

Módulo 1:

Introducción a la gestión de la Diversidad

La presente reedición ha sido realizada por la Fundación Cepaim, en el marco del proyecto “Programa de Gestión de la Diversidad en entornos profesionales. Asesoramiento y sensibilización a empresas y organizaciones en la promoción de la Igualdad de Trato y la no Discriminación.”, financiada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Secretaría General de Inmigración y Emigración. Cofinanciado por el Fondo Social Europeo en el marco de la Resolución de la Dirección General de Migraciones, por la que se convocan subvenciones en el área de la integración de personas inmigrantes, publicada en el BOE nº 133 Martes 4 de junio de 2013.

Edita: Fundación CEPAIM. 2016.

Redacción de contenidos:

Ana Fernández-Salguero Mejías, *Técnica de Proyecto, Área de Igualdad, Gestión de la Diversidad y No Discriminación, Fundación Cepaim.*

Daniela Gallego Salazar, *Técnica de Proyecto, Área de Igualdad, Gestión de la Diversidad y No Discriminación, Fundación Cepaim.*

Colaboradoras:

Sandra Delgado, *Servicio Asistencia a Víctimas de Discriminación, Fundación Cepaim.*

Dolores Martínez, *Técnica de Proyecto, Área de Igualdad, Gestión de la Diversidad y No Discriminación. Fundación Cepaim.*

M^º Dolores Birruazo. *Dptº de Calidad, RSC y Captación de Fondos. Fundación Cepaim.*

Coordinación y Revisión de la Publicación:

Bakea Alonso Fernández de Avilés, *Coordinadora Área Igualdad, Gestión de la Diversidad y No Discriminación, Fundación Cepaim*

Diseña, maqueta y realiza: Pardedós

Depósito Legal: M 10907-2014 (3ª Edición)

ISBN: 978-84-697-0058-7

©Fundación Cepaim.

Índice

| | |
|---|-----|
| I.- Presentación | 5 |
| II.- Descripción del módulo. Introducción a la Gestión de la Diversidad en los Entornos Profesionales. | 13 |
| UNIDAD 1. Vivimos en una sociedad diversa. Los hechos ineludibles que componen el mapa de la diversidad. | 19 |
| UNIDAD 2. ¿Qué es la Diversidad? Dimensiones y Variables. | 59 |
| UNIDAD 3. ¿Por qué es necesaria la gestión de la diversidad?: Reconocimiento normativo y beneficios para una adecuada gestión..... | 109 |
| UNIDAD 4. Barreras y obstáculos en la gestión de la diversidad. Estereotipos, prejuicios y procesos de discriminación. | 157 |
| Bibliografía..... | 207 |

