

Forrester, Juana ; Vigier, Alexia

*Diversidad e inclusión en la cultura orga-
nizacional*

**Trabajo Final de Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Forrester, J., Vigier, A. Diversidad e inclusión en la cultura organizacional [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, 2017. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/diversidad-inclusion-cultura-organizacional.pdf> [Fecha de consulta:.....]



TRABAJO FINAL
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA
CULTURA ORGANIZACIONAL

Por Juana Forrester y Alexia Vigier

Tutores a cargo: Alejandro Mohamad y Federico Colombo

Indice

Resumen ejecutivo	3
Introducción	4
Primeros pasos	5
Relación entre diversidad y rendimiento	8
Capítulo 1	10
¿Por qué hacer de la cultura organizacional una diversa e inclusiva?	10
“La humanidad es plural, no singular”	11
La diversidad como valor corporativo	12
¿Es una obligación legal o una cuestión ética?	15
Imagen pública	15
Estrategias de Cumplimiento vs Estrategias de Negocio	16
La diversidad como fuente de ventaja competitiva	17
Estudios del rendimiento alcanzado en las organizaciones con empleados diversos a través de las prácticas de recursos humanos	18
Ventajas competitivas	20
Ventajas en el reclutamiento de talentos	20
Mejora en la orientación al cliente	21
Mayor satisfacción entre los empleados	22
Flexibilidad organizativa	25
Mejora en la toma de decisiones y la innovación	26
Capítulo 2	
Efectos de la gestión de la diversidad	28
Desventajas propias de la diversidad organizacional	29
Barreras lingüísticas	29
Tensión social	29
Indiferencia cívica	30
Problemas laborales	30
Presiones hacia la homogeneización	30
Cohesión más baja	31
Barreras personales: Sesgos Inconscientes	31
Explicación científica detrás del prejuicio inconsciente: El juicio intuitivo	32
Todos caemos en los sesgos inconscientes	32
Venciendo a los prejuicios inconscientes	33
Ejemplos	35
Prejuicios en las audiciones para orquestas	35
Prejuicios en las contrataciones	35
Denuncias por discriminación laboral	36

Artículo: “El 30% de las denuncias por discriminación son laborales”	36
Ejemplos	37
Artículo: “La discriminación en el trabajo, otra forma de violencia de género” - España, Noviembre de 2016	38
Caso Coca Cola Femsa: la orientación sexual como el problema de una persona - México	40
El valor del ejemplo	42
Capítulo 3	
¿Existe entonces una manera correcta de hacer las cosas?	43
Gestión de la Diversidad	44
Caso: Cervecería y Maltería Quilmes	46
Gestión de la diversidad en la orientación sexual	48
Roles para la promoción de la diversidad de orientación sexual	48
Caso: Accenture	49
Proceso de Selección	50
Caso Hewlett Packard Enterprise	51
Capítulo 4	
Vida en sociedad	53
Los medios como reflejos de la sociedad	53
La educación como pilar de cambio	57
Medidas para la formación de profesionales capaces de trabajar en ambientes diversos, en varios niveles y de diversa complejidad	57
Conclusión	59
Bibliografía	61

Resumen ejecutivo

A lo largo de este trabajo procederemos a debatir sobre la diversidad e inclusión en los ambientes laborales, planteo que se hace cada vez más necesario a causa de la constantemente creciente globalización.

Para comenzar, argumentaremos por qué es importante que las organizaciones construyan una cultura inclusiva para hacer frente a la incipiente diversidad de género, sexual, social y cultural en las fuerzas de trabajo y fuentes de talento.

Analizaremos a través del estudio de datos secundarios, cuál es el papel que juega el nivel de diversidad de la cultura de las organizaciones en relación a su rendimiento, y cómo éste afecta sus niveles de productividad, sea de manera directa o indirecta. Investigaremos su influencia en distintos aspectos de la empresa, desde su imagen pública y responsabilidad social empresaria, hasta en temáticas de innovación y diferenciación frente a la competencia, y las ventajas competitivas que ofrece en el servicio al cliente. También, estudiaremos cómo el nivel de inclusión de la cultura de la empresa afecta el clima y nivel de satisfacción de los empleados, influyendo en su desempeño y en el día a día de la compañía.

Por otro lado, desarrollaremos de manera objetiva las dificultades que se presentan a la hora de tomar la decisión de convertir la cultura de la compañía en una inclusiva. Atravesaremos la temática de los prejuicios inconscientes a la hora de reclutar, seleccionar y contratar talentos, y las dificultades generadas por las diferencias en los equipos de trabajo demasiado heterogéneo. Además estudiaremos la diferencia entre las consecuencias de crear leyes y políticas de control de la diversidad, y crear una cultura verdaderamente inclusiva, a través de la gestión de los recursos humanos. De esta manera, tratar de generar un cambio intrínseco en todas las personas de la empresa, desde los niveles jerárquicos hasta los más bajos. Abordaremos una variedad de buenas prácticas mediante el ejemplo de grandes empresas que han logrado consolidar el cambio.

Por último discutiremos cómo la sociedad puede ayudar tanto a construir una cultura de inclusión como a destruirla. Todo lo que pasa alrededor de la gente impacta en su manera de pensar y actuar. Es por eso que vemos que ciertas políticas educativas o movimientos culturales pueden contribuir a abrir las mentalidades de las personas hacia una manera de pensar más diversa e inclusiva. Por otro lado, muchas veces los medios de comunicación suelen reflejar todo lo contrario, convirtiéndose en un espejo de la sociedad que muchas veces es más cerrada de lo que pensamos y demostrando que éste será un camino largo y complejo que recorrer.

Introducción

La diversidad es una característica inherente al individuo, que se transmite de forma natural a los grupos. La adecuada gestión de la diversidad, en todos los aspectos de la vida de las personas, convierte las diferencias en una fuente de oportunidades. La incipiente diversidad es una realidad que nos desafía a contar con estrategias de inclusión que atiendan las necesidades de diferentes grupos y perfiles presentes en nuestro entorno. La sociedad se ha convertido en una sociedad diversa y las empresas tienden a ser, cada vez más, reflejo de esa diversidad. Nuestra economía globalizada requiere formas modernas de empleo. Exige conceptos de dirección adaptados a la época, que permitan al personal utilizar su identificación y sus competencias con éxito y de modo significativo, independientemente de su nacionalidad, edad y género. El requisito para ello es el respeto de las personas de otras culturas, de su historia y sus experiencias, pero también el reconocimiento de las peculiaridades de los mercados y las sociedades en las que operan las empresas.

“Hoy en día la diversidad es una realidad en el mercado laboral y de consumo”. Thomas Kochan¹.

La intensificación del proceso de globalización ha significado una transformación en la forma en que se organiza la producción de bienes, la oferta de servicios y el escenario laboral. Ejemplo de esto es la deslocalización de la producción de empresas multinacionales y su creciente capacidad para fragmentar los procesos productivos y subcontratarlos, haciendo de la empresa contemporánea una especie de red internacional.

Ya no hay un solo lugar donde se concentra todo el trabajo y al que acuden todas las personas a trabajar, sino que la empresa está organizada en subdivisiones que operan en un país u otro dependiendo de las ventajas que dicha localidad ofrezca para la producción y el cumplimiento de sus metas.

Estos movimientos han transformado el paisaje urbano de muchos países, haciéndolo cada vez más colorido y multicultural. Esta realidad social cada vez más diversa impacta en las organizaciones e incrementa la importancia de gestionar la diversidad cultural, ya que se puede tratar de una estrategia que mejora la productividad en tanto permite organizar el trabajo favoreciendo la innovación empresarial. Con el término gestión, se asume cierta necesidad de planificación, control y estructura.

¹ Thomas Kochan es Profesor de Gestión de George Maverick Bunker, Profesor de Investigación de Trabajo y Empleo, y el CoDirector del MIT Sloan Institute para el Trabajo y la Investigación de Empleo en el MIT Sloan School of Management.

Kochan se centra en la necesidad de actualizar las políticas, las instituciones y las prácticas de empleo y trabajo de los Estados Unidos para ponerse al día con una fuerza de trabajo y una economía cambiantes.

Kochan posee un BBA en administración de personal, así como una maestría y un doctorado en relaciones industriales de la Universidad de Wisconsin.

De la misma manera, la sociedad está cambiando en otros aspectos más allá de los culturales, generando un cambio de identidad en la fuerza de trabajo. La lucha por la igualdad de género, el crecimiento del movimiento LGBT, la aceptación social de las personas con diversas orientaciones sexuales, y la lucha por la inclusión de personas con capacidades diferentes, mayores de edad, y sin distinción de clase social, son todos factores que contribuyen a un cambio de panorama.

Concluimos que la diversidad es una realidad social que ineludiblemente afecta, cada vez más, a la dinámica empresarial. Su gestión supone un gran desafío por las diferentes dimensiones de la identidad de los empleados, clientes, proveedores; al mismo tiempo, supone beneficios para las organizaciones al ser un factor de relevancia en la creatividad, el clima organizacional, la comprensión de los clientes, desarrollo de nuevos mercados y el prestigio e imagen de la empresa. En los últimos años, se ha relacionado, cada vez más, la gestión de la diversidad con resultados económico-operativos de las compañías.

Contemplar la diversidad no es suficiente si no hay acciones reales para integrarla, potenciarla y generar valor en la organización a partir de ella. Así, las diferencias no solamente se respetan, sino que además son valoradas y aprovechadas, para lograr mejores resultados de negocios, y la creación de un ambiente donde todas las personas sean y se sientan valoradas.

El reto actual es encontrar la fórmula correcta para combinar la necesidad de cierta homogeneidad en las organizaciones, para construir una cierta identidad, con la heterogeneidad natural de las personas que la forman y que, con sus decisiones y acciones, contribuyen a crear la cultura organizacional. La diversidad de la fuerza laboral reconoce la realidad de que las personas difieren en muchos aspectos, tanto visibles como invisibles.

Primeros pasos

El país en el que surgió el concepto y la necesidad de aplicar políticas relativas a la diversidad cultural fue Estados Unidos, debido, principalmente, al legado histórico y social padecido por el país. En efecto, la heterogeneidad racial asociada a las tensiones que primero procedieron de la esclavitud y más tarde de la masiva inmigración que ha tenido lugar en los Estados Unidos, pusieron de manifiesto un problema relevante, que posteriormente se iba a trasladar al mundo de la empresa.

Los movimientos reivindicativos en busca de los derechos civiles que empiezan a aparecer en los años setenta condujeron a cambios legislativos y del entorno político en los negocios. El primero de estos fue el Acta de los Derechos Civiles de 1964² que, en su título VI, ilegalizó cualquier discriminación en base a la raza, color, religión, sexo o nación de

² La Civil Rights Act of 1964 (Ley de Derechos Civiles de 1964) (Ley del Congreso 88-352, 78 United States Statutes at Large 241, promulgada el 2 de julio de 1964) fue una legislación histórica en los Estados Unidos que prohíbe la aplicación desigual de los requisitos de registro de votantes y la segregación racial en las escuelas, bancos de sangre, en el lugar de trabajo e instalaciones que sirvan al público en general («lugares públicos»). Una vez que la Ley se puso en práctica, sus efectos fueron de largo alcance y tuvo una enorme repercusión a largo plazo en todo el país. Se prohibió la discriminación en los centros públicos, en el gobierno, y en el empleo. Se convirtió ilegal obligar a la segregación de las razas en las escuelas, la vivienda, o en contratación de empleados.

origen, y constituyó una comisión para vigilar la igualdad de oportunidades en el empleo y evitar discriminaciones.

En la publicación de su libro *“Workforce 2000: work and workers for the 21st century”*³ en 1987 (Estados Unidos), Johnston y Packer, anunciaban importantes cambios entre la composición de la fuerza de trabajo en las empresas para el siglo XXI. Se pronosticaba mayor presencia de personas de color, minorías raciales y mujeres.

Cuando recién se empezaba a hablar de temas como la diversidad e inclusión, se realizaban estudios que no trataban de gestionar la diversidad como tal, sino de detectar procesos desiguales de los individuos de una organización. Se realizaban esfuerzos para que las tareas y recompensas de todas las personas fueran “parejos”. Este enfoque generaba mejora de la autoestima y mejor imagen social de la compañía. Sin embargo, las minorías se veían estigmatizadas y se generaban resentimientos entre los empleados por no poder demostrar su verdadera cualificación sin necesidad de medidas especiales.

Algunos de los principales hitos en la Historia de la Gestión de la Diversidad en Estados Unidos⁴:

- 1877: se gradúa la primera persona de color en el ejército americano.
- 1927: se gradúan las terceras y cuartas personas de color.
- 1940: Roosevelt firma el Selective Service Act por el cual se prohíbe la discriminación racial en el ejército.
- 1948: la ley de Roosevelt no funciona y Truman firma la Executive Order 9.981, que ordenaba la integración gradual del ejército.
- 1963: John Kennedy firma la Equal pay Act para reducir el gap salarial existente entre hombres y mujeres.
- 1964: Lyndon B. Johnson firma el Civil Rights Act, que ilegalizaba cualquier forma de discriminación sexual o racial.
- 1972: Equal Employment Opportunity Act que prohíbe cualquier forma de discriminación en el trabajo y garantiza igualdad de reglas del juego.
- 1978: Civil Service Reform Act introdujo la discriminación positiva y las cuotas.
- 2000: proliferan los Chief Diversity Officers, que gestionan cuestiones legales, sobre todo en reclutamiento y discriminación positiva

A raíz de la aparición en Estados Unidos de estas estrategias en las empresas en los años 90, se han adoptado varias líneas de actuación en el resto del mundo. Estas han dependido y estado supeditadas al interés que la propia empresa tuviera en el tema.

Desde entonces, muchos estudios coinciden en que la gestión de la diversidad de los recursos humanos en el ámbito de las organizaciones conlleva beneficios directos

³ Esta publicación oficial predice las tendencias laborales y de empleo de los EE. UU. durante los próximos 15 años y discute temas políticos importantes, reconociendo seis desafíos: estimular el crecimiento mundial, mejorar la productividad en las industrias de servicios, mejorar el dinamismo de una fuerza laboral envejecida, conciliar las necesidades de mujeres, trabajo y familias e integrar completamente a negros e hispanos en la fuerza de trabajo.

⁴ Montse Ventosa García – Morato. (2012). *“Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas”*. Barcelona: Fundación Bertelsmann.

<http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>

importantes. Estos suelen ser: el fortalecimiento de la cultura de la organización, mejora de la reputación global de la compañía, incremento de la creatividad, fortalecimiento de una cultura de alto rendimiento como consecuencia de la innovación por diferenciación, fidelización de clientes de orígenes distintos y, en definitiva, incremento de la productividad.

En el plano individual, el reconocimiento de la cultura, los valores, las costumbres y los hábitos de una persona son imprescindibles para que ésta se sienta que pertenece al lugar en el que se encuentra (en este caso la empresa).

Se trata de incorporar a la cultura organizacional aspectos de convivencia que no pasen por statu quo. De dar valor a la diferencia en contraposición a la tónica general de la “no discriminación” bajo la cual se pretendía dar por hecho que se apostaba la igualdad en el ámbito laboral.

Sin embargo, muchas empresas siguen sin reconocer la importancia de la buena gestión de la diversidad para la convivencia de las personas.

En lo que concierne a nuestro país, el tema de diversidad fue evolucionando conceptualmente a través del tiempo. En lo que es diversidad de género, por ejemplo, hubo tres etapas: exclusión, segregación e inclusión y valoración. En la primera, las mujeres quedaban totalmente excluidas de participar en posiciones importantes. En la segunda, se las ponía a trabajar a todas juntas en los mismos puestos. En la tercera, en la que estamos creciendo, se incorporan realmente a las organizaciones y se valora lo que aportan. Una cosa es que trabajen las mujeres, aceptarlo, “bancarlo”. Pero la valoración pasa por darle valor y apreciarlo, reconociendo lo que las diferencias entre hombres y mujeres tienen para aportar. Cuando le damos valor a algo lo ponemos en el foco de atención y le damos una entidad que no tuvo nunca.

Frente a esto, varias empresas de primer nivel en el país y en la región han empezado a incorporar la perspectiva de género en el marco de sus políticas de recursos humanos e incluso también en sus estrategias de Responsabilidad Social Empresaria. Desde la alianza con organizaciones sociales para impulsar el desarrollo de mujeres emprendedoras hasta programas para conciliar las responsabilidades laborales con las familiares, la mujer ocupa un lugar cada vez más destacado en el mundo corporativo y en las agendas de las empresas.

Una empresa donde se destaca la diversidad de género es Accenture. En 2015, el presidente de la empresa en Argentina, Sergio Kaufman dijo: “En particular, una que quiero mencionar ahora, es la diversidad de género. Estamos orgullosos en Argentina de que el 44% de nuestros 7.500 empleados sean mujeres. Y en particular un dato que creo que es único. Cuando miramos la población ejecutiva (la gente que es gerente para arriba) tenemos más de un 48% de mujeres. Eso quiere decir en términos prácticos, que estamos siendo exitosos en dar carrera a aquellos que tienen el mejor talento.” También habló de la remuneración y expresó: “Un tema que se discute mucho en términos de igualdad de género es la paga. Y estoy también orgulloso de decir que hemos medido eso y lo continuamos midiendo intensamente y hombres y mujeres tienen absolutamente el mismo nivel de remuneración

en Accenture. Y esa es nuestra filosofía básica. Lo que hacemos es: recompensamos el talento, recompensamos la innovación.”⁵

Relación entre diversidad y rendimiento

Como mencionamos anteriormente, ante las importantes transformaciones en los sistemas económicos y productivos en los que se desenvuelven las empresas, cada día son más las organizaciones que consideran su adaptabilidad como factor clave para el éxito y su supervivencia. Al encontrarnos inmersos en una economía cada día más globalizada y competitiva, junto al desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, parece lógico que las organizaciones demanden una mayor flexibilidad en sus estructuras, planteando que la gestión de la diversidad de los Recursos Humanos se vea obligada a adaptarse a los nuevos tiempos.

Los estudios coinciden en afirmar que de una falta de gestión de la diversidad, lo más probable, es que se deriven efectos perniciosos. Las nuevas tendencias en este área vienen apoyando al fenómeno de la diversidad como un factor de éxito. “La Gestión de la Diversidad puede ser definida como un proceso de gestión planificado, sistemático y comprensivo para desarrollar un lugar de trabajo en el que todas las personas, con sus similitudes y diferencias, pueden contribuir a las ventajas estratégicas y competitivas de la organización, y donde nadie es excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad.”⁶

La mejora del rendimiento empresarial ha sido relacionada con la gestión de los recursos humanos en tanto que puede considerarse como una poderosa fuente de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones, iniciándose toda una corriente de investigación para demostrar la relación.

La relación entre diversidad y rendimiento empresarial no tiene porque ser directa y positiva, sino que los efectos vendrán determinados por otros factores como las estrategias que persigan las empresas, la forma en que se dirijan o la gestión que se haga de la diversidad.

Además de los argumentos económicos y de los compromisos morales con los empleados, las organizaciones también encuentran la necesidad de desarrollar políticas de responsabilidad social dada la creciente importancia de su imagen ante inversores, clientes, proveedores, competidores.

En la diversidad se observan dos líneas genéricas de gestión. Por una parte, existen prácticas de recursos humanos tendentes al control, enfocadas en la producción y su medición, y por otra parte, un modelo de gestión más enfocado hacia la búsqueda del compromiso del empleado con la organización, existiendo innumerables posiciones intermedias.

