DE LA INCLUSIÓN A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA[1]

NELLY MARÍA CASTILLO ASPRILLA[2]

ALEXANDRA AGUDELO LÓPEZ[3]

RESUMEN

Este artículo es producto de una investigación realizada durante el año 2010, en la que se diseñó el instrumento **de la Inclusión a la Gestión de la Diversidad (IGD),** aunque en el presente texto no se hablará de este instrumento se hace importante referenciarlo, debido a que en su fase de construcción permitió el cuestionamiento de qué tanto la cultura organizacional se encuentra preparada para asumir un proceso de inclusión mas allá de la integración, desde el marco de la diversidad.

Reconocer la diversidad, no como un patrimonio estático, sino como un proceso que garantiza la supervivencia de toda la humanidad, es aceptar el valor fundamental que este representa contra todo tipo de conductas discriminatorias que van en contra de los derechos humanos de cualquier persona. Es así como la declaración universal de la UNESCO insiste en la importancia que cada sujeto reconozca no solo la alteridad en todas sus formas, sino el carácter plural de su propia identidad dentro

---

[1] El presente artículo se realizó en el marco de la Maestría en Educación y Desarrollo Humano de Universidad de Manizales y el CINDE.

[2] Psicóloga Organizacional de la Alcaldía de Medellín, psicóloga especialista en Psicología Organizacional de la Universidad de San Buenaventura, estudiante de maestría en Educación y Desarrollo del CINDE.

[3] Rectora del Colegio Colombo Francés. Licenciada en Educación Especial de la Universidad de Antioquia y Magister en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad de Medellín. Participante del Doctorado en Ciencias Sociales. Niñez y juventud. Universidad de Manizales y el CINDE. Asesora del CINDE.

de sociedades plurales, permitiendo el reconocimiento en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

Esto se puede lograr a través de la articulación de políticas y prácticas en el contexto laboral orientadas a la Gestión de la diversidad desde el reconocimiento, donde es posible favorecer la inclusión de todas y todos los ciudadanos, permitiéndoles posibilidades de elección laboral acorde con sus capacidades, intereses y necesidades.

El presente texto sugiere entonces, a los líderes de las áreas de gestión humana y directivos de las empresas visualizar sus organizaciones desde una perspectiva incluyente, con un enfoque orientado al reconocimiento y la diversidad, los cuales convergen en la cultura organizacional, y de esta manera adoptar un paradigma emergente de Gestión de la Diversidad, el cual propone orquestar desde la cultura organizacional, valores prácticas y políticas que permitan potencializar el talento Humano de cada persona, desde una mirada centrada en la equidad y la dignidad.

ABSTRAC

This article is an investigational product (2010) in which the instrument of inclusion to the management of diversity (IGD), which allows each organization to analyze how much was designed its organizational culture is prepared to take on a process of inclusion more than integration, from the framework of diversity.

-Recognize the diversity, not as static assets, but as a process that ensures the survival of all humanity, is to accept the fundamental value that this is against all

kinds of discriminatory acts that run counter to human rights of any person. This is how the universal declaration of UNESCO stresses the importance that each subject recognizes not only the otherness in all its forms, but the plural nature of its own identity in societies plurals, allowing the recognition and consolidation for the benefit of present and future generations.

This can be achieved through the articulation of policies and practices in the labour context oriented to the management of diversity from the recognition, where you can promote the inclusion of all and all citizens, allowing them to labour choice in accordance with their capabilities, interests and needs.

This text suggested then, leaders in the areas of human management and managers of companies view their organizations from an inclusive perspective, with an approach to the recognition and diversity, which converge in the organizational culture and thus take an emerging paradigm of diversity managementwhich proposes to orchestrate from the organizational culture, practical values and policies to enhance individual human talent, from a perspective focusing on equity and dignity.

PALABRAS CLAVES

- Inclusión laboral
- Integración
- Cultura organizacional
- Gestión de la Diversidad
- Diversidad
- Reconocimiento

DIVERSIDAD Y RECONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO LABORAL

Las nuevas premisas del postmodernismo trajeron consigo fuertes reflexiones a los paradigmas sociales e ideologías, que fueron excusa desde lo racional para la generación de grandes calamidades humanas en pro de la verdad, por lo que las condiciones actuales con nuevos paradigmas emergentes, permiten que el ser humano se piense como un ser diverso en un mundo de múltiples posibilidades y realidades, permitiendo que el entorno del trabajo por ejemplo pase de ser solo un centro neto de producción por la fuerza bruta, a uno de potenciación del talento humano. Si pensamos la empresa o espacio laboral como un nuevo contexto que permite la expansión de la subjetividad, es posible dar paso a la re-conceptualización de Recurso Humano a uno de reconocimiento, que sea de Talento Humano.

