



***Repensar la
diversidad
del trabajo***

Aprovecha las diferencias en tu gente para que tengan éxito



[Conectar con Stephen](#)

Stephen Cuppello
Analista de datos de psicología
Thomas Internacional

Stephen ha sido miembro del equipo de Psicología de Thomas International desde 2016. Además de realizar estudios comparativos de big data en organizaciones, apoyar la investigación y el desarrollo de nuevas herramientas y liderar la validación psicométrica de la cartera de evaluaciones de Thomas a nivel mundial, es la clave consultor involucrado en el análisis de impacto adverso y en el apoyo a los esfuerzos de diversidad e inclusión en Thomas. Tiene una maestría en Psicología Aplicada de la Discapacidad Intelectual y un gran interés en defender a los grupos desfavorecidos.

Puede ponerse en contacto con Stephen enviando un correo electrónico a stephenc@thomas.co.uk

ACERCA DE LOS AUTORES



[Conectar con Charlotte](#)

Charlotte Purdie
Antiguo asesor de recursos humanos
Thomas Internacional

Charlotte se incorporó a Thomas en marzo de 2015 y tiene experiencia en recursos humanos en los sectores minorista y farmacéutico. Antes de embarcarse en una carrera en RR.HH., Charlotte se graduó con una licenciatura en derecho de primera clase y de ahí nació su pasión por los RR.HH., en particular el derecho laboral. En noviembre de 2016, Charlotte completó con éxito su CIPD Nivel 7 y ha disfrutado de una carrera en recursos humanos desde 2011.

Como asesora de recursos humanos de Thomas, la función de Charlotte se centra en las relaciones con los empleados, la legislación laboral, la gestión del rendimiento y la contratación, aportando justicia, igualdad y coherencia al negocio. Charlotte también trabaja en estrecha colaboración con los gerentes de toda la empresa en áreas centrales de recursos humanos, incluida la contratación, la incorporación y los proyectos clave de recursos humanos.



INTRODUCCIÓN



La diversidad en el lugar de trabajo tiene el poder de inculcar sentimientos de pertenencia (*O'Donovan, 2018*), para aumentar ganancias *McKinsey & Company, 2017*), conducir a más innovación *Nathan y Lee, 2013*), conducir mejor decisiones *Levine et al., 2014*) y hacer que los equipos sean más productivos (*Neuman y col., 1999*). Sin embargo, también se le atribuye un desempeño deficiente (*Guillaume et al., 2017*), una colaboración más pobre *Forbes, 2011*) y la causa de sentimientos de resentimiento y desconfianza dentro de las organizaciones (*Galinsky et al., 2015*).

Es un tema candente tanto en la literatura de RR.HH. como en psicología y con más y más organizaciones que se embarcan en programas de diversidad, es importante comprender lo que significa, lo que puede aportar a las organizaciones y cómo capitalizar los beneficios siendo consciente de los desafíos inherentes. A medida que la opinión cambia de enmarcar la diversidad como una preocupación principalmente moral, este documento técnico también tiene como objetivo defender formas alternativas de diversidad, como la personalidad, y el impacto que pueden tener.

“La diversidad es diferencia. Tanto visible como invisible; subjetiva y selectiva; construida socialmente y basado en la experiencia real; tiene el poder de conducir a ambos sentimientos de inclusión y de intimidación.

- Stephen Cuppello



LLAVE ESTADÍSTICAS

1. El caso de la diversidad en el lugar de trabajo

71%

de los millennials sienten las oportunidades no son iguales para todos

(PwC, 2015b)

85%

de directores ejecutivos cuyas organizaciones tienen una estrategia de D&I dice que ha mejorado su negocio

(PwC, 2015a)

51%

de los empleadores creen que la diversidad ayuda a introducir personal con habilidades únicas en la fuerza laboral

(RobertWalters, 2017)

En el Reino Unido, por cada aumento del 10% en la diversidad de género en el equipo ejecutivo, el EBIT aumentó un 3,5%. A pesar de esto, hay un promedio de solo el 12% mujeres en equipos ejecutivos (McKinsey & Company, 2017)

85%

de los altos ejecutivos a nivel mundial coincidieron en que la diversidad es tan importante como las perspectivas impulsan innovación

(Forbes, 2011)

54%

de los empleadores dicen que la diversidad es fundamental para garantizar que están haciendo negocios éticamente

(RobertWalters, 2017)