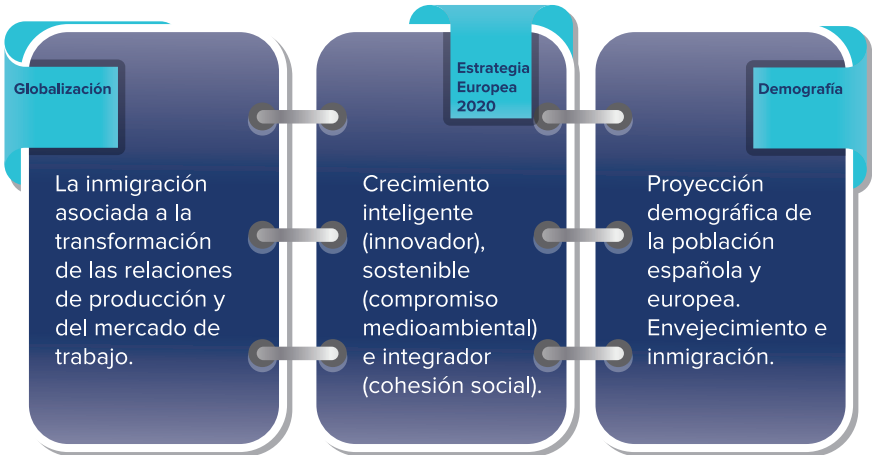
I.- Presentación

1.1. El Programa de gestión de la diversidad de Fundación Cepaim.

El programa de Gestión de la Diversidad se viene desarrollando en la Fundación Cepaim desde el año 2006. Nació vinculado a las actividades de prospección y empleo de las personas inmigrantes usuarias de la Fundación, pero con el tiempo se fue transformando hasta convertirse en un programa especializado, que promueve la igualdad de oportunidades y el asesoramiento a empresas y organizaciones en la aplicación de herramientas de gestión de la diversidad. Su finalidad es promover que la diversidad se convierta, como las políticas de género, en una variable estratégica importante para el funcionamiento de las mismas. El programa apuesta por la inclusión e integración de la diferencia, a nivel interno y externo, y como eje generador de valor en empresas y organizaciones.

El programa se fundamenta en argumentos sociales, económicos y éticos. Los primeros vinculados a las circunstancias sociales y económicas que atraviesa la sociedad Europea en este momento, que marcarán su desarrollo en los próximos años y que dan relevancia a la tarea de gestionar la diversidad.

Argumentos sociales y económicos en los que se fundamenta el Programa de Gestión de la Diversidad



Los argumentos éticos están vinculados al proyecto de construcción de una sociedad que apuesta por la inclusión social, el acceso a los derechos de ciudadanía en igualdad de oportunidades, la interculturalidad y la cohesión social como elementos esenciales en la forja de una sociedad justa que promueve el desarrollo humano y la prosperidad.

En este sentido, entendemos la gestión de la diversidad como un proceso estratégico de reconocimiento, respeto, y puesta en valor de las diferencias, que se materializa en un compromiso por aplicar herramientas y acciones que posibiliten la construcción de entornos inclusivos en el seno de empresas, organizaciones y en el territorio, que genere cohesión social, desarrollo humano y prosperidad.

La inclusión efectiva de la diversidad sólo es posible cuando se han recorrido desde una experiencia vivencial y reflexiva, las fases de reconocimiento, conocimiento, respeto e inclusión a través del diálogo y la negociación. Para que haya reconocimiento es necesario ser conscientes de lo que significa la diversidad, por qué está aquí, por qué forma parte de nuestro paisaje urbano

y cómo es. Para que el respeto sea efectivo es necesario que se incluya la otredad en condiciones de igualdad. Y para poder poner en valor las diferencias es fundamental contar con las herramientas que nos permitan superar con éxito los retos que supone la gestión de la diversidad.

Se entiende entonces la Gestión de la Diversidad como un enfoque estratégico de suma importancia para la gestión ética de personas en las empresas y organizaciones. Su punto de origen es la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y la inclusión social, pero no se queda ahí, sino que “pone en valor la diferencia” y para ello, propone un conjunto de herramientas que permiten reconocer y potenciar las particularidades de cada persona con el fin de promover la innovación, sostenibilidad, productividad y la cohesión social en el seno de estas instituciones. Desde el programa de Gestión de la diversidad en los entornos profesionales de la Fundación Cepaim, se han marcado los siguientes objetivos y actividades que ayuden al personal de las organizaciones a transferir y divulgar la gestión de la diversidad en el seno de sus entornos profesionales:

- Divulgar el conocimiento (conceptual y práctico) acerca de la diversidad y su gestión.
- Producir y dar a conocer herramientas, guías metodológicas y documentos de estudio y difusión relacionados con la Gestión de la Diversidad, la Responsabilidad Social Corporativa, la Igualdad de Oportunidades y la no Discriminación.
- Asesorar a las organizaciones en el desarrollo de procesos (Planes, programas, políticas, acciones) dirigidos a gestionar la diversidad (interna y externa) y promover la Igualdad de Oportunidades.
- Organizar Encuentros que pongan en contacto empresas y organizaciones.
- Formar al personal de las organizaciones para mejorar la gestión de la diversidad del entorno interno y externo.
- Buscar y proporcionar a las empresas perfiles diversos apropiados para sus procesos de internacionalización.

