los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral. Las conclusiones son rotundas: la fuerza laboral del siglo XXI se caracterizará por su heterogeneidad, por su diversidad. En esta misma obra se han expuesto ya datos sobre la importancia e impacto de estos cambios, por lo que no reiteraremos los mismos. Nuestro análisis se centrará en examinar las implicaciones que esta diversidad tiene para la gestión estratégica de recursos humanos.

#### ¿QUÉ ENTENDEMOS POR DIVERSIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Antes de abordar cómo en la diversidad las empresas, y específicamente la dirección de recursos humanos, encuentran las bases para la obtención de una ventaja competitiva sostenible conviene que precisemos el concepto de diversidad y gestión de la diversidad. Diversidad es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de las organizaciones y no exento de cierta dificultad en su definición, dada su multidimensionalidad. Como acertadamente subrayan Triandis, Kurowski y Gelfand (1994)<sup>3</sup> el concepto diversidad hace referencia a los atributos o características de los individuos que pueden ser utilizados para diferenciarlos de otros. Es frecuente, por lo tanto, que cuando se define diversidad en relación con los recursos humanos de una empresa se enumeren una serie de características en las que se diferencian los empleados como sexo, raza, edad, cultura, educación, habilidades o capacidades. En esta línea, la definición

<sup>2</sup> BOISOT, M. X. (1998). *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. New York: Oxford University Press.

<sup>3</sup> TRIANDIS, H. C.; KUROWSKI, L. L. y GELFAND, M. J. (1994). Workplace diversity. En H. C. TRIANDIS, M. D. DUNNETTE y L. M. HOUGH (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

propuesta por McMahan, Bell y Virick (1998: 199)<sup>4</sup> en el marco de la gestión estratégica de recursos humanos es paradigmática. Entienden diversidad de la fuerza laboral como referencia a las diferencias «en raza/etnia, sexo, religión, edad, orientación sexual, habilidades físicas, actitudes, capacidades, puntos de vista y antecedentes». Definición que no difiere en lo esencial de la propuesta por la mayoría de los autores que abordan su estudio como Casanova (2002)<sup>5</sup>, Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook y Frink (1998)<sup>6</sup>, Joplin y Daus (1997)<sup>7</sup> o Robinson y Dechant (1997)<sup>8</sup>, entre otros.

Cuando se enumeran las características que sustentan las diferencias y articulan el concepto de diversidad de los recursos humanos se puede ser tremendamente exhaustivo presentando una amplia relación de los elementos que van desde la raza, sexo, religión, edad o país, hasta estados civil, estatus familiar, intereses, estilo de vida, apariencia o hábitos, pasando por nivel educativo, habilidades, capacidades, valores o rasgos de personalidad. De cualquier modo conviene analizar con mayor profundidad el concepto para evidenciar sus implicaciones en la gestión empresarial en general y en la gestión de recursos humanos en particular. Una primera aproximación al concepto revela que la diversidad en el ámbito de las organizaciones se refiere a un conjunto de individuos, con diferentes grupos de identidad, operando en un mismo sistema social: la empresa (Cox y Nkomo, 1996)<sup>9</sup>. En otras palabras, la diversidad no se refiere a las diferencias de un individuo con respecto a otros, sino a las diferencias de un individuo en cuanto integrante de un grupo con relación a otros individuos integrantes de otros grupos. Por lo tanto, el concepto diversidad incluye las relaciones entre grupos. Una vez evidenciado este aspecto grupal de la diversidad es importante tratar de introducir cierto orden en el inventario de atributos o características a partir de las cuales se establecen las diferencias. En esta línea, Ferris *et al.* (1998)<sup>10</sup> consideran que la diversidad en las organizaciones incluye diferencias en función de características demográficas como sexo, edad o raza, y en

<sup>4</sup> McMAHAN, G. C.; BELL, M. P. y VIRICK, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resources Management Review*, 8, 3, 193-214.

<sup>5</sup> CASANOVA, M. (2002). Gestión de la diversidad. En A. JIMÉNEZ, M. PIMENTAL y M. ECHEVARRÍA (eds.). *España 200-2010: Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid: Díez de Santos.

<sup>6</sup> FERRIS, G. R.; ARTHUR, M. M.; BERKSON, H. M.; KAPLAN, D. M.; HARRELL-COOK, G. y FRINK, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 235-264.

<sup>7</sup> JOPLIN, J. R. W. y DAUS, C. S. (1997). Challenges of leading a diverse work force. *Academy of Management Executive*, 11, 32-47.

<sup>8</sup> ROBINSON, G. y DECHANT, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11, 21-31.

<sup>9</sup> COX, T. y NKOMO, S. (1996). Diverse identities in organizations. En S. CLEGG, C. HARDY y W. NORD (eds.). *Handbook of organizational studies*. Londres: Sage.

