

Capítulo 7. Desafíos actuales en la dirección de recursos humanos

Esteban Fernández Sánchez
Beatriz Junquera Cimadevilla

Objetivos de aprendizaje

- a) Entender el concepto de justicia organizativa, aplicarlo a la práctica empresarial y sugerir sus efectos sobre el resultado.
- b) Comprender el concepto de diversidad.
- c) Determinar los fines e importancia de la gestión de la diversidad en la empresa.
- d) Establecer políticas de recursos humanos que activen la diversidad de la plantilla, incidiendo en la ventaja competitiva derivada de la diversidad.
- e) Valorar la relevancia de la gestión internacional de los recursos humanos en la economía global.
- f) Definir actuaciones de recursos humanos que se adapten a las peculiaridades de la cultura en diferentes países huésped.
- g) Detectar las políticas de recursos humanos más adecuadas para las empresas en las diferentes fases de su internacionalización.
- h) Ofrecer alternativas de actuación para la gestión de los expatriados.
- i) Proponer el desarrollo de carrera de los empleados repatriados.

Lectura: La diversidad, un concepto que marca las políticas de recursos humanos.

Las personas son como un iceberg, su mayor valor está oculto. Descubrir esas habilidades y sacarles partido más allá de su lado más visible es la clave para gestionar la diversidad dentro de las empresas. Sólo un 13% de las compañías europeas cuentan con políticas que abordan esta nueva realidad.

Hace casi medio siglo, en la década de 1960, una profesora de Alabama que luchaba por la no discriminación, decidió hacer un pequeño experimento entre sus alumnos. Cada semana un grupo de ellos eran identificados como los menos inteligentes en función del color de sus ojos.

La docente demostró que, a diferencia del resto, los discriminados disminuían su rendimiento y puso la primera piedra sobre la importancia de gestionar la diversidad para conseguir resultados, algo que sus alumnos, ahora adultos y en su mayoría casados con personas de distintas razas, recuerdan como un experimento muy enriquecedor. Y es que ahora no hay más que mirar a nuestro alrededor para comprobar que la diversidad de cultura, género, religión, edad raza y capacidades es un hecho en la sociedad.

El valor de la diferencia

Según Myrtha Casanova, presidenta y fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, "esta es tan cercana que quienes toman decisiones se cuestionan algunas veces la necesidad de gestionarla. Sin embargo, el problema surge cuando este hecho tiene un impacto tan acelerado que

empieza a generar conflictos. Hay que gestionar la diferencia para que se convierta en un factor de desarrollo".

En su opinión, es en la interacción entre personas diferentes que engendran creatividad e innovación donde reside el desarrollo. "Es necesario gestionar esa diversidad e integrarla", sentencia. Entre las herramientas que señala para conseguir este reto está: la búsqueda de fuentes de selección en diferentes lugares; crear programas de inclusión adecuados para acoger a estos profesionales que se apartan del estereotipo clásico; y facilitar la armonización de la vida privada y laboral. "Las empresas tienen que apoyar a los empleados para armonizar estos aspectos y lograr que concentren su dedicación a las tareas profesionales", añade Casanova.

En España, la aprobación de la Ley de Igualdad, el pasado marzo, dio el pistoletazo de salida legal para la puesta en marcha de políticas de diversidad, una cuestión que sólo contemplan el 13% de las empresas europeas -según el Libro Blanco sobre esta materia elaborado por el IESE, Sagardoy Abogados y Creade-.

Este impulso ha supuesto el primer paso para trabajar todos aquellos valores que conforman la personalidad del individuo más allá de la información que figura en su DNI o en su currículum. Organizaciones como Johnson Controls, Europcar, Repsol YPF y Mercer son algunas de la que trabajan estos aspectos.

Antonio Brufau, presidente de Repsol YPF, impulsó en septiembre de 2006 la creación del Comité de Diversidad y Conciliación, que está centrado en seis líneas de acción: sensibilización y comunicación; atracción y retención del talento; conciliación de vida personal y profesional; gestión adecuada de la diversidad en el desarrollo del talento; seguimiento de las medidas; y normas y procedimientos de gestión de personas. Cada una de estas áreas cuenta con sus correspondientes equipos de trabajo.

Blanco sobre negro

Patricia Mántel, directora corporativa de desarrollo directivo de Repsol YPF, explica que "en la compañía trabajan hombres y mujeres de más de 30 nacionalidades, de diferente edad, formación, cultura y perfil profesional. Estamos dando prioridad a una gestión adecuada de la diversidad, que garantiza no sólo que se brinden oportunidades a todos los empleados, sino que la gestión de estas particularidades redunde en el afloramiento del talento y en una mayor competitividad de la compañía".

Precisamente este reto es el que está acometiendo ahora Johnson Controls que lleva más de dos años trabajando en la diversidad e inclusión en todas sus plantas. Entre las iniciativas que están llevando a cabo destaca la representación demográfica. "Nos hemos preocupado de ampliar nuestra inclusión de personas con discapacidad y de otras nacionalidades, vigilando que tengan las mismas oportunidades de promoción, comunicación y proyectos de reconocimiento", afirma Ana Ruiz, responsable de diversidad y desarrollo de Johnson Controls Automotive Iberia.

En parte, la compañía ha conseguido su objetivo: en 2006 formaron un equipo de trabajo, integrado por personas sordas y de otras nacionalidades, que consiguió una mejora productiva en una fábrica que representó a España en una final europea. Otro de los factores en los que trabaja esta firma es en el incremento de la representación femenina en los puestos directivos: su objetivo es que pase del 11,63% actual al 15%. Con este fin, la multinacional americana Johnson Controls mantuvo un primer encuentro con directores de planta, directoras de departamento y mujeres con alto potencial.

En Europcar, su director de recursos humanos, Mariano Ballesteros, considera clave gestionar la diversidad: "Es imprescindible gestionar su valor como generador de oportunidades: captar y retener talento, incluso trascendiendo la función de recursos humanos, explorar nuevos segmentos de mercado". Entre las herramientas que tiene la compañía, que cuenta con 28 nacionalidades en plantilla, para hacer frente a estos retos destacan: un plan específico de igualdad, diversidad y conciliación; un cuadro de mando que recoge los indicadores más relevantes; y un grupo de trabajo permanente de recursos humanos.

Las políticas de diversidad son un reflejo de la sociedad y esta evidencia es ya una demanda. Por ejemplo, en el caso de Mercer, la puesta en marcha de políticas de diversidad a petición de sus clientes. La consultora que aglutina 48 nacionalidades distintas en su sede de Reino Unido hace tres años y medio que puso en marcha estas medidas.

Para Anne Cook, responsable de diversidad y gestión del talento de Mercer, "la diversidad forma parte de nuestra estrategia de negocio". La multinacional ha diseñado en un *site* dentro de su intranet específico sobre diversidad y desarrolla distintos cursos para fomentar su gestión en la compañía. Para Celia de

Anca, directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa, "esta existe, lo que hay que hacer es gestionarla y procurar que los empleados se sientan incluidos en políticas iguales".

Fuente: Mateos, M. (2007): "La diversidad, un concepto que marca las políticas de recursos humanos", http://archivo.expansionyempleo.com/2007/12/03/desarrollo_de_carrera/1063623.html, 3 de diciembre.

Hoy en día, los valores y la forma de vivir de las personas cambia. De ahí que la forma de dirigir deba hacerlo también. La equidad y la justicia organizativa se han convertido en críticas a la hora de dirigir el factor humano de una empresa. Por su parte, la sociedad es cada vez más diversa y, por ende, lo son también las empresas. Si bien la diversidad es un foco de conflictos en cualquier comunidad, es también una fuente de oportunidades. En consecuencia, la diversidad puede ser fuente de ventaja competitiva dentro del contexto de una adecuada gestión. A continuación, en este tema se define el concepto de diversidad de la fuerza laboral y se analizan sus dimensiones. Posteriormente, se abordan los aspectos más relevantes de su gestión. Finalmente, la dirección de recursos humanos presenta particularidades relevantes. Es más, es incluso distinta en las distintas fases de internacionalización de un país. Una de las decisiones más relevantes es la expatriación de personal. Es esta una gestión difícil que exige la consideración de aspectos notablemente distintos entre sí. Por otra parte, es necesario, asimismo, gestionar su regreso. Todo ello se abordará a lo largo del presente tema.

Índice

- 7.1. Equidad y justicia organizativa
- 7.2. La gestión de la diversidad de la fuerza laboral.
- 7.3. Gestión de recursos humanos en las empresas internacionales

7.1. Equidad y justicia organizativa

La teoría de la equidad, desarrollada por J. Stacey Adams¹, sostiene que una persona compara la ratio de sus resultados y aportaciones con la ratio de algún referente y que la desigualdad influye en el grado del esfuerzo que realiza (**Figura 7.1**).

Las aportaciones del trabajador incluyen, entre otros componentes, estudios, capacitación, habilidades, creatividad, antigüedad, edad, rasgos de la personalidad y esfuerzo realizado. Los resultados, aunque varían entre empresas, integran sueldos, prestaciones, seguridad en el trabajo, promociones, estatus, reconocimiento y participación en la toma de decisiones.

¹ Adams, J. S. (1963): "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Figura 7.1. Teoría de la equidad

<i>Ratio de comparación percibida</i>	<i>Evaluación de los trabajadores</i>
$\frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B}$	Desigualdad (subcompensados)
$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B}$	Equidad
$\frac{O_A}{I_A} > \frac{O_B}{I_B}$	Desigualdad (sobrecompensados)

Donde

$$\frac{O_A}{I_A} = \text{resultado} / \text{aportaciones del trabajador}$$

$$\frac{O_B}{I_B} = \text{resultado} / \text{aportaciones del referente}$$

El referente es una variable importante en la teoría de la equidad. De dicho concepto existen tres categorías²: el otro, el sistema y el yo. La categoría 'otro' comprende personas en puestos similares dentro de la empresa, así como amigos, vecinos o colegas. Los individuos tienden a compararse con aquellos con los que tienen vínculos personales estrechos –como los amigos– o con personas similares –generalmente individuos del mismo nivel de estudios–, no con personas disímiles³. La categoría 'sistema' abarca políticas y procedimientos organizativos de compensación, así como la administración del sistema. Cualquier precedente establecido por la organización en relación con la asignación de la compensación es un elemento importante de esta categoría. La categoría del 'yo' se refiere a las ratios de aportaciones y resultados del propio individuo. Refleja experiencias personales pasadas, empleos anteriores o compromisos familiares, que influyen sobre ella. La elección del referente está relacionada con la información disponible de los referentes potenciales y su importancia percibida⁴.

Según esta teoría, las personas no exigen que los resultados y las aportaciones sean iguales para que exista equidad, sino que los individuos que obtienen menores resultados que el referente perciben un trato justo si consideran que sus aportaciones son también menores. A la

² Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996): *Management* (5ª edición), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

³ Shah, P. P. (1998): "Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others", *Academy of Management Journal*, 41(3), 249-268.

⁴ Ostroff, C. y Atwater, L.E. (2003): "Does whom you work with matter? Effects of referent group gender and age composition on managers' compensation", *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 725-740.

relación entre resultados y aportaciones del referente se la conoce como 'relación de referencia'. Si el empleado estima que su relación entre resultados y aportaciones tiene un valor distinto al de la relación de referencia, considerará que existe una desigualdad. Esta inequidad percibida genera insatisfacción y provoca que el empleado intente restaurar el equilibrio en la relación. Así pues, cuando los empleados perciben una inequidad, actuarán para corregir la situación. Existen dos planteamientos diferentes para reducir la inequidad: a) a través de la conducta o b) de forma cognitiva.

Reducir la inequidad a través de la conducta significa modificar las aportaciones para ajustar el nivel de esfuerzo dedicado. En este sentido, los empleados que están infra o sobrecompensados reaccionarán de diferente manera dependiendo de que sus salarios se basen en factores de tiempo o cantidad de producción⁵:

- Si se tiene un sistema de pago por horas, los empleados sobrecompensados intentarán reducir la inequidad trabajando más intensamente. Por tanto, generarán una elevada cantidad o calidad de productos con el fin de aumentar sus aportaciones.
- Dado un pago a destajo, los empleados sobrecompensados producirán menos unidades, aunque de mayor calidad. Los incrementos en cantidad sólo aumentarán la inequidad, ya que cada unidad productiva resulta en un sobrepago mayor. Por tanto, el esfuerzo se dirige a mejorar la calidad más que aumentar la cantidad.
- Dado un pago por horas, los empleados infracomensados disminuirán sus esfuerzos, por lo que producirán menos o de más baja calidad.
- Dado un pago a destajo, los empleados infracomensados producirán un gran número de unidades de baja calidad. Los individuos pagados por pieza pueden buscar la equidad por medio de un intercambio de calidad de los resultados por cantidad que darán lugar a un aumento de los resultados con poco o ningún incremento en sus aportaciones.

No obstante, también puede reducirse la inequidad alterando los resultados mediante la solicitud, por ejemplo, de un aumento del sueldo. Igualmente pueden concentrarse en las actuaciones en el referente para lograr que trabaje más rápido o más lento y, así, modificar la relación de referencia. Por último, si todo lo demás falla, siempre se puede abandonar la empresa si se considera demasiado injusta.

Sin embargo, también es posible reducir la inequidad de forma cognitiva, mediante un proceso mental. Una primera técnica consiste en que el trabajador sesgue las percepciones de sus

⁵ Goodman, P. S. y Friedman, A. (1971): "An examination of Adams' theory of inequity", *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.

aportaciones o resultados: por ejemplo, al pensar que no está trabajando tanto, ya que pasa buena parte del día hablando con los amigos. Una segunda técnica es que el trabajador sesgue los resultados o aportaciones del referente: por ejemplo, al considerar que el supervisor del referente es más estricto y difícil de aguantar que el propio. En general, dada la dificultad de hacer comparaciones entre los trabajos, la distorsión de aportaciones (como el tiempo y el esfuerzo) es más común que la distorsión de los resultados (como los aumentos de sueldo y los ascensos). Una tercera forma consiste en encontrar un nuevo referente para compararse.

De todos modos, las desigualdades creadas por el exceso de pago no parecen tener un impacto muy significativo en la conducta en la mayoría de las situaciones laborales, pues los sujetos a menudo acaban razonando que en realidad se merecen un sueldo más alto⁶. Sin embargo, las percepciones de un sueldo bajo generalmente dan lugar a acciones que apoyan el modelo. Aparentemente los individuos toleran mucho más las desigualdades por un exceso de pago que por un pago insuficiente o, al menos, pueden racionalizarlas mejor.

Las personas responden de manera distinta al mismo grado de inequidad. A esa respuesta se la denominada sensibilidad a la equidad: refleja las preferencias, tolerancias y reacciones distintas al grado de equidad relacionado con una situación dada del individuo. Esta sensibilidad abarca los estados de benevolencia, sensibilidad e intolerancia⁷. Las personas benevolentes son las más tolerantes ante la inequidad negativa. Prefieren que su ratio de resultados/aportaciones sea menor que la de quienes les sirven de referente. Por el contrario, los individuos sensibles a la equidad se apegan a una norma estricta de reciprocidad y están motivados para resolver la inequidad negativa y positiva. Por último, los intolerantes son quienes no soportan la inequidad negativa. En realidad, esperan obtener una mayor ratio de resultados/aportaciones que la del referente y se alteran cuando no ocurre así. Por otra parte, la reacción de una persona ante una desigualdad depende de su historial de desigualdades, ya que estas no se presentan aisladas ni en forma singular⁸. De hecho, existe un umbral hasta donde la persona tolerará una serie de desigualdades. Superado este, aunque sea por una desigualdad de orden menor –la gota que colma el vaso–, la persona llega más allá de su límite de tolerancia, reaccionando de forma extrema. Esto se percibirá como algo inadecuado por quien no conozca el historial y sólo tenga en cuenta la última desigualdad.