Esta nueva perspectiva permite entonces reconocer en el *otro y en el contexto organizacional* un potencial humano dentro de un marco de dignidad y subjetividad, donde es posible la conversión de múltiples realidades, tal como lo plantea el postmodernismo, la modernidad tardía o el relativismo cultural, en el que existe la posibilidad de cuestionar la verdad única; Pero, ¿cómo podría ser posible pensar un contexto laboral donde la verdad única no impere?, si allí se potencializan relaciones de poder que direccionan de manera directa los comportamientos y pensamientos de los que hacen parte de la organización?, ¿en un modelo hegemónico donde hay una única realidad? , Alicia Devalle de Rendo: (2006 capitulo 2) afirma:

> *"(…) la tendencia a considerar que existe una única realidad sigue aun muy vigente; en la actualidad es reiterado el afán de interpretar o mas bien reducir todo a la variable económica. Se habla de calidad, de producto, se pretende reestructurarla en función de las necesidades del mercado laboral con una concepción de trabajo homologada a la de mercancía, se confunden el bienestar con el bien-estar, el ser con el tener".*

Esta tendencia conlleva a que muchas organizaciones vean en la diversidad una dificultad, al pensar que la convivencia representa un alto grado de dificultad y por ende afecta la productividad. Esta visión va de la mano con una perspectiva productivista del trabajo y la vida laboral, en la que se considera que hay una única forma de *hacer en,* a la cual debe acogerse el total de la organización, y el *recurso* humano (mal llamado por algunos enfoques) debe ser fuente neta de producción al servicio del capital.

Con base a lo anterior se puede afirmar que la empresa se ha erigido de forma antagónica .a la diversidad, al sostener que los estándares aplicados a la producción pueden ser aplicados también a los colectivos humanos y reproduciendo así ideologías imperantes en el momento, referidos a modelos de eficiencia y calidad, a partir de las cuales se fundamenta el racismo y la discriminación., Esta situación desmonta la promesa de la ética de la ilustración, que sostenía que la razón era la clave para mantener un marco moral unificado que pudiera tanto respetar como incluir la diversidad (Jakobsen, 1998, 4).

Por fortuna, desde otras perspectivas un contexto organizacional podría ser un lugar óptimo para el reconocimiento de la intersubjetividad, si se tiene en cuenta que es un espacio para la construcción, la deliberación y la expresión de diversas condiciones humanas, esto claro si se concibe el trabajo en sí mismo como un espacio de posibilidades por medio de la acción, como lo plantea Arendt (2003), en el que cabría múltiples conocimientos, opiniones y talentos, ya que cada quien arriba al escenario laborar con sus propias historias y construcciones culturales, sociales, políticas que se retroalimentan en las transacciones con los demás. Así el mundo laboral es por definición un espacio para el encuentro y reencuentro fundado en las percepciones que cada quien tiene del mundo, como afirma Puentes (1999; pág.)

De esta manera, unida a una idea post-modernista o de modernismo tardío, una empresa u organización de carácter productivo, podría pensarse como un contexto donde se valore el movimiento, la incertidumbre, la autonomía y heteronomía, la emancipación, la pluralidad y la intersubjetividad. Tal como lo plantea Puentes (1999: 87,88) en su propuesta de intervención de terapia ocupacional:

> *"Este será un modelo para la vida, una intervención participativa y respetuosa que apoye la identidad, en cuanto que la ocupación cualquiera que ella sea deba sobre todo generar procesos de gratificación, que aporten al crecimiento de la autoestima a y a la estructuración libre y sana de la personalidad."*

Con este enfoque, -el lugar de conocimiento que se evidencia en el contexto laboral desde esta perspectiva –no prioriza tanto en la apropiación de los conocimientos universales, con un esquema de eficiencia y racionalidad; sino que trabaja con los significados, con la intersubjetividad y con la pluralidad, en un intento de equilibrar lo cultural local con lo cultural universal. Es un entorno laboral que por consiguiente promueve la participación, reconociendo en el "otro" su potencial a partir de su misma realidad. En estas condiciones el reconocimiento designa una relación recíproca entre organización e integrantes, donde el otro es visto como igual, pero distinto, como lo referencia Fraser. (2000; pág.57) esta relación es constitutiva de la subjetividad: se llega a ser un sujeto individual únicamente cuando se reconoce y se es reconocido por otro sujeto. Desde esta perspectiva el salario que para algunas empresas es el centro aun estimulante del reconocimiento y la motivación, da lugar a entender que la persona es considerada invaluable desde sus características y diferencias particulares.

¿LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD LABORAL EN UN DISCURSO PRODUCTIVO?

Identificar la inclusión laboral, como una condición que le permite al ser humano el reconocimiento de sus derechos como ciudadano, pasando de una perspectiva de lucha contra la discriminación a una donde se reconozca a la persona, ¡como poseedora de un saber y unos valores propios de su situación particular, y al mismo tiempo identifica cómo éstos impactan en la empresa e interactúan para configurar una cultura organizacional con un enfoque diverso, es una de las metas primordiales de este enfoque, el cual resignifica en las áreas de talento humano y

planeación institucional, acciones y estrategias donde ambos: empresa, empleados y empleadas, se sientan beneficiados, articulando las teorías administrativas actuales de gerencia del talento humano (Gestión del conocimiento y competencias laborales) con el enfoque de Gestión de la diversidad.