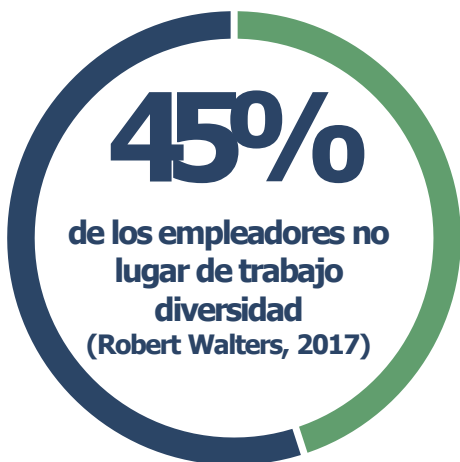


REPENSAR LA DIVERSIDAD DEL TRABAJO

Diversidad de extraversión en equipos = mejor cohesión social (*Barrick et al., 1998*)

Diversidad de ajuste en equipos = mejor rendimiento de equipo (*Neuman y col., 1999*)

2. Desafíos para la diversidad en el lugar de trabajo

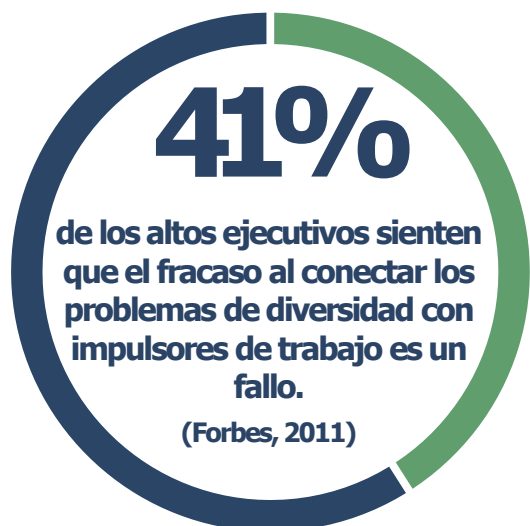


REPENSAR LA DIVERSIDAD EN EL TRABAJO

Diversidad de la conciencia en los equipos = peor actuación (*Barrick et al., 1998*)

Diversidad de simpatía en equipos = peor cohesión social y más conflicto (*Barrick et al., 1998*)

Diversidad en el bienestar de los equipos = peor actuación de equipo (*Barsade et al., 2000*)





EL CASO POR DIVERSIDAD EN EL TRABAJO



Una de las razones por las que la diversidad en el lugar de trabajo es tan importante se deriva de un argumento diferente, es decir, el individuo debe tener la oportunidad de ser lo mejor que pueda. Es un argumento convincente y los empleadores están convencidos de esta idea y el 54% cita la diversidad como algo que es crucial para garantizar que están haciendo negocios de manera ética. (Robert Walters, 2017) y de hecho este sentido la igualdad está asegurada por la ley (Ley de Igualdad del Reino Unido, 2010).

Los beneficios de la diversidad en el lugar de trabajo no son solo morales. Se encontró que las empresas del cuartil superior en diversidad tenían más probabilidades de superar financieramente a las medianas de la industria que las empresas del cuartil inferior en diversidad de género (en un 16%) y diversidad étnica (en un 35%) McKinsey & Company, 2017). Las organizaciones con representación femenina en la junta superaron a las que no lo tenían en un 26% en el desempeño del precio de las acciones (Credit Suisse, 2012). Los académicos han sugerido que los beneficios financieros de la diversidad surgen de enfoques y perspectivas variados que conducen a más ideas e innovación, lo que a su vez conduce a una mejor toma de decisiones, un pensamiento más complejo y, en última instancia, a estar mejor equipado para desafíos imprevistos (O'Donovan, 2018).

Hay un caso sólido para las ventajas de la variedad de perspectivas y enfoques que aporta la diversidad.

La diversidad en el lugar de trabajo aporta diferentes perspectivas sobre cómo abordar las tareas. Es más probable que los equipos de alta dirección diversos se centren en la innovación (Talke et al., 2011) y se ha encontrado que es más probable que introduzcan innovaciones de productos que las homogéneas Nathan y Lee, 2013).

“LA DIVERSIDAD FORMA EL CÓMO VEMOS LAS SITUACIONES, A MEDIDA QUE EL FUNCIONAMIENTO COGNITIVO Y LAS ACTITUDES VARÍAN CON LA DEMOGRAFÍA”.

Los equipos diversos también tienen el potencial de ser más productivos y tomar mejores decisiones. Cuando los miembros del equipo abordan las tareas de manera diferente, los conflictos relacionados con las tareas son más frecuentes. El manejo eficaz de estos conflictos da como resultado una mejor consideración de todos los aspectos de la tarea y, en consecuencia, mejores soluciones. En un estudio de investigación, se descubrió que la diversidad étnica en los equipos conduce a un aumento en el escrutinio y, en última instancia, a una mejor toma de decisiones y desempeño en la tarea de precios de mercado (Levine et al., 2014).