⁶ Campbell, J.P. y Pritchard, R.D. (1976): "Motivation theory in industrial and organizational psychology" (63-130), en Dunnette, M.D. (eds.): *Handbook for Industrial in Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.

⁷ Bing, M. N. y Burroughs, S. M. (2001): "The predictive and interactive effects of equity sensitivity in teamwork-oriented organization", *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 271-290.

⁸ Cosier, R. A. y Dalton, D. R. (1983): "Equity theory and time: A reformulation", *Academy of Management Review*, 8(2), 311-319.

La teoría de la equidad se ha ampliado con la denominada justicia organizativa⁹ (**Figura 7.2**), que refleja el grado en el que las personas perciben que se respetan sus derechos y se les trata con respeto y dignidad en el lugar de trabajo. Según esta teoría, la justicia puede ser algo subjetivo y reside en la percepción del individuo. Lo que un individuo puede considerar injusto puede verse como algo perfectamente adecuado desde la perspectiva de otra persona. Por lo general, los individuos tienen un sesgo egocéntrico o autointeresado: consideran que los procedimientos y asignaciones que les favorecen son justas¹⁰. Más allá de su atención a las percepciones de justicia, el otro elemento clave de la justicia organizativa es el planteamiento de que la justicia es multidimensional, integrada por tres componentes: distributiva, procedimental e interactiva¹¹.

La justicia distributiva contempla el reparto de las recompensas (resultados) a los miembros de la empresa¹². Preocupa la justicia de los resultados de manera completamente independiente de que el reparto sea injusto. Se apoya en valores, las reglas o estándares que permiten emitir dictámenes de imparcialidad. Se han identificado tres importantes reglas¹³: equidad, igualdad y necesidad. La equidad (o mérito) sugiere que las personas deben recibir recompensas en consonancia con las aportaciones que hagan a la situación: quienes más trabajan o producen deberán obtener mayores recompensas. La igualdad considera que cada individuo debe obtener la misma cantidad de recompensas, independientemente del esfuerzo realizado. La necesidad sugiere que las recompensas se distribuyan en proporción a la necesidad de cada individuo. Desde este último punto de vista, los individuos necesitados recibirán más recompensas. Con respecto a los resultados, nos preocupa cuanto recibimos cada uno de nosotros en una relación en comparación con otros según las normas generalmente asumidas.

⁹ Greenberg, J. (1987): "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

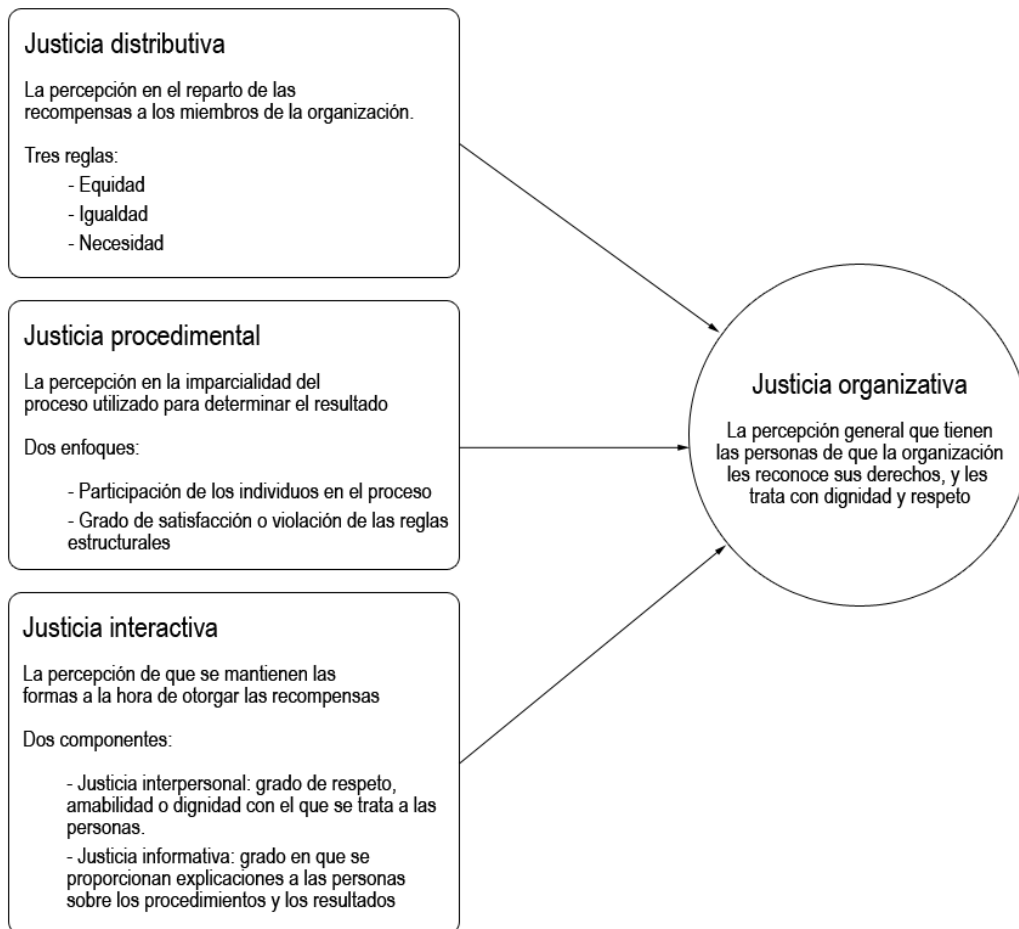
¹⁰ Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009): *Organizational Behavior* (13ª edición), Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

¹¹ Skarlicki, D. P. y Folger, R. (1997): "Retaliation in the workplace: the role of distributive, procedural and interactional justice", *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

¹² Landy, F.J. y Conte, J.M. (2004): *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

¹³ Gilliland, S.W., y Chan, D. (2001): "Justice in organizations: Theory, methods, and applications" (143-165), en Anderson, N.A.; Ones, D. S., Sinangil, H. K. y Viswesvaran, C. (eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, Sage Publications, London.Goodman.

Figura 7.2. Justicia organizativa



La justicia procedimental se define como la imparcialidad del proceso (o procedimiento) utilizado en la toma de decisiones. Nos preocupa si la forma en que se ha producido el resultado es justo o no, independientemente del resultado. Cuando el personal percibe que el procedimiento fue justo, es más probable que apoye las decisiones, a quienes toman las decisiones y a la organización¹⁴. Si consideramos que el proceso que ha generado un resultado desigual es justo, aceptamos el resultado como justo, incluso si es desigual.

Se utilizan dos enfoques para conceptualizar la justicia procedimental¹⁵. El primero enfatiza la participación del individuo en el proceso, lo que se percibe como más justo cuando los individuos afectados tienen una oportunidad para influir en el proceso de decisión o en la entrada de información. Permitir que las personas participen en el proceso de toma de decisiones

¹⁴ Brockner, J. (2002): "Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability", *Academy of Management Review*, 27(1), 58-76.

¹⁵ Folger, R. y Greenberg, J. (1985): "Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems" (141-183), en Rowland, K. M. y Ferris, G. R. (eds.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 3, JAI Press, Greenwich CT.

incrementa, la percepción de justicia procedimental¹⁶. Ello es análogo a pedir su aportación al proceso de toma de decisiones¹⁷. El segundo enfoque incide en los componentes estructurales del proceso, por lo que la justicia procedimental es una función del grado de satisfacción o violación de las reglas procedimentales. Estas sugieren que las decisiones deben realizarse consistentemente (a lo largo del tiempo y con distintos subordinados), sin prejuicios personales, con toda la información correcta que sea posible y con un resultado que no pueda modificarse¹⁸. Así, el proceso de toma de decisiones no debe discriminar a las personas de manera sistemática apoyándose en características arbitrarias, como la edad, el sexo o la etnia.

En el caso de un sistema de selección de personal, por ejemplo, varios componentes constituyen lo que es un proceso de selección justo¹⁹. Idealmente, la prueba de selección debe estar relacionada con el trabajo, debe permitir que el candidato demuestre su pericia y debe aplicarse uniformemente a todos los demandantes. Más aún, los candidatos deben recibir pronto algún tipo de *feedback* sobre su demanda de empleo, debe decirseles la verdad y debe tratárseles respetuosamente en el proceso de evaluación. Estos temas de justicia procedimental pertenecen al proceso de selección, no a si se acepta o rechaza al demandante de empleo, un asunto de justicia distributiva. De hecho, la justicia procedimental plantea la cuestión de la igualdad en comparación con la equidad. Igualdad significa que en una situación de promoción, hombres y mujeres de todas las etnias gozan de iguales oportunidades de ser seleccionados y que los criterios de selección no discriminen. La equidad significa que la selección real sea justa y que los criterios se apliquen correctamente y, por lo tanto, se promueva al individuo más cualificado. Los efectos de la justicia procedimental son más importantes cuando no se alcanzan los resultados. Si no obtenemos lo que queremos, tendemos a centrarnos en el porqué. Las explicaciones son beneficiosas cuando adoptan la forma de excusas *a posteriori* (por ejemplo, admitir que el acto es desfavorable, pero negar la responsabilidad exclusiva del mismo), en vez de justificaciones (por ejemplo, aceptar toda la responsabilidad, pero negar que el resultado sea

¹⁶ Roberson, Q.M., Moye, N.A., Locke, E.A. (1999): "Identifying a missing link between participation and satisfaction: the mediating role of procedural justice perception", *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 585-93.

¹⁷ Konovsky, M. A. (2000): "Understanding procedural justice and its impact on business organizations", *Journal of Management*, 26(3), 489-511.

¹⁸ Leventhal, G. S. (1980): "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships" (27-53), en Gergen, K.J., Greenbers, M.S. y Willis, R.H. (eds.): *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York.

¹⁹ Gilliland, S.W. (1993): "The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective", *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.

desfavorable o inadecuado)²⁰. Por otra parte, la justicia procedimental parece particularmente importante en la implantación con éxito de cambios organizativos²¹.

En el ámbito empresarial, se han llevado a cabo estudios en una serie de empresas acerca de esta cuestión. En unas el salario estaba ligado al rendimiento (equidad o mérito) y en otras la escala salarial era rígida, la misma para todos los trabajadores de la categoría (igualdad). Las empresas con empleados con una disparidad salarial importante, pero cuyos salarios iban fuertemente ligados al rendimiento, obtuvieron productividades altas de los trabajadores. Los trabajadores consideraban que el esfuerzo y el rendimiento eran criterios justos para determinar el sueldo y, por lo tanto, respondían trabajando con más ahínco. En las empresas en las que había gran disparidad de salarios, pero no vinculados al rendimiento de los trabajadores, sino que se debía al nepotismo u otros factores que no se consideraban justos, la productividad de los empleados era baja. En las empresas que pagaban sueldos iguales, la productividad de los trabajadores era alta si la escala rígida era la política de la empresa. Sin embargo, su productividad fue baja cuando la empresa afirmaba pagar incentivos en función del rendimiento, aunque en realidad pagaba una cantidad fija. En ambos casos, los procedimientos (o marcos normativos) eran determinantes: la gente rendía cuando el salario real se ajustaba al procedimiento establecido por la empresa (igual sueldo o pago por incentivos). Lo que no funcionaba eran los tejemanejes a la hora de pagar, tales como el nepotismo o los que conllevaban otras ventajas injustas, que no se ajustaban al procedimiento (o norma) que la empresa afirmaba seguir o no lo hacían al concepto de justicia comúnmente aceptado²².

La justicia interactiva se relaciona con la sensibilidad con la que se trata a los empleados, es decir, con el grado en que el empleado se siente respetado por el empleador²³ y mide la percepción de un individuo del grado en que es tratado con dignidad, preocupación y respeto. Por tanto, se centra en las formas a la hora de otorgar las recompensas. Puede distinguirse dos componentes de la justicia interactiva²⁴: justicia interpersonal y justicia informativa. La justicia interpersonal se refiere al grado de respeto, amabilidad y dignidad con el que se trata al personal. La justicia informativa se define en términos de la equidad en los sistemas y canales

²⁰ Shaw, J.C., Wild, E. y Colquitt, J.A. (2003): "To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations". *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 444-458.

²¹ Korsgaard, M.A., Sapienza, H.J. y Schweiger, D.M. (2002): "Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change", *Journal of Management*, 28(4), 497-516.

²² Benkler, Y. (2011): *The Penguin and the Leviathan*, Harvard Business Press, Boston.

²³ Bies, R. J. y Moag, J. S. (1986): "Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness" (43-55), en Sheppard, B.(eds.): *Research on Negotiating in Organizations*, vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT.

²⁴ Colquitt, J. A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. y Ng, K.Y. (2001): "Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

de comunicación y abarca las explicaciones que se proporciona a las personas sobre los procedimientos y los resultados.

Las diferencias entre justicia interpersonal e informativa no son fáciles de determinar, ya que proporcionar información puede percibirse como una evidencia de respeto a los empleados. La diferencia entre justicia procedimental y de interacción es, asimismo, sutil, ya que ambas pueden considerarse distinciones entre procedimientos formales e informales. Al referirse a la justicia procedimental tiende a observarse las políticas de las empresas, mientras que, al centrarse en la interactiva, se observa la comunicación entre empleados y supervisores, incluyendo el estilo del supervisor: frío e impersonal o cálido y de apoyo²⁵. Puesto que la justicia o la injusticia interactiva está íntimamente relacionada con el mensajero que transmite la información (normalmente el supervisor), mientras que la justicia procedimental suele derivarse de las políticas impersonales, por lo que las percepciones de injusticia están más relacionadas con el supervisor propio²⁶.

Sólo una elevada dosis permanente de los tres tipos de justicia permitirá aflorar la confianza dentro de la organización, esto es, una fe recíproca en las intenciones y comportamientos de los demás miembros²⁷. En una relación de confianza, cada parte del intercambio confía en la otra, sabe que será tratada con justicia y actúa de acuerdo con las necesidades de la otra. La confianza es la expectativa positiva de que otra persona no actuará en forma oportunista si tiene oportunidad de hacerlo. Más aún, la confianza implica familiaridad y riesgo. La expresión 'expectativa positiva' presupone que una parte conoce a, y está familiarizada con, la otra parte. La confianza es un proceso que depende de la historia y se basa en algunos ejemplos relevantes de la experiencia. La palabra 'oportunista' se refiere al riesgo y a la vulnerabilidad inherente a toda relación de confianza. La confianza implica que alguien se coloca en una posición vulnerable. Por su propia naturaleza, la confianza crea la posibilidad de sufrir una decepción o de que se aprovechen de nosotros. Sin embargo, la confianza por sí sola no significa correr un riesgo, sino que es la disposición a correr un riesgo²⁸.

La confianza incluye tres dimensiones²⁹: a) confianza global (esperar un juego limpio, sinceridad y empatía); b) la confianza emocional (fe en que una persona no mienta a otros respecto de uno

²⁵ Landy, F.J. y Conte, J.M. (2004): *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

²⁶ Roch, S.G. y Shanock, L.R. (2006): "Organisational justice in an exchange framework: Clarifying organisational justice distinctions", *Journal of Management*, 32(2), 299-322.