<sup>10</sup> FERRIS, G. R. *et al.* (1998). *Op. cit.*

función de características psicológicas subyacentes como habilidades, capacidades, valores o creencias. Casanova (2002)<sup>11</sup> por su parte y utilizando la metáfora del iceberg habla de un conjunto reducido de características visibles como edad, sexo o raza, y un amplio conjunto de características no visibles como formación, idioma, religión, nacionalidad, experiencia, orientación sexual o educación. Aun siendo importantes, y en cierto modo coincidentes, estas clasificaciones de los elementos que configuran la diversidad en relación con la fuerza laboral en las organizaciones, la distinción de Nkomo y Kossek (2000)<sup>12</sup> —derivada por otra parte de la original de Loden y Rosener (1991)—<sup>13</sup> entre dimensión primaria y secundaria de la diversidad introduce matices significativos que deben tenerse en cuenta en la gestión de la diversidad y en la gestión de recursos humanos. La dimensión primaria está ligada a diferencias inmutables del individuo que son inherentes y relevantes. Suponen las dimensiones esenciales de la identidad del individuo como la raza, etnia, nacionalidad, edad, sexo, capacidades físicas y orientación sexual. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001)<sup>14</sup> precisan que sobre los elementos de esta categoría el individuo tiene poco o ningún control. Es decir, estarían determinadas de forma biológica como el sexo o la edad, o socialmente en función del lugar donde se nace. La dimensión secundaria de la diversidad se apoya en características mutables del individuo, que se adquieren, modifican o abandonan a lo largo del tiempo. Dentro de esta categoría estarían las diferencias en función de la experiencia, habilidades, educación o creencias. Por último, no podemos olvidar que la raíz del concepto diversidad está en la identidad. La identidad se construye, en gran medida, a partir de la pertenencia a un grupo o categoría social. En este sentido, desde la teoría de la identidad social se destaca que nuestro autoconcepto está parcialmente definido por nuestra pertenencia a un grupo social. Este hecho hace que el individuo pueda tener múltiples identidades que varían en importancia dependiendo del contexto. Es decir, todos los individuos tienen una determinada edad, sexo o educación, que delimita en gran parte su identidad por referencia a un grupo social de edad, sexo o educación. Y es el individuo el que dependiendo de las características del contexto pone el énfasis en una sobre otras. Del mismo modo, el empleado posee múltiples identidades que se resaltan o excluyen dependiendo de los elementos del contexto. Estas diferencias en identidad y, consecuentemente, esta diversidad tiene una gran importancia en las organizaciones, pues precisan en

<sup>11</sup> CASANOVA, M. (2000). *Op. cit.*

<sup>12</sup> NKOMO, S. y KOSSEK, E. E. (2000). Managing diversity: Human resources issues. En E. E. KOSSEK y R. N. BLOCK (eds.). *Managing Human Resources in 21 Century: From core concepts to strategic choice*. Cincinnati: South Western College Publishing.

<sup>13</sup> LODEN, M. y ROSENER, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Homewood: Business One Irwin.

<sup>14</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

gran parte el acceso a los recursos y demandas y, así mismo, interviene en la configuración de la percepción de determinados elementos organizacionales como metas, contribución a la organización, contraprestaciones, justicia, carrera profesional, etc. A nadie se le escapa la importancia de estas matizaciones a la hora de desarrollar una gestión de la diversidad o una gestión de recursos humanos orientada hacia la diversidad. En el caso de la dirección de recursos humanos resulta obvio que no es lo mismo gestionar la diversidad de los empleados de una organización cuando ésta tiene su origen en dimensiones primarias, como el sexo o la edad, por poner un ejemplo, que cuando procede de dimensiones secundarias como el nivel educativo o los valores.

#### GESTIONAR LA DIVERSIDAD

Frente a esta nueva realidad, frente a una fuerza laboral cada vez más heterogénea, ¿qué puede hacer la empresa? Básicamente existen cuatro tipos de respuesta. Por un lado, los gestores pueden enrocarse en posiciones tradicionales, ya superadas, y seguir dirigiendo sus empresas como si esta diversidad no existiese. Por otro lado, pueden tratar de combatir, de impedir la diversidad en sus empresas, intentando buscar una fuerza laboral homogénea. En ambos casos sus esfuerzos están condenados al fracaso. Ignorar la realidad o pretender oponerse a los cambios les conducirá de forma inexorable a la pérdida de competitividad y a la desaparición. En tercer lugar, pueden admitir y reconocer la diversidad de la fuerza laboral, pero no gestionarla, suponiendo que estas diferencias no inciden sobre la efectividad de la empresa. Por último, existe una cuarta posibilidad, gestionar la diversidad desarrollando un conjunto de actividades que permitan su integración y coadyuven a la eficacia organizacional.

FIGURA 1

Evolución de la concepción del empleado en las organizaciones



La gestión de la diversidad se ha abordado desde múltiples perspectivas, esencialmente determinadas por la concepción del empleado y por los modos de organización y gestión de empresas. En este sentido y tal y como se muestra en la Figura 1, la concepción del empleado ha evolucionado desde posiciones tayloristas, en las que se le conceptualizaba como un elemento más del sistema productivo en una analogía con las herramientas, hasta entenderlo desde un punto de vista estratégico como capital humano, uno de los principales activos que posee la empresa para obtener y mantener una ventaja frente a los competidores. Estas diferentes maneras de entender al empleado han configurado formas concretas de aproximarse a la diversidad. Para el taylorismo el objetivo esencial en la administración de personal era dotar a la empresa de las herramientas, léase empleados, necesarias para alcanzar sus objetivos. Se buscaba una fuerza laboral homogénea y, por lo tanto, no existía ningún tipo de gestión de la diversidad o en todo caso estaba orientada hacia la búsqueda de empleados semejantes en edad, sexo, raza y, por supuesto, habilidades y capacidades. Aquí finalizaba la búsqueda de empleados homogéneos, en la dimensión primaria, ya que la dimensión secundaria ni siquiera se plantea.

