



## La diversidad

### En la sociedad

Hoy en día y más que nunca, la sociedad se nos presenta diversa. Debemos, pues, detenernos aunque sea brevemente a replantear dicha realidad desde algunas claves que nos permitan tener una visión más completa de la misma, intentando mirar la situación desde distintos puntos de vista, con el fin de abordarla en toda su complejidad.

De las múltiples claves o ejes posibles hemos elegido las tres que nos parecen más adecuadas para acercarse a la conciliación: las 3D's, **Diversidad cultural, Diferencia personal y Desigualdad social.**

### La diversidad cultural

---

La apuesta por el reconocimiento de la diversidad cultural en la empresa es eso, una apuesta.

La presencia de personas con identidades culturales diversas en nuestras empresas no es una opción, sino una realidad de nuestro mercado laboral. Esto nos lleva a la urgencia de promover un respeto mutuo entre las diferencias culturales en nuestro entorno de trabajo.

Esta realidad no puede abordarse desde la negación de la diferencia o desde la idea de que tratamos a toda la plantilla por igual. De esta manera no sabremos sacarle ventaja a esta oportunidad que se nos presenta, y a la larga nos provocará mayores necesidades.

La diversidad cultural nos presenta un nuevo marco social (opinión social), un nuevo mercado (nuevos consumidores) y un nuevo campo de relaciones laborales (teniendo en cuenta los elementos culturales). Por lo tanto, estamos ante un nuevo reto en nuestra capacidad de gestión al frente de la empresa, la gestión de la diversidad cultural.





## La Diferencia Personal

---

¿Qué significa tener en cuenta en nuestras empresas la diferencia personal? y, sobre todo, ¿qué significa replantearla, en el contexto de intentar honestamente una conciliación de la vida personal y laboral?

Cada persona, en función de sus propias características personales y culturales, tiene unas necesidades concretas que son distintas al resto: las personas buscan respuestas a sus necesidades personales, que muy probablemente serán comunes a otras muchas personas: hijos/as, personas dependientes a cargo, aspectos legales en inmigración, aspectos culturales,...

Por lo tanto hay que pensar en la conciliación desde esta óptica integradora de las diferencias.

## La desigualdad social

---

Diversas fuentes de datos nos hablan de la creciente desigualdad existente no sólo entre países económicamente más desarrollados, sino también entre grupos y sectores sociales de un mismo país<sup>2</sup>. Así, nos encontramos con realidades tan patentes como la de un número cada vez mayor de personas que, en este contexto de desigualdad social y necesidad, vienen a nuestros países con el fin de procurarse una vida digna, buscando incorporarse al mercado laboral y a las sociedades de acogida.

Pero estas personas se encuentran al llegar con una sociedad y un mercado laboral claramente estratificado cultural y económicamente.

Para quienes emigran y para las personas autóctonas que viven en situación de pobreza, la desigualdad respecto al resto de la ciudadanía, no sólo tiene lugar en el plano político y administrativo, sino también en lo económico.

Sobre esta realidad se sitúan a veces las diferencias culturales, en un terreno de pobreza y exclusión que pueden convertir lo diferente y las diferencias en desigualdades, influyendo decisivamente en cualquier intento de conciliación de la vida personal y laboral.

---

2 Una de estas fuentes es la Encuesta de Condiciones de Vida, del Instituto Nacional de Estadística del 2004





La creciente sensibilidad de las empresas a asumir su rol en la mejora de la situación social (la hoy denominada “responsabilidad social corporativa”) no es sino una muestra más de la necesidad de incorporar este aspecto a la búsqueda de nuevas vías y formas de conciliación.

## En mi empresa

La empresa del siglo XXI se desenvuelve en un contexto general de CAMBIOS en los planos **tecnológicos** (transición de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento), **demográfico** (debido al envejecimiento de la población y a la presencia de inmigrantes en nuestras sociedades) y **social** (derivado fundamentalmente de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo). Estos cambios suponen innovaciones tecnológicas frecuentes, diversidad en la población y, por tanto, en el personal, en los clientes y en los proveedores de las empresas, y nuevas expectativas de unos y otros en cuanto a la dimensión social y ética de su trabajo y a la manera en la que se consumen bienes y servicios. Por supuesto, van a requerir nuevas formas de organizar los recursos humanos dentro de la empresa.

Hasta hace bien poco la fuerza laboral se caracterizaba por ser homogénea, mayoritariamente del país y fundamentalmente masculina. La organización funcional de las empresas hasta entonces era muy estable y el factor más decisivo que influía en su reestructuración era su nivel de producción para atender una determinada demanda.

Hoy día, a parte de este factor, que lejos de desaparecer se hace mucho más complejo por el incremento de la competitividad en la actividad productiva, la composición de los recursos humanos es muy diferente a épocas precedentes. Ya la mano de obra que se oferta no es sólo masculina, ni del país donde se presta el servicio.

Actualmente en la empresa, los recursos humanos están formados por hombres y mujeres de diferentes nacionalidades, creencias, culturas, tendencias sexuales, situaciones familiares, etc., que influyen de forma muy notoria en la organización de la empresa como unidad productiva.