²⁷ Wicks, A.C.; Berman, S.L. y Jones, T.M. (1999): "The structure of optimal trust: Moral and strategic implications", *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116

²⁸ Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Application* (6ª edición), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

²⁹ Johnson-George, C. y Swap, W. C. (1982): "Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306-1317.

o traicione la confianza que se deposita en ese individuo); y c) fiabilidad (creer que se cumplirán las promesas, además de respetar los compromisos). La confianza facilita que los miembros de la organización cooperen para culminar tareas fundamentales.

El desarrollo de la confianza tiene una importancia vital, porque asegura que las dos partes no necesitan dirigir constantemente su atención y esfuerzo a negociar las aportaciones y los resultados a corto plazo de su relación. Esto resulta particularmente importante en las organizaciones descentralizadas e interconectadas de hoy en día, basadas en los equipos, puesto que la confianza sustituye a la autoridad jerárquica y formal como mecanismo de control. En una relación de confianza, las personas adoptan objetivos a largo plazo, en los que las expectativas de un tratamiento justo contribuyen a eliminar la necesidad de frecuentes comprobaciones de equidad. Las personas con una relación de confianza ocupan menos tiempo y atención en mantener la relación, lo que significa que pueden dirigir sus aportaciones y atención a un trabajo conjunto y productivo que satisfaga sus necesidades de interdependencia³⁰. De este modo, en los grupos caracterizados por la confianza, existe una relación mucho más fuerte entre la motivación y el rendimiento³¹. La cultura de la confianza surge cuando sus niveles son elevados en todas las relaciones de un grupo. Los grupos de este tipo de cultura muestran mayores niveles de cohesión grupal y de comportamientos de apoyo y espontáneos que los grupos en los que la confianza es baja³².

La confianza puede ser un recurso escaso, difícil de construir y fácil de perder³³. Los siguientes comportamientos y actitudes permiten generar y conservar la confianza³⁴:

- Comunicar. Debe mantenerse a los miembros de los equipos y empleados informados con la explicación de políticas y decisiones, así como al brindarles retroalimentación precisa. Se debe ser sincero respecto de los problemas y limitaciones de cada uno. Hay que compartir ideas e información libremente.
- Dar apoyo. Hay que estar disponible y al alcance de los demás. Debe brindarse apoyo, asesoría, *coaching* y cooperación a las ideas de los miembros del equipo.
- Respetar. Delegar una autoridad real a los miembros del equipo y escuchar sus ideas. Esta es la expresión más importante del respeto gerencial. Le sigue de cerca la actitud de escuchar activamente las ideas de los demás.
- Ser justo. Deben evitarse demoras en proporcionar crédito y reconocimiento a quienes lo merezcan. Hay que cerciorarse de que las evaluaciones de rendimiento o de otro tipo sean invariablemente objetivas e imparciales. Hay que ser generoso con las alabanzas.

³⁰ Wagner, J. A. III, y Hollenbeck, J.R. (1998): *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, 3rd. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

³¹ Dirks, K. (1999): "The effects of interpersonal trust on work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.

³² Naumann, S. E. y Bennett, N. (2000): "A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model", *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.

³³ Kramer, R. (1999): "Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions", *Annual Review of Psychology*, 50(3), 569-98.

³⁴ Bartolome, F. (1989): "Nobody trusts the boss completely- now what?", *Harvard Business Review*, 67(2), 135-142.

- Ser previsible. Se debe ser consistente y previsible en los asuntos cotidianos. Hay que cumplir las promesas implícitas y explícitas. La consistencia se refiere a lo fiable, predecible y al buen juicio de la persona para manejar distintas situaciones. Esta dimensión es importante para los gerentes: nada se nota más rápido que una discrepancia entre lo que los ejecutivos predicán y lo que esperan que sus compañeros pongan en práctica.
- Demostrar competencia. La competencia abarca habilidades y conocimientos técnicos e interpersonales de una persona. La credibilidad personal se mejora al mostrar sentido común en los negocios, capacidad técnica y profesionalidad.

Tres mecanismos inducen una pérdida de confianza³⁵: expectativas insatisfechas, conducta de los líderes y tecnología. La brecha que aparece entre las promesas de una organización y lo que cumple puede dar como resultado expectativas insatisfechas, lo que genera desconfianza. La confianza en las organizaciones generalmente se deduce de la conducta de sus líderes, que representan los valores más importantes de una organización. Si se sorprende al líder engañando o mintiendo, se pierde la confianza no sólo en él, sino en la institución para la que trabaja. La tecnología también puede debilitar la confianza. El mejor ejemplo son los sistemas de vigilancia y control de empleados, que envían el mensaje nítido de que el empleado no es de fiar. Es irónico que estos sistemas se introduzcan para elevar el nivel de confianza en el empleado, aunque, en lugar de esto, envían el mensaje de que los empleados no son dignos de confianza.

Al igual que en las relaciones de amistad, una vez que se pierde la confianza en una organización, es extremadamente difícil reconstruirla. Existen varias razones para esto. En primer lugar, tendemos a recordar y concentrarnos en eventos negativos en lugar de en los positivos, pues aquellos son simplemente más evidentes y memorizables. Adicionalmente, cuando se toman decisiones de cualquier tipo, la mayoría de la gente tiende a dar mayor relevancia a los eventos negativos del pasado que a los positivos. Finalmente, parece que los rumores negativos en una organización se transmiten con mayor facilidad que los positivos³⁶. Así, una vez que ocurre un evento que daña o destruye la confianza, se extiende en el entorno organizativo. Existe un viejo dicho que se refiere a ello: si me engañas una vez, lástima por ti; si me engañas dos veces, lástima por mí³⁷.

³⁵ Kramer, R. (1999): "Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions", *Annual Review of Psychology*, 50(3), 569–98.

³⁶ Burt, R.S. y Knez, M. (1995): "Kinds of Third-Party Effects on Trust", *Rationality and Society*, 7(3), 255-92.

³⁷ Landy, F.J. y Conte, J.M. (2004): *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

7.2. La gestión de la diversidad de la fuerza laboral

La diversidad laboral consiste en el conjunto de diferencias existentes entre los individuos. A pesar de que la diversidad suele centrarse en variables como la edad, la raza o el sexo, realmente incluye el conjunto de diferencias individuales que nos hacen a todos y a cada uno únicos y distintos a los demás³⁸ (**Cuadro 7.1**). Cuatro capas de la diversidad ayudan a distinguir los aspectos importantes que diferencian a las personas (**Figura 7.3**): personalidad, dimensiones internas, dimensiones externas y dimensiones organizativas. Consideradas en conjunto, esas capas definen la identidad personal e influye en la visión que del mundo tiene cada individuo.

Cuadro 7.1. Dirigir la diversidad

En realidad, este es el sueño de los mejores mandos, y también la pesadilla de los directivos mediocres y ramplones que prosperan con la adulación. Si, como John Fitzgerald Kennedy, está dispuesto a crear su Camelot particular, rodeado de los mejores, no sólo habrá cumplido el sueño de todo jefe. También estará poniendo las bases para ser un buen líder. Es más, si mantiene la convicción de que su equipo es bueno, este terminará siéndolo, mientras que si piensa que es mediocre y trata a los suyos como tales, acabarán por ser profesionales ramplones.

Si es usted de los que temen rodearse de gente que le supere, que sepa más, es que vive en la pesadilla del directivo vulgar y simplón. José Medina, presidente de Odgers Berndtson Iberia, tiene una máxima que se puede aplicar en este caso: "Para empezar, procure rodearse de los mejores si quiere mejorar e ir hacia arriba. Si se quiere hundir de verdad, le indico también el mejor camino: rodearse de mediocres". Los número uno se rodean de números uno, y los número dos, de números tres y cuatro, generando bolsas de incompetencia que multiplican la ineptitud del directivo.

Paco Muro recuerda la máxima de la información es poder para hacer hincapié en la gran potencia que un buen equipo puede alcanzar si se comparte con él toda la información y el conocimiento: "Un buen líder trabaja al servicio del grupo, y no para que le sirvan. Actúa para aportar valor al equipo ayudando a que se alcancen los mejores resultados, y no para lucirse personalmente, y menos para limitarse a vigilar el trabajo de los demás. Tener gente de primera estimula al buen jefe, le anima a sacar lo mejor de su liderazgo, a estar a la altura y asumir retos estimulantes sin temor".

Todo esto cambia en el caso de los directivos vulgares, porque sus debilidades se ponen en evidencia más fácilmente cuando tienen en sus equipos a gente mejor que ellos en sus facetas técnicas.

Muro cree que, en vez de ver la enorme oportunidad y la suerte que les ha tocado vivir, "estos ejecutivos mediocres tomarán la situación como una permanente amenaza personal y reaccionarán con comportamientos absurdos: taponar el talento, dividir al equipo, buscar seguidores que adulen sus maltrechos egos e incluso deshacerse de los mejores elementos para que no les hagan sombra. Por eso se reservan información y tratan de crear jefes dependientes, provocando que sus colaboradores precisen de su autorización o consulta a cada paso trivial. Igualmente son jefes que no tendrán el más mínimo interés en que su equipo crezca y mejore. Así seguirán felices creyéndose los tuertos en el país de los ciegos".

Los directivos ramplones no suelen comprender que los demás sí ven su mediocridad. Los jefes vulgares sobreviven porque viven a las órdenes de otro directivo mediocre al que le encanta tener a simples a su cargo. Muro concluye que "el mediocre llama al mediocre, y así viven en el autoengaño permanente. Se cumple una ley no escrita de la física que dice que todo jefe vulgar acaba encontrando a otro igual, aún más ramplón, que le admira".

Quienes optan por rodearse de mediocres suelen fomentar la existencia de los pelotas, que son aquellos que viven gracias al ego de sus amos. Son dóciles, inofensivos, inútiles e ineficaces. Se mueven personal y profesionalmente en un rol de satisfacer al jefe. Son maleables y dúctiles, y tienen un lugar cercano y de aparente confianza con el que manda. Parece claro que para esto no vale cualquiera. Hace falta tener un talento, aunque sea una única habilidad: ser pelota.

³⁸ Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003): *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices* (7ª edición), McGraw-Hill, New York.

Ellos son los habitantes principales de un ecosistema perverso de oficina:

- En realidad, el que manda no quiere realmente al adulador. Lo utiliza mientras le conviene, como apoyo para su ego. Pero al llegar el día de la verdad o cuando la situación se ponga crítica para el jefe, este no dudará en abandonar al pelota de turno.

- Los profesionales del peloteo sufren una transformación y pasan a ser cada vez menos profesionales, adoptando el rol de adulador. Esto se da en organizaciones muy jerárquicas que se mueven sobre la base de modelos que conjugan mejor la fidelidad que la lealtad. Se trata de compañías que miran hacia arriba. En esos modelos corporativos se valora el hecho de interpretar los deseos del jefe antes incluso de que los manifieste.

- El problema de la adulación excesiva es que el halagado lo permita. Hay jefes que necesitan a gente alrededor que actúe de esta manera. Es propio de modelos de liderazgo narcisistas. En ese caldo de cultivo el pelota sabe cuándo y cómo halagar, cómo aparentar movimiento, cómo estar en el lugar adecuado en el momento preciso y cómo esquivar tareas y funciones delicadas y expuestas.

- El adulador prospera en modelos muy previsibles en los que chirría cualquier elemento distorsionante que aporte valor y genere debate; en los que esté clara la tendencia a confundir el compromiso con la identificación con la compañía.

Rodearse de los mejores es una gran virtud del buen jefe. Pero una cosa es tener un equipo de excelentes profesionales y otra bien distinta es gestionar a un conjunto de estrellas. En este caso, los empleados o directivos *prima donna* no siempre son recomendables, aunque puedan ser muy eficaces.

- Para prevenir antes que curar, al reclutar a cada profesional hay que estar seguro de que existe una visión y una misión común, y atributos de marca. Si no se contrata talento que se pueda integrar en la cultura de la empresa, este puede abandonar la organización en poco tiempo y arruinar el ambiente corporativo. La cuestión además está en analizar hasta qué punto se debe soportar a un empleado estrella, por bueno que sea, si este crea un ambiente insoportable y sus modos de actuar en la empresa se convierten en un problema.

- Una organización con éxito tiene reglas que hay que respetar y seguir. La distracción y el trastorno que implica una estrella para el resto del equipo puede resultar perjudicial para la organización y para el éxito del negocio.

- Pregúntese si compensa tener en el equipo a profesionales que nos hacen más peligrosos para la competencia a pesar de su falta de compromiso, del individualismo, la incapacidad para trabajar en equipo y la soberbia.

- Tenga en cuenta que está tratando con gente que se cree por encima de cualquier reproche. Este tipo de empleados requiere de un 'mentoring' adicional, y los directivos de la compañía deben estar dispuestos a invertir un tiempo extra en ellos.

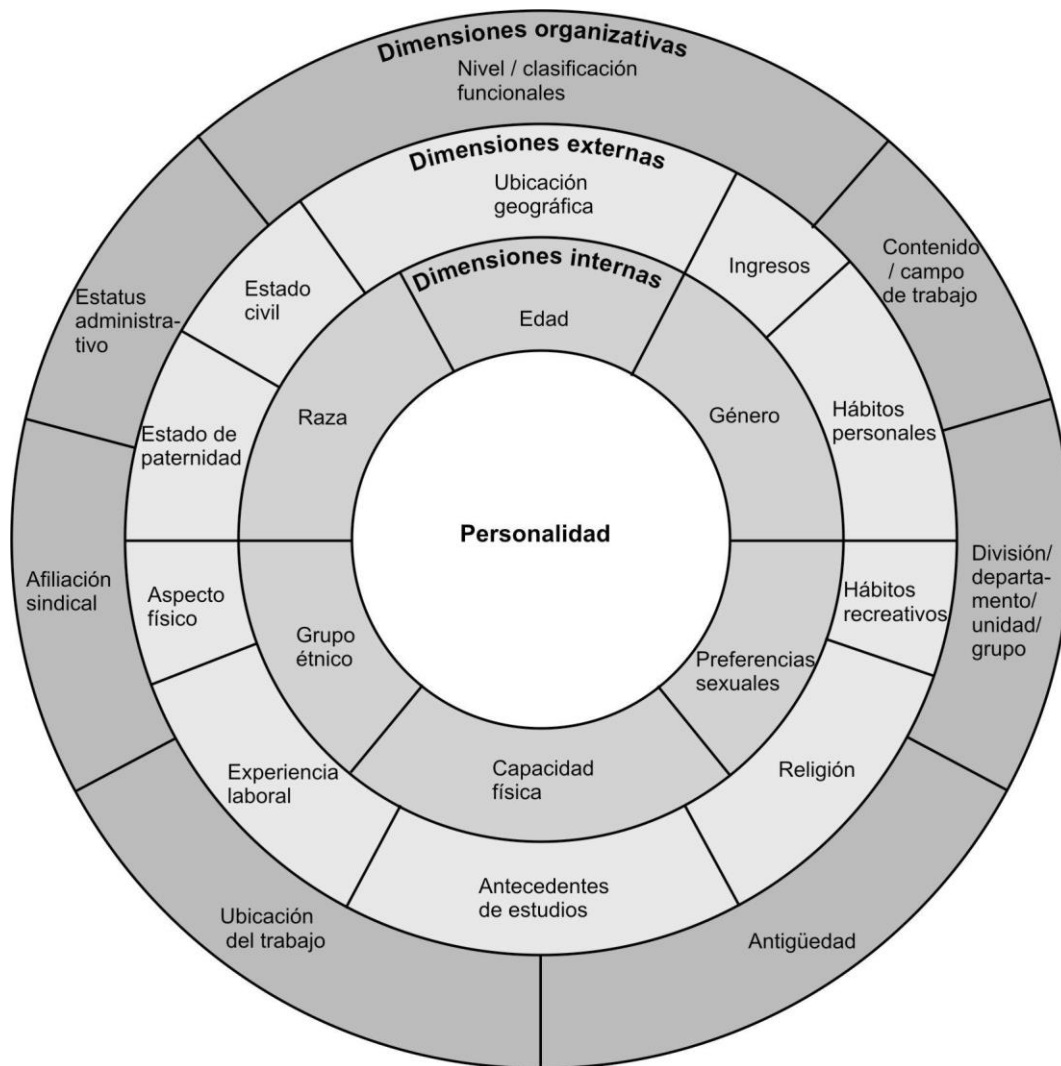
- De todas formas, estos individuos *de alto* rendimiento, difíciles de tratar, y que aportan a pesar de todo un gran valor a la compañía, pueden ser reconducidos adecuadamente

Fuente: Fernández, T. (2012): "Cómo dirigir a gente más lista que usted", www.expansion.com, 4 de abril.