Otro estudio encontró que los jurados diversos deliberan perspectivas con más precisión que los homogéneos. (Sommers, 2006).

También existen preocupaciones más prácticas para crear una fuerza laboral diversa. La demografía tanto de la población en general como de la población trabajadora del Reino Unido ha cambiado y es necesario impulsar la diversidad para atraer personal con habilidades únicas. Para el personal que se incorpora a la fuerza laboral, el 80% afirmó que la política de diversidad e inclusión del empleador potencial era un factor importante en cuanto a si eligieron unirse a una empresa (PwC, 2015b).

Los cambios demográficos son una consideración importante tanto para los clientes como para los empleados. Robert Walters (2017) informó que dos tercios de los empleadores creían que se necesitaba una fuerza laboral diversa para atender mejor a su diversa base de clientes.



REPENSAR LA DIVERSIDAD DEL DE TRABAJO

La mayoría de las investigaciones y la literatura de la industria han colocado la cuestión de la diversidad como arraigada únicamente en la demografía fácilmente detectable (Jackson y col., 2003), como la edad, el género y la raza, y cómo se relacionan con los resultados laborales positivos o negativos (Guillaume et al., 2017). Sin embargo, la diversidad es más amplia que esto.

“LA DIVERSIDAD ENCUENTRA CUALQUIER ATRIBUTO QUE GUÍA A LAS PERSONAS PARA PERCIBIR A OTRO COMO DIFERENTE A ELLOS MISMOS”

Diversidad de personalidad Se ha propuesto durante mucho tiempo que tiene un impacto en la eficacia de los equipos. Ya en los años 50, la investigación encontró que los grupos con heterogeneidad de personalidad eran mejores para resolver problemas (Hoffman, 1959). Estas ideas están comenzando nuevamente a ganar tracción y atención de la investigación.

Los estudios también han buscado investigar la interacción entre la demografía y la personalidad y cómo esto afecta la diversidad del lugar de trabajo. Flynn y col. (2001) sugirió que los efectos de la diversidad en los equipos estaban moderados por los rasgos de personalidad. Las personas demográficamente diferentes eran percibidas más favorablemente si eran más extravertidas y mostraban una mayor capacidad de autocontrol. Esto, a su vez, condujo a una mayor integración y desempeño social. Esto tiene sentido, ya que ser sociable y emocionalmente inteligente permitiría a una persona hacer que los demás se sintieran más cómodos con ella. También se ha encontrado que la curiosidad modera positivamente el desempeño del equipo en equipos diversos (Homan et al., 2008). Una vez más, esto parece lógico, ya que es más probable que las personas muy curiosas aprecien perspectivas novedosas y las entretengan.



Equipos que mostraron diversidad en términos de extraversión tienen mejor cohesión social (Barrick et al., 1998).

Otro estudio encontró diversidad en términos de ajuste y la extraversión condujo a una mejor actuación de equipo (Neuman et al., 1999).

Rethinking Workplace Diversity

Un estudio similar encontró que la diversidad en términos de inteligencia se correlacionó con una mejor comunicación y menos conflictos (Bagshaw, 2004). Es probable que cuando hay diferencias notables entre las personas, asuman roles dentro de la dinámica del grupo de manera más natural y, por lo tanto, los equipos se vuelven más cohesivos y más productivo.



5

EL BIG5MODEL

Extraversión
Estabilidad emocional
Amabilidad

Escrupulosidad
Abierto a la experiencia

El modelo de personalidad de cinco factores fue propuesto por primera vez por Norman (1963) y describe cómo se puede definir nuestra personalidad dentro de estos factores. El modelo que se presenta aquí se basa en la versión de Digman (1990). Su sólida base de evidencia ha llevado a que se use comúnmente como una medida de personalidad en la literatura académica, incluida la investigación sobre la diversidad de la personalidad.



ALTO POTENCIAL

Escrupulosidad
Ajustamiento
Curiosidad

Enfoque de riesgo
Aceptación de ambigüedad
Competitividad

Este modelo de alto potencial fue propuesto por McRae y Furnham (2014) y forma la base del High Potential Trait Indicator (HPTI). Ha extraído elementos del modelo Big Five y muchos factores están fuertemente correlacionados. Los factores de escrupulosidad son similares, al igual que el ajuste y la estabilidad emocional, y la aceptación de la curiosidad y la ambigüedad se relacionan con la apertura a la experiencia. Tiene el potencial de usarse como una herramienta para evaluar la diversidad del equipo.