La empresa actual busca adaptarse a las exigencias de este nuevo contexto, con el fin de alcanzar el nivel de rentabilidad económica que





le exigen sus inversores y garantizar su desarrollo sostenible en el tiempo. Se evoluciona hacia organizaciones más dinámicas, en permanente aprendizaje colectivo y basadas en individuos desarrollados que aporten al máximo sus habilidades, competencias y experiencias. Se potencia la diferencia individual de las personas que trabajan en la empresa, para lograr mayor creatividad y competitividad de éstos en la misma.

En la medida que se sea capaz de poder conciliar de forma armónica todas estas situaciones se podrá crear un grupo humano lo suficientemente comprometido con la empresa, que sin duda, repercutirá en obtener un mayor o menor beneficio.

La diversidad de la sociedad que poníamos de manifiesto en el apartado anterior está también dentro de la empresa. Cada organización es una *micro sociedad* con su propia demografía en cuando a la Diversidad cultural, las Diferencias personales y las Desigualdades sociales de sus miembros, y esto es fuente de oportunidades.

Podemos identificar los elementos de diversidad que aporta el personal a la empresa y determinar las ventajas competitivas que ello puede reportar. Hemos identificado algunas<sup>3</sup>:

- **Mejora la imagen y la reputación de la empresa.** Contemplar la diversidad está socialmente bien visto y vinculada al “marketing social”.
- **Beneficios e incentivos fiscales y económicos** a la contratación de personas pertenecientes a determinados colectivos: discapacitados, jóvenes desempleados, personas en riesgo de exclusión, mujeres,...
- **Posibilidad de mejor atención al cliente:** Contemplar la diversidad en la plantilla, permitirá que algunos sectores de la clientela se sientan mejor atendidos por cercanía cultural o personal.
- **Mejor comprensión del mercado:** la diversidad en la empresa ofrece un mayor panorama de los gustos del consumidor y, por tanto, una mayor capacidad de adecuar las líneas de productos al mercado.

---

3 Algunas de ellas están recogidas del artículo: La gestión de la diversidad en la empresa, de Miguel A. Sastre Castillo.





- **Mayor cuota de mercado:** las redes de relaciones de los trabajadores de la empresa se amplían con la diversidad y la empresa puede ofrecer nuevos servicios y aumentar la clientela.
- **Refuerzo de la creatividad:** la diversidad ofrece perspectivas diferentes de las situaciones a las que hace frente la empresa, y permite que se aporten visiones y soluciones distintas y novedosas a las situaciones cambiantes del mercado.
- **Mejor utilización del talento.** Cuando el personal se siente bien atendido está más dispuesto a aportar y desarrollar sus cualidades en la empresa, tenga la cualificación que tenga.
- **Mayor implicación ética y esfuerzo.** Del mismo modo se refuerza la motivación, la identificación con los valores y la misión de la empresa, y predispone a una mayor implicación y disponibilidad ante los requerimientos de la misma.
- **Un mayor liderazgo en la gestión de los RRHH** permitirá una mejor gestión de los mismos y, por tanto, un mejor posicionamiento en el mercado. Si el personal ve esa preocupación por parte de la dirección de la empresa, estará más abierto a aceptar las directrices.
- **Facilita el cumplimiento de normas.** El buen clima laboral de la plantilla redundará en un mejor cumplimiento de las normas.
- **Mayor capacidad de resolución de problemas de equipo.** Una buena gestión de la diversidad da un mayor conocimiento del personal y, por tanto, más capacidad de reacción para prevenir o resolver los posibles conflictos que se puedan generar.

También hemos identificado los riesgos que podemos correr si no abordamos la gestión de la diversidad:

- **Dificultades de comunicación y relación:** cuantas más diferencias personales existan, mayor posibilidad de que aparezcan dificultades y conflictos de comunicación y relación.
- **Menor nivel de integración social:** existe una tendencia natural a hacer grupos con los afines (por género, edades, etnias...). Pueden aparecer posibles conflictos entre los grupos.





- **Baja del rendimiento:** no gestionar la diversidad, puede repercutir en un menor rendimiento de la plantilla al bajar la motivación y la implicación de la misma.
- **Ausentismo y rotación laboral:** si no se gestiona la diversidad, se corre el riesgo de un mayor nivel de ausentismo y una falta de identificación con la empresa que desemboca en ocasiones en el abandono final de la misma y, en consecuencia, en una mayor rotación laboral que se traduce en mayores costes para la empresa (selección de personal, formación y adaptación para el puesto,...).
- **Mayores problemas legales:** la existencia de diversidad puede generar mayor inversión en atender y resolver problemas legales (trámites para la contratación, adaptación de puestos,...), así como posibilitar la existencia de demandas por discriminación.
- **Mayor coste para la empresa:** gestionar la diversidad requiere una inversión añadida en tiempo, dinero, reconversión o reforma.
- **Agravios comparativos:** la introducción de medidas para determinados grupos (“acción positiva”), puede generar una percepción de agravio comparativo para otros.