La personalidad está en el centro de la rueda de la diversidad. Ello se debe a que representa un conjunto estable de características del que depende la identidad de la persona. La capa siguiente es el conjunto de dimensiones internas o dimensiones primarias de la diversidad. En su mayor parte, no están bajo el control de la persona, si bien influyen poderosamente en sus actitudes, expectativas y supuestos relativos a otros individuos, lo que, a su vez, provoca un efecto directo en su comportamiento. Estas dimensiones incluyen la edad, el género, la raza, el grupo étnico, la capacidad física y la orientación sexual. La capa siguiente de la diversidad se compone de las influencias externas, denominadas dimensiones secundarias de la diversidad. Se trata de diferencias individuales sobre las que se dispone de mayor capacidad de influencia o

control. Entre los ejemplos, se encuentra el lugar de nacimiento o de residencia, las creencias religiosas, el estado civil, tener hijos y la experiencia laboral. Estas dimensiones también ejercen una influencia significativa en las percepciones, comportamientos y actitudes. La última capa de la diversidad corresponde a las dimensiones organizativas, como antigüedad, funciones del puesto o focalización del trabajo.

Figura 7.3. Las cuatro capas de la diversidad en la empresa



Fuente: Gardenswartz, L. y Rowe, A. (1994): *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, McGraw-Hill, New York.

La diversidad aporta relevantes ventajas a la empresa. Para las empresas que se enfrentan a una demografía cambiante la diversidad simplemente se basa en el sentido común. Las empresas con reputación de brindar oportunidades a empleados diversos obtendrán ventaja competitiva en el mercado laboral y serán buscadas por los empleados más calificados. Cuando los trabajadores creen que sus diferencias no son meramente toleradas, sino valoradas,

incrementan su lealtad, su productividad y su compromiso. Conforme cambia la composición de la fuerza de trabajo, también lo hace la base de clientes. Así como las mujeres y minorías pueden preferir trabajar para un empleador que valora la diversidad, también pueden optar por ser clientes de esas organizaciones.

Una fuerza de trabajo multicultural puede aportar a una empresa mayor conocimiento de las preferencias y hábitos de consumo de los distintos segmentos de los mercados diversificados (**Cuadro 7.2**). Este conocimiento puede ayudar a las empresas a diseñar productos y desarrollar campañas de marketing para cubrir las necesidades de esos consumidores. Asimismo, al menos en el caso de algunos productos y servicios, una fuerza de ventas diversa puede ayudar a una organización a vender productos diversos. Una fuerza de trabajo diversa puede dar a una empresa un margen de competitividad en una economía global, pues facilita la comprensión de otras costumbres, culturas y necesidades de mercado. La diversidad en el trabajo de equipo promueve la creatividad y la innovación, porque personal con antecedentes distintos aportan perspectivas diferentes sobre un asunto. Los grupos diversos poseen una base más amplia de experiencia para enfocar un problema. Cuando se manejan con efectividad, idean más opciones y crean más soluciones que las adoptadas por grupos homogéneos.

Cuadro 7.2. Ventajas de la diversidad

Una mujer coreana utiliza una media de veinte productos de belleza al día. Una española, seis. Resultan evidentes las buenas perspectivas de negocio que ofrece el mercado asiático a las empresas de cosméticas, como L'Oreal.

La firma francesa lleva haciendo marca en Asia desde 1997, entendiendo su cultura para saber qué quieren las jóvenes coreanas, cuyo ritual matinal pasa por una veintena de milagrosos mejunjes. Este mismo esfuerzo es el que realizan en los 130 países en los que venden sus 19 marcas internacionales, repartidas en las divisiones: profesionales, de lujo, cosmética activa y gran consumo. Esta última partida, en la que se encuentran las marcas de Garnier, Maybelline, L'Oreal París y Softsheen-Carson, y que se comercializan en grandes superficies, representa el 53% del negocio de la compañía.

Crear en la diversidad

"Hay que llegar y conocer a nuestro clientes, responder a sus necesidades. En este sentido, desde el área de formación, estamos invirtiendo en una cultura de diversidad. Trabajar en equipos diversos potencia la creatividad. Nosotros llevamos productos muy diferentes para gente muy distinta y que tienen que ser planteados por gente también muy diferente entre ellos". Sagrario Rodríguez, directora de formación del grupo en España, explica así la mayor apuesta de su departamento y cómo esta se encuentra alineada con la estrategia de negocio general de la firma.

Dos días, de nueve de la mañana a seis, a través de dinámicas de *role play* y similares, la empresa pretende sensibilizar sobre los temas de diversidad. "Aspectos de género, nacionalidad, origen étnico, social, edad, discapacidad... Todos los directivos van a pasar por este programa que, además, tendrá apoyo en el boletín interno de la compañía que reflejará las acciones de diversidad que emprendamos", señala Rodríguez.

El área de formación dentro de L'Oreal España es joven, apenas cuenta con dos años de autonomía dentro del departamento de recursos humanos. Pero hay algunas cosas que ya están muy claras: la mayor parte de los ponentes en los programas formativos pertenecen a la propia compañía y los productos que contratan a proveedores externos son hechos a medida de la empresa. Estos dos aspectos inciden en el desarrollo de una cultura de grupo con la que se pretende identificar al empleado de la firma y una manera L'Oreal de hacer las cosas, desde Canadá a Sudáfrica. Los recién llegados a la

firma comienzan con un programa de acompañamiento personalizado que dura dos años denominado *Fit (Flow-up and Integration Track*, siglas en inglés, primer idioma de la compañía, aunque su casa matriz esté en París).

Este comienza en el mismo momento en el que el trabajador firma su contrato con la cosmética. Los 2.422 empleados de L'Oreal España han pasado o están pasando por este curso de acogida e integración en los valores de la empresa, lo que supone que todo recién llegado recibe un acompañamiento individual de un directivo de la compañía y, además, se le obliga a pasar por una experiencia comercial de entre dos y seis meses.

Las 800 personas que trabajan en las tres fábricas que la firma tiene en España también reciben esta formación, aunque resulta adaptable a los distintos departamentos de la compañía. También orientado a la promoción interna, se acaba de poner en marcha el programa de formación para la evaluación de directivos y colaboradores por el que, en 2006, pasaron alrededor de 500 *managers* de la compañía. Aquí les enseñaron la metodología que tenían que seguir en las entrevistas de desarrollo que están obligados a hacer a los miembros de su equipo.

"Cuanto antes se integre en nuestra compañía el colaborador, antes podrá desarrollarse y crecer dentro de la firma", señala Sagrario. Y ella es un buen ejemplo de esta promoción interna. Bioquímica, comenzó en marketing del área de gran consumo. Después de ocho años, fue nombrada directora de recursos humanos de la división de lujo y ahora es la directora de formación de L'Oreal España.

L'Oreal España

-El 95% de los programas que se imparten son presenciales. La metodología *e-learning* se utiliza para la formación básica en idiomas y primera información de la compañía.

-El presupuesto de formación sobre la masa salarial representa un 3%.

-El 51% de los empleados en España recibe una acción formativa al año.

-En 2006 el 46% de los cursos impartidos fue en el área de habilidades directivas. Entonces se puso en marcha el Programa de evaluación de directivos y colaboradores.

Fuente: Rodríguez, Q. y Valle, S. (2007): "Maquillar es una realidad mestiza", www.expansion.com, 3 de diciembre.

Las distintas características de la fuerza de trabajo también tienen mayor facilidad para desviarse de los enfoques y prácticas tradicionales a la vez que ayuda a disminuir el pensamiento grupal. Una fuerza de trabajo diversa puede incrementar la flexibilidad de la organización, porque el manejo con éxito de la diversidad exige una cultura corporativa que tolere estilos y enfoques diferentes. Las políticas y procedimientos menos restrictivos y métodos operativos menos estandarizados permiten a las organizaciones ser más flexibles y, así, facilita una rápida respuesta a los cambios del entorno.

Sin embargo, una fuerza laboral diversa conlleva, asimismo, una serie de inconvenientes que no conviene ignorar. La diversidad puede provocar falta de cohesión. Debido a las diferencias de lenguaje, cultura o experiencia, los grupos diversos están menos cohesionados que los grupos homogéneos. Con frecuencia, la desconfianza, la falta de comunicación, la tensión y las diferencias de actitud reducen la cohesión, lo que, a su vez, disminuye la productividad. Quizá el efecto negativo más común de la diversidad sean los problemas de comunicación. Estas dificultades incluyen malos entendidos, inexactitudes, ineficiencia y lentitud. Se pierde rapidez cuando no todos los miembros del grupo dominan el mismo idioma o cuando se requiere más

tiempo para explicar las cosas. Los miembros del grupo pueden suponer que interpretan igual las cosas cuando en realidad no es así, o pueden estar en desacuerdo por sus diferentes marcos de referencia. Las personas prefieren asociarse con quienes se parecen a ellas. Esta tendencia lleva a la desconfianza de quienes son distintos debido a una falta de contacto y poca familiaridad.

La gestión de la diversidad requiere que las organizaciones adopten una nueva forma de abordar las diferencias entre las personas, reconociendo las contribuciones únicas que puede hacer cada empleado. Además de garantizar que personas de distintos grupos no sufran discriminación, el reconocimiento de la diversidad y de las similitudes significa comprender cómo estas pueden verse aprovechadas en beneficio del individuo, la empresa y la sociedad en general (**Cuadro 7.3**). Una gestión eficaz de la diversidad conduce a: a) atracción, reclutamiento y mantenimiento de personal de un amplio fondo de talentos; b) reducción de los gastos laborales y del absentismo; c) aportación a la flexibilidad y la responsabilidad del personal; d) fomento de la implicación, la ética del trabajo y el esfuerzo discrecional de los trabajadores; e) mejor asimilación del impacto de la globalización y del cambio tecnológico; f) fortalecimiento de la creatividad y de la innovación; g) mejora de los conocimientos acerca de cómo operar en culturas diferentes y h) mayor comprensión de las necesidades de los clientes habituales.

Cuadro 7.3. Cómo la cortina salvó a Conant

Al principio de su carrera como profesional de la música, Abbie Conant estuvo en Italia tocando el trombón en el Teatro Real de Turín. Corría el año 1980. Ese verano, ella había enviado once solicitudes para diversos puestos vacantes en orquestas de toda Europa. Recibió sólo una respuesta: la de la Orquesta Filarmónica de Múnich. “Estimado señor Abbie Conant”, comenzaba la carta. Al considerarlo ahora, una vez transcurrido el tiempo, ese error debería haber disparado todas las alarmas en la mente de Conant.

Le hicieron la prueba en el Museo Alemán de Munich, ya que el edificio del centro cultural de la orquesta estaba aún sin acabar de construir. Se presentaron treinta y tres candidatos y todos tocaron detrás de una cortina para que el tribunal no pudiera verlos. Este tipo de pruebas con cortina era rara en Europa en aquella época. Pero, habida cuenta de que uno de los aspirantes era hijo de un miembro de una de las orquestas de Munich, la filarmónica decidió, en aras de la imparcialidad, realizar la primera ronda de pruebas sin ver a los intérpretes. Conant era la decimosexta. Después de que ella abandonara la sala de pruebas, el director musical de la Filarmónica, Sergiu Celibidache, gritó: ¡Justo lo que queríamos! A los diecisiete aspirantes que quedaban los mandaron a casa. Alguien fue en busca de Conant. Esta volvió a la sala de audiciones y, cuando apareció por detrás de la cortina, el jurado se llevó una sorpresa. Ellos esperaban ver aparecer al señor Conant. Y lo que vieron fue a la señora Conant. Fue una situación cuando menos incómoda.

Celibidache era un director de orquesta de la vieja escuela, con ideas muy firmes acerca de cómo debe tocarse la música y también de quién debe interpretarla. Y consideraba que una mujer no podía tocar el trombón. La Filarmónica de Munich tenía una o dos mujeres al violín y el oboe. Pero se trataba de instrumentos femeninos. El trombón era

masculino.

Hubo dos rondas más de audiciones. Conant salió airosa de ambas y se incorporó a la orquesta. Transcurrido un año, en mayo de 1981 Conant fue convocada a una reunión. Se le informó que iba a bajar a la categoría de segundo trombón. No se le dieron razones. El problema le dijo Celibidache es que “necesitamos a un hombre para el solo de trombón”.

Conant no tuvo más remedio que llevar su caso a juicio. Lo que la orquesta alegaba en su expediente era que “la demandante no tiene la fuerza física necesaria para ser un primer trombón”. Se envió a Conant a la clínica Gautinger, especializada en pulmón, para someterla a un examen completo. Los resultados mostraron valores superiores a la media. El caso se alargaba. La orquesta afirmaba que “la falta de aliento de Conant era apreciable al oído” en sus interpretaciones del famoso solo de trombón del Réquiem de Mozart. Se organizó una audición especial ante un experto en trombón. Conant interpretó siete de los pasajes más difíciles del repertorio para este instrumento. El experto se mostró efusivo. La orquesta alegó que Conant no era fiable ni profesional. Era mentira. Después de ocho años, se reincorporó como primer trombón.

Pero eso sólo fue el comienzo de una nueva serie de problemas que se prolongó durante otros cinco años, ya que la orquesta se negó a pagarle lo mismo que cobraban sus colegas varones. Conant volvió a ganar.

Fuente: <http://www.osborne-conant.org/ladies.htm>. Tomado de: Gladwell, M. (2005): *Blink. The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown, New York.

En definitiva, la gestión de la diversidad en una empresa incluye dos grandes retos vinculados a la dirección de recursos humanos³⁹: a) la necesidad de favorecer la integración de personas diferentes, fomentando la cohesión y la inclusión; y b) la posibilidad de sacar partido a las ventajas que esta diversidad proporciona, derivada de los aumentos de creatividad e innovación, de la mayor satisfacción de clientes o de la mejora de la imagen de la empresa. El **Cuadro 7.4** se refiere a ello.

Cuadro 7.4. Si las mujeres mandasen...

Ya ha sucedido otras veces, en recesiones pasadas o durante las grandes guerras mundiales. Es en estos momentos de dificultad cuando el paro afecta principalmente a los hombres, y esto obliga a las mujeres a regresar al mercado laboral para ocuparse del sostenimiento económico de sus familias sin abandonar, en muchas ocasiones, sus responsabilidades domésticas cotidianas.