TEORÍA DEL DISC

Dominio
Influencia

Firmeza
Conformidad

Un modelo de preferencias de comportamiento, en lugar de personalidad, la teoría DISC sustenta el Análisis del Perfil de Personalidad (PPA). Hay superposiciones con el modelo académico de los cinco grandes: los factores activos de dominancia e influencia capturan elementos de extraversión y firmeza tienen similitudes con amabilidad. Una ventaja del PPA cuando se analiza la diversidad es su facilidad de aplicación a las auditorías en equipo, comparando perfiles de miembros individuales.



RETOS PARA DIVERSIDAD EN EL TRABAJO

A pesar de las aparentes ventajas de crear una fuerza laboral diversa, la realidad es menos clara. En primer lugar, no siempre es fácil de conseguir. A pesar de que el 85% de los empleadores citan la diversidad como importante, solo el 46% tiene programas implementados para atraer talento diverso y el 45% consideró que sus herramientas de contratación eran ineficaces para atraer talento diverso (Robert Walters, 2017). Las implicaciones de costos se han sugerido como una de las razones de esto, con el 46% de los altos ejecutivos sintiendo que el presupuesto era un obstáculo importante para la diversidad. (Forbes, 2011). Ciertamente, los costos pueden sumarse con personal especializado, capacitación de empleados, adaptaciones a las condiciones de trabajo, apoyo adicional y nuevos beneficios entre los que deben tenerse en cuenta.



Otros obstáculos comerciales que se han informado incluyen la falta de consenso sobre quién es responsable de apoyar las iniciativas de diversidad y los programas que se han implementado no siempre se ejecutan bien o no están conectados con los impulsores comerciales.

Incluso cuando se ha generado el impulso en el negocio y existen estructuras para apoyar los esfuerzos de diversidad, el camino hacia una fuerza laboral productiva y diversa no siempre es sencillo.

“EXISTEN SESIONES EN PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y PROGRESIÓN”.

Las ofertas de trabajo que utilizan involuntariamente un lenguaje estereotipado atribuido a los hombres son menos atractivas para las mujeres. Esto no se debe a que sientan que no pueden hacer el trabajo, sino que sienten que la organización no es adecuada para ellos (Gaucher et al., 2011). A lo largo del proceso de reclutamiento también hay una gran cantidad de evidencia que demuestra que el sesgo inconsciente perjudica a algunos grupos (ej. **Uhlmann & Cohen, 2005**).



También existen problemas potenciales cuando existe diversidad dentro del negocio.

“LOS GRUPOS NO SIEMPRE TIENEN ÉXITO EN APROVECHAR EL POTENCIAL VENTAJAS DE LA DIVERSIDAD ”.

El simple hecho de implementar la diversidad, sin gestionar de manera proactiva los conflictos que surgen de las diferencias en las perspectivas, no traerá beneficios. Se ha sugerido que la medida en que la diversidad puede beneficiar a un grupo depende de qué tan aparentes sean las diferencias, qué tan bien maneja el grupo el sesgo y qué tan bien el grupo puede capitalizar la variedad de perspectivas (Guillaume et al., 2017). También hay un papel que desempeñar para el tipo de organización. Al revisar estudios recientes, Guillaume et al. (2017) encontraron que la diversidad solo mejoraba el desempeño de las organizaciones que buscaban el crecimiento o la innovación. Para aquellos con estrategias de bajo crecimiento o baja innovación, la diversidad en realidad estaba relacionada con el desempeño de los demás.

Otro asunto tiene que ver con cómo se plantean las estrategias de diversidad a los grupos mayoritarios. La diversidad puede verse como una fuente de resentimiento y desconfianza y esto puede generar resistencias que obstaculizan el progreso. Se ha demostrado que los grupos mayoritarios tienen una menor participación en el lugar de trabajo en grupos más diversos (Tsui y col., 1992). Para dar un ejemplo de esto, la BBC sufrió recientemente una reacción violenta tras un puesto de trabajo exclusivo para candidatos negros, asiáticos y de minorías étnicas.

(HR Grapevine, 2017).