Actualmente el programa trata de alcanzar sus objetivos mediante actividades de diversa índole: divulgación, asesorías para el personal de las organizaciones, encuentros empresariales y organizacionales, jornadas y seminarios especializados, etc. Así también, se contemplan formaciones diseñadas y a la carta, que faciliten la incorporación y la transversalización de la gestión de la diversidad, igualdad de oportunidades y no discriminación en los entornos profesionales (empresas, entidades sociales, empresas de economía social, ayuntamientos y corporaciones locales). El material que presentamos aquí, es una de las acciones formativas diseñadas desde el Programa de Gestión de la Diversidad de la Fundación Cepaim, y que se ofrece como módulo básico e introductorio para el inicio de itinerarios formativos en empresas y organizaciones.



ASESORÍAS:

- Asesoramiento y apoyo en la implementación de planes de gestión de la diversidad y planes de igualdad.
- Diseño, desarrollo y ejecución conjunta de planes formativos específicos para organizaciones.
- Aplicación de herramientas de responsabilidad social y gestión de la diversidad.
- Códigos éticos y compromisos públicos.



FORMACIONES:

- Introducción a la gestión de la diversidad en los entornos profesionales.
- Gestión de la diversidad desde la perspectiva de género.
- Planes de gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades.
- Empresa ética, responsabilidad social y gestión de la diversidad.
- Diversidad y cohesión grupal.
- Formaciones a la carta para organizaciones sociales y empresariales.



ENCUENTROS Y JORNADAS

- Gestión de la diversidad desde la perspectiva de género.
- Hacia una internacionalización responsable.
- Competencias interculturales en los procesos de internacionalización.
- Gestión de la diversidad y responsabilidad social.



PUBLICACIONES

- Boletines trimestrales.
- Documentos de estudio.
- Materiales formativos y didácticos.

1.2. La gestión de la diversidad y la estrategia europea 2020.

Los proyectos de gestión de la diversidad forman parte de la estrategia de crecimiento económico que Europa se plantea para los próximos veinte años. Ya en el año 2000 en la Cumbre de Lisboa, Europa se proponía el siguiente objetivo en relación al crecimiento económico¹:

Cumbre de Lisboa

“Convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con mas y mejores empleos y con mayor cohesión social.

(Comisión Europea, 2000)

Competitividad

=

Crecimiento
Económico

+

Cohesión
Social

+

Protección
Medioambiental

¹ http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c10241_es.htm

Los pilares de la competitividad en este esquema eran el crecimiento económico, la cohesión social, la protección medioambiental y como veremos, la gestión de la diversidad está directamente relacionada con la construcción de la cohesión social.

En marzo de 2010 y en plena crisis económica, la Comisión Europea refuerza la estrategia de crecimiento que se había marcado a principios de siglo e insiste en apostar por una economía social de mercado para el siglo XXI. Esta voluntad queda claramente expresada en una comunicación de la Comisión Europea titulada: *Una estrategia de crecimiento sostenible, inteligente e integrador*. Allí se propone nuevamente el horizonte hacia el que debe caminar la economía Europea. Los objetivos pueden verse reflejados en el siguiente cuadro²:

Estrategia de crecimiento UE2020

“Convertirse en la UE en una economía inteligente, sostenible e integradora que disfrute de altos niveles de empleo, productividad y cohesión social”



La Gestión de la Diversidad está vinculada a dos de los tres pilares sobre los cuales se está trazando la estrategia de crecimiento económico: el crecimiento integrador y el crecimiento inteligente. La inclusión de la diversidad es por tanto una tarea importante en las empresas y organizaciones en tanto:

1. Mejora la capacidad de innovación de las organizaciones.
2. Potencia la cohesión social.

² http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm

Pero para que tal inclusión sea posible y se generen sinergias que fomenten la creatividad, la innovación y la cohesión, es fundamental revisar los estereotipos y prejuicios que pueden obstaculizar la inclusión de la diversidad. De esta forma, las organizaciones podrán beneficiarse de todas las ventajas y beneficios que trace consigo la diferencia.