⁵ Kaufman, S. Presidente de Accenture, 2015. “Inclusión y Diversidad en Argentina”
https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/ar-es/_acnmedia/PDF-9/Accenture-Hablemos-de-diversidad-transcripcion-ok.pdf

⁶ A. Thomas, Beyond Affirmative action – Managing Diversity for Competitive Advantage in South Africa, Johannesburg, Knowledge Resources, 1996

Para dar respuesta a los interrogantes planteados, se hace preciso construir un modelo que integre los principales factores y variables que puedan influir en la gestión de la diversidad a través de las prácticas de los RRHH y que pueda determinar si tiene o no consecuencias en el rendimiento en las organizaciones. Así, surge nuestro principal objetivo de investigación: establecer un análisis explicativo del rendimiento alcanzado en las organizaciones con empleados diversos a través de las prácticas de los recursos humanos, teniendo en cuenta tanto ventajas como dificultades.

Capítulo 1

¿Por qué hacer de la cultura organizacional una diversa e inclusiva?

Es una realidad que vivimos en una sociedad multicultural, globalizada, y por lo tanto diversa. Esta realidad nos desafía a contar con estrategias de diversidad que atiendan las necesidades de diferentes grupos y perfiles presentes tanto en nuestra empresa, como en nuestros clientes y proveedores. En este capítulo, nos enfocaremos en los motivos por los cuales las organizaciones aspiran a formar una cultura inclusiva y diversa, descubriendo que ésta puede ser una gran oportunidad de mejora de rendimiento.

“Una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal”⁷.

Existen dos tipos de diversidad:

-Diversidad innata: los equipos que reflejan la composición de la base de clientes en términos de género, etnias, culturas, orientación sexual y edad están mejor posicionadas para entender los cambios constantes en sus necesidades

-Diversidad adquirida: la diversidad en el liderazgo rompe con los sesgos insulares a través de la experiencia personal, favoreciendo a la organización a actuar inclusivamente, adoptar una cultura comunicativa y crear un ambiente donde los trabajadores sean libres de expresar puntos de vista poco convencionales y sugerir soluciones creativas.



Imagen 1 - Los beneficios de una adecuada gestión de la diversidad - “Gestión de la Diversidad en los Entornos Laborales”, Red Acoge⁸

⁷ Montse Ventosa García Morato, “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas” - <http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>

⁸ <http://redacoge.org/es/quehacemos/diversidadenlaempresa/diversidadenlaempresa.html>

“La humanidad es plural, no singular”

Para comenzar, citamos las palabras de Denise Young-Smith⁹, cuando era Directora de Recursos Humanos de Apple Inc., compañía de tecnología que emplea a más de 98,000 trabajadores alrededor del mundo, quien además ha liderado las listas de Business Insider como una de "las más importantes personajes afroamericanos en la industria de la tecnología".

Ella narra un filme destacando la importancia de la diversidad en el trabajo, y su función como eje y motor principal del éxito de una empresa. Titledo *“Inclusion inspires Innovation¹⁰”* (la Inclusión inspira a la Innovación), ilustra varios miembros del diverso personal de Apple Inc.

“Abre una puerta, y verás como se abren las otras; abre una mente, y verás que pasa después. Las cosas grandes suceden cuando salimos de la zona de confort. Abrazar fes, culturas, discapacidades, diferencias. Abrazar razas, edades, ideologías, personalidades. La humanidad es plural, no singular. La mejor manera en la que el mundo funciona es, todos adentro, no todos afuera. Estamos hechos de todos. Las diferencias no son solo celebradas, sino esenciales. Abiertos no es solo lo que somos, sino lo que creemos. Porque la humanidad no es singular, sino plural. La verdad es, no vemos las cosas de la misma manera. El poder es, no vemos las cosas de la misma manera.”

Según los números de Julio de 2017, Apple es 32% personal femenino en todo el mundo. En los Estados Unidos, Apple es 54% blanco (-2% desde el 2016), 13% hispanico (+1%), 21% asiático (+2%), 3% multiracial (+1%). En este año, la mitad de los nuevos empleados de Apple en Estados Unidos fueron de grupos históricamente subrepresentados en las industrias tecnológicas (mujeres, negros, hispanicos, etc.). En sus nuevas contrataciones, se refleja más diversidad que en sus empleados actuales. Por ejemplo, 11% de sus nuevas contrataciones son negros, comparado con su actual cantidad de 9%.

No es casualidad que las compañías más exitosas estén transitando este camino. Gente diferente, aporta miradas e ideas diferentes, enriqueciendo la mirada de la compañía. Justamente en eso radica el poder y las ventajas de la diversidad. La gestión de la diversidad valora las diferencias entre las personas, y veremos por qué.

⁹ Denise Young Smith fue directora de recursos humanos de Apple durante tres años. Fue nombrada vice presidenta de diversidad e inclusión en mayo de 2017 y lo dejó a fin de año por un discurso suyo que generó controversia. En el One Young World Summit en Bogotá, Young Smith argumentó: “Diversidad es la experiencia humana. No me gusta que el término diversidad sea utilizado solo para la gente de color, o mujeres, o los LGBT. Puede haber 12 hombres rubios con ojos claros en una habitación y van a ser diversos también porque pueden compartir diferentes experiencias de vida y perspectivas en una conversación”

¹⁰ <https://www.apple.com/diversity/>

La diversidad como valor corporativo

Lo primero que vemos es que, cada vez más, la diversidad figura entre los valores corporativos de las organizaciones.

La discriminación es generada tanto por las personas en lo individual como por los colectivos sociales y las instituciones, y se da de distinta forma tanto en percepciones como en prácticas culturales que se van arraigando con el tiempo, se van normalizando y se van haciendo parte de la cultura social y de la cultura institucional. Eliminar la discriminación, es un concepto que ha evolucionado.

Bajo el modelo tradicional, las empresas planteaban la diversidad corporativa como una respuesta a la exclusión laboral que presentaban grupos de personas catalogados como colectivos o minorías infrarrepresentadas en la empresa. Mediante dichas estrategias de diversidad corporativa, las empresas implementan exclusivamente acciones que corrijan esta situación mediante un sistema de cuotas que cumplir.

Si analizamos la formulación de políticas corporativas de las empresas pequeñas, medianas o grandes, la mayoría responden a este modelo. Sin embargo, de esta forma, la diversidad se queda reducida a estrategias de inclusión normativizadas, muy segmentadas y orientadas a determinados colectivos y minorías. No se dirige a todos, sino a aquellos que la empresa considera que son prioritarios o más estratégicos en respuesta a normativas o líneas de actuación en materia de Responsabilidad Corporativa.

El concepto de diversidad corporativa tiene mucho más potencial para la empresa pero está aún por explorar, por explotar y muy condicionado por la presencia de situaciones de discriminación, segregación y exclusión social en nuestra historia reciente. Como consecuencia, la diversidad corporativa en el momento en el que nos encontramos necesita complementarse con estrategias de inclusión y fomento de la equidad en las empresas y también en la sociedad.

Existen barreras sociales (prejuicios/estereotipos, indiferencia, desconocimiento y discriminación) que dificultan un desarrollo pleno e integral de todas las personas en la empresa. Eso es evidente, pero, ¿y si no nos quedamos sólo con esa visión negativa? Si decidimos no quedarnos exclusivamente en la inclusión y decidimos aprovechar la diversidad de talento y de potencial que todas las personas que forman parte de la empresa pueden aportar, entonces estaremos dando una dimensión mucho mayor a la diversidad.

La diversidad e inclusión en una organización trata de crear una cultura organizacional lo suficientemente fuerte para comprender las diferencias de cualquier tipo, con programas que aseguren el bienestar de los empleados, y donde exista un ambiente en el que la comunicación sea abierta y efectiva. Se trata de fortalecer los valores culturales, fomentando la solidaridad, el respeto, el trabajo en equipo y la ética.

Esta ha sido, por ejemplo, la experiencia que ha tenido el laboratorio farmacéutico Pfizer Colombia, que en 2011 creó su comité de Diversidad e Inclusión: “vamos más allá de fomentar un ambiente de mente abierta y libre de prejuicios –comenta Alfonso Arteaga, director de Gestión Humana—. Buscamos que la compañía sea un espacio donde todos los

empleados puedan compartir sus ideas libremente, y donde sea una costumbre, y no un reto, hablar claro en las reuniones”.¹¹

Las organizaciones modernas han entendido lo que en su momento, el entonces secretario general de las Naciones Unidas, Javier Pérez de Cuellar, diría en la conferencia de la UNESCO de 1996: “Para los grupos y las sociedades, la cultura es energía, inspiración y enriquecimiento, al tiempo que conocimiento y reconocimiento de la diversidad”.¹²

Leyes en contra de la discriminación

Por otro lado, no es menor el tema legal. No todo para las empresas son los valores, sino que hay cosas que tienen que cumplir.

En Argentina, como en todo el mundo, hay leyes que los ciudadanos deben obedecer. Estas leyes sirven para evitar conflictos entre los habitantes y así poder vivir en armonía. Se han publicado, a lo largo de estos últimos años, leyes en contra de la discriminación y la desigualdad. La ley más importante es la ley n° 5261, sancionada en 2015 que garantiza y promueve el principio de igualdad y previene la discriminación a través de políticas públicas inclusivas. Además, se incorpora la orientación sexual, la identidad de género, los grupos de adultos mayores y las personas con discapacidad. Apoya la igualdad de oportunidades entre todos los ciudadanos sin discriminación alguna, sancionando los actos discriminatorios, garantizando el acceso a la justicia y generando condiciones aptas para erradicar la discriminación, la xenofobia y el racismo.

La lucha contra la discriminación tiene entonces, el desafío de avanzar en el terreno del cambio cultural que demanda la modificación de prácticas, actitudes y conductas estigmatizantes y discriminatorias, extendidas ampliamente en grandes sectores de la sociedad.

Últimamente, tanto en los medios de comunicación como los ámbitos de discusión académica, ha comenzado a tener un mayor espacio el abordaje de problemáticas vinculadas a las prácticas discriminatorias, de la mano de un mayor impulso, desde el Estado Nacional y el INADI¹³ en particular, de campañas educativas y comunicacionales tendientes a la valorización del pluralismo social y cultural, y a la eliminación de actitudes

¹¹ Universia, Colombia. *La importancia de la inclusión y la diversidad en el mundo laboral*. [En línea] 25/09/2017. Disponible en:

<http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2013/10/01/1053212/importancia-inclusion-diversidad-mundo-laboral.html>

¹² Universia, Colombia. *La importancia de la inclusión y la diversidad en el mundo laboral*. [En línea] 25/09/2017. Disponible en:

<http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2013/10/01/1053212/importancia-inclusion-diversidad-mundo-laboral.html>

¹³ El Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) es un organismo descentralizado que fue creado mediante la Ley 24515 en el año 1995 y comenzó sus tareas en el año 1997. Desde el mes de marzo de 2005, por Decreto presidencial 184, se ubicó en la órbita del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. En función de su ley de creación, el Instituto tiene por objeto elaborar políticas nacionales para combatir toda forma de discriminación, xenofobia y racismo, impulsando y llevando a cabo políticas públicas federales y transversales articuladas por la sociedad civil, y orientadas a lograr una sociedad diversa e igualitaria.

discriminatorias, xenófobas o racistas. Siguiendo esos objetivos, el INADI organiza y auspicia numerosos eventos institucionales, académicos, deportivos, culturales y sociales para informar y prevenir prácticas discriminatorias, promoviendo la participación ciudadana en la transformación cultural y social necesaria para combatir la discriminación.

A partir del reconocimiento efectivo de todos los derechos fundamentales, de la elaboración de políticas antidiscriminatorias activas y de un compromiso del Estado Nacional con una perspectiva integral de derechos humanos, la Argentina se dirige a establecer un marco más amplio de inclusión, de la mano de la promoción de un cambio cultural necesario para combatir en forma estructural las fuentes de la discriminación y construir una sociedad con mayores espacios de representación, reconocimiento y participación ciudadana.¹⁴

De esta forma, en una organización se debería actuar de la misma manera con las mismas políticas. Al crear un cambio cultural en el país, el mismo se tendría que reflejar dentro de las empresas, en la forma de tratar a los empleados, a los clientes y proveedores, y a la sociedad en sí. Sin embargo, esto no obliga a ninguna organización a contratar a personas que no sean de su interés. Pero sí ayuda a éstas a tener en cuenta a estas personas que antes eran directamente filtradas.

A su vez, está la ley de Contrato de trabajo que prohíbe cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, raza, nacionalidad, religión, política, afiliación sindical o edad. Por lo que esto obliga a los empleadores a tener una buena conducta con sus empleados, sin poder discriminar a nadie por llevar estilos de vida diferentes. Sin embargo, según el Inadi, el trabajo es el lugar con más casos de discriminación. Esta organización dice que 3 de cada 10 denuncias que reciben, se dan en el espacio laboral. Los principales motivos son el estado de salud del empleado y su ideología u opinión, y le siguen el género y la orientación sexual. Un ejemplo que demuestra la discriminación de género, es que en Argentina, las mujeres ganan un 27% menos que el hombre en un mismo puesto. Tienen 25% más riesgo de caer en empleos informales, y aún con un mayor nivel educativo, tienen muchas menos chances de llegar a puestos más altos.¹⁵

La Ley de Contrato de Trabajo prohíbe también que un empleado sea discriminado por su estado civil, por lo que no despedirlo durante tres meses antes del matrimonio y seis meses después del matrimonio se considera un despido improcedente.¹⁶ A su vez, esta ley prohíbe la discriminación por motivos de embarazo, por lo que una trabajadora embarazada no puede ser despedida 7,5 meses antes del nacimiento y 7,5 meses después del nacimiento.¹⁷ Sin embargo, no siempre las empresas cumplen con la ley. Aunque no todas las empresas cumplen con esto, son políticas establecidas por leyes que las empresas están

¹⁴ Ministerio de Relaciones y Culto República Argentina. Embajada en República Francesa. *Impacto del plan nacional contra la discriminación*.

<http://www.efran.mrecic.gov.ar/es/content/impacto-del-plan-nacional-contra-la-discriminaci%C3%B3n>

¹⁵ Galinsky, P. *Según el Inadi, el trabajo es el lugar con más casos de discriminación*. [En línea] 17/09/2017 [Consulta: 15/01/2018]. Disponible en:<

https://www.clarin.com/sociedad/inadi-trabajo-lugar-casos-discriminacion_0_rJAO-5ncW.html>

¹⁶ Ley de Contrato de Trabajo - Artículo 181

¹⁷ Ley de Contrato de Trabajo- Artículo 178.

obligadas a cumplir, que, de caso contrario, deberán pagar la correspondiente indemnización, que en estos casos de despido, es muy alta.

Por lo tanto, por más de que no todas las empresas las cumplan, todas estas leyes y políticas impuestas por el país, obligan de cierta forma, a que las empresas tomen conciencia de que no todos somos iguales pero que si todos deberíamos tener las mismas oportunidades para acceder a un trabajo, y que dentro de una misma empresa nadie tiene que sufrir discriminación.

¿Es una obligación legal o una cuestión ética?

¿Entonces, es la diversidad un tema con el que hay que “cumplir”? Así como algunos comenzaron a llevar a cabo políticas de Responsabilidad Social Corporativa por el mero hecho de que estaba de moda y había que hacerlo, ¿contar con una población diversa dentro de la organización es algo que tenemos que implementar, sin importar cómo ni para qué?

Como en la Constitución está prohibido todo tipo de trato discriminatorio, lo que implica la prohibición tanto de la desigualdad de trato como de la desigualdad de oportunidades, las empresas, como sujetos obligados de la Constitución, también están obligadas a cumplir con esta norma legal.

También es un imperativo ético, las empresas tienen en el lucro el beneficio que socialmente se les da en razón del trabajo que realizan y ese beneficio lo reciben siempre de la sociedad; entonces, una manera de responder a la sociedad y de relacionarse positivamente con ella es cumplir con los lineamientos y proponiendo una cultura institucional y social que ayude a mejorar las condiciones de relación social.

El interés por la implementación de gestión de la diversidad, puede deberse también a compromisos morales con los empleados, para evitar situaciones que pudieran percibirse como injustas, afectando a las actitudes de estos, a sus comportamientos en el lugar de trabajo y a la habilidad para trabajar con otros empleados, condicionando a los resultados empresariales.

Está claro que si consiste en una mera fachada no será productivo para ninguna de las partes.

Imagen pública

Por otra parte, la gestión de programas de diversidad se puede comparar hoy en día con el mismo nivel de importancia que tienen los esquemas de Responsabilidad Social Corporativa y el balance vida-trabajo.

Varios grupos sociales han sido sujetos a discriminación laboral por varios años en la historia. Grupos tales como las mujeres, personas con discapacidad, indígenas, entre otros, han encontrado muchas puertas cerradas en la sociedad, incluyendo sus empleos. Una empresa que se preocupe por promover la inclusión social dentro de sus paredes no sólo se está ayudando a sí misma sino que, como sociedad, está fomentando el cumplimiento de

derechos de ciertos individuos a quienes en el pasado les han sido negados.

De esta manera, se reconoce a la diversidad como una manera de mejorar la reputación en imagen de una compañía: los colaboradores perciben su empresa como una organización que entiende las necesidades del mercado y que busca un equilibrio financiero y humano. El mercado las apoya porque reconoce que van más allá de lograr un beneficio económico.

Aplicar dentro de la actividad empresarial, dar un plus vía las acciones de inclusión o de responsabilidad social es algo que lentamente, pero cada vez más, va pesando en el ánimo de los consumidores. Hay, sobre todo en países que tienen un desarrollo mayor en el ámbito de la iniciativa privada, ya una serie de indicadores que conocen los consumidores a través de los cuales aplican premios o castigos a las empresas. La relación que tiene la empresa con el desarrollo del espacio social en el que ésta se mueve va a pesar cada vez más y éste interés del consumidor por la responsabilidad social de la empresa va a ser una cuestión que va a tener mayor peso en el ánimo del consumo.

Hay empresas transnacionales que justo por estar llevando a cabo sus actividades en distintos lugares del mundo tienen más conciencia de la diversidad y de la importancia que tiene en las empresas. Ejemplos como IBM, American Express o Procter & Gamble tienen una claridad en que la materia básica con la que trabajan son las personas, tanto los trabajadores como los clientes, y que necesitan mandar mensajes de que es más importante la persona que el producto y eso lo hacen vía tanto los programas de accesibilidad para los clientes y de información y respeto a clientes o beneficiarios, como los programas de diversidad de género, de diversidad sexual, de respeto a la diversidad religiosa o de inclusión de personas con discapacidad al interior de cada una de las empresas.

Estrategias de Cumplimiento vs Estrategias de Negocio

Pero nos preguntamos, ¿es esta la manera de inculcar la diversidad e inclusión en la cultura organizacional de una compañía? Creemos que las leyes e imposiciones sociales no son la mejor manera de lograrlo. Sí, tomarlo como un cumplimiento, puede otorgar oportunidades a personas antes marginadas, pero no va a lograr un verdadero cambio de mentalidad. Así, es más difícil gozar de las ventajas que una cultura organizacional inclusiva.

Tomamos como ejemplo a Ursula Burns, CEO de Xerox (compañía global con más de 130000 empleados en más de 180 países), mujer, afroamericana, ingeniera, madre, que sustituyó a otra mujer al frente de la compañía. Ella deja muy en claro que la diversidad en Xerox no llegó como consecuencia de una imposición legal ni como una moda adoptada para proyectar una imagen positiva en los clientes.

Las investigaciones más recientes realizadas por Deloitte muestran que las empresas están dejando de lado su visión de la diversidad como una “estrategia de cumplimiento” para considerarla una “estrategia de negocio”. Se reconocen como tales los beneficios otorgados por la misma para el negocio, las ventajas competitivas que puede traer, más allá del mero cumplimiento de las reglas.