En la recesión global actual ocurre algo parecido. En mercados como el estadounidense – donde los avances en la igualdad laboral son más evidentes que en el nuestro– los últimos doce meses han traído tasas de desempleo masculino que se incrementan a un ritmo mucho mayor que el de las féminas, sin importar factores como la edad o la educación. Resulta cada vez más difícil para los hombres mantener sus puestos de trabajo.

Algunos expertos predicen que las mujeres superarán a los hombres en fuerza laboral por primera vez en la historia de Estados Unidos, y esto tendrá consecuencias notables, tanto en el mercado laboral como en la vida cotidiana.

³⁹ Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003): *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices* (7ª edición), McGraw-Hill, New York.

Un 82,5% de los 2,5 millones de empleos perdidos en Estados Unidos desde noviembre de 2008 eran masculinos, por lo que los datos comienzan a dibujar un nuevo panorama que implica una redefinición de roles de género y un cambio de responsabilidades.

La recesión podría suponer asimismo un beneficio para la marcha de las mujeres en pos de la igualdad. Amy Keroes, fundadora del sitio web *mommytrackd.com*, dedicado al *networking* para madres trabajadoras, aseguraba recientemente en *The New York Times* que "cuatro meses de economía terrible pueden tener más impacto que cuarenta años de feminismo", mientras que Rebecca Traister, analista sobre mujer y política de *Salon.com*, explicaba que "en otras recesiones, sobre todo durante la Segunda Guerra Mundial, las mujeres tomaron posiciones en el mercado laboral. Pero aquellos pasos adelante que se dieron entonces fueron compensados siempre con pasos atrás. Esta vez la situación es diferente".

Eva Levy, directora de la consultora de recursos humanos *ExcellentSearch*, afirma que "la parte positiva es que esta crisis –como todas– deja a la vista el aguante y el buen hacer de ellas. La parte menos positiva es que, en términos generales, si se ha despedido a más hombres que a féminas de puestos básicos, es porque en todas partes éstas ganan menos y resulta más rentable seguir contando con personas cualificadas, pero más baratas para sortear estos momentos. Si la situación se prolonga algún tiempo, será interesante ver qué pasa después. Por una parte, los hombres tendrán que hacer frente a desafíos domésticos que suelen eludir. Por otra, las mujeres deberán tomar nota de la situación y, en la medida de lo posible, aprovechar esta oportunidad para reforzarse en el futuro. Aunque también es verdad que con ellas se ha contado en los momentos graves y para hacer trabajos muy importantes y luego –así pasó en las guerras mundiales– se las devolvió a la segunda fila". José Medina, presidente de *Odgers & Berndtson*, recuerda que, "paradójicamente, las mujeres se adaptan mejor al caos y a la confusión que producen el cambio continuo, la democratización de las instituciones y las nuevas ciencias. Sus necesidades de control son menores que las de los hombres". Joan Daura, socio responsable de consultoría de recursos humanos de *PricewaterhouseCoopers*, coincide en que la presencia masiva de mujeres en las compañías provocaría un escenario de dinamización de las firmas, porque las féminas "muestran más flexibilidad para adaptarse a las situaciones".

Levy cree que, en el futuro, "las cosas únicamente cambiarán cuando haya un número destacado de mujeres en puestos de decisión clave, y eso ocurrirá si somos capaces de presionar y de crear redes solidarias a la manera en que instintivamente funcionan los hombres. No se trata de que una profesional o una directiva apoye o promueva a una mujer porque es mujer. Se trata de que, si la considera válida, no evite recomendarla precisamente porque es mujer y por el temor a que se malinterprete su respaldo. Los hombres no tienen ese tipo de prejuicio tan invalidante".

Lo cierto es que una recesión prolongada y profunda no sólo transformará los presupuestos y los hábitos familiares. También supondrá un reto para los roles de género. Durante las recesiones se eleva el porcentaje de familias sustentadas por féminas. Éstas tienden a tener más seguridad en el empleo, pero también a conservar trabajos que implican una mayor dificultad para mantener a sus familias.

Una gran parte de los empleos que los hombres han perdido en sectores como el manufacturero eran buenos trabajos con seguros médicos y de jubilación extraordinarios. Según el *National Employment Law Project*, las ocupaciones con las que cuentan ahora las mujeres, y con las que están manteniendo a sus familias, no son necesariamente tan buenas y seguras.

Las féminas empleadas dedican mucho más tiempo al cuidado de los hijos y a las tareas del hogar que los hombres que trabajan. Y cuando éstas están desempleadas o se encuentran buscando trabajo, esa ocupación en el hogar se dobla.

Cambio de rol

Ignacio Gil-Casares, socio de *Spencer Stuart*, afirma que "lo primero que debería ocurrir en la sociedad actual es que la mujer no tuviera que optar por hacer otro tipo de cosas que, al menos en el caso de las directivas, les impide incorporarse de pleno a su carrera. Un escenario laboral con mayoría de féminas querría decir que ellas no se ven obligadas a elegir y que hay ámbitos –la familia, la sociedad– en los que el hombre se adapta y va

ocupando espacios”.

Nuria Chinchilla, profesora del IESE en el área de Gestión de Personas en las Organizaciones, coincide en que “la mujer es multitarea, pero parece que esto se ha institucionalizado. Convendría redescubrir el rol del hombre como esposo y como padre; y sería importante que vea que su papel masculino está también dentro de la casa”.

Sobre la redefinición de roles, Eva Levy opina que “las empresas deben creer en el talento de las profesionales y apostar por ellas”, y recuerda la riqueza que la mujer aporta a las compañías. En este sentido, una investigación realizada por la consultora McKinsey refleja datos de la Comisión Europea que muestran que el 58% de las firmas que mantienen programas de diversidad son más productivas y cuentan con empleados más motivados y eficientes, y un 62% asegura que esos programas ayudan a atraer y retener talento muy cualificado.

Más valor

Según McKinsey, hay una relación clara entre el rendimiento financiero, una mejor organización y el número de directivas en una compañía, y su estudio advierte de que “pocas mujeres llegan a ser ejecutivas”. Añade que en la Unión Europea las féminas suman sólo el 11% de los miembros del cuerpo directivo de las empresas, y que en Estados Unidos menos de un tercio de las 1.500 compañías líderes tenían a una mujer en los principales puestos en el año 2006.

José Medina cree que “las organizaciones del futuro tienen que responder a una serie de demandas que implican capacidades sociológicamente atribuidas más a las mujeres que a los hombres. Una de sus características es la presencia creciente de la mujer en tareas de liderazgo y dirección, y de un sistema de valores que gobiernan nuestra conducta y con el que estamos de acuerdo en palabras y en hechos”. Entre estos valores está la comunicación abierta y libre entre las personas, con independencia de rango y de poder; la influencia, el mérito y la promoción basados en el conocimiento y la competencia profesional; un clima que permita y facilite la confianza y expresión de puntos de vista y opiniones diferentes sin temor a represión; el uso preferente del consenso frente a la coerción en el manejo de conflictos; la aceptación de la diversidad como fuente y vía de desarrollo, y la ecología y la responsabilidad antes los *stakeholders*.

Fuente: Fernández, T. (2009): “Si las mujeres mandasen...”, *El Mundo. Mercados*, 5 de julio, 29-30.

La gestión de la diversidad implica el uso de modelos individuales y organizativos⁴⁰. Los modelos individuales para gestionar la diversidad toman comúnmente dos caminos interdependientes: el aprendizaje y la empatía. El primero se basa en la adquisición de experiencia real o simulada y el segundo en la habilidad para comprender sentimientos y emociones. La clave del aprendizaje es la comunicación. Los gerentes deben comunicarse con los trabajadores de manera abierta y personal, sin que importen la edad, el sexo, el origen étnico, la preferencia sexual, la religión o la discapacidad, para determinar cómo entenderlos e interactuar mejor con ellos. De este modo, los gerentes aprenden más sobre los valores personales de un grupo diverso y el trato que agrada a las personas. En este proceso de aprendizaje, los gerentes pueden animar a empleados diversos a que les proporcionen retroalimentación honesta con respecto al trato que reciben. La empatía se relaciona de manera cercana con la estrategia de aprendizaje individual y consiste

⁴⁰ Luthans, F. (2008): *Organizational Behavior* (11ª edición), MacGraw-Hill/Irwin, New York.

en la habilidad para ponerse uno mismo en el lugar de otro y ver las cosas desde el punto de vista de esa persona.

Por otra parte, poner en marcha en una empresa un programa de diversidad laboral, en la práctica, suele encontrarse con una serie de barreras relevantes⁴¹:

- Estereotipos y prejuicios imprecisos. Esta barrera se manifiesta en la creencia de que las diferencias son debilidades. A su vez, promueve el punto de vista de que la contratación basada en la diversidad implica sacrificar competencia y calidad.
- Etnocentrismo. Es la creencia de que las reglas y normas culturales propias son superiores a las de otras culturas o más apropiadas que estas.
- Planificación de carrera deficiente. Esta barrera se relaciona con la falta de oportunidades para que los empleados obtengan el tipo de asignaciones de trabajo que les permiten el acceso a puestos de alta dirección. En el caso de las mujeres se conoce como techo de cristal.
- Ambiente laboral hostil y de escaso apoyo a los empleados. Es frecuente que se excluya a algunos empleados de eventos sociales y de la camaradería amistosa de muchas oficinas.
- Falta de sabiduría política de los empleados. Podría ser que los empleados no reciban promociones porque desconocen la manera de 'jugar el juego' de relacionarse y avanzar en la organización.
- Dificultades para conciliar la vida laboral y familiar. Las mujeres todavía se encargan de gran parte de las responsabilidades de crianza de los hijos. Ello les dificulta trabajar por la noche y el fin de semana o viajar frecuentemente, una vez que nacen sus hijos. Incluso a falta de hijos, las mujeres dedican más tiempo que los hombres a las tareas domésticas.
- Temores a la discriminación inversa. Algunos trabajadores piensan que la administración de la diversidad es una pantalla de humo para la discriminación inversa. Esa creencia origina una resistencia muy intensa, ya que los trabajadores piensan que los grupos minoritarios ganan a costa de lo que pierden los grupos mayoritarios.
- No considerar la diversidad como una prioridad organizativa. Esto lleva a una resistencia muy sutil, que se muestra en la forma de quejas y actitudes negativas. Los empleados podrían quejarse del tiempo, la energía y los recursos dedicados a administrar la diversidad, que podría haberse gastado en 'trabajo real'.

⁴¹ Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003): *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices* (7ª edición), McGraw-Hill, New York.

- La necesidad de reformar el sistema de evaluación del rendimiento y retribuciones de la organización, que deben reforzar la necesidad de administrar con efectividad la diversidad. Ello significa que el éxito se base en un nuevo conjunto de criterios.
- Resistencia al cambio. La administración efectiva de la diversidad requiere cambios personales y organizativos significativos. Las personas se resisten al cambio por razones muy diversas.

La organización puede utilizar diversos modelos para gestionar la diversidad (**Cuadro 7.5**). Algunas de las más comunes incluyen llevar a cabo pruebas de selección objetivas, capacitar a los trabajadores en la diversidad y desarrollar un programa de calidad de la vida laboral. Una manera de hacer pruebas más válidas para empleados diversos consiste en usar pruebas específicas para empleos en lugar de pruebas generales de actitudes o conocimientos. Este modelo difiere enormemente del uso de pruebas tradicionales que suelen medir el conocimiento general o la inteligencia, ya que estas pruebas están sesgadas culturalmente. Así pues, además de no estar sesgadas culturalmente, las pruebas deben ser capaces de identificar si el solicitante posee las destrezas necesarias para realizar el trabajo.

Cuadro 7.5. Un ejemplo de plan para la gestión de la diversidad

El incremento de la población inmigrante, el amplio abanico de culturas, de estilos de vida personal o las diferencias de orientación sexual que forman parte de la realidad tienen su reflejo en Sodexo. Esta empresa busca la diversidad en su plantilla y ha hecho de esta política una de sus máximas: la gestión de la diferencia es un tema estratégico que compone el ADN de esta organización. "Sodexo, como empresa, vende diversidad y motivación, porque comercializa múltiples productos sobre incentivos, beneficios, etcétera, y a la vez, busca esa diversidad dentro de la compañía. Los empleados aprecian este discurso coherente", explica Stanislas de Saint Louvent, director general de Sodexo Soluciones de Motivación España.

Esta apuesta ha merecido el reconocimiento de la compañía a nivel global. Sodexo ocupa el primer puesto en el *top 50* de Estados Unidos de Empresas por la Diversidad que realiza desde hace diez años la revista especializada *DiversityInc*. Esta publicación destaca que la formación en diversidad es obligatoria para toda la plantilla y que, en los últimos cinco años, ha desarrollado herramientas de medición para evaluar el comportamiento de todos los niveles de la organización en materia de integración.

En el ámbito nacional, la filial española forma parte del *Charter de la Diversidad*. Se trata de un código que las empresas e instituciones de un país firman con carácter voluntario para fomentar su compromiso hacia esta práctica, y por el que se comprometen a respetar la normativa vigente en materia de igualdad de oportunidades y antidiscriminación.

Más flexibilidad

Este reglamento se hace realidad en Sodexo Soluciones de Motivación a través de distintas prácticas. Así por ejemplo, "en los procesos de selección, buscamos que la mitad de los aspirantes a un puesto de trabajo sean mujeres. Obviamente, la elección del empleado se hace por sus competencias", explica Saint Louvent. De este modo, de los 100 empleados que forman la empresa, el 65% son mujeres y, de los cinco miembros del comité de dirección, dos son féminas.

Por otro lado, los planes de diversidad de Sodexo también incluyen medidas orientadas a

la conciliación de la vida familiar y laboral. Los trabajadores pueden ausentarse de su labor ante una emergencia familiar, acogerse a horarios flexibles y a la jornada laboral reducida para cuidar a los hijos o a parientes con discapacidad. Además, se sigue una *política de luces apagadas* por la que a partir de las siete de la tarde ningún empleado puede permanecer en la oficina, y a partir de las cinco no se convoca ninguna reunión. También disponen de diversos paquetes de beneficios: cheques restaurante, de guardería y planes de compensación flexible, entre otros.

La implantación de estas medidas ha demostrado sus ventajas, ya que el nivel de compromiso de la plantilla ha aumentado, especialmente el de las mujeres. En este sentido, Saint Louvent reconoce que existe el reto de motivar al colectivo masculino. "Estamos estudiando las causas de esa falta de motivación para solucionarla. Nuestra oferta de diversidad está más enfocada a ellas y quizá hemos dejado de lado la felicidad de los hombres".

Otra buena parte de las políticas de diversidad van destinadas a la inclusión de las personas discapacitadas. Actualmente dos empleados de Sodexo Soluciones de Motivación tienen alguna discapacidad. En esta línea, la empresa ha dado una serie de pasos para la incorporación de este colectivo: ha definido las funciones y tareas de los puestos de trabajo para una mejor inclusión, ha ofrecido formación para la elaboración de entrevistas de selección, utiliza los centros especiales de empleo para la búsqueda de candidatos y ha dado más importancia a la figura del mentor para fomentar la empleabilidad de estas personas. También ha realizado jornadas de sensibilización. Este año, el Día del Empleado estuvo dedicado a este colectivo.

Fuente: Expansión & Empleo (2010): "Fabricando el gen de la diversidad", *El Mundo. Expansión & Empleo*, 24 de octubre, 35.