Los trabajos de la Escuela de Relaciones Humanas dirigidos por Elton Mayo entre los años veinte y treinta del siglo xx supondrán el inicio del resquebrajamiento de la arquitectura teórica y operativa de la Organización Científica del Trabajo. La tesis fundamental del taylorismo se cuestiona y el empleado empieza a concebirse como una persona. Dicho de otro modo, el empleado es una persona con un conjunto de características y potencialidades que puede, y debe, desarrollar en la empresa. La función del gestor se configura en términos de diseño de situaciones de trabajo que permitan que la organización alcance sus objetivos y, al mismo tiempo, que el empleado progrese en la satisfacción de sus necesidades y objetivos. La Teoría Y de Douglas McGregor constituye quizá el ejemplo más representativo de esta concepción. La influencia de estas posiciones ha sido muy fuerte, no sólo en la gestión de recursos humanos que aún hoy día puede rastrearse en muchos planteamientos, sino también en la gestión la diversidad. Baste como ejemplo una lectura atenta de la definición de Casanova (2002: 383)<sup>15</sup> de gestión de la diversidad para quien

es la estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus gentes —diversas— para alcanzar un objetivo común, propiciando la coincidencia de los objetivos personales con los empresariales, y fomentando la armonización de la vida personal y profesional de sus gentes.

Aunque esta concepción del empleado como una persona posibilita la integración de la diversidad, hay que reconocer que para la dirección de personal

<sup>15</sup> CASANOVA, M. (2000). *Op. cit.*

no constituía una de sus prioridades dadas las características económico sociales de los años cincuenta y sesenta con entornos mucho más estables que en la actualidad y con un mercado laboral bastante homogéneo. No obstante, ya a mediados de los años sesenta se puede rastrear la preocupación por la diversidad, propiciando fundamentalmente la igualdad de oportunidades y la protección de las minorías.

El desarrollo y la irrupción con fuerza de los planteamientos de las ciencias de la conducta, principalmente de la psicología del trabajo y de las organizaciones, generarán un nuevo cambio en la concepción del empleado. Progresivamente se abandonará la concepción del empleado como una persona y se sustituirá por un análisis del empleado en términos de conducta. Dicho de otro modo, el gestor se apoyará en el conocimiento de las bases científicas del comportamiento humano en las organizaciones para optimizar la gestión del empleado conceptualizado como un recurso más de la empresa, como el recurso humano. Este cambio es fundamental para la gestión de la diversidad ya que aporta marcos teóricos y herramientas tecnológicas para el desarrollo de los programas y considera tanto la diversidad primaria como secundaria. Un ejemplo puede ilustrar esta importancia: no sólo se constatan las diferencias en rotación en función de la edad (Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984)<sup>16</sup>, sino que se aportan modelos explicativos sobre la rotación para su interpretación, o modelos de desempeño para gestión. Y esto tanto para la diversidad primaria, como para la secundaria. En este sentido, por ejemplo, los modelos sobre valores en el trabajo nos aportan un marco teórico para su comprensión y evaluación y, de nuevo, los modelos de desempeño nos permiten gestionar empleados con diferentes valores.

La aparición de la perspectiva estratégica en la gestión de recursos humanos supondrá un nuevo cambio en la concepción del empleado en las organizaciones que pasará a conceptualizarse como un activo estratégico. Es decir, como capital humano capaz de sustentar y mantener una ventaja competitiva en la empresa. Esto supondrá también una nueva orientación en la gestión de la diversidad que se presenta más como una estrategia empresarial que como un medio para conseguir objetivos sociales o cumplir las normas legales (Gómez Mejía *et al.*, 2001)<sup>17</sup>. En otras palabras, concebir esta diversidad en la fuerza laboral como un activo estratégico de la empresa.

Así pues, sólo la concepción del empleado en términos de persona, conducta o activo estratégico ha permitido una gestión de la diversidad. Gestión de la diversidad que no es un conjunto de actividades homogéneas. Muy al contrario es posible identificar tres grandes orientaciones en la gestión de la diversidad

<sup>16</sup> WAGNER, W.; PFEFFER, J. y O'REILLY, C. (1984). Organizational demography and turnover in top management group. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74-92.

<sup>17</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L. R. *et al.* (2001). *Op. cit.*



dentro de las organizaciones con asunciones y aproximaciones distintas. Thomas y Ely (1996)<sup>18</sup> definen estas tres perspectivas como:

- Paradigma discriminación-equidad.
- Paradigma acceso-legitimidad.
- Paradigma aprendizaje-efectividad.

Para el paradigma discriminación-equidad el principal objetivo de la gestión de la diversidad es mejorar la igualdad de oportunidades y el compromiso con las normas sobre igualdad ante el empleo. Las prácticas de gestión de recursos humanos implicadas en la gestión de la diversidad son fundamentalmente el reclutamiento y selección de recursos humanos que debe atender a las minorías, los programas de formación, la planificación de carreras y los programas de acciones afirmativas. La efectividad en la gestión de la diversidad desde este punto de vista se evalúa en función del número de las minorías presentes en la organización. Este tipo de gestión de la diversidad no capitaliza la heterogeneidad de los empleados y presenta un marcado énfasis en la asimilación. En decir, se trata de disminuir las diferencias entre los empleados y assimilarlos con los estándares establecidos. Este paradigma es característico de los años ochenta y principios de los noventa y ha llevado a equiparar erróneamente las acciones afirmativas con la gestión de la diversidad (Nkomo y Kossek, 2000)<sup>19</sup>.