Las teorías que han imperado la gerencia del talento humano, han basado su construcción en las perspectivas de la productividad, es así como por ejemplo Idalberto Chiavenato (2000 pág. 126) introduce el tema de los "recursos organizacionales" afirmando: "La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales – unas veces cooperativos, otras veces conflictivos-, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. para alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetos determinados". Sin embargo el mismo autor más adelante afirma (2000; pág. 128): "El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales. Además constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo". Este último énfasis posibilita ver al ser humano dentro de la organización como un ser que le es posible decidir sobre sí, por lo menos su propio desarrollo.

La teoría X y Y expuesta por, McGregor agrupa dos concepciones de la visión del ser humano dentro de las organizaciones; En la primera (X), se enfatiza en el control por medio del castigo como factor principal de motivación, la principal fuente de preocupación de los integrantes de la organización es el bienestar y la seguridad, y desde esta perspectiva se considera que el ser humano no siente gusto alguno por el trabajo. Por su parte la teoría Y propone una visión de ser humano con mayores

niveles de autonomía y autodirección, motivado por factores intrínsecos que permiten el crecimiento personal y laboral dentro de la organización.

Aunque existan ambas perspectivas y teorías que apliquen a una visión de ser humano no como objeto de la acción productiva, continúan siendo los postulados altamente enmarcados dentro de la productividad, y por ende su complemento son propuestas administrativas en mayor proporción orientadas a la "calidad" que a la Responsabilidad Social.

Es así como algunas empresas han decidido apostarle al tema de la diversidad laboral, con una perspectiva de estrategia mercantil en la que es posible la inclusión gracias a que trae público nuevo, y a que es factible vender y crear productos para otros, en la medida que quienes los diseñan piensan en sus particularidades; o por otro lado la imagen empresarial incluyente podría ser una fuente decisoria para muchos clientes. De hecho, las empresas están fomentando la "inteligencia cultural", centrándose en las ventajas que puede ofrecer la diversidad de empleados, a saber: mayor creatividad e innovación; comercialización más eficaz de productos entre distintos tipos de consumidores; ampliación del proceso de adopción de decisiones, a medida que las firmas se internacionalizan y se hallan en situaciones y contextos más variados; selección cuidadosa de los empleados y mejora de su capacitación; y creación de estructuras de buena administración que salven las distancias entre esquemas diferentes de la cultura de empresa" (2009:25). Sin embargo es aun probable que muchas organizaciones consideren que el tener diversidad en la organización represente una dificultad y no una ventaja.

Como patrimonio de la humanidad es inevitable en la sociedad del siglo XXI reconocer la diversidad, debido a los grandes y masivos movimientos migratorios a nivel mundial, la incorporación de la mujer al mercado laboral y la exigencia de reivindicación de los derechos por parte de los colectivos que han estado al margen de este mercado por motivos de exclusión, dando lugar a sociedades más heterogéneas en las que sobresale la diferencia. Es así como una sociedad heterogénea y diversa exigirá cada vez más que los nuevos valores que se construyen alrededor de estos reconocimientos sociales se trasladen al contexto laboral y a la vida diaria de las empresas.

Esta propuesta de cultura organizacional centrada en gestionar la diversidad a partir del reconocimiento de derechos, se fundamenta en la condición de ser humano como sujeto dinamizador y principal beneficiario del desarrollo, aceptando la diferencia y convirtiendo la diversidad en una ventaja, una oportunidad y un derecho, fundamentado por principios de equidad y justicia, beneficiándose con la eliminación de la discriminación en el trabajo: los individuos, las empresas y la sociedad en su conjunto, además de que se fomenta en gran medida la estima y el buen estado de ánimo de los trabajadores, reflejados en el clima y la motivación para el trabajo.

El horizonte organizacional del presente y los próximos años como lo plantea Casanova, citado por Laura Zapata (2008: 132) tendrá su eje en la persona, requerirá un nuevo contrato social y una profunda reflexión sobre el compromiso hacia la humanidad, los derechos, la equidad y la responsabilidad. Un proceso

incluyente de personas con perfiles diversos que conforman la comunidad global, con respeto hacia las culturas y competencias específicas será la clave para la creación de un futuro sostenible tanto para las empresas como para la sociedad.

Este horizonte unido al enfoque de derechos humanos, lleva a que se plantee una propuesta organizacional que trascienda la gestión sólo por competencias, que muchas veces es aplicada con fines utilitaristas, a una posibilidad de fomentar una gestión con un enfoque empresarial socialmente responsable por medio de la inclusión y el reconocimiento de la diversidad, a través de la visibilización de identidades diversas, que convergen en un mismo espacio socializante como lo es el productivo.

Tal es el caso de la Unión Europea, la cual en el año 2000 adoptó diferentes directivas sobre igualdad y anti-discriminación, que se materializaron en la creación de la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades y que actualmente, están liderando varias iniciativas para fomentar la gestión y la inclusión de la diversidad en todas las organizaciones -públicas y privadas - con el fin de mejorar la competitividad económica, cumplir con las normativas legales, así como mejorar la calidad de vida profesional y social de todas las personas que residen en la Unión Europea. Con medidas como estas, se comienza a dar fuerza y coherencia a todas aquellas políticas sociales y económicas incluyentes, en la que los derechos de las personas, independiente de su condición, sean efectivamente reconocidos, asumidos y respetados, promoviendo una lucha contra la discriminación, que no se soluciona sacando unos programas especiales para ellos(as), sino incluyéndolos en los diversos espacios sociales como el productivo.