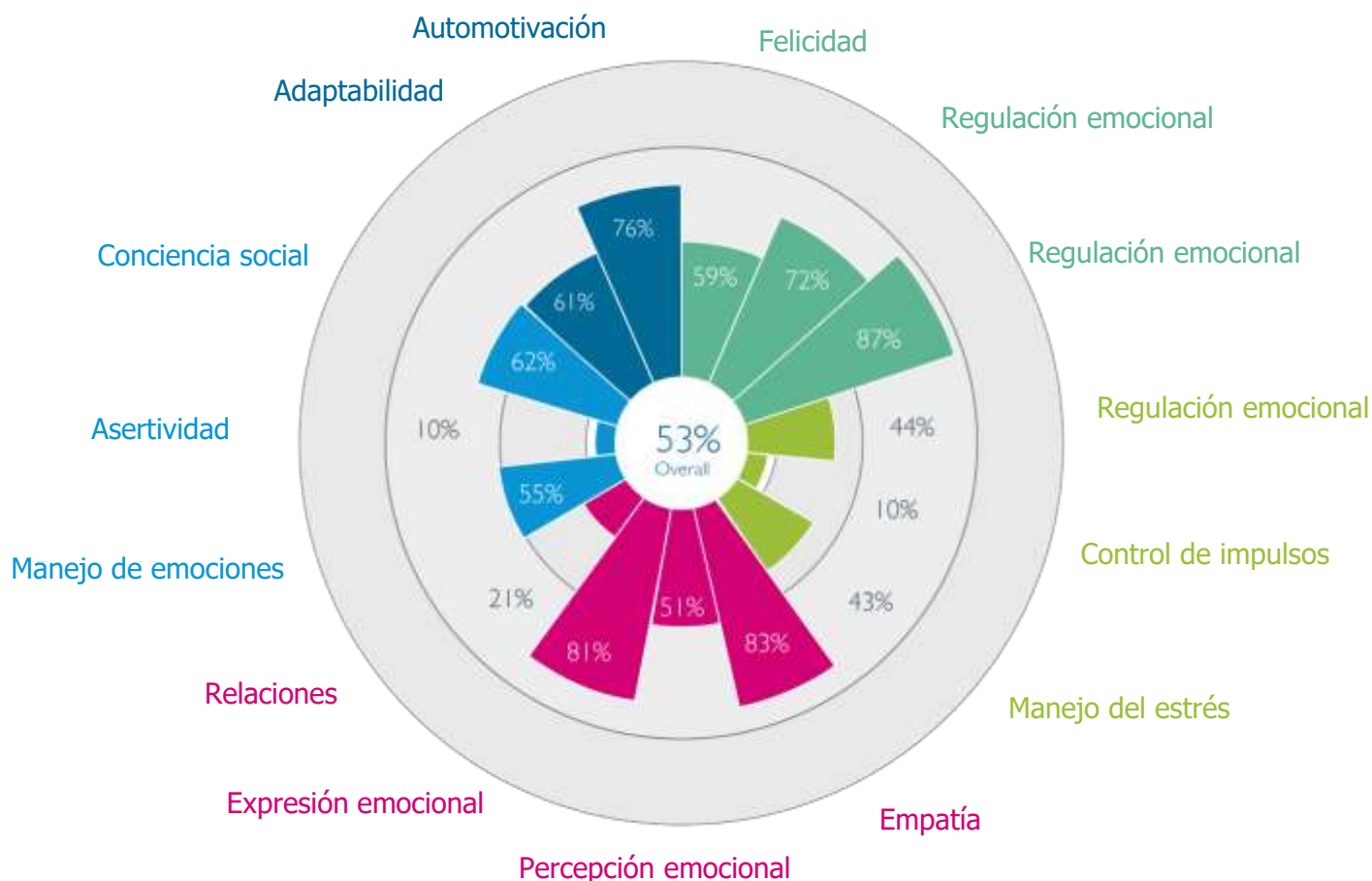
“LA MAYORÍA DE LOS GRUPOS DEBEN SENTIR QUE NO ESTARÁN DESVENTAJAS POR ESFUERZOS PARA AUMENTAR LA DIVERSIDAD ”.



El enfoque de los programas de diversidad e inclusión suele ser estrecho, y las empresas desarrollan intervenciones dirigidas solo a una diversidad demográfica más aparente, como el género y la etnia. Sugerimos que también se debe prestar atención a la composición de la personalidad de los equipos. Esto, en sí mismo, no está claro. Incluso cuando se habló por primera vez de la personalidad, la evidencia fue mixta (Haythorn, 1968). Más recientemente, se ha descubierto que la diversidad de la personalidad tiene un impacto negativo en la integración social del equipo (Harrison y col., 2002). Esto sugiere que también con la personalidad, podría darse el caso de que la homogeneidad sea más fácil, pero no más productiva.

