

---

PRÓLOGO DE MARIO ALONSO PUIG Y EPÍLOGO DE LAURA ROJAS MARCOS

---



MARTA GARCÍA-VALENZUELA  
ALICIA JIMÉNEZ JIMÉNEZ

# HÉROES DE LA DIVERSIDAD

Por qué las organizaciones  
necesitan apostar por la inclusión



**Marta  
García-Valenzuela  
Alicia  
Jiménez Jiménez**  
Héroes  
de la diversidad

Por qué las organizaciones  
necesitan apostar por la inclusión

© Marta García-Valenzuela y Alicia Jiménez Jiménez, 2019

© Editorial Planeta, S.A., 2019

© de esta edición: Centro de Libros PAFP, SLU.

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-9875-492-6

Depósito legal: B. 20.040-2019

Primera edición: octubre de 2019

Preimpresión: pleka scp

Impreso por Black Print

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Sumario

<b>Prólogo de Mario Alonso Puig</b> .....	11
<b>PRIMERA PARTE: LA ERA DE LA HUMANIZACIÓN</b>	15
Capítulo 1. El verdadero reto de futuro: de la diversidad a la inclusión sostenible .....	17
Capítulo 2. Aclarando conceptos y apagando el ruido ..	25
<b>SEGUNDA PARTE: ABRAZANDO LA DIVERSIDAD</b> ..	39
Capítulo 3. ¿Cómo funciona nuestra capacidad de relacionarnos con la diversidad? .....	41
Capítulo 4. Sesgos y microexclusiones: trampas cotidianas del cerebro .....	79
Capítulo 5. Sesgos en la evaluación del desempeño y la valoración del potencial .....	91
Capítulo 6. El muro de la maternidad .....	107

Capítulo 7. Sesgo de doble exigencia o sexismo ambivalente .....	115
Capítulo 8. La guerra de género .....	125
<b>TERCERA PARTE: HÉROES DE LA DIVERSIDAD ...</b>	<b>131</b>
Capítulo 9. Un modelo de liderazgo inclusivo .....	133
Capítulo 10. Cultura inclusiva: un reto sin precedentes .....	151
Capítulo 11. Héroes de la diversidad: el futuro nos necesita a todos .....	187
<b>Epílogo de Laura Rojas-Marcos .....</b>	<b>197</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>201</b>
<b>Agradecimientos</b>	
<b>de Marta García-Valenzuela .....</b>	<b>207</b>
<b>de Alicia Jiménez Jiménez .....</b>	<b>211</b>

## Capítulo 1

# El verdadero reto del futuro: de la diversidad a la inclusión sostenible

En el año 2018 ocurrió un hito sin precedentes en el Foro de Davos, la mayor reunión de líderes económicos y empresariales del mundo impulsada por el World Economic Forum. Por primera vez en la historia, el 48.º foro anual iba a ser organizado únicamente por mujeres.

No era una cuestión casual sino causal, pues el tema de aquella reunión se refería a la construcción de un futuro compartido en un mundo fracturado, o, como se resumió en uno de sus *hashtags*: #thefutureisinclusive.

Por primera vez, a escala global, se ponían sobre la mesa aspectos de diversidad e inclusión asociados al futuro y a un cambio de paradigma económico mucho más centrado en sostenibilidad, responsabilidad y una mayor ética y transparencia a la hora de gestionar el futuro de lo que somos.

Este momento tuvo un gran significado ya que, unido a los grandes objetivos de desarrollo del milenio —en los que la igualdad de género ocupa un papel predominante— y a la demanda social cada vez mayor a favor de un cambio de paradigma, consiguió que las élites económicas y empresariales se comprometiesen de otra manera ante estos temas.

La diversidad entraba a ocupar titulares, espacio informativo y empezaba a ser una cuestión estratégica más allá del valor esencial de respeto y pluralidad que está dentro de los derechos humanos.

Al año siguiente, con una presencia significativa de mujeres en las sesiones de trabajo, se incluyó también el foco de los líderes *millennials*, otra variable de la diversidad, porque también hace falta la participación de las distintas generaciones en las soluciones que necesita el mundo.

Las palabras del fundador del Foro de Davos, Klaus Schwab, han sido un excelente resumen de la importancia que tenemos que dar al liderazgo en este tema:

Esta cuarta ola de globalización debe centrarse en el ser humano, siendo inclusiva y sostenible. Entramos en un período de profunda inestabilidad global provocada por la irrupción tecnológica de la Cuarta Revolución Industrial y por la realineación de las fuerzas geoeconómicas y geopolíticas. Necesitamos dirigentes que aporten la imaginación y el compromiso necesarios para enfrentarlo.

Diversidad de género, de edad, de origen, de etnia, experiencias o estilos cognitivos... Todo esto no es ni más ni menos que la riqueza del capital humano que el mundo necesita para la llegada de la *Human Edge*: la era de la humanización.

Pero ¿por qué es tan importante la diversidad para el mundo empresarial? La diversidad es una palanca de innovación y transformación que, junto con la digitalización, está atravesando la realidad de las organizaciones. Ninguna empresa podrá ser rentable, sostenible y exitosa si no aprovecha hasta la última gota de su talento para generar inteligencia colectiva. Las empresas empiezan a necesitar resolver sus retos de negocio desde un propósito que implica aumentar la responsabilidad hacia todos sus grupos de interés. El capitalismo se vuelve cada vez más consciente y el buen gobierno se hace cada vez más crítico para gestionar con éxito el futuro de una organización.