Las acciones afirmativas o acciones desarrolladas por la empresa para mejorar la igualdad de oportunidades y la gestión de la diversidad, no sólo son diferentes, sino que implican prácticas distintas. Las acciones afirmativas y para la mejora de la igualdad tienen su origen en Estados Unidos como respuesta de las empresas frente a los cambios legales, en concreto frente a la prohibición de la discriminación de las minorías. Específicamente el Título VII de los Derechos Civiles, Acta de 1964, prohíbe la discriminación en función de raza, color, sexo, origen o religión. A partir de esta norma se desarrollan acciones orientadas a impedir la discriminación de las denominadas minorías protegidas. Desgraciadamente en nuestro marco jurídico no existe un importante conjunto normativo que desarrolle los preceptos sobre igualdad ante el empleo establecidos en la Constitución. La gestión de la diversidad tiene sus raíces y origen en las acciones afirmativas, pero es vista como un elemento de la estrategia de la empresa (Thomas, 1991<sup>20</sup>; Thomas y Ely, 1996<sup>21</sup>). En este caso las prácticas de gestión de recursos humanos no se dirigen a mejorar la igualdad ante el empleo sino que tratan de

<sup>18</sup> THOMAS, D. y ELY, R. (1996). Making differences matter: a new paradigm for management diversity. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 79-90.

<sup>19</sup> NKOMO, S. y KOSSEK, E. E. (2000). *Op. cit.*

<sup>20</sup> THOMAS, R. (1991). *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*. Nueva York: Amacom.

<sup>21</sup> THOMAS, D. y ELY, R. (1996). *Op. cit.*

conseguir que la heterogeneidad de los recursos humanos añada valor a la empresa integrándose en la visión, misión, estrategia y operaciones. Se enfatiza la necesidad de incorporar las diferencias a la organización y redefinir tareas, productos, mercados, estrategias y prácticas de gestión. No obstante, la gestión de la diversidad no sustituye las acciones afirmativas para la igualdad ante el empleo, más bien las incorpora en un marco de gestión más amplio. Las diferencias entre acciones afirmativas y gestión de la diversidad quedan reflejadas en el cuadro que aparece en la figura 2. A la vista de estas diferencias no se le escapa a nadie que las acciones afirmativas corresponden en su origen y planteamiento con una concepción del empleado como persona, mientras que la gestión de la diversidad surge de la concepción del empleado como un activo estratégico capaz de generar y mantener la ventaja competitiva de la empresa.

FIGURA 2

Diferencias entre acciones afirmativas para la igualdad de oportunidades en el empleo y gestión de la diversidad

	ACCIONES AFIRMATIVAS	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
<i>Naturaleza</i>	Eliminar discriminación	Añadir valor
<i>Blanco</i>	Empleados	Dirección, organización
<i>Prácticas</i>	Programas especiales	Cambio gestión
<i>Focos</i>	Reclutamiento, selección...	Utilizar potencial
<i>Origen</i>	Requisito legal	No requisito legal

El paradigma acceso-legitimidad busca capitalizar la legitimidad existente en el mercado. Las empresas que gestionan la diversidad dentro de esta perspectiva intentan equiparar la diversidad en la composición de sus recursos humanos con la existente entre los clientes y mercados a los que se dirigen. La asunción subyacente es que la empresa precisa de una estructura de recursos heterogénea para competir en un mercado heterogéneo. Las prácticas de gestión de la diversidad se orientan fundamentalmente al reclutamiento y selección de empleados de acuerdo con las características de población que constituye el mercado de la empresa. No se busca la asimilación de los empleados con características distintas a los estándares de la empresa, sino mantener las diferencias de modo que permitan a la empresa competir en los nichos del mercado definidos por los grupos sociales de los que proceden los empleados distintos. La efectividad de la gestión de la diversidad desarrollada desde esta perspectiva se evalúa en función del grado de conquista de los mercados de procedencia de los empleados. Desde el punto de vista estratégico este tipo de gestión se enmarca

abiertamente dentro de las propuestas de Porter (1980; 1985)<sup>22</sup> dado que las acciones de integración de la diversidad de los recursos humanos conforman una estrategia de ajuste con las características del mercado como medio de obtener una ventaja competitiva.

Finalmente el paradigma que Thomas (1991)<sup>23</sup> denomina como de aprendizaje-efectividad presenta como principal objetivo la integración de la diversidad dentro de la organización en todos sus ámbitos y elementos. Integración en el trabajo, en la cultura organizacional y, también, en la gestión como base para la obtención de una ventaja competitiva sostenible. En cuanto a las prácticas de gestión a través de las cuales se operacionaliza este paradigma se centran en el rediseño del trabajo, la transformación de productos, estrategias, prácticas, cultura y estructura organizativa de cara a mejorar el desempeño de los empleados y, consecuentemente, aumentar la efectividad organizacional. Esto no es posible si la diversidad no es entendida como uno de los principales activos de la empresa. La gestión de este activo estratégico descansa, en gran medida, en la dirección de recursos humanos.

#### LA DIVERSIDAD COMO ACTIVO ESTRATÉGICO

Ya hemos señalado que la preocupación por el incremento de la diversidad de la fuerza laboral va en aumento desde el inicio de los años ochenta y es un elemento constante durante la década de los años noventa dentro de la literatura especializada en gestión de recursos humanos (Cox, 1994<sup>24</sup>; Fernández, 1991<sup>25</sup>; Jackson, May y Whitney, 1995<sup>26</sup>; Milliken y Martins, 1996<sup>27</sup>; Tsui, Egan y O'Reilly, 1992<sup>28</sup>; Willians y O'Reilly, 1998<sup>29</sup>). Inicialmente muchas de estas investigaciones se centraron en conocer la magnitud y efectos de los cambios demográficos en la fuerza laboral. Posteriormente el estudio de la diversidad desde la dirección de recursos humanos se ha llevado a cabo desde dos perspectivas.