La clave de este cambio la tienen clara algunos directivos como Laszlo Bock, director de RRHH de Google, que manifiesta la intención de la empresa de llegar a 7 mil millones de personas. Para conseguirlo, quieren construir una fuerza de trabajo que refleje y entienda las necesidades de todas esas personas.

Los beneficios de la diversidad en la empresa y en los Consejos de Administración, cuando saben liderarse, son muy convenientes en el negocio: aumentan la productividad, la eficacia, la innovación, porque se está más cerca de la visión de los clientes al reflejar la verdadera composición del mercado.

La diversidad como fuente de ventaja competitiva

Vimos a lo largo de la primer sección del capítulo, que la diversidad en la cultura organizacional es un valor de importancia creciente en estos días, por diversas de las razones que acabamos de nombrar. Los beneficios indiscutibles de adoptar modelos de diversidad se relacionan con la mejora del clima laboral y con la reducción de la rotación, pero también con el incremento de la productividad, convirtiéndola en un elemento actualmente positivo en términos de rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Una correcta gestión de nuestra diversidad cultural a través de los recursos humanos, no solo es una obligación legal y moral, sino que su impacto es directamente proporcional en los resultados de la empresa. Por lo tanto es imprescindible evaluar el rendimiento de los programas de gestión de la diversidad para poder medir y evaluar sus resultados de forma cualitativa y cuantitativa.

Según la teoría basada en los recursos, el crecimiento de la organización y su ventaja competitiva son funciones que están limitadas por los recursos que posee y su despliegue. Barney y Wright¹⁸ afirmaron que para que el capital humano cree ventaja competitiva, debe crear valor de difícil imitación y ser poco frecuente. Bajo este razonamiento, la diversidad en el capital humano sirve de fuente de ventaja competitiva sostenible porque crea un valor que es tan difícil de imitar como escaso. La gestión que se haga de la diversidad puede permitir a las organizaciones que dispongan de recursos más valiosos, complejos, y difíciles de imitar y transferir. Es un recurso estratégico, cuyo resultado dependerá de las estrategias adoptadas por las empresas.

Aunque no esté probado que mayor diversidad se traduzca linealmente en mayores ganancias, la correlación indica que cuando las compañías se comprometen a un liderazgo más diverso, son más exitosas.

Mientras más diversa sea la compañía, mayores probabilidades tendrá de conseguir los mejores talentos, de mirar más de cerca a los diferentes segmentos de clientes, aumentar la satisfacción de los empleados y tomar mejores decisiones, llevando a un círculo virtuoso de ganancia incremental.

¹⁸ On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage Jay B. Barney (Ohio State University), Patrick M. Wright (Cornell University)

Si sabemos gestionar la diversidad cultural, obtendremos beneficios tanto económicos como sociales, que a su vez redundan en la paz social, en un ámbito tan delicado como el empleo.

Estudios del rendimiento alcanzado en las organizaciones con empleados diversos a través de las prácticas de recursos humanos

Encontramos que la manera más eficaz de demostrar que la diversidad realmente mejora la productividad de las organizaciones, es a través del estudio de datos secundarios.

En su informe “Diversity Matters”¹⁹, Mckinsey data sobre la relación entre el nivel de diversidad de una organización (definido como un mayor porcentaje de mujeres y una composición étnica más heterogénea en los niveles de alto liderazgo) y su rendimiento financiero (EBIT promedio).

El informe está basado en información recolectada de 366 compañías en Canadá, Latinoamérica, el Reino Unido y los Estados Unidos, y se encontró que:

- Las compañías con mayor diversidad étnica y racial tienen 35% más de posibilidades que el resto de tener resultados financieros por encima de la mediana de sus respectivas industrias nacionales
- Las compañías con mayor diversidad de género tienen 15% más de posibilidades que el resto de tener resultados financieros por encima de la mediana de sus respectivas industrias nacionales

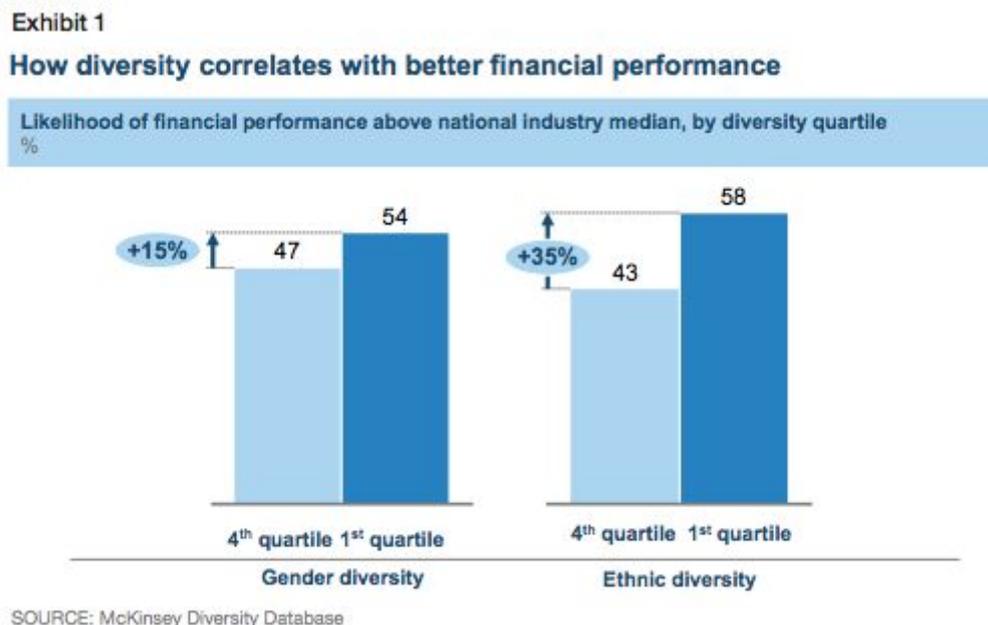


Imagen 2 - Cómo la diversidad se correlaciona con mejor rendimiento financiero - McKinsey Diversity Database

¹⁹ Diversity Matters. Vivian Hunt, Dennis Layton, Sara Prince. 2 de Febrero, 2015

-Las compañías con menor diversidad tanto de género como étnica y racial tienen menos posibilidades que el resto de tener resultados financieros por encima del promedio (no solo no lo lideran, sino que están por debajo)

Exhibit 2

How low gender and ethnic diversity correlates with poorer financial performance

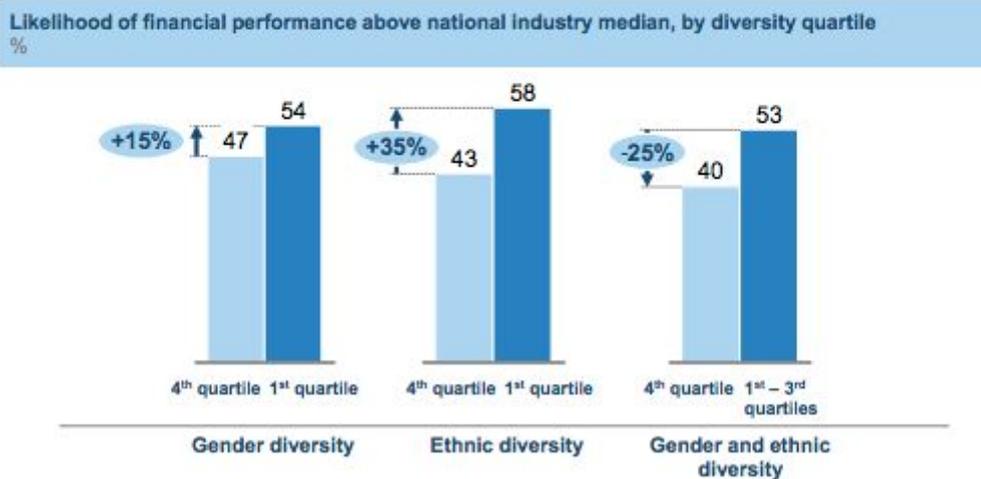


Imagen 3 - Cómo menor diversidad se correlaciona con menor rendimiento financiero - McKinsey Diversity Database

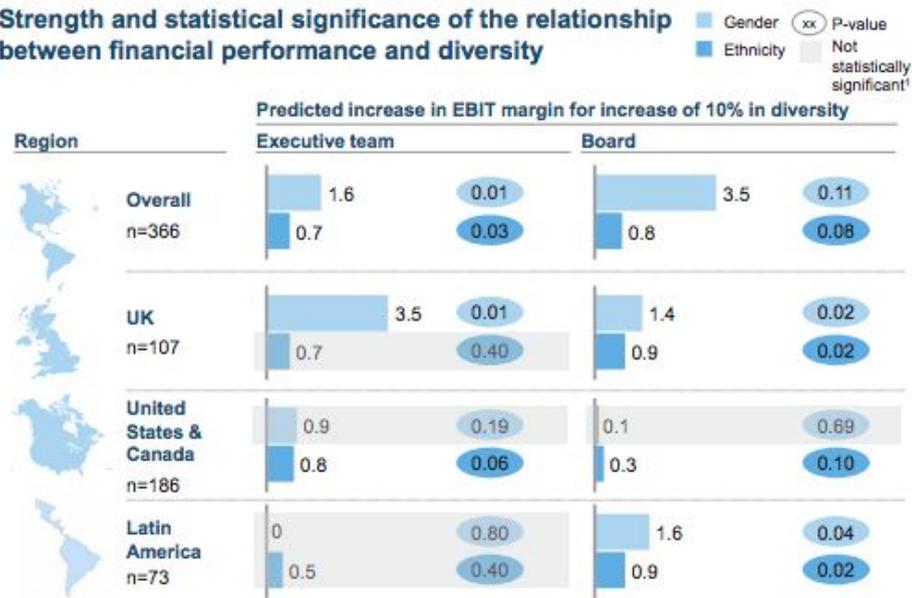
El rendimiento desigual entre compañías de la misma industria y el mismo país, implica que la diversidad es un diferencial competitivo que desplaza la participación en el mercado hacia las organizaciones más diversas.

En Estados Unidos, en los últimos años, las organizaciones han hecho grandes esfuerzos para aumentar la cantidad de mujeres en los niveles ejecutivos. Aunque su representación aun sea reducida, progresa significativamente. La información recolectada muestra un cambio significativo cuando las mujeres constituyen al menos un 22% del equipo ejecutivo. Desde ese punto, por cada 10% de incremento de diversidad, aumenta un 0.3% el margen de EBIT.

En Inglaterra, la correlación es de un aumento de 3.5% en el EBIT por cada 10% de aumento en la diversidad.

Exhibit 3

Strength and statistical significance of the relationship between financial performance and diversity



1 P-values of 0.1 and under were considered statistically significant (90%).

SOURCE: McKinsey Diversity Database

Imagen 4 - Correlación entre diversidad y rendimiento financiero - McKinsey Diversity Database

La diversidad importa porque vivimos en un mundo cada vez más interconectado. No debería sorprendernos que las organizaciones e instituciones más diversas tengan mejores resultados.

Ventajas competitivas

En esta sección, procederemos a reconocer y explicar cuáles son las ventajas alcanzadas por las empresas a través de la práctica de la diversidad en la gestión de los recursos humanos, que tienen como consecuencia una suba en el rendimiento mencionado.

Ventajas en el reclutamiento de talentos

Desde la crisis financiera de 1990s, los talentos comenzaron a escasear y, por lo tanto, a ser más caros. La expansión demográfica y el crecimiento económico intensificó la competencia por líderes cualificados.

La diversidad en el liderazgo de una compañía le dará la garantía de acceder a más fuentes de talento, ganar ventaja competitiva en el reclutamiento, atrayendo a las personas más cualificadas, y mejorar su importancia global. Cuan mayor sea el tamaño de la fuente de talentos, mayores posibilidades tendrá la organización de encontrar a los mejores.

Hoy en día, el terreno del reclutamiento está complicado:

- El talento de alto nivel es escaso: las fuentes de expertos cualificados no han seguido el ritmo de la demanda

-El talento de interacción es escaso también: la oferta de empleo de posiciones que requieren relaciones humanas, como las legales o de salud hasta atención al cliente, han crecido aceleradamente

-Los talentos en los mercados emergentes escasean

-Diferencias geográficas: las diferencias en los sistemas nacionales de certificación profesional, así como las barreras de lenguaje y cultural, dificultan el traslado de los trabajadores entre mercados

Es por todo esto, que la identificación del talento es un proceso clave, puesto que si no hay una identificación correcta del mismo será difícil poder gestionarlo y sobre todo conseguir “sacar lo mejor de cada uno” y que las personas sientan que son reconocidas y recompensadas por sus aportes.

La combinación de agudeza directiva y de gestión adecuada de la diversidad supone indudablemente una nueva forma de optimizar el talento corporativo. La política de diversidad e inclusión ha sido desarrollada específicamente también como una herramienta de reclutamiento y retención determinante, ayudando así a ampliar la disponibilidad del talento de la empresa, al tiempo que se configuran entornos laborales inclusivos.

Por otro lado, las empresas con mejor publicidad sobre sus políticas de diversidad tienen mayor probabilidad de captar y mantener a este talento. Empresas interesadas en contratar a talento joven de calidad deben considerar que este grupo presenta características específicas que influyen en su motivación por desear trabajar en una empresa: la diversidad laboral es una de ellas. Jóvenes de nuevas generaciones han crecido en un ambiente más diverso. Por ejemplo, programas de intercambio estudiantil se han vuelto más frecuentes en el programa académico de un estudiante, muchos otros han realizado sus estudios superiores en el extranjero, otros han estado involucrados en iniciativas de voluntariado e inclusión social que los ha expuesto a diferentes realidades sociales. Todo esto sumado con la gran cantidad de información disponible en el Internet ha creado un grupo de jóvenes con una conciencia social mucho mayor a la de sus predecesores.

La diversidad laboral, por ende, representa un factor importante en la decisión de un individuo de las nuevas generaciones de pertenecer a una empresa o no. Además, también es un factor que motive a estos individuos a permanecer en una empresa o no.

Mejora en la orientación al cliente

Al comprometer la diversidad como un imperativo estratégico, las compañías alinean su propia organización con una base de clientes cada vez más heterogénea. Esto les permite forjar lazos más fuertes con los clientes por dos cosas:

- Alcanzar a las personas que toman las decisiones claves: los grupos diversos representan a la mayoría de la población cuando se toman decisiones de compra.²⁰

²⁰ Women Matter: Moving corporate culture, moving boundaries, McKinsey & Company, 2013.

En el Reino Unido, por ejemplo, el 80% de las decisiones de compra las toman las mujeres. Se espera que para el 2025, las mujeres cuenten con el 60% de las riquezas personales y controlen 400 millones más que los hombres en gastos. De esta manera, es lógico pensar que será más fácil para una mujer alcanzar a otra, que para un hombre pensar como ella.

Por otro lado, en los Estados Unidos, se estima que los individuos LGBT controlaban \$790 billones de los gastos en 2012 y se espera que los afroamericanos controlen \$1.1 trillones para 2025²¹. Un equipo de alto liderazgo que refleje el empoderamiento de estos grupos demográficos tendrá mayor capacidad de entender la conducta de decisiones del mercado y cómo impactar en éste.

- Tomar la perspectiva del cliente: los líderes corporativos con la habilidad de tener en cuenta la perspectiva del cliente, son capaces de responder a la evolución del mercado más rápida y creativamente. La diversidad ayuda a las organizaciones a reaccionar efectivamente a los cambios en el mercado y a las necesidades emergentes de los clientes.

Para la internacionalización de muchas corporaciones se necesita una perspectiva multicultural que permita competir con éxito en el extranjero, contando con empleados diversos para relacionarse con clientes y proveedores del mundo.

Un director ejecutivo de una compañía multinacional en Asia, declara una obvia pero difícil verdad cuando dice: *“En nuestras reuniones con los 100 ejecutivos más importantes de la compañía, pasamos más de la mitad del tiempo hablando sobre Asia, pero cuando miro alrededor del cuarto, no veo a nadie con antecedente asiático”*²²

Está claro que los CEOs están adoptando una mirada en la que es crucial que los empleados de una compañía reflejen lo que ella ofrece.

Por ejemplo, Walmart realiza evaluaciones comparativas para entender la demografía de cada país en el cual opera y alienta a cada uno a crear su propio plan de diversidad e inclusión que reflejen las necesidades locales.

Además, la calidad de la comunicación y las interacciones entre las personas son cada vez más importantes para el éxito de los negocios. Especialmente en el sector de los servicios, se requiere a empleados con habilidades interpersonales y similitud cultural entre quien provee el servicio y el cliente, mejorando la efectividad de la entrega del servicio y de la percepción de calidad del mismo.

Mayor satisfacción entre los empleados

Los ambientes de trabajo diversos, respetuosos y abiertos producen mejoras en el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral de todos los colaboradores, ya que al

²¹ The Power of “Out” 2.0: LGBT in the workplace, Center for Talent Innovation, 1 Febrero 2013; African-American Consumers: Still vital, still growing, Nielsen, 21 September 2013.

²² Boris Groysberg and Katherine Connolly, “Great leaders who make the mix work”, Harvard Business Review, Septiembre 2013, pp. 68–76.

ser reconocidos y aceptados, pueden destinar su tiempo y su energía en el trabajo sin tener que preocuparse por sentirse discriminados. Empresas con un grupo de trabajo diverso tienen la ventaja de retener el talento humano, ya que grupos pertenecientes a minorías o de diferentes grupos culturales usualmente prefieren trabajar en compañías donde sus compañeros de trabajo pertenecen a diferentes grupos demográficos. Esto se resume en que un buen clima laboral debido a la apertura hacia la diversidad, tiene un impacto directo tanto en la productividad de todas las personas, como en el rendimiento general de la empresa.

La diversidad aumenta la satisfacción entre los empleados y promueve actitudes y conductas positivas en el lugar de trabajo, siempre que el personal sea suficientemente diverso. La empresa los considera como talento único y que agregan valor y, por ello, su disposición, buena actitud y su capacidad de tomar decisiones es mayor. El respeto y tolerancia hacia su lugar de trabajo es recíproco, por lo que hay un apego real y auténtico. Cuando una persona se siente cómoda en su lugar de trabajo crece su motivación, trabajo en equipo y su compromiso de esta hacia la empresa. Estará mejor predispuesto para cumplir con sus responsabilidades sin sentirse discriminado, sino incluido, cómodo y alcanzando sus objetivos de una forma más satisfactoria.

Para trabajadores de las minorías, el aumento de satisfacción arranca cuando su representación excede el 15% del personal²³. La presencia de una cantidad suficiente de miembros de minorías aumenta la confianza y autoestima de los individuos, y a la vez rompe con los prejuicios que conducen a la exclusión.

De la misma manera, los empleados homosexuales se sienten más seguros en un lugar de trabajo diverso y más positivos en cuanto a sus empleadores y su trabajo²⁴. Una cultura de apoyo mutuo entre colegas y supervisores es más importante y productiva que la existencia de una política de no discriminación²⁵.

Un buen nivel de satisfacción en los empleados suele elevar los niveles de motivación de los empleados, llevando a menores costos de rotación y/o absentismo si las organizaciones crean un ambiente adecuado.

