

Aprovechar la diversidad para hacer negocios

Los resultados de los esfuerzos de diversidad deben ser medidos y todos en la organización deben hacerse responsables

16/04/2008 - Autor: Andrew Park - Fuente: prensa.com

En la actualidad, las organizaciones más inteligentes del mundo reconocen que la diversidad puede ser la fuente de una fortaleza competitiva.

En lugar de supervisar la representación de minorías, están implementando estrategias para poder comprender mejor los antecedentes de los empleados, sus estilos y perspectivas, y luego aprovechar esas idiosincrasias para beneficiar los negocios.

Un buen ejemplo es IBM Corporation. A mediados de la década del noventa comenzó a hablar con franqueza sobre diversidad y las ventajas que traería a la compañía.

IBM lanzó una nueva unidad para concentrarse en los servicios a segmentos del mercado que previamente no habían sido explotados, tales como afro-estadounidenses, mujeres, y personas discapacitadas.

En la actualidad, esos esfuerzos rinden mil millones de dólares en ventas anuales.

Para crear una estrategia de diversidad implemente las siguientes prácticas:

Preguntas correctas

Jack OKelley, consultor de gerencia con Katzenbach Partners (una firma de Nueva York), recomienda a las compañías que comiencen con algunas preguntas directas:

¿Cuáles son las poblaciones que no estamos sirviendo en la actualidad?

¿Por qué sus necesidades son diferentes?

¿Cómo podemos usar la diversidad para llegar a ellas?

¿Cómo podemos dar más vigor a la diversidad? ¿Necesitamos reclutar a más personas de determinado grupo, o debemos invertir en la mejora del desempeño de los equipos internos?

OKelley también recomienda hacer un análisis de cuatro partes sobre las oportunidades de imponer diversidad en la fuerza de trabajo de su organización, en el mercado, en la red de abastecedores y en la comunidad.

En cada sector, un simple cálculo de reintegro de las inversiones le informará al empresario si obtiene los beneficios más grandes.

En un proyecto que la consultoría Katzenbach Partners realizó para una empresa de energía eléctrica, el análisis de iniciativas de diversidad derivó en cuatro resultados positivos.

En primer lugar, se enfocó el mercadeo en consumidores hispanos, que redituaron entre 30 millones y 36 millones de dólares en contribuciones anuales, incluido el costo del mercadeo.

En segundo lugar, al reducirse los niveles de bajas vegetativas entre mujeres y minorías, la compañía podía ahorrarse entre cinco millones y siete millones de dólares anuales en reclutamiento, adiestramiento y pérdida de productividad.

En tercer lugar, al entender mejor la diversidad entre los abastecedores y saber dónde concentrar las inversiones, la compañía identificó entre dos millones y cuatro millones de dólares en oportunidades de ingresos y de ahorro de costos.

Finalmente, el financiamiento de organizaciones comunitarias derivó en un margen de contribución de entre dos millones y tres millones de dólares a través de una combinación de ahorro en los costos y de aumento de las ventas.

Infraestructura vigorosa

Como ocurre con cualquier iniciativa de envergadura, el director general debe ser el campeón de la estrategia de diversidad. Y lograr convencer a otros ejecutivos asegurará que la estrategia de diversidad no queda aislada.

El éxito de IBM en repensar el papel de la diversidad parte de 1995, cuando bajo el liderazgo del entonces director general Lou Gerstner, estableció ocho fuerzas de tarea de ejecutivos veteranos para representar mejor a importantes grupos demográficos, entre ellos equipos dedicados a las mujeres, a los afro-estadounidenses, a los hombres blancos y a los discapacitados.

El propósito de esas fuerzas de tareas fue ayudar a la gerencia a conocer a sus clientes potenciales, a fin de mejorar los resultados en materia de ventas.

Y pronto se convirtieron en foros para iniciar conversaciones que en una época se consideraban tabúes.

Por cierto, IBM, que ahora cuenta con 194 "grupos de diversidad" alrededor del mundo, se ha convertido en un ejemplo al reconocer diferencias, y aprender de ellas, ya sea que planteen desafíos a nivel interno u oportunidades a nivel externo.

Escuche a sus empleados

A partir de 2007, la empresa farmacéutica Merck formó equipos de ejecutivos veteranos que representaban importantes grupos de identidad dentro de la compañía a nivel global. Merck pidió a cada equipo responder a cuatro preguntas:

1. ¿Cómo podemos acelerar el desarrollo del liderazgo en su grupo?
2. ¿Cómo podemos hacer avanzar la inclusión en su grupo?

3. ¿Cómo podemos impactar la imagen y decisiones de compra de su grupo?

4. ¿Debemos tener importantes alianzas externas con su grupo?

Deb Dagit, jefa de diversidad, dice que con la ayuda de sus empleados, Merck ya ha identificado varias oportunidades claves para alentar la diversidad en áreas tales como el desarrollo de productos, acatamiento a las regulaciones, y mercadeo.

Por ejemplo, un equipo fue reconocido en 2007 por obtener la certificación Halal para Gardasil, su vacuna para el virus del papiloma.

De esa manera, pudo ser vendido entre las mujeres musulmanas como algo higiénico. Eso no lo pudo conseguir su principal competidor con un producto similar, pero no aprobado por las leyes islámicas.

Todos sean responsables

Como con cualquier otra iniciativa corporativa, los resultados de los esfuerzos de diversidad deben ser medidos y todos en la organización deben hacerse responsables. Y crear valor a través de la inclusión debe figurar en la evaluación de desempeño desde los líderes hacia abajo.

Y la métrica debe ser escrita en el lenguaje de la unidad comercial de los evaluados, y en el contexto de sus responsabilidades.

De esa manera, en tanto el gerente de Recursos Humanos debe hacerse responsable de reclutar mujeres de alto potencial a lo largo de la organización, el personal de ventas y de mercadeo debe aumentar la participación en el mercado de consumidores gay y de lesbianas.

Andrew Park es un periodista independiente especializado en temas empresariales, que colabora con Business-Week, Fast Company y The New York Times.