Existen dos formas en las que esta capacitación juega una función clave en la gestión de la diversidad. Una consiste en ofrecer capacitación a grupos diversos. Los miembros del grupo reciben capacitación en una destreza de nivel básico o sobre la manera de realizar su trabajo actual o futuro. El otro método consiste en proporcionar capacitación a gerentes y otros empleados que también trabajan con empleados diversos. Con una buena capacitación se les ayuda a captar varias formas de pensar y de dirigirse a otros, primer paso para acabar con el pensamiento etnocéntrico. Finalmente logran integrar varias culturas, es decir, su juicio de lo correcto, bueno, malo y moral ya no se aplica a las diferencias culturales. Estas pueden sentirse como esenciales, naturales y placenteras, lo cual permite disfrutar el verdadero pluralismo y aprovechar los recursos de la diversidad humana.

Los programas de formación de la diversidad pretenden reducir las barreras, como los valores, estereotipos y prácticas directivas, que limitan las contribuciones de los empleados a los objetivos organizativos y desarrollo personal. Estos programas persiguen los fines siguientes: a) ofrecer a los integrantes de la organización información adecuada sobre la diversidad; b) revelar prejuicios y estereotipos personales; c) evaluar ideas, actitudes y valores personales y aprender acerca de otros puntos de vista; d) suprimir estereotipos e ideas inadecuadas sobre grupos distintos; e) crear una atmósfera donde las personas se sientan libres para compartir sus

perspectivas y puntos de vista y f) mejorar el entendimiento de otros que son diferentes de uno mismo.

Las organizaciones que habían adoptado con éxito los programas de formación de la diversidad recibían un fuerte apoyo de la alta dirección y brindaban una mayor prioridad a la diversidad frente a otros objetivos de la organización. El éxito de la formación de la diversidad estaba también asociado con la asistencia obligatoria de todos los directivos, la evaluación a largo plazo de los resultados de la formación, las compensaciones a la dirección por el aumento de la diversidad y una amplia definición de carácter inclusivo de lo que se entiende por diversidad en la organización. Sin embargo, las organizaciones pueden hacer poco para imponer cambios en los sentimientos de las personas hacia los demás. No obstante, deben adoptar una política de tolerancia cero para los casos de discriminación y acoso.

Muchos programas incluyen la autoevaluación de las similitudes y diferencias percibidas entre los diferentes grupos de empleados y las atribuciones de éxitos y fracasos de los empleados de las minorías. Estos programas pueden utilizar cintas de vídeo y ejercicios experimentales para aumentar la concienciación de los efectos negativos de los estereotipos sobre los miembros de los grupos minoritarios. Se asume que esta mayor conciencia resultará algún día en un cambio de conducta.

Los programas de calidad de la vida laboral (*Quality of Work, QWL*) crean un lugar de trabajo que mejora el bienestar y la satisfacción de los empleados. La meta general de estos programas consiste en satisfacer toda la variedad de necesidades del personal. QWL conlleva las siguientes actuaciones⁴²: a) compensaciones adecuadas y justas; b) un ambiente seguro y saludable; c) trabajos que desarrollan habilidades humanas; d) la posibilidad de lograr seguridad y crecimiento personal; e) un entorno social libre de prejuicios que estimule la identidad personal, el sentido de comunidad y la movilidad ascendente; f) el constitucionalismo, o los derechos de intimidad personal, disenso y procedimiento justo; g) facilidades para conciliar la vida laboral y familiar; y h) acciones socialmente responsables por parte de la organización.

Una empresa de servicios financieros introdujo una serie de posibilidades laborales flexibles. El objetivo era responder a la necesidad de los empleados de encontrar un equilibrio entre sus obligaciones laborales y de cuidado doméstico, tanto para mujeres como para hombres. Estas medidas tuvieron un efecto inmediato en la reincorporación de las mujeres después de la baja por maternidad, lo que aumentó la satisfacción de los trabajadores y redujo los costes laborales. Mediante la creación de una red de colaboración entre establecimientos locales y grupos de personas con discapacidad se potenció la conciencia de los trabajadores y se mejoraron los

⁴² Whitford, D. (2001): "A human place to work", *Fortune*, 8 de enero, 108-118; 458-459.

servicios conforme a las necesidades de los clientes con discapacidad. Inspirado por la máxima empresarial de 'Buena vecindad', las ventas a clientes con discapacidad aumentaron y el entorno de la compra mejoró en su conjunto.

Tras la puesta en práctica de una política de diversidad, acompañada por un programa antiacoso y de respeto en el trabajo, conjuntamente con los sindicatos, una compañía de ingeniería y tecnología aumentó espectacularmente su cuota de mujeres graduadas. Fue capaz de integrar mujeres en un campo donde estas tradicionalmente sólo constituyen una pequeña minoría. Con el objetivo de aumentar el número de empleados mayores de cincuenta años para reflejar mejor la edad de los clientes, un establecimiento comercial desarrolló diferentes métodos de selección de personal, incentivos, programas y una amplia variedad de acuerdos laborales. El resultado fue una notable mejora en la lealtad y la responsabilidad de los empleados, lo que originó una reducción de los gastos en selección de personal y aumentó las ventas a los clientes mayores.

Situado en una zona con alta proporción de minorías étnicas, un banco empezó a contratar personal local con conocimientos de la lengua de la comunidad minoritaria, renovó las instalaciones y estableció relaciones con empresas propiedad de personas pertenecientes a esta minoría. Estas acciones, junto a la oferta de productos a medida y a la comunicación, aumentaron enormemente el volumen de negocio. Según testimonios independientes, esta compañía fue considerada una parte valiosa del área local.

Tras el establecimiento de una red de grupos para minorías étnicas, mujeres y trabajadores gays y lesbianas, una empresa pública procedió a revisar el tipo de servicios que estaba ofreciendo a los diferentes grupos de la comunidad. Aprovechando sus habilidades y conocimientos, mejoró sus servicios y la comunicación con una gama más amplia de usuarios, además de reducir los esfuerzos inútiles causados por un mal entendimiento.

7.3. Gestión de recursos humanos en las empresas internacionales

Una empresa internacional debe afrontar la múltiple dificultad de adaptar sus prácticas de recursos humanos a las diferentes culturas de los países en que ha implantado multinacionales. Especialmente deben evitarse conflictos con las costumbres de cada región.

Es poco probable que las empresas se internacionalicen directamente a través de filiales. Es más habitual que esa internacionalización pase por una serie de fases. Si bien una empresa no discurre necesariamente por cada una de estas cinco fases en su proceso de internacionalización, generalmente suelen mostrarse las siguientes etapas. En la primera etapa la empresa trabaja para un mercado exclusivamente nacional. A continuación, la empresa

empieza a exportar, con lo que inicia su proceso de internacionalización. La tercera etapa suele mostrar una internacionalización vía *joint-ventures*, trasladando algunas de las actividades del país donde está ubicada la matriz al país huésped. Será en esta fase cuando se expatrien los primeros directivos o técnicos. Sólo en la cuarta fase la empresa opera como multinacional, al trasladar a países diferentes a donde está ubicada la empresa matriz instalaciones productivas y de montaje. Finalmente, la última fase es la de transnacionalización de la empresa, con escasos vínculos con el país de origen, operaciones muy descentralizadas y con cada unidad de negocio con autonomía para adoptar sus propias decisiones.

En general, las diferencias culturales de los países suelen definirse en función de cinco variables⁴³: distancia al poder, individualismo, evitar incertidumbre, masculinidad/feminidad y orientación a plazo corto y largo. La distancia al poder significa que en una determinada cultura existen y se aceptan mayores diferencias y riquezas en las instituciones, las organizaciones y las personas. México, Emiratos Árabes, España o Venezuela son algunos de los países donde esta dimensión es alta.

El individualismo se refiere al grado en que la sociedad valora los objetivos individuales, la autonomía y la privacidad frente a la lealtad al grupo, el compromiso, la participación en actividades colectivas, la cohesión social y la socialización. Los países de la Commonwealth son muy individualistas, mientras que en el lado opuesto se encuentran Singapur, Indonesia, Japón o Taiwan.

La aversión a la incertidumbre se define como el nivel en que una sociedad otorga relevancia a la reducción del riesgo y de la inestabilidad o ambigüedad con objeto de minimizar el temor a lo desconocido y dando un gran valor a la estabilidad y a la rutina. Grecia, Portugal o Italia son países de enorme aversión a la incertidumbre.

La dimensión masculinidad/feminidad se refiere al grado en que una sociedad considera un comportamiento 'masculino' es importante para alcanzar el éxito, fomentando roles sexuales estereotipados y rígidos. La masculinidad muestra preferencia por el logro, la asertividad, la orientación al trabajo y el éxito material: Japón, Alemania o Estados Unidos son países muy masculinos, mientras que Dinamarca, Noruega o Suecia son sociedades más femeninas.

La orientación a largo/corto plazo hace referencia al grado en que los valores de las sociedades se orientan hacia el futuro (ahorro, constancia, paciencia, perseverancia y respeto a las personas de mayor edad) o al pasado o el presente (respeto a la tradición, cumplimiento de obligaciones

⁴³ Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences* (2ª edición), Sage, Beverly Hills.

sociales, etc.) Japón o China son países con orientación a largo plazo, mientras que Estados Unidos lo es a corto.

En general, las políticas de recursos humanos de las empresas deben ser consistentes con la cultura del país donde se ubica la filial, lo cual permite evitar conflictos. Entre otros, actitudes y creencias, religión, organización social o estructuras políticas son factores a tener en cuenta. Por una parte, en cuanto a la estética, la dirección de recursos humanos debe conocer los aspectos básicos que pueden afectar a las relaciones e interacciones entre los empleados (entre ellos, distinto significado de algunos colores y sus implicaciones según el país). Así, mientras que en Occidente el negro hace referencia al luto, en Oriente lo es el blanco. Las actitudes hacia el tiempo, por ejemplo, son muy diferentes en América del Norte y del Sur. Las fiestas y las fechas, asimismo, varían en función de las religiones, por lo que este factor también debe abordarse en el diseño de las políticas de recursos humanos.

Considerar las peculiaridades de la cultura del país huésped es la base de lo que se denomina un enfoque policéntrico en cuanto a las decisiones de recursos humanos en cada filial (**Cuadro 7.6**). Sin embargo, este no es un planteamiento común a todas las empresas. En algunas de ellas, las decisiones de recursos humanos de las filiales son réplicas de las que prevalecen en la oficina central: es el enfoque etnocéntrico. Finalmente, en algunas empresas se definen formas de decidir en recursos humanos comunes para todas las instalaciones de la empresas, se encuentren en el país que se encuentren, aunque las elegidas como 'buenas prácticas' no tienen que proceder necesariamente del país donde está ubicada la matriz, sino que proceden de cualquier país en que se encuentre ubicada la empresa: es el enfoque geocéntrico.

Cuadro 7.6. La gestión de profesionales en multinacionales con presencia en China

El desarrollo del mercado chino es una de las principales prioridades de las multinacionales. Pero sea cual sea la industria, el obstáculo es siempre el mismo: atraer, desarrollar y retener buenos profesionales locales necesarios para la consecución de ese objetivo. Las multinacionales conocen la importancia de tener un liderazgo autóctono en sintonía con las idiosincrasias y con los rápidos cambios del mercado chino. En una reciente entrevista al *Wall Street Journal*, Pierre Cohade, presidente de Goodyear en la región de Asia Pacífico, confirmó que el principal desafío de las empresas en China es "la búsqueda desesperada de buenos profesionales". El problema no se restringe a Goodyear: durante los últimos 13 años, la Cámara Americana de Comercio ha hecho encuestas anuales sobre la situación de las empresas americanas en China y un dato que aparece con frecuencia indica las limitaciones de los recursos humanos de nivel directivo como el mayor desafío para esas empresas.

Trabajadores locales: ¿por qué preocuparse por eso?

Las multinacionales prefieren contratar personas del mercado al que desean llegar sobre todo

para tener acceso al conocimiento sobre esas regiones. En China, por ejemplo, eso ha hecho que muchas multinacionales redujeran el número de trabajadores no chinos. Pankaj Ghemawat, profesor de IESE Business School, investigó el impacto de la "distancia cultural" sobre la empresa y constató que los mayores desafíos están en las regiones en que las empresas trabajan sin vínculos históricos y culturales, tal y como sucede con las empresas americanas y europeas en China. Prácticas exitosas en el exterior pueden no tener el mismo resultado en todos los países: empresas que son líderes en otros mercados, como Best Buy y The Home Depot, naufragaron en China porque fueron incapaces de comprender los hábitos de consumo de los chinos y sus condiciones locales.

La "distancia cultural" inspiró cambios significativos en las prácticas de negocios de las multinacionales en China en los sectores de marketing, diseño del producto, relaciones con el Gobierno, entre otros. KFC, por ejemplo, creó en Pekín un bocadillo con sabor de pato; Bill Gates, de Microsoft, se reunió con el presidente Hu Jintao para discutir el crecimiento vertiginoso de la piratería. Además de simples grupos de discusión y análisis de mercado, las empresas necesitan profesionales expertos que entiendan las necesidades locales, dirijan la empresa según esas necesidades y trabajen en sintonía con la matriz y con las unidades de negocios repartidas por el mundo.

Aunque los costes más baratos de mano de obra sean citados con frecuencia como un punto a favor de la contratación de mano de obra local, eso muchas veces se aplica sólo a los puestos de nivel inicial y medio. En Procter & Gamble, por ejemplo, un ejecutivo dijo que la contratación de chinos equivale a 1/3 sólo de las contrataciones de no chinos. Pero debido al aumento de la renta media y la revalorización de la moneda china, esa distancia está comenzando a ser menor. Con el aumento de la lucha por conseguir profesionales nativos, los mejores gerentes chinos pueden, a fin de cuentas, volverse tan caros como sus compañeros extranjeros.

Profesionales: El 10% más cualificado

A pesar de reconocer la necesidad obvia de contratar personal nativo, las multinacionales tienen dificultades para contratar debido a la escasez de mano de obra cualificada. La consultora de gestión McKinsey se refirió de forma reciente al problema como la "paradoja de la oferta", porque es difícil encontrar profesionales razonables, aunque haya muchos candidatos de nivel superior. En 2005, la empresa —según investigaciones— previó una guerra inminente provocada por la lucha por contratar profesionales y añadió que "de media, menos del 10% de los candidatos a un empleo estarían en condiciones de trabajar para una empresa extranjera en los principales sectores escogidos". El reclutamiento también es difícil porque algunas empresas acaban constatando que los mejores estudiantes no siempre acaban siendo los mejores empleados. Según dijo John Holden, ex presidente de la Comisión Nacional para las Relaciones EEUU-China, "algunas MNs (multinacionales) prefieren no contratar recién graduados de las principales universidades chinas, optando por candidatos de universidades regionales y menos importantes cuya experiencia de vida es más próxima a la realidad y que son, posiblemente, más ambiciosos".

La calidad de la gestión del profesional está mejorando bastante, lo que se puede explicar por un aumento de las oportunidades en cuanto a enseñanza y empleo. En primer lugar, hay más chinos estudiando en el exterior: en 2010, el número de chinos en otros países era cerca de 200.000. En EEUU, esa cifra creció un 30% respecto a 2009. En segundo lugar, las escuelas de negocios están mejorando y están cada vez más en sintonía con las prácticas establecidas: The China Europe International Business School se trajo a su nuevo rector de Harvard Business School en un esfuerzo por reformar el cuerpo docente, los procedimientos de recaudar fondos, el *branding* y la cultura de la escuela. De igual modo, la Escuela de Guanghua, de la Universidad de Pekín, recurre cada vez más a materiales de cursos de la London Business School y de Harvard Business School. Por último, debido a la presencia cada vez mayor de

multinacionales en China, el conjunto de gerentes locales familiarizados con las prácticas de las MNs creció. En consecuencia, tanto la cantidad como la calidad de los profesionales en el área de gestión en China es cada vez mejor.