De esta manera adquirir la condición de ciudadano, reconocido desde la diversidad, dentro de un contexto productivo a través del trabajo normalizado y de acuerdo con las posibilidades particulares de cada persona, es sencillamente una cuestión de derechos.

TEORIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN EL TRÁNSITO DE LA INTEGRACIÓN A LA INCLUSIÓN LABORAL.

En este apartado se retomaron muchos planteamientos desde el contexto educativo, ya desde allí se ha pensado y reflexionado más entorno a la inclusión y a la necesidad de reconocimiento de la diversidad.

La definición de cultura organizacional propuesta por Geert Hofstede (1991: 234) en la cual esta es un contexto donde las maneras de interactuar y de comportarse son compartidas, formando parte de la programación mental compartida, donde los valores de los fundadores y de los líderes modelan la cultura organizativa, configurándose esta como una gestalt crear culturas inclusivas implicaría la creación de una comunidad segura, acogedora, colaboradora y estimulante, en la que cada una de las personas, las y los empleados sientan mayores niveles de participación en condiciones de equidad de acuerdo a las condiciones particulares de cada uno.

Desde este enfoque y de acuerdo con Ascensión Finet Mira (2006:45) hablar de inclusión significa hablar de un concepto global y universal de derechos para el conjunto de los ciudadanos. Significa entender y aceptar la necesidad de respetar las diferencias individuales como parte natural de la riqueza de la propia concepción humana y eso, atañe a todos los ámbitos de la vida en sociedad y a todas las personas que forman parte de ella.

De esta manera, al tomarse la Inclusión como un proceso, se hace referencia a que las y los ciudadanos deben ser parte activa de la sociedad, sin la existencia de la actual separación entre ciudadanos de una sociedad ordinaria y ciudadanos de una sociedad especial. La inclusión entiende que solo existe una sociedad, la de todos y todas y de la que todos necesitamos formar parte para poder desarrollarnos.

Llevando esta reflexión al contexto laboral podríamos decir que esta perspectiva a nivel administrativo y organizacional promueve por medio de sus procesos el diseño e implementación de valores, políticas y prácticas que garantizan el desarrollo humano y socioeconómico, buscando así la equiparación de oportunidades para todas las personas, potenciando sus capacidades y reconociendo sus diferencias como un valor y no como una dificultad. Es así como la UNESCO en junio de 1994 Salamanca (España) bajo el lema “acceso y calidad” plantea la inclusión como un proceso distinto al de la integración haciendo referencia al modo en que la escuela debe dar respuesta a la diversidad, fundamenta su argumento en el supuesto básico de que hay que modificar el sistema escolar para que responda a las necesidades de todos los alumnos, en vez de que sean los alumnos quienes deban adaptarse al sistema.

Esta visión institucional para la inclusión se sustenta en un modelo social en donde las características del sistema o el contexto, son las que deben favorecer la adaptación de las personas al medio, de acuerdo a las especificidades de cada uno, cambiando así el modelo médico tradicional, donde la persona era la responsable de su proceso de integración, lo que conlleva a concluir que son las instituciones las que deben comenzar a identificar cuáles son las barreras actitudinales, arquitectónicas, personales entre otras que impiden el acceso, la equiparación de oportunidades y el desempeño de las personas con características diversas en los diferentes espacios, concretamente el laboral, y que según dicha organización "requieren de un proceso de cambio permanente, basado en un conjunto de principios claramente articulados y han de ser vistos desde la perspectiva del desarrollo de la totalidad de los sistemas, lo que implica: movilizar la opinión pública, construir consensos realizar análisis situacionales, modificar la legislación, cambiar las estructuras administrativas y apoyar los proyectos locales" (2004:25).

Desde estas implicaciones el análisis situacional es uno de los aspectos fundamentales para avanzar en la implementación de la inclusión. "Este análisis se centra en identificar las oportunidades que existen en el sistema laboral para el desarrollo de prácticas inclusivas" UNESCO (2004:25), o cuáles son las barreras ideológicas y prácticas que generan la exclusión, concepto empleado para referirse a los nuevos perfiles de la desigualdad y la marginación y que según el sociólogo Fernando Fantova (2006; 34) ha ganado presencia en el ámbito de la política social (incluso como su objeto principal o preocupación fundamental) en las últimas

décadas, sustituyendo cada vez mas (como concepto abarcador, complejo y dinámico) al de pobreza.

Para afirmar lo anterior este autor retoma a Castell, para argumentar como la exclusión se ha convertido en “la nueva cuestión social” para referirse a la existencia de “inútiles en el mundo”, de sujetos y grupos supernumerarios que ni siquiera son explotados porque carecen de competencias convertibles en valores sociales (2006:25) personas o grupos sociales y países que son arrojados fuera del sistema y se siente como poblaciones sobrantes”. Situación que compromete seriamente tanto los derechos sociales de las personas, tales como el derecho al trabajo, a la vivienda, a la cultura, a la educación, a la formación, a la salud o, en general, a la protección social”.