Al observar los rasgos de personalidad específicos, la diversidad no siempre beneficia a los equipos. Se ha encontrado que la diversidad de la conciencia en los equipos se correlaciona con un desempeño deficiente (Barrick y col., 1998). Las personas muy concienzudas son quizás menos productivas si perciben que las personas no se esfuerzan tanto, y las personas menos concienzudas pueden volverse complacientes si sienten que los demás colaborarán. Se ha demostrado que la diversidad en la amabilidad (firmeza) dentro de los equipos está relacionada con lo peor el intercambio de cargas de trabajo y los conflictos (Barrick y col., 1998). Nuevamente, si algunos miembros del equipo son mucho más asertivos mientras que otros se someten a la presión, el resentimiento puede provenir de las percepciones de injusticia. También hay alguna evidencia de que la diversidad emocional afecta negativamente el desempeño del equipo donde los miembros del equipo varían mucho en bienestar (Barsade et al., 2000). Puede haber dificultades para compartir la perspectiva si existe una gran divergencia en las situaciones de búsqueda optimistas y positivas de los miembros del grupo.

RASGO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL



Propuesto por Petrides y Furnham (2001), el modelo de Inteligencia Emocional del Retrato, que forma la base de la evaluación del TEIQue, describe la inteligencia emocional como un conjunto de rasgos y habilidades. Es un modelo muy bien respaldado, lo que ha motivado su uso en cientos de estudios académicos. Es un modelo útil para considerar la diversidad en los equipos, observar dónde los miembros son en gran medida similares o diferentes y discutir cómo se reconcilian las diferencias en los enfoques.



CÓMO CULTIVAR CON ÉXITO DIVERSIDAD EN EL TRABAJO

OFERTAS DE TRABAJO

Hay muchos cambios prácticos que pueden realizar las organizaciones. Las ofertas de trabajo deben contener descripciones precisas de las calificaciones y habilidades necesarias, pero evite el lenguaje que pueda disuadir a los grupos minoritarios de postularse. Herramientas de corrección ([cómo este; Matfield, 2014](#)) puede ayudar a los departamentos con sesgos de género de los anuncios de empleo. También se deben evaluar las publicaciones y los sitios de carreras para asegurarse de que sean accesibles. Las organizaciones deben considerar la posibilidad de asociarse con una organización de terceros que se especialice en la diversidad. Thomas International tiene experiencia en la evaluación de procesos de contratación para aislar cualquier fuente de sesgo inconsciente y posible impacto adverso.

Siempre debe haber una variedad de partes interesadas que evalúen los CV y se debe considerar la eliminación de información personal antes de la toma de decisiones. Los paneles de selección y promoción deben ser diversos ellos mismos para reducir el sesgo. La transparencia es clave.

Los criterios relacionados con las promociones y los aumentos salariales deben establecerse con anticipación. Se ha descubierto que la creación de responsabilidad mediante la adopción de estos pasos reduce la brecha salarial de género y minorías étnicas (Castilla, 2015). La transparencia en estos procesos se ha relacionado positivamente con una mayor productividad, innovación y menor rotación de personal (Armstrong et al., 2010).

PROGRAMAS DE DIVERSIDAD

Deben aprovecharse las oportunidades para capacitar y educar a la fuerza laboral. En una revisión de trabajos académicos que buscan maximizar los beneficios de la diversidad, Galinsky et al. (2015) encontraron que promover la diversidad conducía a una reducción del sesgo y a mejores interacciones entre grupos. También se ha encontrado que las creencias positivas sobre la diversidad tienen un impacto positivo en si la diversidad conduce a una mayor integración social e innovación (Guillaume et al., 2017). PwC descubrió que educar a su fuerza laboral hacía que el personal sintiera una mayor inclusión donde se valoraban y respetaban las diferencias (*PwC, 2016*).





Al crear programas de diversidad, no se debe considerar que los esfuerzos excluyen a los grupos mayoritarios. Cuando las ventajas de la diversidad se destacan tanto en la mayoría como en la minoría, es menos probable que las intervenciones sean vistas con resentimiento. Por otro lado, los efectos positivos de la diversidad se verán socavados si los grupos perciben a otros diferentes como una amenaza. Una forma de lograr esto es enmarcar los programas como integradores, incluyendo explícitamente a los grupos mayoritarios. Jansen y col. (2015) encontraron que dichos enfoques estaban significativamente mejor respaldados por grupos mayoritarios que los enfoques que no hacen referencia a sus grupos. También se ha descubierto que las intervenciones que fomentan la toma de perspectivas de grupos minoritarios ayudan a los grupos mayoritarios a integrar las perspectivas de los demás con las propias y, en última instancia, conducen a un mejor desempeño y toma de decisiones (Galinsky et al., 2008). El intercambio de percepciones conduce a una mayor integración social y fomenta los efectos positivos de la diversidad. También es importante medir cuantificablemente la participación en el lugar de trabajo de todos los grupos a nivel demográfico y garantizar que no haya resultados negativos no deseados de los esfuerzos de diversidad. Otra forma de lograr esto es crear estructuras de recompensa que otorguen valor al equipo en lugar de a las metas individuales. Las estructuras sólidas de recompensa del equipo deberían tener un impacto positivo en la colaboración del equipo.