Citamos a Joseph J. Solis²⁶, estratega de contenido en Evaluar.com quien da cobertura a temas de Recursos Humanos. Graduado en la Universidad de Nueva Orleans, a Joseph le apasiona el estudio del comportamiento humano mediante el análisis de datos. *“Cuando trabajé en EEUU para la Universidad de Nueva Orleans, parte de lo que más disfrutaba de trabajar en esa organización, era la cantidad de diversidad que había a mi alrededor. Profesores, empleados, estudiantes, y líderes políticos involucrados en la gestión de la institución provenían de grupos diversos en raza, género y nacionalidad. Siendo un*

²³ Noemí Enchautegui-de-Jesús, Diane Hughes, Kristen E. Johnson, y Hyun Joo Oh, “Well-being in the context of workplace diversity”, *Journal of Community Psychology*, 2006, volumen 34, nº 2, pp. 211–23.

²⁴ C. S. Munoz, “A multi-level examination of career barriers for sexual minority employees”, 2005; C. R. Waldo, “Working in a majority context”, *Journal of Counseling Psychology*, 2006, volumen 46, pp. 218–32.

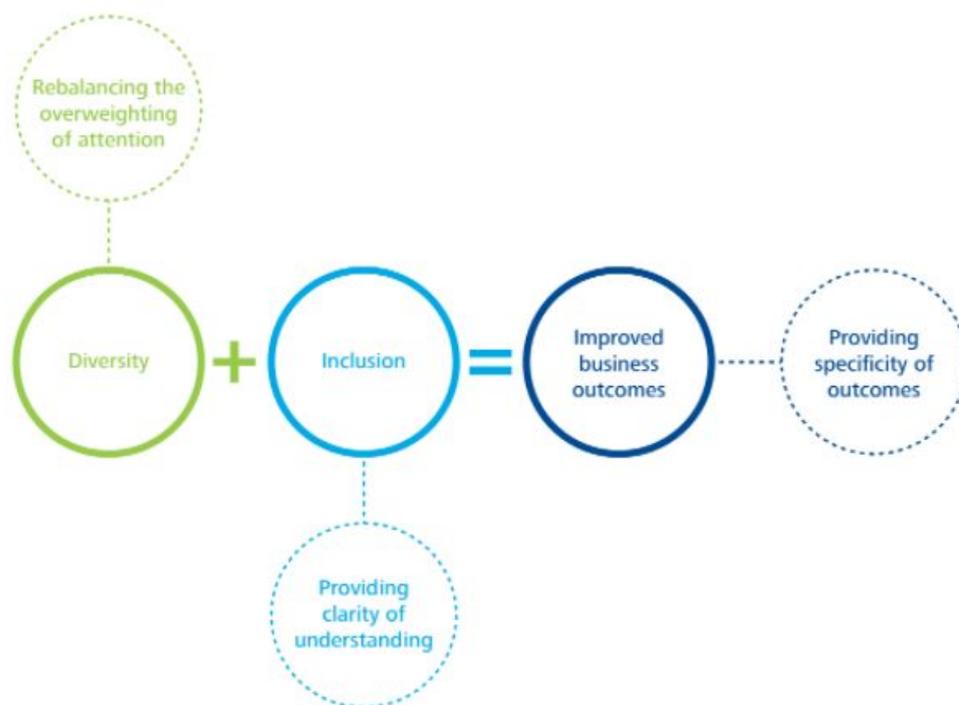
²⁵ Ann H. Huffman, Kristen M. Watrous-Rodriguez, and Eden B. King, “Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?”, *Human Resource Management*, 2008, volume 47, issue 2, pp. 237–53.

²⁶ <http://blogs.evaluar.com/la-importancia-de-la-diversidad-en-el-exito-de-una-empresa-segun-apple>

empleado extranjero, esta mezcla de culturas hizo mucho más fácil mi adaptabilidad a esta nueva cultura y mi satisfacción laboral.”

Un equipo de Deloitte²⁷ creó un modelo para expresar la relación entre la diversidad e inclusión y el rendimiento de una empresa, que dio como resultado un aumento del 80% cuando ambas condiciones se cumplían. Aquellos empleados que perciben su organización como una comprometida y que apoya la diversidad, y que se sienten incluidos, tienen 80% más de probabilidades de creer que trabajan en una organización de alto rendimiento.

Se observó que las organizaciones, en general, dan mayor importancia a la diversidad que a la inclusión, pero el estudio apunta a que diversidad + inclusión = mejores



resultados.

Imagen 5 - Fuente: “Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance” - Deloitte - Sydney, 2013

²⁷ Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance
Giam Swiegers (CEO, Deloitte Australia) and Karen Toohey (Victorian Equal Opportunity and Human Rights Acting Commissioner), Sydney, May 2013

Se descubrió que:

- Cuando los empleados creen que su organización está comprometida con la diversidad y se sienten incluidos, los empleados reportan mejores resultados en términos de habilidad para innovar, respuesta rápida a los cambios en las necesidades de los clientes, y trabajo en equipo.
- Las organizaciones tienen que poner más su foco en la inclusión: rebalancear los focos de diversidad e inclusión, en lugar de priorizar completamente la diversidad, las ayudará a desplegar su potencial de diversidad
- La inclusión es tangible: los sentimientos de inclusión son dirigidos por percepciones de (i) justicia y respeto y (ii) valor y pertenencia.
- El balance entre trabajo y vida personal es una señal clave: la habilidad de un empleado para regular este balance, es un claro conductor de los sentimientos de inclusión de un empleado
- Los datos pueden ser de gran ayuda para las organizaciones. Empezar por recolectar datos específicos para poder lograr intervenciones de cambio que valgan la pena.

En comparación con la diversidad, hay una falta de literatura académica sobre el concepto de inclusión. No nos debe sorprender, entonces, que haya poca claridad y foco en la práctica organizacional.

Definimos la inclusión como un proceso activo de cambio o integración, así como un resultado como puede ser el sentido de pertenencia. En esencia, cuando las organizaciones o los individuos adaptan sus comportamientos para responder a los demás, las personas se sienten incluidas. Si la empresa acepta e incluso celebra a cada individuo, su sentido de permanencia se hace más fuerte. El colaborador genera confianza en sí mismo, se pone la camiseta, practica y difunde la cultura organizacional.

El concepto de justicia y respeto está bajo las ideas de igualdad. Los empleados se fijan si sus experiencias son comparables con las de los demás en términos de oportunidades, salario y evaluación, y hay un fuerte énfasis en grupos demográficos como marco de referencia (por ejemplo, mujeres versus hombres). En esencia, este primer nivel de inclusión es sobre participación, ser parte del juego.

En contraste, el concepto de valor y pertenencia se focaliza más en el reconocimiento de la unicidad de cada persona, siendo apreciados por el equipo íntegramente. Los empleados se fijan si son reconocidos como una persona en todos sus niveles, y no solo superficialmente. Se trata de tener una voz y estar conectados.

Flexibilidad organizativa

Ante un aumento de la diversidad cultural en una compañía, es probable que aumente su flexibilidad para adaptarse a los cambios. Primero, porque aumenta el número de individuos que puedan ser bilingües y biculturales, y estos poseen mayor flexibilidad cognitiva y son capaces de examinar una situación desde varios puntos de vista. Segundo, porque desde una organización que gestiona eficazmente a una fuerza laboral diversa se

está operando con métodos y políticas más variadas y menos estandarizadas. Esto hace que sean organizaciones más predispuestas a otros tipos de cambio.

Mejora en la toma de decisiones y la innovación

Los gerentes que trabajan en problemas complicados, muchas veces arman un equipo de pensadores para desafiarse entre ellos y mejorar la calidad de sus soluciones. Puntos de vista diversos permiten que todas las objeciones y alternativas sean exploradas eficientemente y a que las respuestas emerjan fácilmente y sean más confiables.

Paul Block, el CEO de Merisant afirma que “las personas con distintos estilos de vida y antecedentes se desafían más entre ellas. La diversidad genera disenso y eso es necesario. Sin él, no vas a llegar a inquietudes profundas ni progreso”²⁸

Una investigación de Scott Page indica que la presencia de mujeres y de minorías en los equipos de liderazgo enriquece la resolución de problemas de la misma manera, añadiendo perspectivas desde distintas experiencias²⁹.

La información sugiere fuertemente que la homogeneidad ahoga la innovación.³⁰

Muchas de las empresas más exitosas del mundo, una de ellas Google, afirman que la diversidad en un grupo de trabajo permite el ingreso de nuevas ideas de empleados de diferentes orígenes que ayudan a promover el desempeño de la organización.

Matthew Carpenter-Arévalo, ex-empleado de Google nos comparte en un artículo reciente la importancia de buscar diversidad de empleados y las estrategias que usa Google en su proceso de selección de personal para garantizar un grupo diverso de trabajadores.³¹

“En mi equipo había personas que eran músicos, otros psicólogos, y otros economistas [...] Muchos nacimos fuera de los EEUU, y entre los 25 hablábamos más de 10 idiomas diferentes”—señala Carpenter, quien actualmente labora como Director de Desarrollo de Negocios en Grupo Céntrico y quien cree firmemente en que un grupo diverso es el mejor amigo de la innovación.

“Al juntar personas con experiencias y formaciones tan distintas, uno puede encontrar diferentes perspectivas para resolver problemas difíciles. En fin, la diversidad es clave en generar mucha creatividad, lo cual es necesario para competir en una industria tan dinámica como la tecnología”.

La diversidad supone una mayor complejidad para las personas directivas, porque todas las personas sufrimos de sesgo inconsciente que nos lleva a rechazar lo diverso a nosotros mismos. Sin embargo, la fuente de creatividad e innovación son las personas, con cuya diversidad es necesario contar buscando las sinergias de la complementariedad.

²⁸ Boris Groysberg and Katherine Connolly, “Great leaders who make the mix work”, Harvard Business Review, September 2013, pp. 68–76.

²⁹ Scott E. Page, The Difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies, Princeton University Press, 2007.

³⁰ Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall, and Laura Sherbin with Tara Gonsalves, Innovation, Diversity, and Market Growth, Center for Talent Innovation, 2013.

³¹ 10 Cosas que hace Google en su proceso de selección de personal - <http://blogs.evaluar.com/10-cosas-que-hace-google-para-la-seleccion-de-personal>



Imagen 6 - La Diversidad: Una realidad a gestionar - “Gestión de la Diversidad en los Entornos Laborales”, Red Acoge³²

Encontramos en estas ventajas, grandes motivos por los cuales una organización debería aspirar a transformar su cultura en una abierta y diversa.

³² <http://redacoge.org/es/quehacemos/diversidadenlaempresa/diversidadenlaempresa.html>

Capítulo 2

Efectos de la gestión de la diversidad

En las investigaciones estudiadas, se muestra la diversidad como una oportunidad de crecimiento y desarrollo para las empresas. Está claro que todas las ventajas mencionadas son maneras de mejorar el rendimiento de una compañía. No obstante, reconocemos también, que ésta puede ser difícil de inculcar e incluso a veces ser fuente de amenazas y problemas.

Entendemos que en las organizaciones aún se desconfía de los grandes beneficios mencionados, ya que suelen encontrarse divergencias en los resultados obtenidos por distintos investigadores respecto a la relación entre diversidad y rendimiento; enfoques diferentes de los propios conceptos de diversidad e inclusión y otras incoherencias que ponen de relieve la dificultad de confiar en estos estudios y tomarlos como referencia a la hora de tomar decisiones de contrataciones y recursos humanos.

Por un lado, se observa la existencia de poco consenso entre los resultados. La divergencia en los estudios puede muchas veces explicarse por falta de claridad en las definiciones y las medidas seleccionadas para evaluar el grado de diversidad y de relación directa y lineal entre diversidad y efectos.

En la primer parte de este capítulo, identificaremos cuáles son las amenazas que suelen ser enfrentadas por equipos de trabajo demasiado heterogéneos, o forzosamente diversos. Uno de los mayores problemas puede surgir cuando la posibilidad de acceder a las oportunidades laborales y sociales en igualdad de condiciones se ve obstaculizada por la falta de equidad a la hora de la selección, promoción laboral u otras prácticas relacionadas con el personal, solo con el objetivo de cumplir con políticas de “no discriminación”. También cuando demasiadas diferencias entre los individuos de un equipo dificultan el trabajo conjunto y la creación colectiva, ya que cierta homogeneidad puede muchas veces ser necesaria en un grupo de trabajo y también para lograr cierta identidad en la cultura organizacional.

Seguido de esto, nos adentraremos en lo complicado que puede ser cambiar los valores de la cultura organizacional de una empresa de raíz. Las organizaciones están compuestas por personas, que suelen tener barreras propias de su mente: sesgos inconscientes que, por serlo, pueden ser muy difíciles de evadir o hasta atenuar. Estos en general actúan en contra de la diversidad, por la tendencia natural de los individuos a elegir personas con ciertas características que están inconscientemente relacionadas con tal desempeño, o a preferir personas con características semejantes a las propias.

Continuando con este tema, también resulta válido argumentar que importantes empresas multinacionales como Coca Cola o Ford Motor Company, con programas de

diversidad de los que se enorgullecen, sigan resolviendo abundantes demandas de discriminación racial.

Un importante desafío para la gestión de la diversidad consiste en atenuar los efectos negativos y potenciar los positivos. A pesar de la existencia de diferentes perspectivas, el elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gestión estratégica de los RRHH es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.

Desventajas propias de la diversidad organizacional

Como demostramos anteriormente, en muchos sentidos, la diversidad es una ventaja importante para una organización inmersa en una sociedad globalizada. Sin embargo, esto no quita que venga aparejada con dificultades, propias de grupos de trabajo no homogéneos. Entre las desventajas más notables de la diversidad cultural están las barreras del idioma, la tensión social y la indiferencia cívica. Debe tenerse en cuenta que estos no son motivos para evitar la diversidad, sino más bien, los factores a tener en cuenta en relación a cómo la sociedad se comporta hacia un futuro más diverso, y a la hora de desarrollar prácticas organizacionales que puedan ayudar a contrarrestar estos efectos.

Barreras lingüísticas

Una de las principales desventajas de la diversidad cultural es su tendencia a crear barreras en el idioma. La segregación social a menudo se produce cuando los hablantes de dos lenguas mutuamente incomprensibles viven uno al lado de la otra. Las barreras lingüísticas tienen generalmente un carácter temporal (la mayoría de los inmigrantes con el tiempo aprenden el idioma del país al que se trasladan), pero la segregación resultante puede durar, como se ejemplifica en los barrios segregados y guetos étnicos. Como resultado de este fenómeno, los gobiernos de gran parte del mundo exigen ahora que los posibles inmigrantes aprendan el idioma oficial de su país.

Tensión social

La tensión social puede ocurrir como resultado de las diferencias culturales y lingüísticas. En Europa, por ejemplo, la tensión entre la minoría musulmana y la mayoría en gran parte secular es atribuida con frecuencia a la inconmensurabilidad de los valores islámicos y seculares. Las tensiones provocadas por la cultura se cree que son exacerbadas por las diferencias económicas, ya que las poblaciones musulmanas europeas se ven frecuentemente desfavorecidas en el empleo debido a la falta de oportunidades educativas. De acuerdo con el profesor de Harvard Robert B. Putnam, este tipo de tensiones a menudo generan poblaciones "que se atrincheran" en sus hogares en lugar de relacionarse con sus vecinos. A medida que las organizaciones se vuelven más diversas la desconfianza y la carencia de entendimiento pueden llevar a disminuir la cooperación.

Indiferencia cívica

La indiferencia cívica no es una consecuencia que cabe esperar de la diversidad social. Sin embargo, los estudios han demostrado que la indiferencia cívica es más probable que ocurra en las comunidades diversas que en las comunidades relativamente homogéneas. Según un estudio conjunto de Matthew Kahn y Dora Costa, cuando la diversidad cultural se combina con la desigualdad de ingresos, entonces los miembros los grupos culturales tienen menos probabilidades de convertirse en voluntarios o sentirse políticamente involucrados. Este efecto es más probable que se observe cuando un inmigrante se coloca sistemáticamente en desventaja económica, ya sea debido a las políticas de inmigración o a la discriminación laboral.

Problemas laborales

En ocasiones, los problemas laborales pueden surgir de la diversidad cultural. En ciertos lugares del mundo, donde todavía se viven los efectos de la reciente discriminación racial (como podría ser Sudáfrica, post Apartheid), los empleados blancos a veces se sienten discriminados institucionalmente en lugares de trabajo con diversidad, ya que perciben que hay instrumentos que son de diversidad (por ejemplo, la prueba de impacto dispar) que es una forma de discriminación inversa. Por el contrario, los empleados afroamericanos a menudo se sienten socialmente discriminados en los lugares de trabajo diversos, especialmente cuando en el lugar de trabajo tienen un equipo de gestión totalmente blanco. Según un estudio, los empleados afroamericanos son 2,5 veces más propensos a renunciar a un trabajo en un ambiente diverso que un empleado blanco, mientras que un empleado de sexo femenino es doblemente probable que deje su empleo en un ambiente diverso que un empleado hombre. Estos números añaden un poco de peso estadístico a las denuncias de discriminación y de exclusión dirigida a empleados de minorías y mujeres en los lugares de trabajo con diversidad.

Presiones hacia la homogeneización

A medida que aumenta la diversidad de empleados, los individuos tienden a crear grupos formados por individuos parecidos a ellos. La rotación de los empleados diferentes tiende a producir monocultura dentro de la empresa provocando que la empresa llegue a ser más homogénea. A medida que una empresa se vuelve más monocultural, la satisfacción de grupos minoritarios decrece.

El etnocentrismo puede llegar a prevalecer entre los empleados del grupo minoritario, significando que ellos creen que su forma de hacer las cosas son inherentemente superiores a los de otros grupos y cultura. Aunque la exclusión de los grupos minoritarios no puede ser deliberada, el etnocentrismo en la cumbre hace difícil a los grupos diferentes participar. Esto crea un techo de cristal, una barrera intangible que apata a las minorías a alcanzar niveles superiores en las empresas.

La prevalencia de grupos segregados puede también conducir a canales que son flujos de información dentro de las empresas que llegan más lejos dentro de los grupos que entre los grupos.

Cohesión más baja

La cohesión mide la cercanía emocional que los miembros del grupo sienten entre ellos y la forma en la que se apoyan entre ellos. La diversidad de empleados puede conducir a una baja cohesión.

Barreras personales: Sesgos Inconscientes

En esta sección, iremos más allá de explicar las dificultades de la empresa para abrirse a la diversidad. Nos enfocaremos también en lo desafiante que puede resultarle a las propias personas modificar su mentalidad.

Además de las dificultades propias que conlleva agrupar personas diversas en un mismo equipo, nos explayaremos sobre lo complicado que resulta crear una organización con una cultura diversa por naturaleza. Esto se debe a que no es tarea fácil cambiar realmente la mentalidad de las personas de una organización. Mover la aguja en temas de diversidad es mucho más difícil que realizar cualquier otro tipo de transformación en una organización. ¿Por qué? Por las barreras personales y culturales, como el sesgo inconsciente.

Las estadísticas demuestran la elevada presencia de sesgos inconscientes que impiden el ejercicio de un juicio justo, más allá de que se sigan pautas de buena conducta en una organización y la gente tenga las mejores intenciones. Esto resalta la importancia de las organizaciones de realizar un programa que trabaje específicamente en los sesgos inconscientes, y con un compromiso tangible del equipo de liderazgo, un gran desafío para una compañía.

De todas maneras, casos de estudio y teorías conductuales demuestran que este cambio es posible.

Primero vamos a definir el sesgo inconsciente. La definición es: *los sesgos que tenemos de los que no estamos en control consciente*. Estos sesgos ocurren automáticamente, provocados por nuestro cerebro haciendo juicios rápidos y evaluaciones de personas y situaciones basadas en nuestros antecedentes, ambiente cultural y nuestras experiencias. No tenemos el control de ellos y por lo tanto no somos inmunes a su presencia ni a sus consecuencias en nuestra manera de actuar (aunque no lo queramos o no nos demos cuenta).

