

“El valor de la diversidad”

ALBERTO ANDREU PINILLOS

Sección “Mundo Futuro Diario “El País” 25- Abril - 2015

Más allá de cuotas o legislaciones, las empresas que actúan con y para todos tienen mayores ingresos que las que no lo hacen

Si la sociedad es diversa, es decir, si hay hombres y mujeres; jóvenes y mayores; gente del norte y del sur, o de oriente y occidente, y, por tanto, con idiomas y culturas diferentes; personas con y sin discapacidad; heterosexuales u homosexuales; creyentes (de cualquier confesión) y no creyentes; blancos, negros, indígenas, o de cualquier otra raza; personas con ideología de izquierdas, de derechas o de posiciones intermedias... si la sociedad, en resumen, es diversa... ¿Pueden permitirse las empresas o las instituciones el *lujo de olvidarse* de una parte de la población? ¿No se han dado cuenta aún que ese *olvido* limita su crecimiento?

El caso del Gobierno Griego, compuesto solo por hombres, es un mensaje claro a las mujeres: solo los hombres podemos arreglar esto

¿Y las empresas? ¿Tienen acaso una *obligación social* de ser diversas? En principio, tiene lógica pensar que una empresa, en tanto que privada, pudiera organizarse de la forma que estime oportuno para cumplir los fines de sus accionistas y para ofrecer las mejores soluciones a sus clientes. En esa lógica, todas las empresas segmentan su mercado, porque muy pocas pueden llegar a toda la población. Lo que no es tolerable es que la lógica de la segmentación sirva de excusa para discriminar a uno u otro colectivo. Esto es exactamente lo que ha podido ocurrir en Indiana y Arizona, Estados Unidos, donde, al amparo de varias iniciativas legislativas, algunas empresas podrían estar discriminando al colectivo homosexual usando como paraguas la defensa de la libertad religiosa.

Este caso ha llevado a varios CEO de importantes empresas norteamericanas a denunciar estas malas prácticas, tal como ha hecho notar el profesor de la Universidad de Harvard, Bill George, en su artículo *Speaking about Against Discrimination*.

Sin embargo, cualquier empresa que tenga vocación global y no de nicho; que quiera vender sus productos a todo tipo de clientes; que necesite mantener buenas relaciones con los reguladores para poder operar en tal o cual territorio; que no quiera tener enfrente ni a la prensa ni a la sociedad civil; y que quiera crecer a un ritmo constante...

no tiene más opción que ser, pensar, comportarse y actuar de forma diversa. En otras palabras, aunque sólo sea por interés (legítimo), cualquier empresa cuyos productos se dirigen a todo tipo de segmentos, necesita ser diversa. En resumen: la falta de diversidad limita el crecimiento.

Pongamos algunos ejemplos. Hablemos de diversidad de género.

¿Sabía usted que las empresas con más mujeres en sus estructuras directivas pueden obtener mejores resultados financieros? Según un informe de la consultora McKinsey,

titulado *Diversity Matters* (La diversidad importa) —realizado en 2014 entre empresas del Reino Unido, Canadá, Estados Unidos y Latino América— las empresas que se encontraban en el top cuartil en materia de diversidad de género tendrían un 15% más de probabilidades de obtener mejores resultados financieros que la media de su industria.

Hablemos también de la diversidad cultural y de etnia. Según ese mismo estudio de McKinsey, las empresas que se encontraban en el top cuartil en este aspecto, incrementarían hasta un 35% sus posibilidades de obtener resultados financieros superiores a los de la media de su sector. La conclusión es clara: existe una relación estadísticamente relevante entre la diversidad de género/ cultural y los resultados económicos de la empresa, sobre todo si la empresa incorpora esta variable de forma estructural y cultural en su gestión. La diversidad se convierte así en una ventaja competitiva, que McKinsey denomina como *Dividendo de Diversidad*.

Existe una relación estadísticamente relevante entre la diversidad de género cultural y los resultados económicos de la empresa

Hablemos ahora de discapacidad. ¿Sabía usted que los grifos *monomando* (esos que están en cualquiera de los cuartos de baño o de las cocinas de medio mundo) tienen su origen en la discapacidad? Pues ya lo sabe. Aunque hoy los usamos muchos, se diseñaron como alternativa a los grifos de disco para permitir que personas con movilidad reducida pudieran abrirlos o cerrarlos por sí mismos. La discapacidad supone hoy un volumen de mercado inmenso, un mercado que, según analistas de la industria, representa a cerca de 1.000 millones de personas (sin incluir familiares) y puede superar, sólo en el campo de la tecnología móvil, los 5,8 billones de euros. Diseñando para todos, todos ganan.

Estos son los datos. Pero, aunque parezcan suficientes, la realidad es que la diversidad sigue siendo una asignatura pendiente. Por eso, en los últimos tiempos han aparecido varias iniciativas legales para promoverla. En materia de género, destacaría dos. La primera, la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre información no financiera y diversidad; en ella se insta a unas 6.000 grandes empresas y determinados grupos a “informar sobre la política, objetivos y resultados en materia de diversidad que aplica a los órganos de gobierno, dirección y supervisión con respecto a asuntos como la edad, el sexo, la procedencia geográfica, la formación y experiencia profesional”. La segunda, el Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas aprobado por la CNMV española; en él literalmente se afirma que “desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población —las mujeres— no puede ser económicamente racional en el conjunto de las grandes empresas de nuestro país”. De ambas iniciativas saldrán, tarde o temprano, una recomendación de cuotas de representación femenina en los órganos de dirección y de gobierno de las empresas.

Cualquier empresa que tenga vocación global no tiene más opción que ser, pensar, comportarse y actuar de forma diversa

En materia de discapacidad, no podemos olvidar la legislación sobre la reserva de una cuota para personas con discapacidad; en concreto, el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de

noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, establece que las empresas públicas y privadas que empleen a un número de 50 o más trabajadores vendrán obligadas a que de entre ellos, al menos, el 2% sean trabajadores con discapacidad.

El melón, en Europa y en España, se ha abierto (ya me gustaría poder decir lo mismo en otras zonas del Planeta).

En nuestro entorno, las leyes, ayudarán; las cuotas, ayudarán; las campañas de promoción, ayudarán; los datos ayudarán... todo eso, ayudará. Pero no nos engañemos: la clave está en incorporar la diversidad en la cultura de las compañías desde el convencimiento de que las empresas que actúan con y para todos son, simplemente, mejores. A ver si lo vamos interiorizando.

Alberto Andreu Pinillos

Es Director Global de Organización y Cultura Corporativa de Telefónica y Profesor visitante de la Facultad de Económicas & Administración de Empresas de la Universidad de Navarra