Frente a estos mecanismos de exclusión La UNESCO, planteó que las barreras para la inclusión no se podían resolver desde las políticas tradicionales, donde no se permite ver la diferencia como algo normal sin responder a la diversidad, por lo que propone políticas institucionales que permitan acoger a todos y a todas independientemente de sus condiciones físicas, intelectuales, sociales, emocionales, lingüísticas y otras, reconociendo ante todo las diferentes necesidades y la forma del cómo responder a ellas, respetando los diferentes estilos.

De la misma manera, la ONU en 1990 en el Foro Internacional de la UNESCO dio pie a la idea de la inclusión en el campo educativo, con un evento celebrado en Jomtien Tailandia, donde a partir de diversas reflexiones se develó la urgente necesidad de trabajar en función del reconocimiento de derechos y la inclusión.

Luego en la llamada declaración de Salamanca de 1994, se planteó la idea de impartir la enseñanza a todos los niños, jóvenes y adultos con necesidades educativas especiales (NEE) dentro del mismo sistema común de educación. Estos eventos y las declaraciones que allí se firmaron, definieron la inclusión como principio central para guiar la política y la práctica de la construcción de una educación para todos. La conferencia de Salamanca advirtió además que, desde lo educativo las escuelas comunes con una orientación inclusiva representan el medio más eficaz para combatir las actitudes discriminatorias, crear comunidades de acogida, construir una comunidad más inclusiva.

De esta manera se comienza un tránsito del concepto de integración, entendido como incorporación, al concepto de inclusión, como reconocimiento de la diversidad, y se dan las bases para el ejercicio de las prácticas institucionales, donde el otro ser, es valorado desde su diferencia y desde esta tiene la capacidad para responder a las demandas del medio.

Lo hasta aquí planteado ha permitido argumentar un tránsito conceptual entre integración e inclusión, ahora la reflexión finaliza en analizar si es posible adoptar una perspectiva de inclusión a una mirada administrativa donde " el hablar de Recurso Humanos implica una modelación que la empresa hace en sus empleados y en la que "la Administración de recurso humano consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal" Idalberto Chiavenato (2000; pág. 165).

Se puede afirmar, entonces que transitar por este cambio conceptual va más allá de la pretensión gramatical y conlleva una postura política frente a la concepción del ser humano (tabla 1) y su rol en la organización, lo cual genera una serie de retos y compromisos sociales a la organización desde una visión del trabajo distinta a la netamente productiva, aunque esta parezca ser uno de los fines.

Integración	**Inclusión**
Normalización de la vida de los empleados y empleadas	Plantea el reconocimiento y valoración de la diversidad como una realidad y como un derecho humano, esto hace que sus objetivos sean prioritarios siempre.
La heterogeneidad es vista como la diferencia anormal que tiene el “otro”.	La heterogeneidad es entendida como lo normal, de modo que la postura inclusiva se dirige a todas las personas en general
Se centra en las personas con necesidades especiales, para los que se habilitan determinados apoyos, recursos y profesionales	Se basa en un modelo socio comunitario en el que el centro del quehacer y el contexto laboral están fuertemente implicados, lo que conduce al mejoramiento del bienestar en su conjunto para todo el personal.
	Se considera que todos los miembros están capacitados para atender la diversidad.
La integración propone adaptaciones	La inclusión propone un contexto inclusivo,

como medidas de superación de las diferencias de las con necesidades especiales	común para todo el personal, en el que implícitamente se vayan incorporando esas adaptaciones
Supone, conceptualmente, la existencia de una anterior separación o segregación. Una parte de la población se encuentra fuera del sistema laboral regular y debe ser integrada en éste. En este proceso el sistema permanece más o menos intacto, mientras que quienes deben integrarse tienen la tarea de adaptarse a él.	Supone un sistema único para todos y todas, lo que implica diseñar una estrategia de gerencia del talento humano desde la gestión de la diversidad, las metodologías empleadas para la implementación, los sistemas de enseñanza, la infraestructura y las estructuras organizacionales del sistema laboral de tal modo, que se adapten a la diversidad de la totalidad de la población que hacen parte del sistema.

Tabla 1: Comparativo Integración - Inclusión

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA.

En el informe Mundial de la UNESCO (2009: 123) se plantea que debido a las fusiones empresariales en el mundo, producto de la globalización, –culturas muy diferentes se ven obligadas a tener contactos profesionales entre sí por lo que “hoy en día, los dirigentes empresariales se percatan cada vez más de que es necesario tomar en consideración los factores culturales para optimizar el rendimiento de sus empresas. Esto va desde adoptar una actitud profesional culturalmente neutra hasta

exaltar las culturas y orígenes específicos de los colaboradores de la empresa. La cultura de empresa incluyente, se orienta a que las y los empleados se sientan valorados y respetados por sus colegas, a fin de que el grado de integración de la organización se refuerce en los distintos servicios y niveles jerárquicos.