Por ejemplo, el sesgo de género inconsciente es una fuerza silenciosa, pero poderosa que es experimentada tanto por hombres como por mujeres. Esto se representa en todas partes en la industria cinematográfica, los medios de comunicación, la publicidad, los medios sociales, la representación de oradores en conferencias, fotografía de stock, incluso los juguetes de los niños, por nombrar sólo algunos.

Como veremos, estos sesgos no se limitan de ninguna manera a las cuestiones de género y se extienden a muchos sesgos potenciales diferentes.

Explicación científica detrás del prejuicio inconsciente: El juicio intuitivo

El juicio intuitivo constituye la forma en que nuestro inconsciente identifica patrones ante situaciones y comportamientos determinados, con base en fragmentos relativamente reducidos de nuestra experiencia. Cuando existen vacíos de información, los rellenamos de forma inconsciente y rápida (en función de antecedentes y experiencias del pasado).

La capacidad de diferenciar rápidamente a los amigos de los enemigos corresponde a una adaptación evolutiva que ayudó a los primeros seres humanos a sobrevivir. Clasificar personas y situaciones es una de las funciones más importantes del cerebro humano.

Hay un sistema completo del cerebro que se dedica a las neuronas espejo: se piensa que éstas son fundamentales para engancharnos en el mundo y central para nuestra capacidad de tener y exhibir la empatía.

- Cuando vemos a alguien más toquetear su dedo del pie, "lo sentimos" también.
- Cuando vemos el miedo en otra persona, también produce sensación de miedo o temor en nosotros.
- Cuando vemos a otros llorando o tristes, provoca sentimientos de tristeza en nosotros mismos

Entendemos a los demás no por pensar, sino por sentir: cómo te mantienes afecta a los sentimientos de los demás.

Pero este llamado juicio intuitivo, no solo nos hace más empáticos, sino que muchas veces nos puede convertir en personas más cerradas y solamente afines a aquellos que se parezcan a nosotros. También, inconscientemente, relacionamos ciertos estereotipos con características específicas, lo que nos hace preferir a una persona por sobre la otra para realizar cierta tarea, sin siquiera conocerlos realmente, sino que prejuzgando, y nublados por la actuación de los sesgos inconscientes.

Todos caemos en los sesgos inconscientes

El proyecto Implicit de la Universidad de Harvard desarrolló una prueba de asociaciones implícitas (IAT)³³ con el propósito de identificar nuestros prejuicios inconscientes. La IAT se desarrolló para superar la renuencia o el rechazo de las personas en lo que respecta a revelar sus prejuicios, debido a uno o varios de los siguientes factores:

- Sienten vergüenza de responder en forma sincera.
- Consideran que se trata de preguntas de índole privada, por lo que no responden en forma sincera.
- Realmente no saben cómo responder.
- Se engañan a sí mismas (creen erróneamente que están libres de prejuicios).

³³ <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Esta prueba, muestra las actitudes y creencias que las personas no tienen la voluntad, o la capacidad, de detectar. En general, demuestra que la mayoría de las personas tienen una actitud implícita de la que no eran conscientes. Por ejemplo, es normal pensar que tanto los hombres como las mujeres deberían ser asociados a la ciencia por igual, pero en muchos casos se descubre que las asociaciones automáticas asocian más al hombre con la ciencia que a la mujer.

Esto nos demuestra que, al ser realmente inconscientes, es realmente difícil no actuar opacado por los sesgos.

Venciendo a los prejuicios inconscientes

En esta sección reconocemos que, atravesar estas barreras inconscientes, a pesar de ser complejo, puede ser posible.

En su video “Defeating Unconscious Bias: Five Strategies”³⁴, Sondra Thiederman³⁵, experta en diversidad en los espacios laborales y reducción de los sesgos en Estados Unidos, nos comparte cinco habilidades prácticas que cualquiera puede poner en práctica para vencer sus propios prejuicios inconscientes.

Como cita Deborah Dagit³⁶, “Reconocer que los sesgos inconscientes existen en todos nosotros es un buen primer paso, pero luego necesitamos recursos accionables y memorables para derrotarlos”.

El video comienza por afirmar que los sesgos inconscientes están presentes en todos y cada uno de los lugares de trabajo, a pesar de que a veces no se puedan ver (otras sí). Son como piedras en el camino hacia un buen manejo de las tomas de decisiones, desde el momento de emplear, hasta el de otorgar promociones, y a la hora de construir equipos de trabajo.

Una de las maneras que encuentra el video para retratar esto, es a través de una mujer joven que va a una entrevista, de la que vuelve satisfecha: “*Mi primer entrevista salió muy bien, fueron más que nada formalidades*”. Pero su jefe, a pesar de jactarse de buscar siempre al mejor candidato para cada puesto, nunca contrata a nadie por debajo de los 30 años. Así, se demuestra que él tiene un sesgo inconsciente, pero no puede verlo. Mientras que la candidata, asegura que no encuentra ninguna razón por la cuál elegirían no contratarla.

³⁴ <http://www.crmlearning.com/defeating-unconscious-bias>

³⁵ La Dra. Sondra Thiederman es una de las expertas líderes en Estados Unidos en temas de diversidad en los espacios de trabajo, empresas interculturales y reducción de los sesgos. Como presidenta de de “Cross Cultural Communications”, firma de entrenamientos en San Diego, Sondra tiene 25 años de experiencia como oradora, entrenadora y autora, ayudando a los profesionales de compañías privadas, organizaciones del sector público, y decenas de asociaciones a encontrar las maneras de manejar los trabajos de trabajo cada vez más diversos. Entre sus principales clientes se encuentran Xerox Corporation, Pfizer Pharmaceuticals, Marriott Corporation, Century 21 Real Estate, American Express, The Federal Reserve Bank, Motorola, y AT&T.

³⁶ Deborah Dagit es una reconocida consultora y oradora en temáticas de diversidad e inclusión. Fundó Deb Dagit Diversity LLC en 2013 para ofrecer servicios y productos que le hubieran sido útiles al ser Gerenta de Diversidad.

Otro ejemplo que podemos ver, es el de una reunión de equipo, en la que uno de los participantes no tiene una perfecta pronunciación del inglés (idioma de la reunión). Esto hace que su jefe, no tome su opinión en consideración, o mejor dicho, ni siquiera lo escuche. Este es otro sesgo inconsciente, del que ella probablemente no esté enterada.

Por último vemos a una mujer pidiéndole a su jefe una promoción, que éste le rechaza, a pesar de asegurar de que ella es una de sus mejores empleados. ¿Por qué entonces no la considera para la promoción? Porque es una madre soltera. Considera que no tendrá tiempo suficiente, sin ni siquiera consultarlo. Nunca consideraría a una madre soltera para una promoción; otro sesgo inconsciente.

Estos prejuicios, realmente parecen invisibles a los ojos de los jefes, y son completamente sin intención. Gente buena, con las mejores intenciones, tomando decisiones, y ejecutando cosas que tienen una gran influencia en la productividad de la compañía, en la vida de sus colegas, y ante todo, en ellos mismos.

Un sesgo, en general, es una asunción, una creencia, o un prejuicio, sobre una categoría de personas. Un sesgo inconsciente, es uno que está en nuestro punto ciego, y del que no somos conscientes. Gracias a ellos, las organizaciones pierden la oportunidad de conseguir una serie de perspectivas más amplias, que contribuirían definitivamente a la creatividad e innovación de la compañía.

¿Cuáles son las cosas que podemos hacer para vencer estos sesgos? El video propone una serie de estrategias:

1. Estar atentos a los pensamientos que primero nos vienen a la cabeza cuando consideramos a una persona. Estos pueden dar un indicio de la existencia de un sesgo. Cuando un pensamiento florece en tu mente, preguntarse, ¿pensarías de la misma manera si el individuo perteneciera a otro grupo? Por ejemplo: ves a una mujer liderando una reunión, en la que va elevando el tono de voz al expresarse y entusiasmándose. Pensás: *“Se está tomando las cosas muy a pecho”*. Si fuera un hombre, ¿pensarías lo mismo?, ¿o solo pensarías que está entusiasmado con su trabajo, como debe ser?
2. Utiliza el poder de la lógica. Preguntarse: ¿cuántas personas realmente conocés que indefectiblemente confirmen tu sesgo? Probablemente, el número de personas que lo confirmen sea más pequeño de lo pensado. Es como si la presión y el estrés de tomar decisiones, apagarán los pensamientos más acertados y evolucionados, dándole lugar a que la parte del cerebro más primitiva, y cegada por los sesgos, salga a la luz.
3. Pausa. Frena a tu prejuicio inconsciente. Evita que tenga influencia sobre tus próximas palabras o decisiones.
4. Actúa como si ese sesgo no existiera. Al acostumbrarnos a comportamientos nuevos, los sesgos comienzan a desaparecer. Comportamientos específicos, concretos y medibles, que vayan en contra de su sesgo. Ciertamente, la ciencia confirma que si nos comportamos de manera tal que sea inconsistente con nuestro sesgo, algo tiene que ceder: o el sesgo se debilita, o dejamos el nuevo comportamiento.

5. Cultiva cosas en común. Esto no quiere decir ir en contra de la diversidad. Valorar las diferencias y focalizarnos en las cosas que tenemos en común son dos cosas diferentes pero compatibles. Una vez que desplazamos nuestra atención a aquello que tenemos en común, en vez de vivir pensando en las diferencias, estamos mucho más aptos para reconocer a cada persona como un individuo único y especial.

Ejemplos

Prejuicios en las audiciones para orquestas

En la década de los setenta, menos del 5% de los integrantes de las 5 orquestas más importantes de los EE.UU. eran mujeres. En la década de los ochenta, el porcentaje subió a cerca del 10%. Para mediados de la década de los noventa, el porcentaje era superior al 25%. Actualmente, más del 30% son mujeres. ¿Cómo sucedió esto? ¿Por qué?

- El tamaño de las orquestas no cambió.
- Las funciones o posiciones tampoco cambiaron.

Las orquestas decidieron pasar a "audiciones ciegas", es decir, hacer que el músico se desempeñara detrás de una pantalla para la audición. El jurado tuvo que escuchar sólo la música: no podían ver quién era el músico. A los músicos se les dio instrucciones de quitarse los zapatos para que el sonido revelador de los tacones altos no fuera un factor.

Los investigadores que estudiaron esto encontraron que el cambio a las audiciones 'ciegas' explicó entre el 30% y el 55% del aumento en la proporción femenina entre nuevas contrataciones. Además, el 25% y el 46% del incremento en el porcentaje de mujeres en las orquestas desde 1970 se debió únicamente a estas audiciones ciegas.

Eliminar cualquier oportunidad de sesgo inconsciente tuvo un profundo impacto en las prácticas de contratación.

Prejuicios en las contrataciones

Otro ejemplo es un estudio³⁷ que trató de evaluar exclusivamente el impacto del género en los sesgos de contratación (esta vez para las carreras de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). A todos los candidatos se les solicitó completar una prueba matemática directa. Los resultados se tabularon y dejaron a un lado.

Los hallazgos fueron:

- En ausencia de los resultados de las pruebas, y sin otra información sobre su desempeño, y presentado con candidatos esencialmente iguales, los gerentes de contratación abrumadoramente favorecieron a los hombres sobre las mujeres.

³⁷ Reuben, E. (2015). New Research Proves Gender Bias Extraordinarily Prevalent in Stem Careers. <https://www8.gsb.columbia.edu/newsroom/newsn/2700/new-research-proves-gender-bias-extraordinarily-prevalent-in-stem-careers>

- Cuando compararon quién fue contratado en relación a los resultados de las pruebas, más del 90% de las contrataciones fueron del candidato menos calificado.

Incluso cuando el candidato informó al gerente de contratación que habían hecho bien, esto no fue suficiente para cambiar su opinión.

Más sorprendentemente, cuando los gerentes recibieron los resultados reales de las pruebas, esto sólo se redujo, pero no eliminó el sesgo de contratación.

La conclusión es que es absolutamente necesario dejar a un lado la experiencia personal en estas situaciones, ya que la idea preconcebida es extremadamente difícil de superar. Por esta razón, se recomienda la práctica de la "contratación ciega" como medio para institucionalizar la eliminación de la discriminación (sobre cualquier base).

Denuncias por discriminación laboral

Uno de los puntos que tienen a favor las personas que no son predicadores de la diversidad como valor fundamental en una empresa, es el de la controversia generada por grandes empresas multinacionales. Es verdad que muchas organizaciones de gran importancia, predicán sobre la importancia de la inclusión y el valor de la diversidad para ellas. Pero, ¿por qué entonces se conocen tantos casos de denuncias por discriminación por parte de estas mismas compañías?, ¿por qué, si están tan orgullosas de sus valores, sus empleados no pueden verlo? Es por esto entendible que se dé lugar a dudas sobre la efectividad de las políticas de diversidad e inclusión.

Artículo: “El 30% de las denuncias por discriminación son laborales”³⁸

En nuestro país, desde el 2015 hasta la fecha, el trabajo es el ámbito en donde más se registran denuncias por discriminación. De acuerdo a las estadísticas 2015-2017, el 30% de las denuncias a nivel nacional tienen que ver con discriminación en el trabajo. El estado de salud del empleado (23,95%) y su ideología u opinión (14,20%) son los motivos más frecuentes. El género (13,64%), la orientación sexual (11,40%) y la discapacidad (10,60%) le siguen en la lista.

El **INADI** explica que el mobbing es un tipo de acoso psicológico o moral ejercido verbalmente, o a partir de determinados tratos. Este acoso coloca a quien lo recibe en un lugar desestabilizador, de aislamiento, baja autoestima y mala reputación. El mobbing está enmarcado dentro de la violencia laboral, según la Resolución N° 05/07 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

“Es un acto discriminatorio ligado a cuestiones que atañen a la vida privada extra laboral de la persona que recibe el acoso: puede ser la orientación sexual, tener una discapacidad, ser extranjero/a, tener determinado aspecto físico, ser mujer, tener una enfermedad, practicar determinada religión, pertenecer a determinada etnia”, según el área de Trabajo sin Discriminación del INADI.

³⁸ <https://www.urgente24.com/267830-el-30-de-las-denuncias-por-discriminacion-son-laborales>

La grave situación que provoca el mobbing genera preocupación, ya que impide el pleno desarrollo de la capacidad laboral de las personas víctimas del acoso. Estas están sometidas a degradación psicológica y, de esta forma, se ve afectada su vida laboral y personal.

La realidad que viven las mujeres en cuanto al acoso laboral suele ser más grave, como así también las consecuencias que presenta. Las mujeres tienen el derecho fundamental de trabajar sin miedo, tal como se manifestó en el marco de una reunión apoyada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), celebrada en el marco de la 61ª sesión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social en Nueva York en marzo de 2017.

Manuela Tomei, directora del Programa de Condiciones de Trabajo y Empleo de la OIT, explicó que la violencia va en contra del empoderamiento económico de la mujer y de la economía en general. Esto provoca ausentismo y pérdidas para las empresas, y también afecta su reputación.

“Hay que mirar a la violencia y el acoso como una continuación de malos comportamientos en el lugar de trabajo. Por ejemplo, hay una tendencia a no dar importancia a chistes sexistas, algo que después puede convertirse en algo más grave”, agregó Tomei.

Ejemplos

- Rubén (46), que es delegado de una pequeña empresa de San Fernando, también fue discriminado. Cuenta que tres de sus empleadores lo maltrataron y amenazaron frente a sus compañeros. “Les pedí elementos de protección personal que estaban faltando. Y me respondieron a los gritos y con insultos discriminatorios por mi aspecto físico y por mi ideología, ya que se metieron con mi condición de delegado. Con sus dichos agredieron a mi familia. Hice una denuncia por amenazas en una fiscalía y llevé el caso al Inadi. Dos de los tres me pidieron perdón. A pesar de eso, mi clima laboral empeoró y hoy no me siento cómodo”, cierra.
- Camila (22) era empleada municipal en un centro de salud de zona norte. Trabajó allí desde septiembre de 2013 hasta marzo de 2014 cuando le comunicó a sus compañeros y a sus superiores que estaba esperando un bebé. “El 14 de marzo avisé de mi embarazo y el 15 me despidieron”, recuerda la joven, que salió “llorando y temblando” cuando la notificaron. “Fui a pedirle una explicación a mi jefa. Me dijo que no le importaba mi embarazo, que me echaba porque trabajaba mal. De un día para el otro me quedé sin sueldo y sin obra social. Por suerte, mi obstetra también atendía en un hospital público y mi mamá me pudo ayudar. Igual, la pasé muy mal”, agrega Camila, que dice que hizo la denuncia en Inadi “para que ninguna mujer tenga que vivir lo mismo”.

Artículo: “La discriminación en el trabajo, otra forma de violencia de género” - España, Noviembre de 2016³⁹

“Las empresas son un reflejo de la sociedad patriarcal. Menosprecian a las mujeres y eso se ve reflejado en la discriminación que sufren, tanto en salario como en acceso o la promoción. Este desprecio hacia las mujeres es una conducta machista que tiene consecuencias graves en la vida de las mujeres”, explica la socióloga, activista y consultora de género Ángeles Briñón⁴⁰.

Esta conducta machista en el trabajo se traduce en que “contratar a mujeres para puestos que han sido considerados tradicionalmente ‘de mujeres’ es una forma extendida de machismo”, señala Briñón. “Por ejemplo, se contrata a una mujer como secretaria y se espera de ella, de forma más o menos explícita, que cumpla tareas más allá de las profesionales, por ejemplo, servir el café o realizar tareas personales para el jefe”.

Según un estudio publicado en la revista *Psychology of Women Quarterly*⁴¹, la mayor parte de las prácticas machistas dentro del ámbito laboral pueden englobarse dentro de lo que se ha dado en llamar ‘micromachismos’.

Entre los micromachismos entra el uso continuado de lenguaje machista, ignorar o devaluar a las mujeres en reuniones o la justificación de la ausencia de mujeres en puestos directivos.

Uno de los estudios⁴² más completos al respecto lo llevó a cabo el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España en 2006 y estaba centrado, sobre todo, en el acoso sexual en el trabajo. Ese análisis destacaba que un 23,7% de las mujeres en España afirmaban sentirse violentadas en el trabajo por chistes de contenido sexual, calificados por los autores como ‘acoso leve’. Sin embargo, este informe también reflejaba que, dentro de la categoría de ‘acoso grave’, más de un 4% de las mujeres referían haber sufrido comentarios, preguntas e insinuaciones sobre su vida sexual en su puesto de trabajo.

Más allá del acoso laboral, este estudio detectaba una alta prevalencia de otros tipos de violencia. Las mujeres que participaron en este estudio mostraron una alta percepción de inestabilidad e inseguridad laboral (el 52,3% de las mujeres entrevistadas con contrato temporal consideran que su puesto es poco o nada seguro), además, el 18,6% de las mujeres entrevistadas declaró sentirse discriminada en su trabajo por el hecho de serlo.

³⁹<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/11/la-discriminacion-en-el-trabajo-otra-forma-de-violencia-de-genero/>

⁴⁰ Ángeles Briñón García es licenciada en Sociología y Magíster en Igualdad de Género. En los últimos años ha trabajado como técnica de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en varios proyectos, realizando diagnósticos sobre Igualdad y Conciliación de la vida laboral y personal en empresas. Ha diseñado y elaborado materiales de formación y ha impartido talleres y seminarios en diferentes empresas. También ha trabajado en proyectos europeos y municipales como formadora y consultora. Además ha elaborado planes de formación para empresas y ha colaborado con diversas entidades en la preparación de documentos formativos y divulgativos.