Todas las intervenciones de diversidad deben evaluarse de manera sólida. Al descubrir que el personal femenino se estaba yendo, PwC asumió que esto se debía a la falta de apoyo para las madres, así que tome medidas para brindarles un mejor apoyo. Al analizar más profundamente los datos, encontraron que en realidad eran mujeres más jóvenes que se marchaban las que estaban siendo reemplazadas por hombres más experimentados (PwC, 2015a).

Thomas puede apoyar con un análisis detallado del reclutamiento, el desarrollo y la jubilación a través de evaluaciones de impacto inverso y evaluación comparativa del talento.

REPENSAR LA DIVERSIDAD DEL LUGAR DE TRABAJO

La diversidad dentro de una organización no puede enfocarse demasiado. Es posible sentirse incluido en algunos aspectos y excluido en otros, por lo que los esfuerzos que se centren en uno o dos datos demográficos no tendrán tanto éxito como enfoques más integrales. La personalidad también debe ser considerada al formar equipos diversos. La mayoría de las razones académicas para los impactos de la diversidad demográfica asumen que las diferencias demográficas están asociadas con diferencias en atributos subyacentes (Jackson y col., 2003), por lo que es más probable que las intervenciones tengan éxito cuando evalúen conscientemente estos atributos. Flynn y col. (2001) encontraron que la personalidad moderaba los efectos positivos de la diversidad. Los motivadores de la personalidad y del comportamiento deben medirse y tenerse en cuenta al crear equipos. Esto se puede reforzar con sesiones de equipo facilitadas.



Estudio de caso: Harvey Nash

PROMOVER LA DIVERSIDAD MEDIANTE LA RECLUTAMIENTO

Harvey Nash es una empresa de contratación global que valora la importancia de la diversidad. En 2016, se asociaron con Thomas International para evaluar si había alguna evidencia de impacto adverso en su sólido proceso de contratación. Durante 12 meses, Thomas rastreó a cientos de solicitantes para puestos en Harvey Nash, monitoreando la diversidad demográfica, las preferencias de comportamiento y el resultado final de las solicitudes. Harvey Nash sabe que la diversidad es más que solo la demografía, y recluta con diversidad en las preferencias de comportamiento, los motivadores y la personalidad en mente.



El análisis estadístico examinó la probabilidad de que cada grupo demográfico progresara y abandonara en cada etapa, utilizando índices de impacto, pruebas estadísticas y pruebas prácticas. Se encontró que cualquier grupo estaba siendo afectado negativamente en el proceso de contratación, aunque pudimos hacer recomendaciones para mejorar aún más los procesos. Tras los resultados del estudio, Harvey Nash logró convertirse en la primera empresa de contratación en lograr el Estándar Nacional de Igualdad, una de las acreditaciones de diversidad e inclusión más rigurosas y prestigiosas del Reino Unido.

Comportamiento de Thomas International no se demostró que la evaluación (PPA) tuviera un impacto adverso en ningún grupo. En cuanto al género, la etnia, la edad, la sexualidad y la discapacidad, ningún grupo era más o menos probable que tuviera algún perfil. Al utilizar esta herramienta, Harvey Nash pudo reducir el sesgo inconsciente en el proceso de contratación. También les permitió ver qué perfiles eran más raros y, por lo tanto, podría respaldar la diversidad de comportamientos en el lugar de trabajo, así como también observar qué perfiles finalmente tuvieron más o menos éxito.





CONCLUSIÓN

La diversidad en el lugar de trabajo es mucho más que una cuestión moral. Las organizaciones pueden aprovechar la diferencia en las personas para ayudarlas a ser más exitosas, más innovadoras, más hábiles y más capaces de satisfacer las diversas necesidades de sus clientes. Sin embargo, no basta con adoptar medidas para construir una fuerza laboral diversa. El conflicto que surge de diferentes perspectivas y la resistencia de los grupos mayoritarios tiene el potencial de obstaculizar la eficacia de los programas de diversidad. Además de esto, la omisión de la diversidad de la personalidad del discurso es un gran descuido, especialmente considerando los supuestos ampliamente sostenidos de que las ganancias de la diversidad demográfica son causadas por diferencias en los rasgos subyacentes.