Dado que las competencias de gestión engloban cada vez más la capacidad de trabajar en contextos culturales muy distintos, se han llegado a crear en algunas empresas puestos de “responsables de la diversidad” (2009:25), cuya función consiste en ocuparse del tema de la diversidad para evitar conflictos que puedan ir en detrimento del rendimiento general del grupo. La diversidad está empezando también a ocupar un lugar cada vez más importante en los estudios de gestión empresarial, y se está investigando cómo evaluar la relación existente entre la diversidad y los resultados en mercados cada vez más competitivos. Los resultados de trabajos de Investigaciones recientes parecen confirmar la existencia de un vínculo positivo entre la diversidad y los resultados económicos y financieros de las empresas multinacionales.

Históricamente se podría decir que es desde la legislación, que el concepto de inclusión comienza a influenciar de manera significativa otros contextos distintos al escolar, generándose un cambio sustancial en el contexto laboral desde la gestión organizacional, introduciéndose de la mano con el concepto de inclusión, el de gestión de la diversidad, que conlleva de igual forma a la apertura, flexibilidad y a una estructura de empresa donde predomina la horizontalidad y la interrelación entre las personas, que contrasta con la gestión centralizada y homogenizadora del patrón tradicional, donde el ser humano es visto como pieza material de un proceso.

Pensar la empresa desde la generación de políticas como parte de un sistema social diverso, permite trascender desde las potencialidades de la pluralidad el concepto de desarrollo e ir más allá de modelos de consolidación capitalista, como lo son la Gestión por procesos, Gestión por competencias y Gestión del conocimiento, entre otras perspectivas gerenciales que invisibilizan la especificidad de cada empleado y empleada, cuando son implementados con fines de estricto cumplimiento para el mercado.

La diversidad laboral según Lourdes Francke, citada por Laura Zapata (2008:103) es entendida como "la capacidad, de comprender, valorar y administrar de manera eficaz la diversidad de género, cultura, etnia, discapacidad, orientación sexual entre otros". Este concepto que según la autora ha sido estudiado desde la biología, la antropología y la sociología, fue introducido a inicios de la década de 1990 por Roosevelt Thomas, quien señaló que el término de diversidad más allá del señalamiento de las minorías y la mujer, e implica un "compromiso de la organización para reclutar, retener, retribuir y promover relaciones heterogéneas de trabajadores productivos, motivados y comprometidos, incluyendo personas de color, blancas, mujeres y discapacitados" (1992: 111)

En adición, Lourdes Francke propone un concepto que –incluye personas de diversas raíces culturales, raciales y religiosas, independientemente de la edad, género, etnia, discapacidad y orientación sexual, agregando así al contexto laboral un nuevo giro que implica concebir la diversidad no solamente como una actuación

contra la discriminación, sino también como un compromiso ferviente por la inclusión. (2008: 103).

De otro lado también Red Acoge (2008 p: 26) considera que la diversidad “es multifuncional y muchos de sus factores son transversales. No solo se construye a partir de las características del propio sujeto, sino que en ella también jugará un papel fundamental el entorno físico, económico, social y cultural”, razones por las que al hablar de diversidad no solo se hace énfasis en los rasgos observables, sino también en lo que no son alcanzables a la vista para el sujeto cognoscente. La diversidad entonces la constituye un entretejido de variables que hacen distinto a cada persona, incluso así sean clasificadas dentro de un mismo grupo.

De esta manera el componente de diversidad es articulado al concepto de inclusión y cultura organizacional, como aquella característica que además de reconocer la diferencia, conlleva a nivel administrativo a la vinculación y gestión de personal diverso en la empresa, generando ambientes organizacionales incluyentes.

Los estudios realizados en cultura organizacional en Colombia por Fernando Toro compilando los conceptos teóricos planteados por Schein (1985-1992) y Hofstede (1997) concluyen que esta categoría de cultura es un factor (medio, contexto) que interviene en todos los procesos colectivos humanos convergiendo en los juicios, afectos y disposiciones a la acción, haciendo posible la vida social organizada.

Partiendo de la perspectiva de diversidad, Myrta Casanova en el 2008 presenta desde el contexto organizacional el término “Gestión de la Diversidad” como una

estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas, y que además optimiza la eficacia del proceso empresarial. Desde esta autora, este término contiene componentes orientados a la productividad y a la perspectiva de diversidad desde la estrategia, y un componente orientado a la gestión de las personas, lo cual significa: “La inclusión de las personas, integrando sus características individuales para lograr su satisfacción en el puesto de trabajo (2009:31)”, aquí la empresa diseña sus políticas de Gestión de Personas con flexibilidad, con la finalidad de suministrar unas condiciones de trabajo adecuadas a cada empleado y empleada, que les permitan sentirse satisfecho y con disposición a contribuir a la organización. La premisa básica de la gestión de la diversidad es reconocer las diferencias entre las personas al establecer unas condiciones de trabajo adecuadas a su especificidad_lo que producirá una mejora significativa en su desempeño

En la conceptualización de diversidad, aplicado a las organizaciones, se distinguen dos componentes (Sánchez Gardey, 2008, IEGD, 2008) el primero directamente relacionado con la heterogeneidad de los grupos como básico de la diversidad, constituyendo las diferencias entre las personas la condición *sine qua non* para el surgimiento de esta temática, y el segundo componente se refiere al tipo de diferencias que son relevantes en relación con la diversidad. Desde este último componente, se entienden como significativas las características de las personas, las cuales afectan sus relaciones con el grupo e inciden sobre los resultados de su actividad.