<sup>22</sup> PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press. PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Nueva York: Free Press.

<sup>23</sup> THOMAS, R. (1991). *Op. cit.*

<sup>24</sup> COX, T. (1994). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

<sup>25</sup> FERNÁNDEZ, J. P. (1991). *Managing a diverse work force*. Lexington: Lexington Books.

<sup>26</sup> JACKSON, S. E.; MAY, K. E. y WHITNEY, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision making teams. En R. A. GUZZO y E. SALAS. (eds.). *Team decision making effectiveness in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>27</sup> MILLIKEN, F. J. y MARTINS, L. L. (1996). Searching for common threads. Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

<sup>28</sup> TSUI, A. S.; EGAN T. D. y O'REILLY, C. A. (1992). Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

<sup>29</sup> WILLIAMS, K. y O'REILLY, C. (1998). Demography and diversity in organization. *Research in Organizational Behaviour*, 20, 77-140.

Por un lado, se ha tratado de conocer el valor de la diversidad de la fuerza laboral y los benéficos potenciales que puede aportar a la empresa y, por otro lado, se han analizado los aspectos negativos de la diversidad. Señalemos, aunque no es el objeto del presente análisis, que los aspectos negativos se relacionan fundamentalmente con las diferencias en absentismo y rotación en función del género, los efectos sobre el nivel de cohesión, toma de decisiones y desempeño de la diversidad cultural o étnica en la composición de los equipos de trabajo, las diferencias en la tasa de rotación en función de los grupos de edad de los empleados, y el impacto de la diversidad educativa o funcional sobre la capacidad de innovación y resolución de problemas. En cualquier caso, como resalta Mayo (2002)<sup>30</sup>, el conocimiento de los efectos de la diversidad en las organizaciones es todavía limitado y disperso.

FIGURA 3

Evolución histórica de la función de gestión del factor humano en las organizaciones

Periodo	Modelo de conducta laboral	Modelo de gestión de empresas	Denominación
<i>Inicios</i> (1880-1945)	El hombre como máquina	Organización Científica del Trabajo	Administración de Personal
<i>Desarrollo</i> (1945-1970)	Hombre como miembro de un grupo Hombre como persona	Escuela de Relaciones Humanas Modelos Individualistas	Relaciones Industriales Dirección de Personal
<i>Cambio</i> (1970-1990)	Conducta Organizacional (Perspectiva Micro y Macro)	Teoría General de Sistemas Teorías Contingentes	Dirección de Recursos Humanos
<i>Estrategia</i> (1990-actualidad)	Activo estratégico	Teorías Contingentes Teoría Configuracional	Dirección Estratégica de Recursos Humanos

El examen del tratamiento que se hace desde la dirección de recursos humanos de la diversidad de la fuerza laboral es necesario enmarcarlo dentro de la evolución histórica de este tipo de gestión en las empresas. Evolución histórica que, con fines heurísticos, podemos dividir en cuatro grandes periodos (González, 1999a<sup>31</sup>; González y Elena, 1998<sup>32</sup>). Un primer periodo que calificamos como de inicios —véase la Figura 3—, marcado por la influencia de los modos de gestión

<sup>30</sup> MAYO, M. (2002). Gestión de la diversidad. En J. BONACHE y A. CABRERA (eds.). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.

<sup>31</sup> GONZÁLEZ, L. (1999a). La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000. *Alta Dirección*, 204, 127-141.

<sup>32</sup> GONZÁLEZ, L. y ELENA, J. de (1998). Propuesta de un modelo de dirección y gestión de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 189, 95-150.