Además, desde el punto de vista de la inteligencia colectiva, las empresas no pueden seguir gestionando sus estrategias con un pequeño grupo de personas que ocupan las posiciones de dirección, que deciden y marcan lo que el resto de los profesionales tiene que hacer. En un mundo dominado por la incertidumbre, ante retos ambiguos, globales y rápidos, se necesita que todas las personas sumen su talento en la misma dirección. Ahora hace falta no so-



lamente «contar cabezas sino que esas cabezas, cuenten» o, explicado en términos de diversidad, no sólo hace falta tener talento diverso, innovador, transformador y que rompa paradigmas en los equipos de nuestras empresas: también hay que hacer que ese talento forme parte de una visión compartida y se sienta incluido en el futuro de la organización desde un propósito común.

Si atendemos a criterios económicos, los beneficios de la diversidad son múltiples y se han demostrado a través de numerosos informes de prestigiosos organismos globales: su aplicación directa en la gestión de cualquier organización constituye un caso claro de negocio, pero también hay razones morales para actuar en este sentido. Debe ser un tema de justicia social y de valores (recordemos que los valores nos dicen qué es valioso en una organización), liderado por la alta dirección, de innovación y mejora en los servicios, de retorno financiero, de gestión del talento y atracción de los mejores en un mercado cada vez más competitivo, de reflejo de la pluralidad de la sociedad en la que operan las organizaciones y de generación de impacto responsable en la forma de hacer negocios.

También es una palanca estratégica de llegada a los nuevos clientes y mercados globales, es, cada vez más, un factor clave de cumplimiento normativo, reputación y buen gobierno, pero, sobre todo, es una estrategia de ne-

gocio que permitirá a las organizaciones que de verdad lo entiendan liderar la transformación de sus sectores de actividad.

¿Y qué pasa en la actualidad? Por nuestra experiencia desde hace años, trabajando activamente en el asesoramiento de la alta dirección y la creación de planes estratégicos de gestión de la diversidad y creación de culturas de inclusión, algunas empresas están abordando este tema de forma parcial y limitada, desde políticas de mejora de imagen corporativa y marketing reputacional. Pero estas estrategias tienen las patas muy cortas y, cada vez más, los consumidores y clientes y los propios profesionales observan con lupa la coherencia de las empresas en estos temas, levantando la voz y creando verdaderas crisis de imagen, cuando las organizaciones no son consistentes interna y externamente.

Como se dijo en Davos, el futuro es inclusivo y la gestión de la diversidad, como indican todos los estudios, va a ser un tema clave para la supervivencia y crecimiento empresarial. Una empresa que quiera ser líder del cambio en su sector deberá ser líder en esto.

La diversidad y la digitalización son las palancas que están cambiando el mundo y las organizaciones, y si no integramos su gestión de una manera sostenible e inclusiva, el rendimiento económico terminará no siendo suficiente.

Cualquier empresa necesita de razones morales para ser una empresa generadora de valor, y con valores.

A pesar de todas estas razones, los datos no son muy alentadores y los cambios no avanzan con la velocidad que la sociedad pide a los entornos corporativos.

Los retos son amplios, pero si queremos liderar el futuro hay que empezar por pequeños pasos, porque lo que nos une como empresa es mayor que lo que nos separa, y en un momento en el que la diversidad es una realidad en una sociedad plural y diferente debemos poner el foco en la inclusión, como estrategia consciente por la que una empresa gestiona la diversidad de su talento y de sus *stakeholders*.

Tenemos la oportunidad de hacer historia y corregir las desigualdades entre colectivos, generar nuevas formas de relación dentro de las organizaciones y estructuras que fomenten la colaboración y la inteligencia colectiva. Aprovechemos esta oportunidad. La tecnología nos está dando herramientas para corregir las brechas que se dan en todos los niveles, pero sin ética y sostenibilidad detrás se están generando cada vez más desigualdades.

En diversidad está demostrado que la buena intención no es suficiente, y tristemente llevamos unos años en los que la velocidad del cambio no ha sido la esperada. Seguimos hablando de más de 200 años para conseguir la igualdad real entre hombres y mujeres, y en los últimos cuatro

años en España nos hemos estancado con la presencia de mujeres en los órganos de decisión de las empresas.

Muchas personas haciendo pequeñas cosas pueden cambiar el mundo a lo grande. Es nuestro deseo que así sea y que el futuro sea inclusivo para todos los tipos de talento. Porque las empresas deben hacer negocios de una manera responsable y sostenible, y la inclusión es una palanca de transformación que puede ayudar a corregir muchas de las desigualdades que tenemos en la sociedad.

La diversidad necesita de otro liderazgo, aquel que humaniza la empresa y pasa de estar centrado en sí mismo a conectarse con los demás. En la era de la conectividad y el conocimiento, quizá lo que debemos promover es la conexión real con el otro y con un mundo cada vez más polarizado y desigual. El futuro nos necesita a todos y no podemos permitir que nadie se quede atrás.