⁴¹ <http://pwq.sagepub.com/>

⁴² <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D91FE499-4898-4EDD-AA09-213A8AF122EA/153594/MTASEstudioAcosoSexual.pdf>

Las situaciones de discriminación más habituales señaladas hacen referencia a menores sueldos en puestos de la misma categoría (31%), la dificultad de acceso a puestos de mayor nivel (29,1%), la asignación de tareas menos cualificadas (21,3%), trato verbal discriminatorio (16,1%) y mayores dificultades en sectores masculinizados (14,2%).

Según detalla esta socióloga y activista, “cada vez hay más empresas, en general multinacionales, que se están tomando en serio la igualdad de género y este es el mejor camino para erradicar las actitudes machistas. Medidas claras y concretas cuando se produce acoso o discriminación es la mejor manera de eliminar el machismo en el entorno laboral”.

Desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se trabaja a través de cuatro ejes para erradicar estos comportamientos. Según desgranó el secretario general de esta agencia dependiente de las Naciones Unidas, Guy Ryder, en un reciente discurso, si las autoridades públicas quieren “poner fin a la violencia de género en el mundo del trabajo”, tienen que “tomar en consideración” cuatro cuestiones:

1-La legislación y los mecanismos de aplicación en materia de derecho laboral deben ser coherentes y eficaces, con miras a la entrada en vigor de leyes de naturaleza proactiva y mecanismos específicos de presentación de denuncias que ejerzan un efecto disuasorio.

2-Los códigos del trabajo y el derecho penal, civil o de familia, así como otros cuerpos legislativos, deben ser coherentes entre sí y no sólo contemplar sanciones, sino también prever incentivos para reforzar la lucha contra la violencia en el trabajo.

3- Se deben eliminar los obstáculos para que las mujeres tengan acceso a la justicia, incluida la justicia laboral.

4-Se debe prestar una atención especial a la economía informal, que emplea a numerosas mujeres, a menudo de manera oculta y desprotegida.

Es violencia también obligar a elegir a las mujeres entre su vida familiar y personal. En este sentido, Briñón recuerda que “ser madre penaliza a las mujeres en el mercado laboral, tanto en el acceso, en la permanencia o en la promoción”. Las declaraciones del presidente de la CEOE, Juan Rosell, señalando que “la incorporación de las mujeres al mercado laboral es un problema”, o las que realizó hace unos años la presidenta del Círculo de Empresarios, Mónica Oriol, diciendo que no contrataría a mujeres entre los 25 y 45 años, debido a la probabilidad de que se queden embarazadas y no le den todo a sus empresas, entrarían dentro de lo que más irrita a Laura Bates.

“Ser madre penaliza a las mujeres en el mercado laboral, tanto en el acceso, en la permanencia o en la promoción”. Ángeles Briñón, socióloga, activista y consultora de género.

Pero no solo los empresarios españoles entran en esta categoría irritante. El CEO de Microsoft, Satya Nadella, en el marco de un evento por la inclusión de las mujeres en la industria tecnológica, les pidió a éstas que no demandaran aumentos de sueldo, utilizando para ello el argumento de que todo llega revestido de filosofía oriental. “No se trata de pedir un aumento, sino de saber y tener fe de que el sistema te recompensará adecuadamente a medida que lo merezcas. Es un asunto de buen karma”.

Sin embargo, el karma no parece estar funcionando bien últimamente y, con la crisis económica, esta energía mística parece escasear más que nunca para las mujeres trabajadoras. Según el informe "Bajan los salarios, crece la desigualdad: el impacto de las diferencias salariales en los hogares"⁴³, elaborado por Intermón Oxfam, las diferencias salariales entre hombres y mujeres han repuntado a lo largo de los últimos años. "La crisis económica ha provocado una devaluación generalizada de los sueldos, que han disminuido una media de 6,1% entre 2008 y 2014".

Señala asimismo el informe que esta diferencia salarial "afecta especialmente a las mujeres trabajadoras, que ganan un 18,8% menos que los hombres. Esto significa que las mujeres trabajan 50 días más que los hombres para conseguir el mismo salario". Puede que, para algunos, el hecho de que la mitad de la humanidad tenga que trabajar 50 días más que la otra mitad para ganar el mismo sueldo no sea violencia. Pero la parte agraviada cada vez es más consciente. Y es la mitad de la humanidad, por lo que los cambios son inaplazables e inexcusables.

Caso Coca Cola Femsa: la orientación sexual como el problema de una persona - México

La empresa The Coca – Cola Company con su filial Coca – Cola FEMSA en México, registró un caso bastante interesante de discriminación de uno de sus altos ejecutivos por su orientación Sexual. Lo interesante de este caso, es el estrato en el que sucede, las condiciones bajo las cuales se dio esta situación, detectando además que no solo hubo discriminación, sino que además estamos hablando de un supuesto abuso laboral.

El 03 de mayo de 2006, un Juez falló en la capital de México, a favor de una persona de preferencias homosexuales, tras una demanda interpuesta contra Coca-Cola FEMSA, por discriminación por su orientación sexual.

El denunciante, un ingeniero mecánico de la Universidad Iberoamericana, fue contratado por Coca-Cola FEMSA en 1998, después de haber trabajado nueve años en Pepsi Cola, donde desempeñó el puesto de director de Distribución para América Latina. En Coca-Cola FEMSA fue contratado en marzo de 1998 como gerente corporativo de Mercadotecnia, después de un amplio proceso de selección.

La declaración del denunciante, fue la siguiente:

"En julio de 2003 se me solicitó que fuera responsable de Abastecimientos para la División Latincentro, con sede en San José, Costa Rica. Para acompañarme en este cambio, mi pareja durante cinco años viajó conmigo, y decidimos no ocultar nuestra relación, presentándole a mis compañeros de trabajo", aseguró en su comparecencia. "Al llegar a mi nuevo puesto, se me informó que éste sería de gerente de Abastecimientos, mientras que mis contrapartes en México y Mercosur ostentaban el título de director", dijo.

El demandante añadió que después de esto, y argumentando que su trabajo iba "muy adelantado", se le pidió que regresara a las oficinas corporativas en la capital mexicana, y "de manera informal" se le ofreció el puesto de director de Desarrollo

⁴³ <http://www.oxfamintermon.org/es/que-hacemos/proyectos/desigualdad/salarios>

Tecnológico. Pero después se le indicó que el único cargo disponible para él era el de gerente de Mercadotecnia.

"Aunque eso suponía un retroceso en mi carrera de seis años y medio, y dado que no se me dio alternativa, acepté", continuó el afectado. "Acepté, sólo después de que se me dijo que no me dieron el puesto de director de Desarrollo Tecnológico porque era homosexual", añadió. El director de Recursos Humanos, en una junta de directivos dijo: "mientras yo sea responsable de Recursos Humanos de Coca-Cola FEMSA, no tendré un homosexual como director en ella".

De igual modo, Mendoza señaló que no renunció a su trabajo a pesar de lo anterior, y pese a que se le comunicó que su sueldo se vería reducido en un 32 por ciento. Finalmente, el pasado 12 de octubre fue despedido, tras lo cual formalizó su denuncia.

Lo que se puede obtener de esta declaración son datos muy precisos de lo que sucedió entorno a esta persona, dando lugar a ver el estatus del puesto en que se encontraba esta persona, además de los prejuicios que se dejaron ver al entorno de la organización.

En primer lugar, el denunciante sufrió una discriminación laboral, dado que según sus condiciones sexuales, vivió las mentiras de sus superiores al decirle que tendría un puesto mejor, al grado de ver su salario reducido en un 32% en un puesto que estaba por debajo de lo obtenidos en años anteriores. Esto nos lleva a entender, que las personas que estuvieron al frente del aludido, abusaron de sus facultades como superiores del aludido, para dañar su carrera profesional, incentivando en esta persona su renuncia, para que el hombre se fuera por su propio pie y sin repercusión alguna para la empresa.

Al reducirle el sueldo y quitarle la oportunidad de obtener puestos que daría un salto en su carrera, intentaron que esta persona desertara de la idea de declarar abiertamente su orientación homosexual, haciendo que tratara de callar esto, bajo el pretexto de una imagen importante en su carrera.

Sin duda este caso, dio revuelo a nivel mundial, porque se trataba de una de las empresas con más historia, más poder y más grandes del mundo actual. Y es que existe una publicación por parte de Coca-Cola en la que se dice que la empresa multinacional está comprometida en la lucha contra la discriminación de las personas. Todo esto fue motivo, por el hecho de que la empresa en el año 2006, se encontraba en el ranking de las 50 empresas con mayor diversidad a nivel mundial.

Muchas veces, el problema no está en las políticas de la empresa en general, sino más bien, de los integrantes de la organización. La discriminación que vivió sin duda, no es producto de la ideología de la empresa, sino de la ideología de un grupo de personas. Esto nos lleva a dar como una teoría que, muchas veces pueden existir infinitas de políticas que traten de contrarrestar la discriminación en cualquiera de sus variantes, pero que antes de ello, habría que combatir las ideologías de las personas que racionan en este sentido. Y es que es precisamente lo que sucedió al interior de la multinacional en su filial mexicana, un prejuicio de una persona o grupo de personas, y que realizaron acciones que no solo afectaron a ex empleado de la multinacional, sino que además afectaron la imagen pública de la empresa, y muy seguramente, los empleos de los involucrados una vez dada la sentencia a favor del afectado.

Como se vio, el costo para Coca-Cola FEMSA fue alto, puesto que tuvo que pagar una demanda por Daños Morales, que además tuvo costos laborales, tanto en la liquidación así como en el pago de las personas que defendieron a la empresa en cuestión.

Afortunadamente, en la actualidad, las formas de pensar se están transformando y permiten al ser humano ser más abierto en cuestiones como la orientación sexual, o como el color de piel o la ideología política. La educación que se viene arrastrando muchas veces es factor determinante. Y es que, a manera de ejemplo, si observamos las formas de las personas, una persona que tiene 80 años, definitivamente detestaría la idea de una persona homosexual, cosa contraria quizás a una persona de 24 años que sería más adaptable.

El valor del ejemplo

Elegimos estos dos ejemplos para retratar los casos que se viven día a día en empresas de todo tipo, pero la realidad es que podríamos encontrar muchos más. Por eso entendemos que la sociedad dicte de hipócritas a las grandes firmas que predicán los valores de la diversidad y la inclusión, pero acumulan demandas contra discriminación, y cuentan con directorios totalmente homogéneos, entre otras cosas. No debería ser demasiado pedir que, en vez, predicaran con el ejemplo. Reconocemos que este es un factor que puede ralentizar la evolución de la mentalidad de la sociedad hacia una más diversa e inclusiva.

Capítulo 3

¿Existe entonces una manera correcta de hacer las cosas?

En la sección anterior reconocimos la facilidad con la que una compañía puede alejarse de los valores de la diversidad y la inclusión, aun sin quererlo, a través de las barreras personales y de los sesgos inconscientes. Entendemos que se necesita mucho más que una buena intención para poder hacer de la diversidad, una herramienta para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Sabemos también, que la primer solución que surge ante esta problemática, suelen ser las políticas de discriminación positiva que se llevan a cabo para contrarrestar una situación que resulta de hecho injusta. Estas tienen carácter temporal por definición, ya que se supone que quieren lograr un estado de cosas en el que no haría más falta que se implementen.

Un ejemplo que puede resultarnos familiar es el cupo femenino en nuestro Poder Legislativo. Desde 1991, un tercio de los candidatos a diputados y senadores que se presentan deben ser mujeres por la sanción de la Ley de Cupos. Esto ha logrado un crecimiento sin precedentes de las mujeres al Congreso y lo ha tornado más equitativo en cuanto al género.

Otro ejemplo es Coca-Cola, que cuenta con una equidad en la cantidad de hombres y mujeres dentro de la compañía, aunque en los cargos superiores existen más hombres que mujeres. En este sentido, se han trazado una meta concreta: en 2020, deben contar con 50% de hombres y mujeres en cada escala de la empresa. Pero esto no debería por qué ser así: se trata de que se elija a los más idóneos para el puesto, más allá de que sean hombres o mujeres.

De esta manera, este objetivo, considerado una acción positiva, conlleva otro riesgo: se busca elegir a los mejores sin importar el género, pero a la vez se debe cumplir con una determinada cantidad de hombres y mujeres, lo que puede conducir a que se elija personas de determinado sexo ya no por sus cualidades, sino para llegar a la meta propuesta. Más allá de las leyes, todavía persisten profundas asimetrías en términos de oportunidades reales entre ambos géneros en la Argentina. No se trata solo de mejorar la participación de la mujer en el mercado laboral, sino de hacerlo en condiciones de igualdad con respecto al hombre (lo mismo para cualquier minoría). La matriz de discriminación reconoce causas más profundas, muchas veces culturales, que aún no han sido del todo atacadas y que son estructurantes del mundo laboral.

Concluimos entonces que para esto, toda compañía requiere de una gestión de la

diversidad de los recursos humanos.

La pregunta que nos planteamos es, ¿cómo puede hacer una empresa para enfrentar este desafío? Está claro que no tenemos una respuesta concreta, pero sí reconocemos una serie de buenas prácticas que las organizaciones pueden aplicar para derribar estas barreras.

El respeto por la diversidad debería ser un valor organizacional y por lo tanto, uno de los pilares de la cultura de la empresa. Para lograr una organización abierta a la diversidad, se debe trabajar en el respeto y en el reconocimiento de este a través de un cambio cultural por medio de un proyecto particular dedicado a este tema.

Gestión de la Diversidad

En este apartado intentaremos encontrar una serie de buenas prácticas que, de alguna manera, una organización puede aplicar para dirigir su camino hacia la inclusión cultural.

La filosofía en la que debe fundamentarse la estrategia de la diversidad en una organización, podría basarse en:

- Creer realmente que las personas son el principal valor de la empresa
- Crear una cultura flexible, capaz de adaptarse a las necesidades de las personas y el mercado
- Atraer y formar líderes que promuevan la creatividad y la innovación, que consideran la riqueza que aporta la diversidad de ideas, experiencias y perspectivas.
- Disponer de los sistemas y procesos necesarios para involucrar a toda la empresa, alineando los objetivos estratégicos con la cultura de la organización.

Para llevar a cabo este proyecto es imprescindible contar con un equipo que se dedique a la gestión de la diversidad, llevando a cabo todas las funciones relacionadas con este tema. También es importante contar con líderes que promuevan comportamientos inclusivos, reconociendo el valor que tiene para el negocio contar con personas que pueden conectar y proporcionar información sobre los diversos mercados.

Las compañías más exitosas son las que han logrado distintas formas de diversidad en los diferentes niveles de liderazgo. Pero no es fácil, es un proceso largo que lleva tiempo. Y se logra a través de programas dedicados que se enfocan en concretar ciertos objetivos. Estos programas pretenden alterar la composición de los equipos de liderazgo y romper con los viejos. Estos proyectos suelen tener altas posibilidades de fracasar si los empleados involucrados no confían en esto: tiene que ser un proyecto de todos. Para que sea exitoso, un programa debe tener objetivos claros y ser bajados desde los niveles más altos fomentando a que la organización entera se involucre.

Una guía de pasos a seguir podría listarse de la siguiente manera:

1. Aspirar: ¿Hacia dónde queremos ir?

- Crear una clara propuesta de valor generada por tener una cultura diversa e inclusiva
 - Definir objetivos claros y tangibles para poder llevarlos a cabo, monitorearlos y evaluarlos
2. **Evaluar: ¿Qué tan listos estamos para ir hacia allá?**
 - Comprender la situación actual en términos de estadísticas y aprender de mejores prácticas externas.
 3. **Diseñar: ¿Qué necesitamos para llegar hasta ahí?**
 - Armar iniciativas
 - Diferenciar las iniciativas por grupos de diversidad
 - Dirigir desde los niveles más altos
 4. **Actuar: ¿Cómo manejamos el proceso?**
 - Definir la estrategia de cada iniciativa
 - Lanzar uno o dos proyectos al principio
 - Controlar rigurosamente
 5. **Avanzar: ¿Cómo proseguimos?**
 - Construir la inclusión
 - Conectar la diversidad con otros esfuerzos de gestión

En el momento de actuar, algunas de las acciones que podrían llevarse a cabo son:

- Sensibilizar y concientizar a todos los colaboradores y otros grupos de interés acerca de la temática para generar consentimiento, aceptación y respeto.
- Capacitar a todos los colaboradores sobre las leyes, los derechos, las responsabilidades de las personas, y en particular, a las áreas de Recursos Humanos y Legales para el trato equitativo con todas las personas.
- Generar comunicaciones internas sobre las políticas y procedimientos para informar a los colaboradores sobre los diferentes focos de diversidad que se quieran incluir, utilizando todos los medios posibles.
- Asegurarse de hacer uso de un lenguaje neutro en las comunicaciones y en los mensajes institucionales.
- Monitorear el cumplimiento de los objetivos, la aplicación y el funcionamiento de políticas y procedimientos. Evaluar su eficiencia con el uso de encuestas anónimas o agregar preguntar referidas al tema en la encuesta de clima.

De igual modo, simplemente aplicar las mejores prácticas de gestión del cambio será necesario pero no suficiente.

Además de los sesgos inconscientes mencionados anteriormente, puede haber

barreras en la composición de los equipos de liderazgo y en la estructura de la organización. Por ejemplo, las barreras en el reclutamiento de mujeres, frecuentemente es causada por suposiciones sobre la relación entre lo que demanda una familia y los requisitos de trabajo. Otras de estas barreras pueden ser la falta de un mandato consistente con el apoyo de los líderes, recolección ineficiente de información sobre las ventajas de las organizaciones más diversas, entrenamientos exclusivos en lugar de ir más allá de los grupos seleccionados, entre otras. Cada una de estas barreras debe ser identificada y tratada individualmente.

Vemos que para lograr este cambio es imprescindible contar con el compromiso de todos los líderes de la organización para poder generar una cultura de diversidad e inclusión que forme parte de la identidad de la misma.

Caso: Cervecería y Maltería Quilmes

En la empresa Cervecería y Maltería Quilmes, se está llevando a cabo un proyecto de diversidad e inclusión llamado “*Miremos Distinto*”. Este proyecto consiste en transformar a la compañía en embajadora de la inclusión y diversidad. Para llevar a cabo esto, de a poco van concientizando a los empleados acerca del tema a través de capacitaciones y comunicaciones internas. Ellos creen que al mirar distinto, los ayudará a atraer personas con puntos de vista diversos que los ayuden a potenciar su negocio y a generar ambientes de trabajo integradores donde cada persona pueda sentirse cómoda y orgullosa de pertenecer. Esta empresa está recién comenzando a cambiar esta cultura (es un proyecto lanzado en 2017) y, como mencionamos reiteradas veces, este es un proceso largo y gradual.