emanados desde la Organización Científica del Trabajo y en el que no existió ningún tipo de gestión de la diversidad. Así, desde la administración de personal, denominación que recibían las actividades relacionadas con la función de personal, se buscaba una fuerza laboral homogénea para ocupar puestos de trabajo altamente estandarizados. Durante el periodo que calificamos como de desarrollo, el cambio de concepción del empleado y la incidencia de modelos organizativos y de gestión como la Escuela de Relaciones Humanas o los modelos individualistas —Teoría Y de McGregor o el modelo económico de March y Simon, por citar quizá las propuestas con mayor repercusión— producirán la tímida aparición de una primera aproximación a la gestión de la diversidad de la fuerza laboral. Esta aproximación consistirá básicamente en la incorporación a las funciones de gestión de personal de las acciones afirmativas para la mejora de la igualdad de oportunidades ante el empleo. Estas acciones afirmativas se desarrollan, como el resto de las actividades de la dirección de personal, bajo una perspectiva reactiva, no estratégica y buscando la asimilación, la homogeneización de la fuerza laboral. Además, hay un tratamiento diferenciado de la diversidad de acuerdo con su naturaleza. La diversidad primaria, es decir, las diferencias en la fuerza laboral con origen en características demográficas o sociales como edad, sexo o raza se gestiona a través de procesos de reclutamiento y selección en los que se prima la protección de las minorías. Por el contrario, la diversidad de naturaleza secundaria como las diferencias en función de habilidades, capacidades, creencias o valores se trata de reducir asimilando a los empleados por medio de programas de incorporación y formación encaminados a socializarlos en una determinada cultura organizacional. Desgraciadamente las acciones afirmativas, características de la gestión de recursos humanos en las empresas norteamericanas, apenas han tenido incidencia en nuestro país. Sin duda esto se debe a que surgen como consecuencia de una demanda legislativa, demanda que en el caso español es muy débil, con un desarrollo normativo sobre la igualdad ante el empleo y la protección de las minorías muy escaso. De cualquier modo, la necesidad de gestionar la diversidad está ligada, como destacamos al principio de nuestra reflexión, con los cambios económicos, sociales y políticos de las dos últimas décadas del siglo pasado. Tampoco es una coincidencia que la aparición de la necesidad de gestionar la diversidad esté ligada con el cambio y aparición de la moderna gestión de recursos humanos. En los años ochenta cristaliza una verdadera transformación en los modos de gestión de recursos humanos, un auténtico cambio de paradigma, como consecuencia de una concepción del empleado en términos de comportamiento, lo que posibilita la articulación y uso del cuerpo de conocimientos que aportan las ciencias del comportamiento como la psicología del trabajo y de las organizaciones, y de la lectura de la gestión organizativa desde posiciones sistémicas y contingentes. Desde estas posiciones la diversidad en la fuerza laboral aparece como una de las contingencias que deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar estratégicamente los recursos humanos. Dicho de otro modo, un elemento que

condiciona los objetivos y prácticas que se llevan a cabo de cara a mejorar la efectividad organizacional. Un análisis de los principales modelos de gestión de recursos humanos surgidos en este periodo nos evidencia que la mayoría consideran la diversidad como una contingencia que debe ser analizada, valorada y tenida en cuenta en el momento de establecer objetivos para la dirección de recursos humanos, de elegir estrategias y de desplegar planes de acción para alcanzar dichos objetivos (González, 1999b)<sup>33</sup>. La gestión de la diversidad ya no se circunscribe a unas determinadas prácticas de gestión de recursos humanos, como reclutamiento, selección o formación, sino que implica a todas las prácticas dada la interrelación e interdependencia de las mismas. Sin embargo, el objetivo sigue siendo el mismo, la asimilación de la diversidad como medio para alcanzar la efectividad organizacional. Para encontrar una gestión de la diversidad que no busque la asimilación de las diferencias en la fuerza laboral habrá que esperar a la transformación de la concepción del empleado como un activo estratégico.

El pensamiento estratégico tradicional plantea básicamente que la ventaja competitiva de una empresa depende fundamentalmente del ajuste entre sus recursos y condiciones del entorno, y de la posición en el mercado. Es decir, de una posición única y superior frente a los competidores en términos de coste o diferenciación de productos (Porter, 1980, 1985)<sup>34</sup>. La imposibilidad de este punto de vista para explicar las diferencias de rentabilidad de empresas del mismo sector de actividad y con la misma estrategia hace que la mirada se vuelva hacia el interior de las empresas como origen de esas diferencias. En este sentido, la teoría de los recursos y capacidades plantea que las empresas son distintas, heterogéneas, en cuanto a los recursos que poseen y a las capacidades que desarrollan a partir de la combinación de los mismos. Es precisamente en estos recursos y capacidades donde se encuentra la fuente de la ventaja competitiva sostenible. No queremos dejar de remarcar que este cambio de óptica en el planteamiento estratégico del entorno hacia el interior de la empresa está en la base de gestión de la diversidad que no busca asimilar, sino obtener y mantener una ventaja competitiva desde la heterogeneidad (González, 2002)<sup>35</sup>.

Para entender cómo la diversidad constituye una característica esencial de unos de los recursos de la empresa conviene que precisemos el concepto de recursos que se maneja y las peculiaridades del mismo. Los recursos son, desde la teoría de los recursos y capacidades, los factores, los activos, los elementos que posee y controla la organización y que intervienen en la producción de bienes o servicios. En cuanto a las capacidades se conceptualizan como los mecanismos dinámicos

<sup>33</sup> GONZÁLEZ, L. (1999b). Modelos de dirección de recursos humanos. *Papeles del Psicólogo*, 72, 25-34.