Sin embargo, la demanda de profesionales de alta calidad continúa siendo mayor que la oferta disponible por tres razones principales. En primer lugar, crece el número de empresas extranjeras que están profundizando su compromiso y su presencia en el mercado chino. En segundo lugar, las MNs están buscando aumentar la proporción de trabajadores nativos en sus empresas. Según Brian Newman, director financiero de PepsiCo, "nuestras operaciones están casi todas en manos de trabajadores locales, con excepción de algunos altos cargos". En tercer lugar, sacar provecho del rápido crecimiento del mercado chino exige, no es de extrañar, un ritmo de expansión muy veloz, lo que requiere, cada vez más, un número mayor de gerentes de alto perfil.

Empresas chinas: fomentando la guerra de talento

La disputa por atraer profesionales de alto perfil no es tan solo una batalla entre las MNs. Las compañías chinas, tanto las estatales como las privadas, están contratando rápidamente buena parte de los mejores profesionales disponibles casi siempre a costa de las MNs. Las ventajas ofrecidas por estas últimas para atraer buenos profesionales —marcas de prestigio, salarios altos y la oportunidad de hacer carrera— están perdiendo atractivo. Según una investigación hecha por la empresa de servicios de consultoría de recursos humanos Manpower con profesionales que buscaban empleo en China en 2010, el número de entrevistados que mostraban preferencia por las empresas privadas chinas creció un 5%; el porcentaje de los que optarían por una empresa extranjera cayó un 10% respecto a hace cuatro años. Las principales causas de ese cambio son mejores oportunidades de carrera a largo plazo y salarios más elevados. Un ejecutivo de Procter & Gamble reforzó ese dato observando que "los salarios en China son muy buenos, y que triplican de valor en tres años. Todo eso sin incluir ayuda financiera en vivienda, coche de la empresa y préstamos sin cobro de intereses según la antigüedad en la empresa. No es que nuestros beneficios sean malos, pero es simplemente imposible competir con el plan de opciones sobre acciones que los chinos ofrecen cuando quieren contratar un director de marketing, por ejemplo".

La gran cantidad de empresas locales que compiten ferozmente en un mercado en expansión, además del volumen sustancial de ganancias acumuladas y de capital riesgo, tuvieron como resultado una disputa reñida por los mejores profesionales. Con las cualificaciones idóneas, un gerente de nivel medio de una multinacional probablemente recibiría un salario más alto y tendría más responsabilidades en una empresa china. Por ejemplo, un gerente asistente de una gran empresa puede convertirse en el gerente general de una empresa cotizada o socio minoritario de un fondo de *private equity*, ayudando a las empresas en fase de crecimiento a gestionar sus operaciones. Según dijo Richard Sprague, ejecutivo de Microsoft en Pekín, "nuestros empleados saben que pueden ir a Baidu [compañía china de tecnología] o a otras empresas donde tendrán un cargo importante con gente bajo su mando". Para los gerentes más expertos, hay casi siempre varias alternativas que llevan a una rotación intensa.

El encanto de las oportunidades externas se ve acrecentado por las frustraciones que los empleados chinos a veces sienten en una multinacional. Cuando tienen que reportar a gerentes extranjeros o a unidades de negocios globales menos familiarizadas con los cambios rápidos y con las prácticas de negocios del mercado local, los trabajadores nativos sienten que pasan buena parte del tiempo "traduciendo" la situación a los extranjeros. Muchas MNs, por ejemplo, tienen controles internos severos para impedir desfalcos y fraudes que puedan acarrear riesgos significativos en un mercado emergente como el chino. Los regalos para trabajadores del gobierno y socios de la empresa —algunas veces etiquetados como "propinas"— siguen procedimientos rigurosos en lo que concierne al valor y a la conveniencia, inclusive en época de

festividades chinas importantes, cuando tales prácticas se vuelven más comunes. Como dijo un ejecutivo extranjero, los trabajadores nativos creen que esas normativas, creadas por el liderazgo no chino, "restringen su estilo, imposibilitándolos a hacer su trabajo". Las oportunidades externas pueden volverse más seductoras si el trabajador nativo se siente limitado por operaciones ineficientes y/o insensibles a las necesidades locales.

El director de un programa de educación ejecutiva de una escuela de negocios destacada de China formuló esa dificultad de la siguiente forma: "La cuestión fundamental es de confianza; ¿la casa matriz confía en usted? Cuando los trabajadores locales no perciben esa confianza, se marchan. El problema de muchas MNs es que los sistemas de promoción de los trabajadores locales todavía se improvisan. Si no hay un sistema de apoyo formal, fallará el proceso de identificación de uno o dos candidatos al año, que después de escogidos son enviados al exterior con la esperanza de que puedan desarrollar la confianza necesaria. Los sistemas en vigor aún están poco desarrollados". De ese modo, los trabajadores locales se toparán con un techo que no podrán superar y que restringirá sus oportunidades de promoción dentro de la multinacional. Además de la disputa cada vez mayor por el profesional local más capacitado, cuestiones de confianza, comunicación, estilo de trabajo y plan de promoción profesional son también obstáculos significativos para el intento de formar un equipo gestor local fuerte.

Dificultades para las multinacionales: la "distancia cultural" de China

La lengua es siempre citada como barrera para las MNs en China. Como el inglés todavía está considerado la lengua internacional de los negocios, las MNs siempre creen que los gerentes chinos necesitan mejorar su conocimiento de inglés para actuar con mayor eficacia —para que puedan expresarse de manera convincente— en un idioma que no es el suyo. Aunque muchos líderes tengan un conocimiento excelente de la primera lengua, es mucho más difícil de ejercer la misma presencia y liderazgo en un segundo, tercer o cuarto idiomas, lo que contribuye aún más a disminuir la confianza que tiene el ejecutivo cuando está en su país.

Las normas culturales y los estilos de trabajo son igualmente importantes. Los gerentes chinos tienden a trabajar de forma más confortable en estructuras nítidamente jerárquicas, frente a ambientes más abiertos, colaborativos y horizontales. Según observó un ejecutivo de Microsoft: "Los gerentes chinos pueden tener problemas a la hora de ejercer su función en niveles más elevados, ya que tendrán que desafiar a la autoridad, expresar opiniones divergentes y correr riesgos".

Por último, las MNs en China presentan dificultades respecto a la movilidad geográfica. Los lazos familiares y las obligaciones culturales, entre ellas la de cuidar de los padres, pueden llevar al trabajador local a no querer trasladarse. P&G, por ejemplo, hace numerosas contrataciones en las universidades de Pekín y de Shanghái, pero tiene dificultades para contratar en el norte de China. Aunque los chinos estén buscando experiencia internacional, evitan a veces salir de China debido a los rápidos cambios de mercado y al recelo de "quedarse fuera" del crecimiento del país. Diferentes puestos en varios lugares, un procedimiento considerado crucial para la trayectoria profesional en algunas multinacionales, casi siempre exige al profesional local que sacrifique carrera y familia.

Formación de líderes, visibilidad global y "proyectos atractivos"

En respuesta a esos desafíos, las grandes multinacionales crearon proyectos internos para lidiar con esas dificultades y que se convirtieran en lugares aún más atractivos para los profesionales locales altamente cualificados. GM, Microsoft, P&G, PepsiCo y otras MNs recurren a una serie de programas para atraer y retener a los mejores y los más brillantes talentos chinos. Los programas incluyen, entre otras cosas, rotación de puestos en varios países diferentes, entrenamiento interno, incentivos monetarios y enriquecimiento del currículo en asociación con universidades locales.

Microsoft, por ejemplo, usa dos métodos para proporcionar experiencia internacional a los gerentes chinos: en primer lugar, lleva a China a los altos directivos de la empresa para que trabajen codo con codo con los trabajadores locales proporcionando a los chinos el entrenamiento necesario para su desarrollo. En segundo lugar —en un programa conocido a veces como "expatriación reversa" — la empresa envía gerentes chinos a EEUU donde permanecen durante varios meses para entender en profundidad el funcionamiento de las operaciones de la matriz y obtener experiencia en un contexto extranjero. Sprague, de Microsoft, dice que "la retención, creo yo, no es un problema tan grave, en parte porque hacemos muchos programas de desarrollo parecidos a ese".

Según un ejecutivo de GM en China, "el pensamiento crítico y la resolución creativa de problemas —dos habilidades fundamentales de un gerente o miembro de equipo de cualquier nivel en una multinacional— constituyen un área en evidente desarrollo en el sistema de enseñanza china". De hecho, muchas empresas refuerzan su implicación con universidades locales a través del enriquecimiento del currículo en asociación con la empresa y/o a través del patrocinio o de la participación en eventos de la industria, como competiciones para la resolución de casos de estudio y paneles de discusión. Las empresas también defienden de forma coherente un entrenamiento más riguroso para los gerentes en general.

Además de entrenamiento y desarrollo, los trabajadores chinos —como todos los demás— se preocupan mucho por la cuestión salarial al tomar decisiones en la vida profesional. Según lo mencionado anteriormente, uno de los desafíos que las MNs enfrentan al tratar de ese asunto con los trabajadores locales, principalmente ejecutivos profesionales del área de desarrollo de negocios, tiene que ver con la gran diferencia en la forma en que las MNs y las compañías chinas locales hacen negocios en China, entiéndase "propinas". Para los chinos, la propina es algo perfectamente normal y forma parte de la cultura de negocios de su país, mientras las MNs, sin importar su punto de vista, están obligadas a continuar los estándares de su país de origen y, tratándose de empresas cotizadas, deben seguir las leyes del lugar donde cotizan (por ejemplo, la Ley de Prácticas de Corrupción en el Exterior, en EEUU).

Muchas veces, los gerentes chinos de MNs entienden que eso los pone en desventaja cuando tienen que competir con sus congéneres de empresas chinas, creando un clima de tensión y una posible razón para dejar la empresa. Para lidiar con ese problema, las MNs pueden recurrir a una serie de tácticas. Ellas pueden ser transparentes y tratar de inmediato, al principio, la cuestión de las propinas, pueden ofrecer al trabajador un plan de carrera profesional con una dirección clara sobre oportunidades de promoción y proporcionarle un volumen confortable de trabajo. Un ejecutivo de Microsoft dijo que "nuestros empleados trabajan con proyectos de tecnología avanzados e interesantes y utilizan procesos sofisticados de desarrollo de software. Según nuestro proceso de revisión interna, sabemos si eso es tan o más importante que el salario que reciben".

Las MNs sin lugar a dudas están enfatizando la importancia de la contratación de profesionales nativos para sus empresas en China, pero la gestión de esos profesionales supone obstáculos formidables. Profesionales locales altamente cualificados son escasos, pero esenciales. Las compañías chinas, y no las MNs, están volviéndose lugares más atractivos para trabajar. Además, la "distancia cultural" de China es enorme. Varias MNs dejaron China porque no fueron capaces de solucionar con éxito esas cuestiones. Para las MNs que permanecen en el país, la gestión de buenos profesionales —sobre todo su selección, desarrollo y retención de buenos trabajadores locales en el contexto de la economía china, que es grande, compleja y en rápido crecimiento— fue su principal preocupación a lo largo de la última década y, con seguridad, lo continuará siendo, es decir, si quieren ser exitosas.

Fuente: Dodyk, P., Richardson, A. y Wu, M. (2012): "La gestión de profesionales en multinacionales con presencia en China", <http://www.wharton.universia.net/> , 25 de enero.

Una de las peculiaridades de la dirección de los recursos humanos en las empresas internacionales es la necesidad de gestionar a los expatriados, es decir, empleados del país donde se encuentra ubicada la empresa matriz que son trasladados durante varios años a una filial (**Cuadro 7.7**). Por lo general, se usan más expatriados en las circunstancias siguientes⁴⁴: a) no existe la cualificación necesaria en el país huésped; b) una parte importante de la estrategia empresarial es la creación de una imagen global; c) las filiales internacionales y las actividades nacionales son muy interdependientes; d) la situación política es inestable; e) existen diferencias culturales importantes entre el país de origen y el huésped.

Cuadro 7.7. Expatriación: Una experiencia enriquecedora e inquietante

A lo largo de los últimos años, la globalización del mundo empresarial ha llevado a decenas de compañías que operan en España a trasladar a sus profesionales de forma temporal hacia otros países en los que su negocio también tiene actividad. Los trabajadores reciben estas expatriaciones como una oportunidad de desarrollo profesional dentro de la compañía, que les generará un fuerte conocimiento internacional y les reportará amplios beneficios económicos. No es de extrañar que muchos jóvenes profesionales se decanten por trabajar en una empresa que les ofrezca esa posibilidad, cada vez mejor valorada. El Banco BPM de *Profesionales & Managers*, una consultora especializada en la selección de altos directivos y técnicos de cualquier sector, organizó en Madrid un encuentro con siete expatriados que desvelaron las claves de este fenómeno y los motivos que llevan a un trabajador a desarrollar su actividad en el extranjero. Infoempleo.com fue testigo de este encuentro.

Entre los asistentes se hallaban Florentino García de la Noceda, socio consultor de BPM; José Carlos Losada, director comercial de Galp; Gustavo Velayos, director de marketing de Gallagher; Alex Pallete, *planner* de la agencia de publicidad Lola; Raúl Miranda, empresario que trabajó como director de marketing de Philip Morris; Carlos Guri, business director de Coca-Cola; Fran Domingo, durante años responsable de mercados para Philip Morris y Javier González, *brand manager* de British American Tobacco.

Todos ellos tuvieron la oportunidad de trabajar en países como Argentina, Estados Unidos, Rusia, Suiza, Holanda o Emiratos Árabes Unidos. Vivieron experiencias similares y recomiendan a cualquiera que siga su ejemplo. 'Es un periodo de grandes beneficios: mejora tu calidad de vida, te enfrentas a nuevos retos profesionales que suelen ser interesantísimos, perfeccionas un idioma que no es el tuyo, tienes más tiempo para dedicarle a tus hijos...', apunta Gustavo Velayos.

Ahora, ya en España, son capaces de encontrarle algún inconveniente a la expatriación, como la contraproducente pérdida de contacto laboral en España. 'Pero ante cualquier desventaja siempre prima lo que ganas a nivel personal. Sólo si hubiese que cuantificar lo que la empresa invierte en ti, sería impagable', afirma José Carlos Losada refiriéndose a los traslados, formación adicional y experiencia personal.

Preguntados por la descentralización de las grandes compañías, que genera expatriaciones masivas, los asistentes tildan de arcaica esta forma de concebir la empresa. 'Es un poco antiguo eso de tener a la gente repartida por 180 países. En esta era de telecomunicaciones yo creo que los grandes *headquarters* [centros de operaciones] deberían pasar a la historia', señala Carlos Guri. 'Pero existe esa descentralización, y tiene un fallo: falta comunicación entre sedes. Llegas a la central de la compañía para la que trabajas y pierdes por completo el contacto con tu país de origen', replica Raúl Miranda.