Algunas de las acciones que se han llevado a cabo son:

- Dar capacitaciones para la alta dirección, donde se reúnen todos los directivos y vicepresidentes de la empresa, junto con el presidente de la zona y tienen diferentes charlas para que cada uno se familiarice con el tema.
- Agregar preguntas de diversidad a la encuesta de clima:
 - “Esta Compañía tiene un ambiente de trabajo en donde las perspectivas diversas son valoradas”
 - “El liderazgo de nuestra Compañía está genuinamente comprometido en atraer, desarrollar y retener equipos de trabajo diversos”
 - “Los empleados son tratados de manera equitativa y justa en nuestra compañía sin importar género, edad, nacionalidad, discapacidad, religión u orientación sexual”
- Mandar comunicaciones internas constantemente sobre el tema. Las ilustraciones mostradas a continuación son ejemplos de estas comunicaciones. A través de ellas, informan a los empleados de la compañía de las distintas acciones que están llevando a cabo para crear un ambiente más diverso, como incluir en el proceso de

selección a personas de todas las universidades, sin filtrar por universidades mejor prestigiadas. Esto se debe a que seguramente haya personas con mucho potencial que terminan eligiendo estudiar en universidades menos prestigiosas para amoldarse a la situación que atraviesan durante la etapa de estudio. Otra acción que están llevando a cabo es encontrar estudiantes con destacados resultados en secundaria y becarlos en universidades para que estos mismos tengan posibilidades de estudiar y seguir desarrollándose y creciendo. Otra de las acciones a tomar, es extender la licencia tanto de maternidad como de paternidad, de manera de intentar frenar los sesgos a la hora de decidir contratar una mujer o un hombre.



Imagen 7, 8, 9 y 10 - Proyecto "Miremos Distinto" - Cervecería y Materia Quilmes

Gestión de la diversidad en la orientación sexual

En esta sección, vamos a tomar como ejemplo a la comunidad LGTB y explayarnos sobre la inclusión de personas con diversas orientaciones sexuales, ya que es un tema de importancia creciente en estos días, y que, para las organizaciones, puede tener cierta dificultad⁴⁴.

Para poder lograr la implementación de programas e iniciativas orientadas a las personas de la comunidad LGTB es necesario comprender a esta población dentro de la organización, con especial atención a sus necesidades, dificultades y barreras. Para esto, la empresa debería empezar por hacer un relevamiento interno, focus groups, entrevistas en profundidad o encuestas a toda la organización. También se puede establecer un mecanismo de recolección de información que sea voluntario, confidencial y seguro para la auto identificación de identidades sexuales, que permita facilitar el diseño o ajuste de los programas dirigidos a las personas LGTB así como monitorear el impacto de las iniciativas. Estas herramientas le permitirán a la empresa contar con un diagnóstico de la situación para poder definir el plan de acción relativo a la diversidad sexual.

Para alcanzar una cultura organizacional abierta a la diversidad, es fundamental trabajar el tema con los distintos niveles jerárquicos, para poder lograr que esto se conduzca a todos los empleados. La alta dirección es un pilar fundamental, ya que su compromiso y su apoyo son necesarios e indispensables para generar una cultura organizacional abierta y respetuosa, que avale las políticas establecidas para asegurar que la empresa lo ponga en práctica y de esta manera poder transmitir esta cultura a todos los empleados.

El trabajo con los líderes y con todas las personas que tengan empleados a su cargo y cumplan un rol de liderazgo también es muy importante, ya que tienen la responsabilidad de mantener a su equipo en un espacio diverso y no discriminatorio, por lo que deberían contar con un entrenamiento específico de los temas de diversidad, con herramientas para gestionar equipos diversos.

Roles para la promoción de la diversidad de orientación sexual

Todas las personas que están comprometidas con el cambio de la cultura organizacional dentro de una organización pueden tener un rol para ayudar a que este cambio se produzca de raíz y crear así un espacio diverso. Lo mejor sería, como ya mencionamos, que los directores o líderes asuman un rol ya que son ejemplos a seguir dentro de la organización.

Un sponsor es una persona que tiene un rol jerárquico en la empresa y que utiliza su influencia en forma intencional y positiva colaborando junto a otros en los avances relativos a la diversidad. Este rol lo podría adoptar un líder con gran influencia dentro de la

⁴⁴ Informe "Guía de diversidad sexual para empresas. Hacia el cambio cultural" del programa "Red de Empresas por la Diversidad" (RED) de la Universidad Torcuato Di Tella, 2016

organización.

Un champion de diversidad es un referente que adopta un rol impulsor de cambio cultural dentro de la empresa al mostrar una firme convicción en la necesidad de que se produzca y es un ejemplo a seguir con respecto de los comportamientos requeridos para el cambio cultural. El champion lleva la gestión del tema, convirtiéndose en el embajador dentro de la organización.

Un Role model es una persona que tiene potencial para influenciar a otros más allá de la posición jerárquica que tenga dentro de la organización y usa su influencia constructivamente. Los modelos en diversidad sexual son personas LGBTI que ya han salido del closet de forma voluntaria y se ven como líderes LGTBI y contribuyen con su impronta personal para el cambio de la cultura. Es fundamental que las empresas cuenten con role models en todos los niveles jerárquicos ya que de esta manera pueden mostrar las ventajas que tiene, por ejemplo, mostrar su verdadera orientación sexual dentro del ámbito laboral, y así inspiran a otras personas a vivir de acuerdo a sus propios valores. Ayuda a que los colaboradores que no se animan a ser transparentes, puedan proyectar a su mismos como exitosos cuando ven los ejemplos de aquellos.

Un aliado es una persona que es parte de un grupo mayoritario y que está comprometido con la no discriminación y la igualdad de derechos de todas las personas, tanto en la vida personal como en la vida profesional. En diversidad sexual, el concepto de aliado se refiere a aquellas personas no LGTBI que creen y actúan a favor de la igualdad de derechos y la no discriminación de personas LGTBI. La importancia de tener a una persona así en una empresa es que si bien en la Argentina ha progresado bastante el reconocimiento de las personas LGTBI, todavía es necesario trabajar en la sensibilización, concientización y la comprensión de la importancia de la diversidad, la inclusión, la aceptación y el respeto en nuestra sociedad y en las organizaciones.

Caso: Accenture⁴⁵

La empresa Accenture, por ejemplo, tanto en sus políticas como en sus prácticas, tiene como uno de sus objetivos más fuertes el de posicionarse como una empresa líder en inclusión y diversidad. Uno de los valores más importantes para esta empresa es el respeto por el individuo.

En 2011, Accenture implementó un programa de miembros y aliados LGTBI, una comunidad abierta de individuos que promueven acciones de inclusión de lesbianas, gays, bisexuales y transgénero sin importar la orientación sexual, la identidad o la expresión de género. Este programa ofrece entrenamientos presenciales y online sobre distintos temas relacionados con la inclusión en el lugar de trabajo, beneficios de la diversidad de género, crecimiento profesional, balance entre el trabajo y la vida personal, etc. Esta iniciativa busca que tanto sus miembros como los aliados se conviertan en representantes de programas de diversidad de la empresa. Incentiva a ser proactivos en la comunidad compartiendo buenas

⁴⁵ Sucurrat, M.J. *Guía de diversidad sexual para empresas. Hacia el cambio cultural*. 2016. R.E.D. de empresas por la diversidad. Pág 58

prácticas, comunicando eventos relacionados, compartiendo noticias y colaborando en la organización de actividades que promuevan la inclusión y la diversidad.

Con el mismo fin, en 2016 se inauguraron los baños sin género específico; instalaciones individuales, que se identificaron con señalética de género diverso. El objetivo de esta iniciativa fue usar la simbología para romper con el binomio heteronormativo social, lo que dio lugar a un ambiente más inclusivo y diverso reforzando así sus políticas de inclusión y diversidad.

Concluimos que, una vez que la empresa haya manifestado su interés a todos los colaboradores de ser una empresa inclusiva y diversa, tiene que ponerlo en práctica. Por un lado, con las personas que ya están dentro de la organización y por el otro, en el proceso de reclutamiento de los empleados.

Proceso de Selección

Como ya mencionamos anteriormente, la atracción de talentos está empezando a ocupar un lugar muy importante en la sustentabilidad del negocio. Los empleados se han vuelto la principal ventaja competitiva de las empresas y los talentos escasean, por lo que trabajar en el desarrollo de una organización abierta y respetuosa favorece y beneficia a la compañía, a la vez que construye una marca empleadora atractiva para la captación de colaboradores talentosos. El desafío del área de Recursos Humanos es atraer, retener y motivar a los empleados que agreguen más valor. Por esto, es importante entender que todas las personas tienen las mismas posibilidades de tener talentos, independientemente de su género, educación, identidad sexual, etc. Un ambiente de trabajo respetuoso y diverso resulta atractivo para todas aquellas personas con talento cuyos valores están alineados con los de una empresa inclusiva.

La selección es un proceso crítico ya que es aquel a través del cual la compañía incorpora a los profesionales que serán parte de la organización. Mediante este proceso, se es fácil caer en la discriminación hacia cualquier persona, muchas veces por culpa de los sesgos inconscientes, por lo que hay que ser muy cauteloso en la manera en que se lleva a cabo cada una de las instancias. A través de este proceso, la empresa entra en contacto con el mercado laboral y se expone al mismo. La organización comunica sus valores a toda la comunidad, por ejemplo, en la manera en que se formulan las ofertas laborales, las fuentes donde se publican los avisos y el lenguaje utilizado durante las entrevistas. Ya hay varias empresas comprometidas con la diversidad que incluyen en sus avisos de búsqueda un apartado en donde manifiestan sus valores y su compromiso con la igualdad y la no discriminación.

En todos los avisos publicitarios de la empresa Cervecería y Maltería Quilmes, por ejemplo, después de la descripción del puesto, agrega la misión: *“Nuestro sueño de unir a la gente por un mundo mejor refleja nuestro esfuerzo por cultivar un ambiente inclusivo y diverso en el que la meritocracia y la igualdad de oportunidades prevalezcan por sobre cualquier valor”*. Con esta frase, la empresa busca mostrarse frente al mundo laboral como una empresa inclusiva que apoya la diversidad.

Se debe recordar durante todo el proceso los derechos a la intimidad y a la

confidencialidad, protegidos por la Ley de Protección de los Datos Personales (Ley 25.326)⁴⁶ y la Ley de Identidad de Género (Ley 26.743)⁴⁷.

Caso Hewlett Packard Enterprise⁴⁸

Un caso de éxito es el de la empresa Hewlett Packard Enterprise que en 2011 comenzó a transformar su empresa en una organización inclusiva. Estos mismos se dieron cuenta de que lo que importaba era el talento, de cualquier forma en que se presente. Y de esta forma le comenzaron a dar una prioridad a la diversidad e inclusión en la cultura de la compañía. Se les presentó su primer desafío cuando se acercó a una entrevista una mujer trans, que pasó exitosamente las entrevistas y los obligó a poner a prueba sus principios. Por un lado, decidieron avanzar con esta candidata porque tenían un fuerte mandato sobre la discriminación, y por el otro, porque cumplía con los requisitos, conocimientos y estaba apta para el puesto, por lo que no había barreras para la contratación. Como todavía no se había aprobado la Ley de Identidad de Género, la candidata no tenía su nuevo DNI por lo que la parte más curiosa se la llevó el entrevistador que esperaba encontrarse un hombre y se encontró con una mujer. Esto les creó nuevos desafíos como crear accesos informáticos y dirección de correo electrónico con un nombre diferente al que figuraba en el legajo; lograr que el badge tuviera el nombre que ella quisiera con una foto actualizada diferente a la del DNI; sensibilizar a los compañeros de equipo y managers sobre la temática. Esta empresa resalta que de esta experiencia tuvieron muchos altibajos pero que aprendieron mucho.

Durante el proceso de inducción los nuevos colaboradores comienzan el proceso de apropiación de los valores, la identidad y la cultura de la empresa de la cual ya son parte. Es importante que se sientan cómodos y para esto hay que guiarlos, orientarlos e integrarlos en su nuevo ambiente de trabajo. Una vez terminado el proceso de inducción se podría realizar una breve evaluación para ver que los colaboradores hayan conocido la cultura real de la empresa.

Una empresa diversa debe intentar siempre retener a sus colaboradores, sobre todo los de mayor potencial. Para esto, es importante cómo se plantea el desarrollo de la carrera de cada uno de ellos. Cuanto más diversa sea la alta dirección, más atractivo sentirán los colaboradores de la empresa ya que se pueden ver reflejados en los mismos. Así, una alta dirección tiene que tender a ser diverso en cuanto al género, intentar que esté integrado

⁴⁶La presente ley tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, y otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registre, de conformidad a lo establecido en el artículo 43, párrafo tercero de la Constitución Nacional

⁴⁷ Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su identidad de género; al libre desarrollo de su persona conforme a su identidad de género; al ser tratada de acuerdo con su identidad de género y, en particular, a ser identificada de ese modo en los instrumentos que acreditan su identidad respecto de el/los nombre/s de pila, imagen y sexo con los que allí es registrada.

⁴⁸ Sucurrat, M.J. *Guía de diversidad sexual para empresas. Hacia el cambio cultural*. 2016. R.E.D. de empresas por la diversidad. Pág 61

por mujeres, personas mayores, y con identidades sexuales diferentes, siempre y cuando sean personas con mucho potencial para poder cumplir con los objetivos que requiere ese puesto. Esto no quiere decir, por ejemplo, que tiene que sí o sí estar compuesta de mujeres, si no que si una mujer tiene el mismo potencial que un hombre, tiene que tener las mismas posibilidades que un hombre de formar parte de la dirección de una empresa.

Otro punto muy importante para la retención de talentos es la compensación que se le da a cada uno de ellos y que incluye la remuneración, el desarrollo de la carrera y el paquete de beneficios que la empresa brinde. Las remuneraciones deben ser equitativas para todos mientras sea el mismo puesto de trabajo. No se debe discriminar a una mujer pagándole menos solo por ser mujer, por ejemplo. En cuanto al paquete de beneficios que la empresa brinda, la empresa debe ser consciente de todos los empleados que forman parte de la misma para que nadie se sienta discriminado a través de los mismos por sentir que algún beneficio no cumple con sus requisitos, por ejemplo guarderías para niños que incluya también a familias LGTB.

Todo este proceso de inclusión de la diversidad debe ser monitoreado para saber si las acciones llevadas a cabo fueron satisfactorias y los principales resultados deben ser publicados para que todos los colaboradores conozcan este cambio.

Esta en cada uno de los miembros de la empresa hacer un lugar diverso e integrador. Todos tienen que sentirse responsables, ser respetuosos con los demás y valorar las diferencias tanto a la hora de atraer como de retener talento. Todos pueden tomar iniciativas y ser el ejemplo de la cultura de diversidad e inclusión de la Compañía.

Capítulo 4

Vida en sociedad

Toda organización empresarial, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve, y no puede permanecer ajena a ella. De esta manera, todo lo que sucede en la sociedad influye en las personas que componen la organización, y en consecuencia impacta en la misma. La influencia empresa-sociedad es bidireccional, y la influencia y el impacto de la sociedad en las empresas es ciertamente inevitable.

En esta sección exploraremos cómo ciertos movimientos pueden fomentar la diversidad pero también cómo, muchas veces, a través de los medios de comunicación, se siguen reflejando características de una sociedad cerrada, sesgada y no inclusiva.

Los medios como reflejos de la sociedad

Aunque a veces consideremos que, viviendo en el siglo XXI, las cuestiones de género estén cada vez más equiparadas y haya menos desigualdad, los medios publicitarios pueden reflejar lo contrario. Estos, a veces inconscientemente, son grandes influyentes en las mentalidades de las personas. Si los medios muestran siempre al hombre como un ser superior a la mujer, ¿cómo esperamos que la sociedad los considere como iguales?

Algunas estadísticas sobre la representación de las mujeres en los medios de comunicación y la cultura⁴⁹:

- En 2010, apenas el 24% de las personas a las que se entrevistó, se escuchó, se las vio o sobre las que se leyó en los medios de comunicación eran mujeres (incluye prensa impresa, radio y televisión).
- Solo el 13% de los artículos tenía a una mujer como figura central.
- Las mujeres constituían el 7% de los directores, el 13% de los guionistas y el 20% de los productores de TV o películas.
- Tenían el cuádruple de probabilidades de aparecer con ropa sexualmente sugerente en la televisión y el cine.
- Siguen siendo la figura central en la publicidad de artículos domésticos como los aparatos de cocina, el lavavajillas y el detergente para ropa.

¿Qué nos dice esto sobre cómo la sociedad ve la función de la mujer? Claramente, el tratamiento en los medios de comunicación no es igualitario.

⁴⁹ Butler, S. B. (2013). Changing the Portrayal of Women in the Media. Huffington Post. http://www.huffingtonpost.com/susan-bulkeley-butler/women-in-media_b_2632621.html

Daremos un ejemplo muy concreto y reciente de la forma en que los medios de comunicación reflejan las normas sociales, y que esas normas tienden a favorecer a los hombres sobre las mujeres:

Los Juegos Olímpicos de Verano Río 2016 fueron notables por muchas cosas: las cuatro medallas de oro de Usain Bolt y las tres de turba en los 100M; la dominación de la competencia de gimnasia femenina de Simon Biles; los excesivos temores de contraer el virus del Zika.

Uno de los desarrollos más notables fue el uso de los medios de comunicación sociales para finalmente comenzar a señalar la increíble disparidad en cobertura de las competiciones de mujeres en relación a la de los hombres. La cobertura exhibió un sexismo manifiesto en muchas ocasiones, algunos de los más atroces fueron:

Rio 2016 y #Covertheathlete



- XXX fue referida como "Esposa de un liniero de Chicago (Bears)" en lugar de tener su nombre mencionado
- BBC África (entre otros) pasó mucho tiempo discutiendo el contraste en cómo dos equipos fueron vestidos para el torneo de voleibol de playa de las mujeres
- Katie Ledecky - posiblemente la nadadora más dominante del mundo - recibió la segunda facturación después de aplastar el campo en su medalla de oro de 800M, en un tipo mucho más pequeño y nada menos que Michael Phelps, que había empatado por la plata.
- The Korean Times, de lengua inglesa, publicó una historia especulando sobre la vida amorosa de Kim Yeon-goung, de 6 pies y 3 pies de altura, titulada: "Novio, una orden alta para la estrella surcoreana de voleibol de 192cm"
- Un comentarista de la NBC acreditó al marido de la nadadora húngara Katinka Hosszu por su victoria récord mundial en el individual de 400 metros
- La revista People se refirió a la gimnasta ganadora de medallas de oro Simone Biles como "el Michael Jordan de gimnasia"

- La BBC se refirió a un evento de judo femenino como una "pelea de gatas".
- Dos presentadores masculinos Fox Sports debatieron en el aire si las mujeres olímpicas deben usar maquillaje.

Todas estas son pruebas claras de que la sociedad todavía no está a la altura de decir que hay igualdad de género. Es claro que ésto impactará de cierta manera en las organizaciones. No se puede esperar que de una sociedad cerrada, florezcan empresas diversas e inclusivas.

De todas maneras, también podemos detectar cierta evidencia de que el cambio está comenzando. Encontramos personas que día a día luchan para contrarrestar las desigualdades, en camino hacia una sociedad más inclusiva.

Tal es el caso de un alcalde canadiense que hizo una prueba para descubrir de primera mano la doble moral a la que se somete a las mujeres. Al ver que se hace todo tipo de comentarios acerca de la vestimenta o el cabello de las mujeres que ocupan cargos políticos, pero nadie hace esos comentarios sobre los hombres, decidió realizar una prueba.

B.C. mayor makes a point as he wears same suit to every meeting for 15 months

Social experiment designed to show how men and women are treated differently when it comes to remarks about their appearance.



Imagen 11 - Fuente: "Burgmann, T. (2016). B.C. mayor makes a point as he wears same suit to every meeting for 15 months." - Thestar.com⁵⁰

Durante los 15 meses que duró el experimento, nadie le hizo ningún comentario.