<sup>34</sup> PORTER, M. E. (1980). *Op. cit.* PORTER, M. E. (1985). *Op. cit.*

<sup>35</sup> GONZÁLEZ, L. (2002). *Op. cit.*

que permiten a la empresa adquirir, desarrollar y desplegar sus recursos de cara a alcanzar un desempeño superior a sus competidores. La conjunción entre recursos y capacidades configura las competencias organizacionales, que articuladas con la estrategia de la empresa en un determinado contexto permiten obtener y mantener una ventaja competitiva. Recursos de la empresa son las instalaciones, las máquinas, el capital financiero, las marcas, el capital humano, etc. Una primera aproximación al análisis de estos recursos revela que poseen distinta naturaleza. Algunos son fáciles de identificar y valorar por parte de la empresa, como instalaciones, máquinas o capital financiero: son los denominados recursos tangibles. Otros, por el contrario, ofrecen dificultad en su identificación y valoración al no poseer un claro soporte físico: son los recursos intangibles como la marca, las patentes, el conocimiento, el prestigio de la organización, la cultura organizacional o el capital humano, entre otros. El capital humano es el término utilizado para referirse al conjunto de elementos que los empleados aportan a la organización. Ofrece dos aspectos que merecen ser destacados por su relevancia para la gestión de este recurso intangible de las organizaciones. En primer lugar, presenta una dualidad, una doble naturaleza indisoluble, estática y dinámica. Es decir, por un lado hace referencia al *stock*, a las existencias de este recurso en cuanto habilidades, capacidades, conocimientos, experiencia, formación, motivación, compromiso organizacional, capital social que poseen los empleados de una organización. Y, por otro lado, este capital humano no tiene valor para la empresa si no se transforma en flujo, en actividad, en un determinado comportamiento. El valor del capital humano se configura a través de la conducta; del mismo modo, sin habilidades, capacidades, conocimientos, experiencia, formación, motivación, compromiso organizacional, capital social, etc., las conductas no son posibles. En segundo lugar, el capital humano es esencialmente heterogéneo. Dicho de otro modo y utilizando la terminología de la teoría de recursos y capacidades, su distribución asimétrica entre las empresas y su movilidad imperfecta en el mercado los convierten en escasos y valiosos y, por lo tanto, en una característica en la que la empresa puede ser superior a sus competidores y que la sitúa en una posición más favorable para competir, logrando de este modo mejores resultados. Una mirada atenta a las organizaciones revela de forma inmediata cómo las empresas se diferencian en el capital humano, con sus dos caras, en cuanto al conjunto de características de sus recursos humanos y en cuanto al comportamiento que desarrollan a partir y en función de dichas características (Wright y McMahan, 1992)<sup>36</sup>. Pero hemos calificado de esencial la heterogeneidad del capital humano, no sólo por la asimetría en su distribución, sino también por su misma naturaleza. Es decir, son heterogéneos en relación con sus habilidades, capacidades, conocimientos,

<sup>36</sup> WRIGHT, P. M. y McMAHAN, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.

experiencia, formación, motivación, compromiso organizacional, capital social, etc., y con la conducta que desarrollan a partir de estas características. Obviar la diversidad en la naturaleza de este recurso es limitar el potencial que tiene para generar una ventaja competitiva sostenible. Pongamos un ejemplo, Watson, Kumar y Michaelsen (1993)<sup>37</sup> constatan que los grupos de trabajo con diversidad en su composición son más eficientes identificando problemas y generando soluciones en el trabajo que los grupos homogéneos. En definitiva, una organización diversa en relación con su capital humano podría poseer más fácilmente las habilidades, capacidades, conocimientos, experiencia, formación, motivación, compromiso organizacional, capital social, etc., y el comportamiento que sustentan, necesario para explotar las oportunidades del entorno y defenderse de las amenazas que provienen del mismo y obtener beneficios.

Pero volvamos sobre los recursos de la empresa y sobre las características que los convierten en un activo estratégico. Aunque no hay un acuerdo unánime sobre las mismas (Amit y Schoemaker, 1993<sup>38</sup>; Collis y Montgomery, 1995<sup>39</sup>; Grant 1991<sup>40</sup>) podría establecerse un cierto consenso sobre varias: durables, inimitables, insustituibles e intransferibles. De todos los recursos únicamente los de naturaleza intangible son los que poseen estas características y, por lo tanto, son los que constituyen los activos estratégicos de la empresa. Los recursos estratégicos no deben depreciarse con el paso del tiempo, deben ser difícilmente imitables por la competencia, debe ser complejo sustituirlos por otros y debe ser ardua su transferencia al mercado. El capital humano posee todas estas características, lo que lo convierte en un activo estratégico y, por lo tanto, la base para que la empresa desarrolle estrategias que le permitan obtener y mantener una ventaja competitiva en el tiempo. Apuntemos, además, que la diversidad en su composición es una particularidad que potencia estas características del capital humano como activo estratégico para la empresa. No podemos extendernos en el análisis de cada una de ellas, pero baste como ejemplo el examen de cómo la diversidad del capital humano aumenta su dificultad para imitarse. La base del argumento es simple pero sólida: para que la ventaja competitiva obtenida a partir de un recurso sea sostenible en el tiempo, debe ser difícilmente imitado por los competidores o con un coste tan alto que anule o haga inviable su imitación. Para poder imitar un recurso es necesario identificarlo y reproducirlo exacta-

<sup>37</sup> WATSON, W. E.; KUMAR, K. y MICHAELSEN, K. (1993). Cultural diversity's impact of interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.

<sup>38</sup> AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.

<sup>39</sup> COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, 73(2), 118-128.

<sup>40</sup> GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.



mente. Es evidente que identificar y reproducir el capital humano de una empresa encierra una enorme complejidad dado que se ha generado a partir de unas determinadas condiciones históricas de la empresa y que además implican una alta ambigüedad y complejidad social (Becker y Gerhart, 1996<sup>41</sup>; Wright y McMahan, 1992<sup>42</sup>). Es más evidente aún que la identificación y reproducción resultan todavía más arduas en la medida en que se caracterizan por la diversidad en su composición.