Sobre lo anterior, Casanova (2008), registra por medio de una metáfora del iceberg un cierto consenso al distinguir dos dimensiones de la diversidad: El ***nivel externo*** que incluye los aspectos socio-demográficos como son la etnia, la edad y el género, los cuales son reconocibles exteriormente y se entienden como inmutables, teniendo una gran incidencia entre las personas y repercuten de forma significativa sobre el rendimiento de los equipos El ***nivel interno*** que incluye aspectos invisibles, tales como la formación, la trayectoria, las creencias y valores, las preferencias (la orientación sexual, las convicciones políticas, las aficiones), las actitudes y los valores. Pueden ser modificables por los individuos. Estos aspectos externos y visibles hacen que la diversidad sea observable. (Ver ilustración 1)

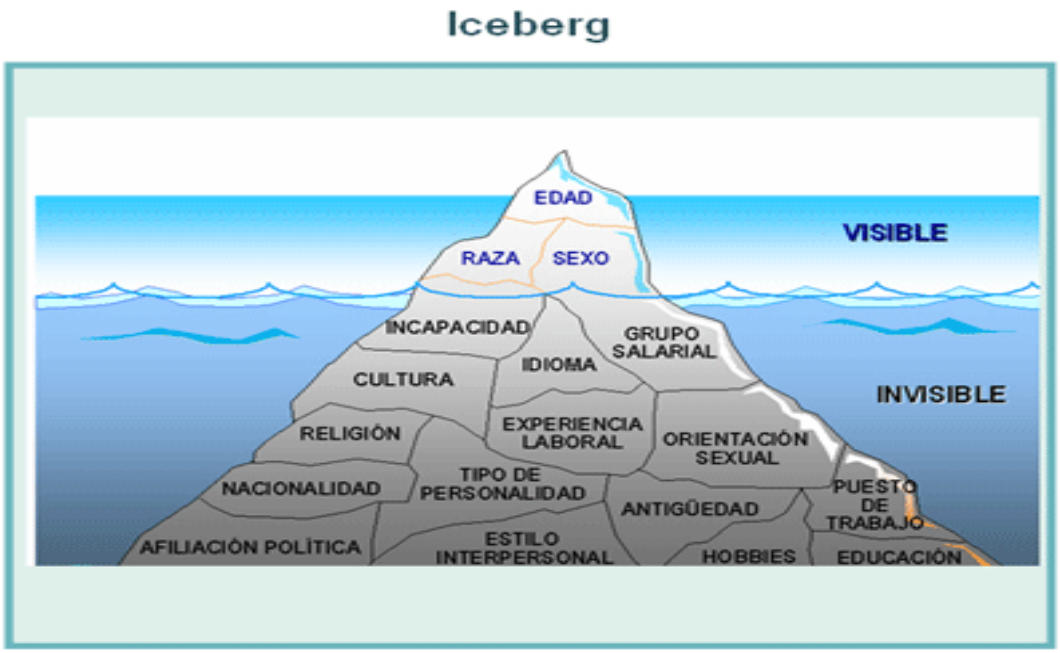

Ilustración 1: Iceberg

Esbozado ya el concepto de gestión de la diversidad, es posible afirmar que una empresa como plantea Red Acoge (2008 ; pág. 42) podrá contener en su estrategia organizacional de gestión del talento humano dependiendo de sus fines, las

siguientes tres dimensiones: Situar a la persona en el centro de la organización, potenciando la diferencia individual, 2. Perspectiva social, partiendo de que se es una sociedad diversa por lo que debe ser entendida y atendida dentro de la empresa, y 3. Postura ética desde la dignidad de las personas en el devenir de la inclusión y la exclusión.

CONCLUSIONES:

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación en el área de desarrollo humano que pretende relacionar, la cultura organizacional de las empresas con los procesos de inclusión, por esta razón como primer paso nos proponemos la validación y el pilotaje del instrumento: **Inclusión y Gestión de la Diversidad,** para evaluar la políticas y prácticas inclusivas que son reflejados a través de los valores de la empresa.

Este instrumento y artículo fueron construidos tras una minuciosa revisión teórica, relacionada con el cómo se está promoviendo y gestionado el talento humano y su particular condición de diversidad en distintos contextos empresariales, y a medida que se fueron obteniendo los resultados y se fueron elaborando los análisis respectivos, se llegó a la conclusión que en la práctica laboral aun no hay tránsitos relevantes que impliquen una transición de un modelo de integración a un modelo de inclusión, pese a que son muchas las disposiciones normativas, jurídicas y las

motivaciones culturales que existen al respecto y que en algunos casos obligan a que haya un cambio en materia de gestión de la diversidad[4].