Solo si se tienen en cuenta estos factores, las organizaciones pueden beneficiarse plenamente de una fuerza laboral diversa e inclusiva

Si desea obtener más información sobre lo que se ha discutido en este documento técnico, o desea hablar sobre cómo traer ideas de diversidad de personalidad, compromiso del personal, evaluaciones comparativas de talento o auditorías de impacto adverso a su organización, comuníquese con Thomas, quien podrá recomendarle las mejores. enfoque para su negocio.

Hable con su asesor o contáctenos

Integral Management Consulting

a. San Marcos 26 | Santa Teresa Contreras | 10710 | México D.F.

t. 56528600 | 5135 2525 | 5135 2870

e. servicioimc@mxintegralmc.com

w. www.mxintegralmc.com



REFERENCIAS

- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49, 977–998.
- Bagshaw, M. (2004). Is diversity divisive? A positive training approach. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 153-157.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.
- Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26, 311–333.
- Credit Suisse (2012). Press Release. Retrieved from: <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/media/news/articles/media-releases/2012/07/en/42035.html>
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Forbes (2011). Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Retrieved from: https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf
- Flynn, F. J., Chatman, J. A., & Spataro, S. E. (2001). Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 46, 414–442.
- Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., ... & Maddux, W. W. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 10(6), 742-748.
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 109–128.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Haythorn, W. W. (1968). The composition of groups: A review of the literature. *Acta Psychologica*, 28, 97-128.
- Hoffman, L. R. (1959). Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(1), 27.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51, 1204–1222.
- HR Grapevine (2017). BBC sparks fallout over 'BAME-only' job advertisement. Retrieved from: <https://www.hrgrapevine.com/content/article/news-2017-11-29-bbc-spark-fallout-for-bame-only-job-advertisement>
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832.
- Levine, S. S., Apfelbaum, E. P., Bernard, M., Bartelt, V. L., Zajac, E. J., & Stark, D. (2014). Ethnic diversity deflates price bubbles. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(52), 18524-18529.
- Marston, W. M. (2013). *Emotions of Normal People*. Routledge.



- Matfield, K. (2014). Gender Decoder for Job Ads. Retrieved from: <http://gender-decoder.katmatfield.com/>
- MacRae, I., & Furnham, A. (2014). High Potential: How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work. Bloomsbury Publishing.
- McKinsey & Company (2017). Why diversity matters. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- Nathan, M., & Lee, N. (2013). Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London. *Economic Geography*, 89(4), 367-394.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24(1), 28-45.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574.
- O'Donovan, D. (2018). Diversity and Inclusion in the Workplace. In *Organizational Behaviour and Human Resource Management* (pp. 73-108). Springer, Cham.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425-448.
- PwC (2015a). A marketplace without boundaries? Responding to disruption. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>
- PwC (2015b). The Female Millennial: A New Era of Talent. Retrieved from: <https://www.pwc.com/sq/en/diversity/assets/female-millennial-a-new-era-of-talent.pdf>
- PwC (2016). The PwC Diversity Journey Creating Impact, Achieving Results. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/best-practices/assets/the-pwc-diversity-journey.pdf>
- Robert Walters (2017). Diversity In Recruitment Whitepaper. Retrieved from: <https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/Diversity-In-Recruitment-Whitepaper-web.pdf>
- Sommers, S. R. (2006). On racial diversity and group decision making: Identifying multiple effects of racial composition on jury deliberations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 597-612.
- Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.
- UK Equality Act 2010 (UK). Retrieved from: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/pdfs/ukpga_20100015_en.pdf
- Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2005). Constructed criteria: Redefining merit to justify discrimination. *Psychological Science*, 16, 474-480.

El Cuestionario de Rasgos de Inteligencia Emocional (TEIQue) fue desarrollado y actualizado continuamente por KV Petrides, PhD en su Laboratorio Psicométrico de Londres, actualmente con sede en UCL. Es uno de los instrumentos psicométricos mejor investigados y más aplicados del mundo. Para obtener más información sobre el pedigrí científico de TEIQue, visite www.psychometricab.com.



Nuestros consultores expertos están a su disposición para guiarlo sobre la mejor manera de administrar y desarrollar su talento y mejorar el compromiso de los empleados para garantizar el máximo éxito comercial.



contacto

Integral Management Consulting
a. San Marcos 26 | Santa Teresa Contreras | 10710 | México D.F.
t. 56528600 | 5135 2525 | 5135 2870
e. servicioimc@mxintegralmc.com
w. www.mxintegralmc.com

Thomas International UK Ltd 1st
Floor, 18 Oxford Road Marlow
Bucks, SL7
2NL