De acuerdo con el razonamiento que venimos desarrollando podría pensarse que la posesión de un determinado capital humano por parte de la empresa generaría de manera necesaria una ventaja competitiva. Sin embargo, ésta es una condición necesaria pero no suficiente. La superioridad de la empresa en sus recursos humanos resulta de la conjunción de una ventaja en capital humano y también de una ventaja en procesos (Boxall, 1996)<sup>43</sup>. En este punto entran en juego las capacidades relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos; es decir, la forma en la que se coordina e interrelaciona el capital humano dando lugar a las rutinas organizacionales. Un buen ejemplo de estas capacidades relacionadas con el capital humano lo constituye el trabajo en equipo que conforma los equipos de alto rendimiento. Sin embargo, el comportamiento en el que cristaliza el capital humano disponible no se desarrolla de forma espontánea, sino que precisa de unas prácticas de gestión de recursos humanos específicas. A primera vista puede parecer que estas capacidades relacionadas con la gestión de recursos humanos son fácilmente imitables, sin embargo, no lo son cuando se integran dentro de sistemas o configuraciones de prácticas. De este modo, las denominadas *prácticas de alto rendimiento* (Delery y Doty, 1996<sup>44</sup>; Huselid, 1995<sup>45</sup>) deben concebirse como elementos de los sistemas o configuraciones de gestión estratégica de recursos humanos que hunden sus raíces en la historia de la empresa y poseen profunda ambigüedad y complejidad social. Las implicaciones de estos planteamientos resultan sustanciales para la gestión de la diversidad. No es suficiente con tener un capital humano caracterizado en términos de diversidad en cuanto a su composición. Es imprescindible gestionar estos recursos, gestionar la diversidad, lo que va más allá de las acciones para

<sup>41</sup> BECKER, B. y GERHART, B. (1996). The impact of the human resources management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 4, 779-801.

<sup>42</sup> WRIGHT, P. M. y MCMAHAN, G. C. (1992). *Op. cit.*

<sup>43</sup> BOXALL, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6, 59-47.

<sup>44</sup> DELERY, J. E., y DOTY, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingencial, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

<sup>45</sup> HUSELID, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

la igualdad ante el empleo, y gestionarlo desde el marco de la dirección estratégica de recursos humanos.

A estas alturas de nuestra reflexión es conveniente preguntarnos qué hacen realmente las empresas. Las organizaciones que gestionan la diversidad desarrollan un conjunto muy plural y variado de prácticas (Casanova, 2002<sup>46</sup>; Gómez-Mejía *et al.*, 2001<sup>47</sup>; Mayo, 2002<sup>48</sup>; Nkomo y Kossek, 2000<sup>49</sup>). Estas prácticas van desde las simples intervenciones como los programas de formación para la diversidad, hasta procesos de cambio organizacional que conllevan modificaciones en la estrategia de la compañía y, específicamente, de la gestión de recursos humanos. Desgraciadamente la mayoría de las empresas que gestionan la diversidad suelen utilizar programas aislados y muy pocas implementan estrategias que incluyan un conjunto de prácticas configurando sistemas. Entre estas practicas las más frecuentes son:

- Programas de auditorías de la diversidad. Estas auditorías suelen constituir el primer paso y deben permitir evaluar tanto las actitudes, creencias, normas y valores de los recursos humanos de una organización, como las prácticas de gestión de recursos humanos en relación con la diversidad.
- Programas de formación para la diversidad. Programas que tratan de concienciar a los recursos humanos sobre la diversidad, sobre las diferencias y su impacto sobre el trabajo.
- Programas de formación en habilidades para la diversidad. Dirigidos a dotar a los recursos humanos y gestores de la empresa de las habilidades necesarias para abordar la diversidad, incluyendo formación en habilidades de comunicación, resolución de conflictos culturales o dirección de grupos y equipos diversos, entre otras.
- Programas de reclutamiento y selección para la diversidad.
- Programas de mentores.
- Programas de atención a las necesidades de los grupos diversos como servicios de guardería, horarios flexibles, rediseño de puesto de trabajo, etc.
- Rediseño de los sistemas de gestión de recursos humanos. El énfasis de los nuevos sistemas de gestión de recursos humanos desde la diversidad acentúan la búsqueda de un capital humano diverso, heterogéneo. En este sentido, el papel de la dirección de recursos humanos resulta esencial para aumentar la conciencia de la necesidad y valor de la diversidad,

<sup>46</sup> CASANOVA, M. (2002). *Op. cit.*

<sup>47</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L. R. *et al.* (2001). *Op. cit.*

<sup>48</sup> MAYO, M. (2002). *Op. cit.*

<sup>49</sup> NKOMO, S. y KOSSEK, E. E. (2000). *Op. cit.*

obteniendo un mayor compromiso de la dirección en la gestión de la diversidad y desarrollando programas a tal efecto.

¿Son suficientes estos programas? Sin duda no, pero es innegable que la evolución histórica de la gestión de la diversidad sigue una vía de progreso. Es, así mismo, innegable que este progreso en la gestión de la diversidad se ha visto acelerado en los últimos años y que, cada vez con más fuerza, nos encontramos inmersos en una sociedad diversa. ¿Pueden las empresas desdeñar, olvidar o ignorar esta nueva realidad? Sin duda, tampoco. Nuestra reflexión sobre la gestión de la diversidad ha querido mostrar que lejos de ser un deseo, una actuación desde la buena voluntad, se apoya en las bases a partir de las cuales la empresa puede obtener y mantener una ventaja competitiva. Al escribir esto resuena en nuestra memoria la maravillosa conjunción de los ritmos de un pianista cubano, Bebo Valdés, y un cantaor flamenco, Diego «El Cigala». Diversos los orígenes, diversas las miradas, diverso el pulso y las sombras, el blanco junto al negro, el son cadencioso y la voz rota desde el tuétano. *Lágrimas Negras* es la diversidad en estado puro, en esencia, quizá por ello nos anega y desarbola el corazón.