## ¿Cómo la gestiono?

Como modelo de gestión de la diversidad vamos a basarnos en el proceso intercultural propuesto por Margalit Cohen Emerique, doctora en sociología de la Universidad de Paris V en 1994, para gestionar la diversidad cultural.

Este proceso consta de tres fases:

Conocerse y cuestionarse a sí mismo, comprender el sistema del otro, y negociar o mediar a fin encontrar un espacio común.

Aplicándolo a nuestra empresa significaría que, **en un primer paso**, debemos **reflexionar** sobre ciertos conceptos que a priori parecen evidentes, ya sea, porque vienen avalados por estudios o porque siempre han sido así. En definitiva poner en duda la concepción de que todo marcha bien, de que no hay que cambiar nada en la política de recursos huma-





nos de nuestra empresa o que solamente hay que confiar en lo que se nos ocurra de repente para aplicar nuevas medidas de conciliación entre nuestro personal.

Para ello debemos no dejarnos llevar de las primeras impresiones con respecto a la situación y necesidades de las personas que trabajan en la empresa. Considerarlas como provisionales, sobre todo si la distancia social, personal o cultural es considerable entre ellas y nosotros.

Se debe también ser consciente de cuál es nuestro ideal o la imagen del buen trabajador/a en nuestra empresa, de su situación social, del lugar que debe ocupar su religión, sus costumbres culturales, su situación familiar, su sexo, su manera de ser y relacionarse,... que seguramente no coincidan con la realidad que actualmente tienen las personas de nuestra empresa.

Esto nos permitirá conocer mejor nuestra empresa y situarnos mejor ante nuestro personal.

**En un segundo momento, conocer** la situación real de las personas de nuestra empresa. Se trataría de estudiar y conocer, tomando en cuenta todos sus aspectos, su situación actual en el ámbito social, personal y cultural.

Para llegar a ello podemos utilizar diversos medios:

- La toma de información a través de la lectura de libros, publicaciones o cursos que aborden la nueva diversidad del personal en la empresa. Esta práctica es importante, pero no suficiente, e incluso peligrosa, en la medida en que este enfoque puede reforzar los estereotipos y ocultar la situación real de mi empresa.
- Informarnos por medio del propio personal de nuestra empresa, considerándolos como la primera y mejor fuente posible de información, en el momento de explicar su situación.
- Estar atentos a sus comportamientos y a lo que no expresan de manera verbal, pero si manifiestan con su comportamiento y rendimiento en la empresa (bajo rendimiento, ausencias prolongadas, retrasos continuos, cambios de estados de humor...)





En definitiva, hay que darse tiempo en nuestras tareas para descubrir la situación y necesidades de nuestro personal. Este proceso debe ser continuo en el tiempo, ya que, las circunstancias pueden cambiar periódicamente.

Es de vital importancia diseñar e implantar canales de comunicación que permitan que la información fluya tanto de arriba abajo como que las necesidades y situación de las personas llegue a los puntos de decisión de la empresa.

**Y por último**, debemos **iniciar una fase de negociación o mediación** con la plantilla para poder poner en marcha medidas adaptadas que beneficien en definitiva a nuestra empresa.

Ante esta fase siempre nos pueden acudir las siguientes dudas: ¿hasta dónde tolerar las diferencias y tener en cuenta las situaciones personales sin que la marcha y rendimiento de nuestra empresa se vea amenazada?, ¿hasta dónde ceder en el respeto y cuidado de nuestro personal sin que nuestra autoridad como jefes se vea reducida? La experiencia nos dice que no hay una respuesta global a estas preguntas. Sólo un proceso de negociación, caso por caso, nos puede dar una solución que beneficie a todas las partes.

En las teorías de los procesos de negociación/mediación, es necesario que tengamos en cuenta las siguientes premisas antes de abordar la misma:

- Que estamos ante nuevas realidades personales, sociales y culturales, complejas; no ante situaciones y conductas conflictivas, que no nos afectan como empresa o que hay que prohibir o ignorar sin más.
- Que el personal de nuestra empresa debe ser considerado como igual interlocutor, parte y socio necesario para la búsqueda de soluciones y para mejorar la rentabilidad de nuestra empresa.
- Se debe conceder a nuestro personal el mismo grado de racionalidad que a nosotros mismos. No podemos caer en el “nosotros lo sabemos todo” y el “ellos qué van a saber”.
- Que el cambio debe provenir de las dos partes. Es decir el acercamiento, los acuerdos y los esfuerzos que se hayan de hacer tie-







nen que realizarse por ambas partes. Se trata de que el personal se adapte a la empresa, pero que, al mismo tiempo la empresa se adapte a los empleados. Ha de encontrarse un equilibrio.

- Se debe contar con interlocutores válidos y representativos. Es necesario que las partes se reconozcan como tales para negociar empresa y plantilla. Se puede optar también por la presencia de una persona/institución mediadora aceptada por ambas partes, que dirija el proceso de negociación.