De la misma manera, la teoría rastreada y analizada conceptualiza que el enfoque de inclusión y diversidad abordado desde este artículo, pretende beneficiar a los distintos grupos poblacionales que por su condición particular, vienen sufriendo procesos de exclusión en dicho ámbito. Partiendo del concepto de inclusión como la posibilidad de que todas las personas puedan acceder al sector laboral y puedan gozar de todos los recursos que tiene éste, sin que se le discrimine o limite su participación y el de diversidad como la posibilidad de ser reconocido desde la intersubjetividad. Desde esta perspectiva la organización decida gestionar la diversidad como un acto de responsabilidad social y realizar un proceso más allá de la integración con esta población, tendrá que hacerse la pregunta: si su cultura organizacional está preparada para convivir desde la diversidad y cómo propiciará su contexto para que sea realmente incluyente.

La inclusión a diferencia de la integración es un concepto teórico que surge en los años 90 y pretende sustituir al de integración, hasta ese momento el dominante en las prácticas educativas. Su supuesto básico es que hay que modificar el sistema para que responda a las necesidades de todos en vez de que sean las personas quienes deban adaptarse al sistema, integrándose en él.

---

[4] UNESCO en junio de 1994 salamanca, Declaración universal de derechos humanos, art. 2, Pacto internacional de derechos civiles y políticos, Convenio europeo de derechos humanos y libertades fundamentales, Protocolo facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, algunos convenios de la OI T, Carta Comunitaria de los derechos fundamentales de los trabajadores .Directiva Comunitaria 2000/43 Real Decreto 1414/2006

De acuerdo a la articulación propuesta entre cultura organizacional, inclusión y gestión de la diversidad, y partiendo de que el concepto de cultura organizacional es tan influenciable en los colectivos humanos, quedan también algunas preguntas por resolver ¿Qué tanto se ha explorado a la organización (contexto de trabajo) en el componente de cultura, como medio productivo generador de muchas posibles alternativas de desarrollo humano?

Las teorías administrativas de Gestión del Talento Humano se encuentran en la posibilidad de desarrollar posturas que permitan la adopción del concepto de inclusión, generando nuevas posturas epistemológicas frente al concepto del trabajo y del rol dentro de la organización.

Partiendo además del hecho que la actual empresa ha dejado atrás el modo de administración tayloriano[5], las condiciones globalizantes y la crisis ecológica invita de manera significativa a las empresas a pensar su perspectiva laboral.

[5] Método propuesto en la primera década del siglo XX, el cual se caracterizaba por el control de métodos y tiempos, donde la perspectiva de trabajador se enfoca a la extensión de la maquina.

BIBLIOGRAFIA

Echavarría, M. (2000) Revista Pensamiento y Gestión. Historia, ética y cultura organizacional. Capitulo componente sede la cultura Organizacional. (Nº 9).

Puentes Osorio S. (1999) La Ocupación Humana como un acto Armónico de Libertad. Medellín Impresos Begón.

Fernando, F. (2006, septiembre). Tercer congreso internacional de discapacidad. (Álamos- fundación integral). Exclusión e Inclusión social: una aproximación desde el ámbito de la discapacidad). Medellín.

Geert, H. (1999).Culturas y Organizaciones, El Software Mental (1 edición) España, Alianza editorial p, 448

Informe Mundial de la UNESCO (2009).París (Francia).

Ministerio De Educación Nacional. (2008). Revolución educativa. GUIA Nº34.

Revista Mercatura. (2008, enero-junio). Facultad de Ciencias Empresariales. Volumen Nº 2 Capitulo incidencia de la cultura organizacional en la Gestión Humana por Beatriz duque Henao y Nora Elena Botero Escobar.

Tercer congreso internacional de discapacidad, (2006, septiembre 20 al 23). Inclusión: oportunidades para todos. Reflexiones en torno a una sociedad inclusiva, Medellín, Colombia

Toro, A. (1998).Revista Interamericana de psicología organizacional, Centro de investigación e interventora en comportamiento organizacional. (Volumen) 17) (2).). Artículo Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional.

UNESCO, (2004). Temario Abierto sobre Educación Inclusiva – Materiales de Apoyo para Responsables de políticas educativas- traducción al español. (p20

www.iegd.org. Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, noviembre 17 de 2010.

Zapata, L. (2008). Aprendizaje Organizacional (1ra edición). México. Editorial Mc Graw Hill interamericana

Fraser, N New left review, ISSN 1575-9776, Nº. 4, 2000 (Ejemplar dedicado a: Políticas económicas, modelos de democracia y estrategias imperialistas de la tercera vía), págs. 55-68.

Chiavenato I, (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGrawhill, Brasil Ltada.

Newstrom, J (2007) Comportamiento Humano Organizacional. Duodécima edición. McGrawhill, México D.C

Alles, M. Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. 2006. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Montevideo.

Temario Abierto sobre Educación Inclusiva – Materiales de Apoyo para Responsables de políticas educativas- UNESCO traducción al español. Edición Rosa Blanco Guijarro. Santiago de Chile Mayo de 2004 página 25