Dicen que la expatriación genera ambición y adicción profesional. Los trabajadores alcanzan un nivel social más elevado, tienen cada vez retos laborales mayores y, con frecuencia, pasan

⁴⁴ Boyacigiller, N. (1990): "Roles of expatriates in the management of interdependence, complicity and risk of MNNs", *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-378.

horas y horas en la oficina. 'Hay mucha soledad en los puestos más altos porque, si no tienes cuidado, tiendes a descuidar a tu pareja', indica Alex Pallette. 'Es increíble el número tan elevado de divorcios que hay entre los expatriados', remarca José Carlos Losada. Los asistentes al encuentro inciden en la importancia de mantener siempre los pies en el suelo y no dejarse deslumbrar por todo lo que les rodea durante su traslado laboral. 'Nunca tienes que olvidar que la expatriación no es más que vivir una vida prestada. Tienes una casa estupenda, un coche fantástico, pero sabes que eso se va a acabar', señala Fran Domingo. 'Las cosas sólo irán bien si mantienes tu mente sana', añade Carlos Guri. Por último, los expatriados reunidos por BPM reflejaron las dificultades de readaptarse a la forma de trabajo española. 'No consigues acostumbrarte de nuevo a las reuniones sin agenda, sin objetivos claros y a los horarios prolongados con escasa productividad. Cuesta mucho', bromea Raúl Miranda. Otros, como Gustavo Velayos y José Carlos Losada aseguran que han aprovechado la experiencia vivida para acostumbrar a sus equipos españoles a trabajar tal y como lo hacían fuera: con jornadas más cortas y con una total abolición de la falsa productividad.

Fuente: Suárez, E. (2007): "Expatriación: una experiencia enriquecedora e inquietante", *Infoempleo.com/ABC*, 11 de noviembre, 6.

Gestionar a los expatriados conlleva responsabilidades muy específicas. En especial, deben considerarse los fracasos en la expatriación, que se producen cuando el expatriado vuelve al país de origen antes de lo previsto y sin haber logrado los objetivos esperados. Varias causas explican el fracaso del expatriado⁴⁵. En primer lugar, es habitual que, a su llegada al país huésped, perciba que la matriz lo ha olvidado, por lo que serán los no expatriados quienes vayan haciendo carrera. Dicha argumentación se apoya en bases sólidas, como lo demuestra el hecho de que muchos empleados deban reorientar su carrera hacia otras empresas. Otra de las causas del fracaso en la gestión de los expatriados es el choque cultural, lo que implica que el empleado no se adapte a la cultura del país huésped y que intente imponer la suya, lo que origina conflictos, insatisfacción y situaciones desagradables. Una tercera causa de fracaso de la expatriación es la falta de formación sobre diversidad cultural previa a la marcha del empleado. Asimismo, las empresas internacionales que otorgan demasiada importancia a la cualificación técnica en las expatriaciones suelen fracasar, pues en estos casos son tan importantes las habilidades interpersonales del empleado, que sea una persona adaptable y flexible, abierta a experiencias interesantes y a conocer nuevas culturas y personas. Finalmente, los problemas familiares constituyen una causa fundamental en el fracaso de las expatriaciones. Si el empleado se va sin su familia, puede que se sienta culpable por haberla 'abandonado'. En el caso de que los parientes se trasladen también, la empresa debería informar y facilitar todos los temas básicos (vivienda, centros educativos, asistencia sanitaria, localización de vivienda en la ciudad de residencia en el extranjero, etc.).

⁴⁵ Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008): *Gestión de Recursos Humanos* (5ª edición), Pearson Prentice Hall, Madrid.

Evitar el fracaso de las expatriaciones implica aplicarse en la adecuación de las políticas de recursos humanos a esta situación. En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, el objetivo fundamental debe centrarse en buscar y contratar candidatos con un perfil donde sobresalgan aspectos como el conocimiento del puesto y la motivación para ocuparlo, las habilidades interpersonales, la flexibilidad y adaptabilidad y la apertura a nuevas culturas. Es preferible seleccionar personas con experiencia internacional previa (anteriores expatriados, estudiantes con algún curso de formación en otro país o trabajadores propios extranjeros). Asimismo, es conveniente que en los comités de selección se incluyan anteriores expatriados. En el proceso de selección debe, asimismo, incluirse a la familia, pues, si esta no es feliz, es muy probable que la expatriación fracase.

El sistema de evaluación del desempeño deberá considerar, además de las habilidades técnicas, las de carácter intercultural, la sensibilidad hacia las normas y valores extranjeros y la facilidad de adaptación a entornos desconocidos.

El expatriado debe recibir, con anterioridad a su partida, una adecuada formación transcultural, que incluya un análisis de los valores, costumbres, idioma, tradiciones, etc. del país huésped. En dicha formación debe participar el cónyuge, incluso la familia del expatriado. Es preferible que los formadores sean otros expatriados actuales o previos.

En cuanto a la retribución, el expatriado debe recibir una renta equivalente a la que obtendría en el país de origen, además de proporcionarle una cantidad de dinero extra que le permita cubrir las diferencias consecuencia de la vivienda, del precio de los bienes de consumo y de los seguros médicos, entre otros. Obviamente deberá dotarse una partida en forma de incentivos salariales por marcharse a la filial extranjera, ya sea en forma de una cantidad fija anual o un porcentaje de su retribución o una combinación de ambos. Esta partida crecerá en función de ciertas variables relativas al país huésped, como menor seguridad, mayor riesgo de atentados o delincuencia o mayor inestabilidad política. A estos conceptos suelen añadirse retribuciones en especie, generalmente coche de empresa, gastos de traslado y seguros médicos y asistencia sanitaria, entre otros de carácter básico, a los que en ocasiones se añaden vivienda, seguridad, idioma y nivel de vida muy diferentes entre sí, etc.

No obstante, incluso en los casos en que la expatriación es un éxito, la repatriación puede hacer emerger nuevos problemas para el departamento de recursos humanos. En primer lugar, el repatriado puede percibir que no se valoran las habilidades que ha adquirido durante su estancia en el extranjero. En segundo lugar, es posible que haya perdido estatus en relación con el que tenía en la filial, al ser uno más dentro de la filial, incluso peor tratado que sus compañeros que

no han sido expatriados. Una inadecuada planificación de la repatriación puede hacer que el empleado fracase en esta etapa debido a la incertidumbre acerca de sus nuevas tareas y responsabilidades, o incluso que perciba que se le está ofreciendo un puesto de trabajo peor al pactado antes de su marcha. Incluso puede producirse un choque cultural inverso, esto es, que se haya interiorizado tanto la cultura del país huésped que le resulte difícil adaptarse a su cultura nativa.

En general, las empresas suelen acometer ciertas acciones para evitar fracasos en las repatriaciones: a) planificar la carrera profesional de modo que el expatriado no encuentre incertidumbres respecto a su situación en la repatriación; b) disponer de mentores y tutores en contacto continuo con el expatriado, que lo hagan sentirse un miembro más de la misma; c) abrir canales globales de comunicaciones a través de los cuales mantener informados a los expatriados; y d) reconocer que la contribución de los empleados repatriados facilita su reincorporación.

Ahora bien, no existe una única forma de expatriación, sino múltiples modalidades. El **Cuadro 7.8** muestra una de ellas, cada vez más habitual.

Cuadro 7.8. Trabajar a salto de mata

El mundo cabe en un despacho. O casi. Cada vez es más habitual que los ejecutivos de las grandes multinacionales controlen en un solo portfolio los productos que se fabrican o comercializan en uno, dos, tres y hasta doce países. Es el caso de Fernando Calvo, un arquitecto de 44 años que cambió el urbanismo por la informática y que hoy dirige para Microsoft la unidad de negocio Windows Europa Oeste. Una semana duerme en Madrid, otra en un hotel de otro país. Eso sí, la semana que pasa en casa aprovecha las ventajas del teletrabajo. 'Entonces desayuno, como y ceno con mis hijos'.

Se nota que Calvo ha dedicado muchas horas de viaje a meditar sobre los pros y los contras de su vida profesional. '¿Ventajas? Tienes la oportunidad de trabajar en entornos culturales que te enriquecen y te ayudan a adquirir nuevas experiencias de mercado. Y conoces a mucha gente, lo cual es muy grato', apostilla. Reduce los inconvenientes a dos. 'Pasas demasiados días lejos de tu familia y no tienes una jornada de trabajo fija'.

La multinacional farmacéutica Roche tiene encomendado el control de su negocio en Europa Occidental (14 países) a un suizo casado con una española que reside desde hace seis años en España 'aunque, en realidad, me paso la vida viajando', dice. Se trata de Peter Hug, cuya dirección emplea a 6.000 trabajadores. Él insiste en la riqueza 'personal y profesional' que se adquiere viajando, 'porque aunque parezca un tópico, uno aprende a tener amplitud de miras'. Pero reconoce que en un puesto como el suyo 'se termina perdiendo espontaneidad en la relación con los subordinados'.

Eduardo Angulo es un joven profesional de 40 años. Después de haber permanecido durante un año a la sombra de Amparo Moraleda como su asistente ejecutivo en IBM, Angulo es hoy el responsable de Software Lotus de la compañía. Vive en Madrid y trabaja en España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía, países donde tiene repartido su equipo, sobre el que ejerce una dirección a distancia 'porque los medios técnicos lo permiten sin mermar la productividad ni poner en peligro la dirección de la línea de negocio'. Angulo medita los inconvenientes de su puesto. 'A pesar de los esfuerzos por estar al tanto del negocio, uno nunca tiene la percepción del entorno ni de las personas como si estuviera viviendo allí'.

Si encomendar una porción de la vieja o la nueva Europa a un solo directivo es una práctica cada vez más frecuente entre las grandes empresas transnacionales, no es menos habitual encontrarse con ejecutivos que trabajan en una ciudad y tienen su puesto de trabajo en otra. Lo cuenta José Medina, director de la oficina de Madrid de una de las grandes multinacionales dedicadas a seleccionar talentos, Ray & Berndtson. 'Esta exigencia es más viable cuanto mayor es la responsabilidad del ejecutivo', afirma. 'Los profesionales a los que entrevisto son cada día más exigentes, incluso intransigentes, con la flexibilidad y la conciliación. En el fondo, con esta fórmula trabajas más porque no puedes ajustarte a los horarios, pero lo haces más a gusto.

Alberto Ariza (Indra) y Walter Scheck (Sía) opinan, en cambio, que la productividad casi siempre sale perdiendo. Viven en una ciudad y tienen la oficina en otra. Scheck vive en Barcelona y trabaja en Ginebra. 'Mi vida es un ir y venir, a pesar de las nuevas tecnologías. Mentiría si digo que es una vida cómoda, pero tengo que conciliar mis intereses y los de mi familia'.

Ariza, de 39 años y matemático de formación, recibió hace cuatro años una llamada de Indra ofreciéndole un puesto directivo. La oferta era tentadora, pero él no estaba dispuesto a renunciar a vivir en su ciudad natal, Sevilla. No cambiaría su situación laboral 'por todo el salario del mundo', pero reconoce que tiene pocas ventajas. 'Dormimos poco, pasamos demasiado tiempo en los aviones y somos menos productivos', concluye.

Fuente: Matute, M. (2007): "Trabajar a salto de mata", *Cinco Días*, 17 de octubre, 34.

Web

<http://www.youtube.com/watch?v=zjbG7yOhEsQ>. Analice el vídeo que contiene el sitio web anterior y realice un análisis crítico del mismo.

Ejercicios y cuestiones

1. Lea el siguiente texto y, a continuación, responda a las preguntas planteadas:

Un directivo de una multinacional que siempre había trabajado en Estados Unidos (a excepción de pequeñas estancias en Sudamérica, diversos países de África, así como en Oriente Próximo y el Sudeste Asiático), el país de la matriz, se traslada a Francia.

Al poco tiempo de llegar se encuentra con dificultades de comunicación y liderazgo. Le resulta extraño, pues ni en sus tiempos de inexperto se había encontrado con problemas de este tipo. No era puntual a las reuniones, a veces daba conferencias vestido con camisetas de Axterix, bromeaba en público sobre temas políticos y religiosos, trataba irrespetuosamente (desde el punto de vista de los franceses) a sus subordinados, no tenía modales (incluso resultaba soez en el país huésped), era inculto (no era capaz de mantener una discusión profunda de literatura, filosofía, arte o historia), además de otras muchas deficiencias en un directivo.

Por si fuera poco, su mujer enmudece ante cualquier persona relacionada con el trabajo de su marido. Su hija critica de forma constante la escuela francesa (le parece demasiado multicultural en cuanto al alumnado y demasiado retorcida en cuanto a los planteamientos docentes).

Preguntas:

- a) ¿Qué tipo de problemas puede ocasionar esta situación?
 - b) Valore la posible eficacia de un programa de adaptación cultural comenzado por el directivo y su familia.
 - c) Evalúe otras alternativas de actuación por parte de la empresa para afrontar este problema.
 - d) Si usted fuera en la empresa el superior encargado de afrontar esta situación, ¿qué opción elegiría?
-
2. ¿Por qué muchas empresas esperan hasta que se les interpone una demanda legal para aplicarse en la gestión de la diversidad en vez de anticiparse y afrontar la situación previamente?
 3. Imagínese que es el encargado de realizar la planificación de las acciones para gestionar la diversidad en una empresa. Piense los aspectos comunes a mujeres y minorías étnicas. Haga lo mismo con las diferencias.
 4. El gerente de su empresa, incluso hoy, continúa creyendo que la forma mejor y más justa de dirigir es tratando a todos los empleados de igual modo, independientemente de sus características. Escriba un ensayo (2 páginas, aproximadamente) argumentándole en sentido contrario.
 5. Un Director de Recursos Humanos de una empresa familiar de tamaño medio, en conversaciones informales con el Director de Marketing, percibe que su plantilla carece de diversidad y que parte de los problemas comerciales que padece la empresa podrían mejorar con un cambio desde esta perspectiva. Sin embargo, el principal accionista de la empresa, que cuenta con un 52% de las acciones, es reacio a contratar mujeres, porque piensa que sólo estarán preocupadas de sus problemas familiares, y latinoamericanos, pues ha tenido una experiencia muy negativa con algunos de ellos. Usted, como Director de Recursos Humanos, debe redactar un documento destinado al accionista mayoritario para modificar dicha política de personal.

6. Usted es el director del departamento de una empresa y descubre que, desde que se conoce de la existencia de una pareja homosexual dentro de dicho departamento, estas personas están sufriendo vejaciones por parte de sus compañeros. El ambiente se está volviendo tan irrespirable que se ve obligado a convocar una reunión de departamento para abordar la situación aprovechando que dicha pareja se ha tomado unos días de vacaciones. Usted, como director del departamento, debe redactar un discurso destinado a intentar reconducir la situación.
7. Imagine una multinacional con diversidad de trabajadores y sus posibles problemas. Ante el escenario propuesto, una persona que hará de responsable legal propondrá qué medidas debería aplicar la empresa para evitar demandas por discriminación. Otra persona, que será el responsable de responsabilidad social con los trabajadores, deberá plantear hasta dónde podrían llegar las medidas de responsabilidad social con esos trabajadores. Deberá existir un debate a dos bandas (responsable legal y social) y a tres (con el coordinador de la empresa) para determinar hasta dónde debe llegar la empresa y en qué plazo.
8. Un etnocentrismo acusado a la hora de implantar las prácticas de recursos humanos en las filiales extranjeras ¿es la peor opción?
9. Imagine una multinacional con diversidad de trabajadores y sus posibles problemas. Ante el escenario propuesto, en un escrito deberá redactar las medidas que el responsable legal debería aplicar la empresa para evitar demandas por discriminación.
10. Piense en el caso anterior. Redacte ahora argumentos a favor y contra en cuanto a un conjunto de medidas de responsabilidad social, que previamente definirá, con esos trabajadores.