Otro movimiento que queremos recalcar es el de "Swedish Dads"⁵¹. Papás suecos, como se llama la muestra en castellano, pudo verse en Buenos Aires, como en varios otros

⁵⁰<https://www.thestar.com/news/canada/2016/02/23/bc-mayor-makes-a-point-as-he-wears-same-suit-to-every-meeting-for-15-months.html>

⁵¹ <http://www.johanbavman.se/swedish-dads/>

lugares del mundo. Es una muestra compuesta por el fotógrafo sueco Johan Bävman en colaboración con el Instituto Sueco, basada en retratos de padres que optaron por quedarse en casa con sus hijos por al menos seis meses. Suecia tiene uno de los sistemas de licencia paternal más generosos del mundo: permite a los padres quedarse de licencia por un total de 480 días, recibiendo un sueldo del estado.

El fotógrafo quiso averiguar por qué lo hicieron, qué les dejó la experiencia y cómo cambió la relación de ambos padres con sus hijos como resultado de esta experiencia. La exposición pretende mostrar los efectos de la igualdad de género en ser padres, tanto en los dos individuos como en la sociedad. Este también es el propósito del gobierno de Suecia, promover la igualdad de género, alentando a las madres y padres a compartir su licencia de maternidad/paternidad más equitativamente. Incluso hay un “bono de equidad”: cuanto más equitativa sea la división de la licencia entre los padres, más alto el bono. A pesar de esto, una pequeña fracción de los padres usan todos los días correspondientes, solo el 14% elige dividir los días equitativamente⁵². Una vez más, una muestra de que el cambio en la sociedad está comenzando, pero aun hay un largo camino por recorrer.



Imágenes 12 y 13 - Las imágenes se pueden ver sobre una construcción en dos partes, una parte con las fotos de Johan Bävman y la otra con imágenes de padres argentinos tomadas por los coorganizadores CIPPEC, ARREDO Y las Naciones Unidas en Argentina.

⁵² <http://www.johanbavman.se/swedish-dads/>

La educación como pilar de cambio

Si queremos lograr un cambio a nivel cultural, es importante fomentar la reflexión en las bases más relevantes de la sociedad. Es por eso que consideramos a la educación como un pilar de gran importancia para forjar la mentalidad de los jóvenes de manera inclusiva. Las empresas son conscientes de que es necesario preparar a los futuros profesionales para trabajar en entornos diversos, siendo ésta, como vimos, una de las bases del crecimiento de una organización, de una mejora de los beneficios y de un aumento de innovación, además de contribuir a atraer y retener a los grandes talentos.

Integrar la diversidad cultural en los ámbitos educativos es de suma relevancia principalmente por dos motivos. El primero, es que es en la educación donde se viven muchos de los conflictos culturales. El segundo y principal, es que es en esa etapa donde se puede influir de forma más directa en los jóvenes e inculcarles las bases de una convivencia intercultural.

En Europa ha habido una transformación importante en la educación superior, aspirando a la creación de un espacio único europeo de educación superior de excelencia, motivado por la necesidad de adaptarse al espacio laboral europeo, caracterizado por la movilidad entre los países que lleva a un incremento exponencial de la diversidad cultural en Europa.

De esta manera, la competencia “diversidad cultural” resulta reconocida como una competencia clave para una vida exitosa y una sociedad ordenada. Citando al proyecto DeSeCo⁵³, *“las sociedades se están transformando en cada vez más diversas y compartimentadas, haciendo que las relaciones interpersonales requieran más contacto con aquellos diferentes a uno mismo”*.

Si las empresas buscan esta competencia, se hace inevitable que en la educación se persiga el desarrollo de una capacidad en particular: la de interactuar en grupos heterogéneos, incluyendo la habilidad para relacionarse bien con otros, para cooperar, gestionar y resolver conflictos. También se reconocen otras competencias requeridas como la apreciación y el respeto por la diversidad, presentes hoy en día en los valores de la mayoría de las organizaciones.

Medidas para la formación de profesionales capaces de trabajar en ambientes diversos, en varios niveles y de diversa complejidad

1. Elaborar planes de intercambio académico y de experiencias educativas con más países. La ciudadanía cívica y el respeto intercultural se basan en la experiencia y exigen la implicación epistemológica y afectiva de las personas. Tener experiencia

⁵³ Proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), proporciona un marco que puede guiar una extensión, a más largo plazo, de evaluaciones de nuevos dominios de competencias - <http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dscexecutivesummary.sp.pdf>

directa de la alteridad cultural es un requisito básico, y esto se podría conseguir intensificando el intercambio académico de estudiantes y de profesores de otros países y culturas.

2. Facilitar el desarrollo de planes de estudio inclusivos donde se pueda incorporar materias relacionadas con la educación cívica y el respeto intercultural. La diversidad cultural es un hecho sobre el que hay que reflexionar. Sería conveniente que en estudios orientados a la gestión o a la capacitación profesional se incorporarán temáticas, conceptos y análisis de la realidad cultural y sus desafíos. Así evitaríamos tener profesionales con gran capacidad técnica pero sin las habilidades para trabajar en entornos multiculturales.
3. Desarrollar programas de formación en habilidades interculturales para los docentes y trabajadores de la Universidad. El fenómeno de la diversidad cultural se presenta en todos los ámbitos de la vida universitaria. Es importante formar en habilidades interculturales para todos los trabajadores y docentes de la universidad. Cuestiones básicas como conocer los preceptos básicos y las fechas sagradas de las religiones mayoritarias y sus normas básicas de comportamientos ayudaría a evitar muchos conflictos.
4. Creación de espacios de encuentro intercultural e interreligioso.
5. Desarrollo de normativas y protocolos para luchar contra la discriminación y el racismo. Entre ellas normas sobre símbolos en espacios públicos. Desde dar pautas a cómo responder a las demandas de cambio en alguna actividad docente por cuestiones religiosas hasta la creación de un canal de comunicación para denuncias sobre falta de respeto intercultural.
6. Organización de actividades extracurriculares encaminadas a fomentar el reconocimiento y valoración de la diversidad cultural.

Conclusión

Luego de todo lo estudiado, estamos convencidas de que, a pesar de ser una tarea difícil, los valores de diversidad e inclusión siempre terminarán repercutiendo de manera positiva en una organización. Por un lado, lo demostramos a través de estudios concretos de grandes consultoras que lo demuestran. Por el otro, nos convencimos de las grandes ventajas que una cultura abierta a la diversidad puede traer a una compañía, destacando especialmente tres de ellas:

1. **Ventajas en el reclutamiento de talentos:** está claro que las mejores organizaciones buscan a los mejores talentos. Si solo se busca reclutar en grupos reducidos y selectos, ¿qué probabilidad tendrá la compañía de encontrar realmente a los mejores? Es verdad que el proceso de reclutamiento puede ser complejo, pero es importante estar abierto a la mayor cantidad de gente posible y no realizar filtros de antemano causados por prejuicios, de manera que las fuentes de talento sean lo más enriquecedoras posibles y ampliando la disponibilidad de talento. Es también una realidad que a las generaciones que vienen, se sienten motivadas por los valores de las compañías a las que aplican, y el valor de la diversidad e inclusión es cada vez más buscado. Los jóvenes de hoy en día han crecido en ambientes diversos, generando una conciencia social mucho mayor que la de generaciones anteriores.
2. **Mejora en la orientación al cliente:** es incipiente que la base de clientes de las organizaciones se vuelva cada vez más heterogénea debido a la creciente globalización. Un equipo de alto liderazgo que refleje el empoderamiento de una variedad de grupos demográficos tendrá mayor capacidad de entender la conducta de decisiones del mercado y cómo impactar en éste. Nos quedamos especialmente con una de las frases citadas anteriormente: *“En nuestras reuniones con los 100 ejecutivos más importantes de la compañía, pasamos más de la mitad del tiempo hablando sobre Asia, pero cuando miro alrededor del cuarto, no veo a nadie con antecedente asiático”*. Para la multinacionalización de muchas organizaciones se necesita una perspectiva intercultural que permita competir con éxito en el extranjero, para relacionarse con clientes y proveedores del mundo. También, resaltamos que el éxito de un negocio puede radicar cada vez más en las interacciones que la compañía tenga con las personas. Se requieren publicidades y empleados con similitud cultural entre quienes proveen los servicios y los clientes.
3. **Mejora en la toma de decisiones e innovación en la búsqueda de soluciones:** un equipo heterogéneo será más propenso a desafiarse entre sí, mejorando de esta manera la calidad de los resultados. Distintas perspectivas facilitan que una mayor cantidad de alternativas sean exploradas, llegando así a soluciones más pensadas y

confiables. Reiteramos: “La diversidad genera disenso y eso es necesario. Sin ella, no vas a llegar a inquietudes profundas ni progreso”.

Aunque a menudo una cultura abierta a la diversidad sea vista por las organizaciones como un medio para mejorar su reputación o como una manera de cumplir con ciertas obligaciones legales, se trata de un hecho que tiene un gran potencial en el mapa actual, donde los modelos de referencia han demostrado ser de eficacia limitada, y los más avanzados en temas de diversidad, alcanzando rendimientos superiores. Una realidad diferente, necesita modelos diferentes. La sociedad se vuelve, año tras año, más diversa, y las organizaciones deberán tarde o temprano adaptarse a ella.

De igual modo, reconocemos que es un gran desafío desarrollar una cultura organizativa y unas estructuras de dirección e identificación propias de la compañía teniendo en cuenta la heterogeneidad que existirá en la misma. De aquí pueden surgir problemas comunes como lo son las barreras lingüísticas, tensiones sociales, y presiones hacia la homogeneización, mencionadas anteriormente. Se trata de encontrar caminos para identificar diferencias personales, pero también puntos comunes, y lograr adaptarlos a la cultura de la empresa. De la solución de esta cuestión depende, entre otras cosas, el éxito de la empresa.

También descubrimos que existe una gran diferencia entre el decir y querer ser una empresa inclusiva, y realmente serlo. Las barreras de los sesgos inconscientes suelen superar a todas las buenas intenciones y son difíciles de vencer, principalmente por ser involuntarios. Resaltamos aquí que es necesaria una importante gestión de la diversidad de los recursos humanos para lograrlo. Es menester que esta gestión vaya desde los niveles jerárquicos hasta los más bajos, para llegar a un cambio de cultura organizacional de raíz, atravesando a toda la compañía.

Definitivamente, las organizaciones podrían hacer mucho más que lo que están haciendo actualmente para sacar ventaja de las oportunidades que un equipo de trabajo y liderazgo diverso representan. Estamos seguras de que la inclusión de gente diferente en la toma de decisiones, incrementa la efectividad y la productividad e introduce nuevas perspectivas, soluciones y puntos de vista, además de ser una manera de estar cerca de todo el abanico de clientes heterogéneos que hoy en día, gracias a la globalización, tienen la mayoría de las organizaciones. Dado el gran retorno que se supone que la diversidad traerá, lo más sabio debería ser invertir ahora.

Bibliografía

- Susaeta Erburu, L (2005), *“La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional”*. Madrid: Cuadernos de Estudios Empresariales
- Butler, S.B. *Changing the portrayal of women in the media*. [En línea] Huffington Post, 2010 [Consulta: 17/10/2017]. Disponible en: <http://www.huffingtonpost.com/susan-bulkeley-butler/women-in-media_b_2632621.html>
- García, S. L. *La discriminación en el trabajo, otra forma de violencia de género* [En línea] 24/11/2016 [Consulta: 24/10/2017]. Disponible en <<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/11/la-discriminacion-en-el-trabajo-otra-forma-de-violencia-de-genero/>>
- Shiva, V. (2005) *“Manifiesto para una democracia de la Tierra”*. (2006) Barcelona: Paidós Ibérica S.A
- GuíaONGs. *Coca-cola lucha contra la discriminación dentro de la empresa*. [En línea] 16/09/2015 [Consulta: 25/10/2017] <http://www.guiaongs.org/noticias/ongs/coca-cola-lucha-contra-la-discriminacion-dentro-de-la-empresa-2-4-909>
- Ayala, D. *Discriminación en el trabajo de las grandes empresas multinacionales: el caso de Coca-Cola Femsa, la orientación sexual como el problema de una persona*. Disponible en: <https://www.scribd.com/document/207686679/DISCRIMINACION-EN-EL-TRABAJO-DE-LAS-GRANDES-EMPRESAS-MULTINACIONALES>
- Galinsky, P. *Según el Inadi, el trabajo es el lugar con más casos de discriminación*. [En línea] 17/09/2017 [Consulta: 15/01/2018]. Disponible en:< https://www.clarin.com/sociedad/inadi-trabajo-lugar-casos-discriminacion_0_rJAO-5ncW.html>
- J. L. (Director). (2016). *Defeating Unconscious Bias: 5 Strategies* [Video file]. In SunShowerLearning.com. <http://fullpreviewbias.instapage.com/?submission=56760573>
- Andrew Button. *Las desventajas de la diversidad cultural*. [En línea] [Consulta: 23/09/2017] Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/desventajas-diversidad-cultural-info_129637/
- Escrich Gallardo, T- Lozano, F. *Gestión de la diversidad cultural en las empresas: el reto de la educación superior*. [En línea] 22/10/2014 [Consulta: 30/09/2017]. Disponible en: < <http://www.ingenio.upv.es/es/gestion-de-la-diversidad-cultural-en-las-empresas-el-reto-de-la-educacion-superior#.WnTI9ryWbIU>>
- Cagigas Villalba, J. *La gestión de la diversidad, muñidora del talento global*. [En línea] 24/07/2017 [Consulta: 23/11/2017] Disponible en:<

<http://www.augere.es/conversations/la-gestion-de-la-diversidad-munidora-del-talento-global/>>

- Hunt, V.- Layton, D. – Prince, S. *Diversity Matters* [En línea] 02/02/2015. [Consulta: 4/10/2017]. Disponible en:<https://assets.mckinsey.com/~/media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx>
- Triguero Sánchez, R. - Peña, J. *Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones. Un modelo de gestión de recursos humanos*. [En línea] 2011. [Consulta: 10/01/2018] EOI Escuela de Organización Industrial
- Swiegers, G. – Toohey, K. *Waiter, is that the inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. [En Línea] Mayo 2013. Victorian Equal Opportunity & Human rights Commission. [Consulta: 30/10/2017]. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>>
- Sucarrat, M.J. *Guía de diversidad sexual para empresas. Hacia el cambio cultural*. (2016) R.E.D de empresas por la diversidad. Universidad Torcuato Di Tella.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) *La definición y selección de competencias clave*. [Consulta: 2/01/2018] Disponible en: <http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dscexecutivesummary.sp.pdf>
- Montse Ventosa García – Morato. (2012). *“Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas”*. Barcelona: Fundación Bertelsmann. Disponible en: <http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>
- Kaufman, S. Presidente de Accenture, 2015. *“Inclusión y Diversidad en Argentina”* https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/_ar-es/_acnmedia/PDF-9/Accenture-Hablemos-de-diversidad-transcripcion-ok.pdf
- Apple. *Open. Human is plural, not singular. The best way the world works is everybody in. Nobody out*. [Consulta: 25/11/2017]. Disponible en: <<https://www.apple.com/diversity/>>
- Universia, Colombia. *La importancia de la inclusión y la diversidad en el mundo laboral*. [En línea] 25/09/2017. [Consulta: 30/10/2017] Disponible en: <<http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2013/10/01/1053212/importancia-inclusion-diversidad-mundo-laboral.html>>
- Ministerio de Relaciones y Culto República Argentina. Embajada en República Francesa. *Impacto del plan nacional contra la discriminación*. Disponible en: <<http://www.efran.mrecic.gov.ar/es/content/impacto-del-plan-nacional-contra-la-discriminacion>>
- Ministerio de Justicia y Derechos humanos. Presidencia de la Nación. Buenos Aires, 13/05/2016. Ley N° 20.744 – Texto ordenado por decreto 390/1976. Ley de Contrato de Trabajo. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- Barney, J. B – Wright, P.M. *“On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”*. 4/01/1997. Ithaca, NY: Cornell University,

School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
[En línea] Disponible en:

http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=cahrs_wp

- Mc Kinsey & Company. *Woman Matter. Gender diversity in top management: MOving corporate culture, moving boundaries*. [En línea] 2013 [Consulta: 5/11/2017] Disponible en:
<[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/Addressing%20unconscious%20bias/WomenMatter%202013%20Report%20\(8\).ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/Addressing%20unconscious%20bias/WomenMatter%202013%20Report%20(8).ashx)>
- Groysberg, B - Connolly, K. (09/2013) “*Great leaders who make the mix work*”, Cambridge: Harvard Business Review, pp. 68–76.
- Center for Talent Innovation. “*The Power of “Out” 2.0: LGBT in the workplace*”. 1/02/2013
- Nielsen. “*African-American Consumers: Still vital, still growing*”, 21/09/2013.
- Enchautegui-de-Jesús, Hughes, D., Johnson, K, E., y Joo Oh, H. (2006) “*Well-being in the context of workplace diversity*”, Journal of Community Psychology, volumen 34, nº 2, pp. 211–23.
- Munoz, C. S. (2005) “*A multi-level examination of career barriers for sexual minority employees*”.
- Waldo, C.R. (2006) “*Working in a majority context*”, Journal of Counseling Psychology, volumen 46, pp. 218–32.
- Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M. and King, E. B. (2008) “*Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?*”. Human Resource Management, volume 47, issue 2, pp. 237–53.
- Solis, J. J. *La importancia de la diversidad en el éxito de una empresa según Apple*. [En línea] [Consultado: 5/011/2017] Disponible en :
<<http://blogs.evaluar.com/la-importancia-de-la-diversidad-en-el-exito-de-una-empresa-segun-apple>>
- Page, S. E, (2007). “*The Difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*”. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Hewlett, S.A., Marshall, M. and Sherbin, L with Tara Gonsalves. (2013) “*Innovation, Diversity, and Market Growth*”. Center for Talent Innovation.
- Carpenter, M. *10 Cosas que hace Google en su proceso de selección de personal*. [En línea] [consulta: 15/09/2017] Disponible en:
<<http://blogs.evaluar.com/10-cosas-que-hace-google-para-la-seleccion-de-personal>>
- Dr. Sondra Thiederman. *Defeating Unconscious Bias*. Disponible en:
<<http://www.crmlearning.com/defeating-unconscious-bias>>
- Reuben, E. New Research Proves Gender Bias Extraordinarily Prevalent in Stem Careers. [En línea] 19/03/2015 [Consulta: 5/12/2017] Disponible en:
<<https://www8.gsb.columbia.edu/newsroom/newsn/2700/new-research-proves-gender-bias-extraordinarily-prevalent-in-stem-careers>>

- Urgente 24. *El 30% de las denuncias por discriminación son laborales*. [En línea] 16/08/2017 [Consulta: 29/12/2017] Disponible en:
<<https://www.urgente24.com/267830-el-30-de-las-denuncias-por-discriminacion-son-laborales>>
- García, S. L. *La discriminación en el trabajo, otra forma de violencia de género*. [En línea] 24/11/2016 [Consulta: 6/01/2018] Disponible en:
<<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/11/la-discriminacion-en-el-trabajo-o-otra-forma-de-violencia-de-genero/>
<http://pwq.sagepub.com/>>
- Inmark. *El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral*. [En línea] Abril 2006. [Consulta: 20/11/2017] Disponible en:
<<http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D91FE499-4898-4EDD-AA09-213A8AF122EA/153594/MTAEstudioAcosoSexual.pdf>>
- Aymar, M y Claver, A. M. *Bajan los salarios, crece la diversidad*. [En línea]. Oxafam Intermón, Octubre 2016 [Consulta: 17/12/2017] Disponible:
<<http://www.oxfamintermon.org/es/que-hacemos/proyectos/desigualdad/salarios>>
- *Gestión de diversidad en los Entornos Laborales* [En Línea] [Consulta: 4/12/2017] Disponible en:
<<http://redacoge.org/es/quehacemos/diversidadenlaempresa/diversidadenlaempresa.html>>