“La cohesión social depende siempre de la capacidad que tenemos de percibir a los “otros”, de conocerles y reconocerles sin necesidad de reducirles a nuestros prejuicios. Un extraño es alguien a quien todavía no conocemos”. (García Roca, 2010: 53)³

“Las culturas perecen en el aislamiento y prosperan en la comunicación”. *Ibidem*: 54

1.3. Formación en gestión de la diversidad en los entornos profesionales.

El objetivo de la formación de la Fundación Cepaim en materia de gestión de la diversidad es sensibilizar, informar y reflexionar los planteamientos más importantes y llevar a la reflexión acerca de la importancia de tomar conciencia de la necesidad e importancia de gestionar la diversidad y obtener herramientas prácticas aplicables a empresas, organizaciones y territorios.

El discurso sobre los beneficios de la gestión de la diversidad en los entornos profesionales, es cada vez más conocido y está presente en las empresas y organizaciones, que han comenzado a despertar y a innovar para cambiar la cultura de la organización, creando entornos de trabajo mas sostenibles y adaptados al conjunto de la sociedad.

Si nos preguntamos por qué la gestión de la diversidad debe ser un objetivo estratégico para las organizaciones, el motivo fundamental es el sentido ético y de justicia, ya que las organizaciones deben cuidar a las trabajadoras y los

3 Ver: GARCÍA, J. (2010) “La condición migratoria”, en Lacomba, J. y Falomir, F. (Eds)., *De las migraciones como problema a las migraciones como oportunidad. Codesarrollo y movimientos migratorios*, Catarata, Madrid.

trabajadores, creando entornos profesionales inclusivos, sostenibles y compatibles con la vida de las personas.

Para lograr una eficaz gestión y, por lo tanto, una adecuada atención y aprovechamiento de la diversidad, se requiere crear un entorno inclusivo para todas las diversidades implicadas en un contexto organizacional o social dado. Y, para ello, se deben eliminar las ancestrales barreras que han excluido a determinados grupos y valores humanos (Sarrió, 2008: 7)⁴.

Si bien estos cambios en la cultura empresarial deben realizarse a nivel estructural y organizacional, no podemos olvidar que los entornos profesionales y organizacionales están formados por personas y grupos diversos. Por este motivo, el cambio debe producirse también a nivel personal y de manera vivencial y reflexiva. Es necesario que los cambios se realicen en ambas direcciones, ya que gestionar la diversidad implica empoderar a las personas para que puedan desarrollar todo su potencial en el entorno el que trabajan, pero también deben eliminarse las barreras a nivel individual, esto es, obstáculos que tradicionalmente nos limitan en nuestro desarrollo personal y profesional.

Eliminar estos obstáculos a nivel personal, implica entre otras cosas, reconocer la diversidad de manera individual, ser conscientes de las barreras y obstáculos que nos impiden reconocer la diferencia como valor positivo (estereotipos y prejuicios) y adquirir competencias y herramientas que nos permitan trabajar en un entorno diverso. Por este motivo, una de las actividades prioritarias del programa, es la formación de profesionales de entidades sociales y empresariales como proceso fundamental a la hora de implementar o realizar seguimiento de medidas en materia de gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades.

Desde Fundación Cepaim, se ha estructurado un catálogo formativo que facilitará al personal de las organizaciones a planificar talleres formativos y ad-

4 SARRIÓ, M (2008). *Coaching y empoderamiento: estrategias para la gestión de la diversidad*. En KAUFMANN, A Y CUBEIRO, J (2008). *Coaching y diversidad*. Lid Editorial Empresarial.

quirir competencias básicas en el desarrollo de la gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades en los entornos profesionales.

Los módulos formativos que se trabajarán en este itinerario versarán sobre:

- La introducción en la gestión de la diversidad (que presentamos en este primer material didáctico);
- Gestión de la diversidad con perspectiva de género.
- Gestión de la Diversidad, Ética y Responsabilidad social.
- Gestión y resolución de conflictos en organizaciones diversas.
- Planes de gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades..., entre otros, que irán editándose próximamente y estarán a disposición de las organizaciones.

A partir de este módulo introductorio que aquí presentamos, se irán editando otros con las temáticas arriba señaladas. Cada módulo incluirá contenidos y actividades para las personas participantes, y pautas metodológicas que facilitarán a la formadora o formador el desarrollo de las sesiones formativas.

II.- Descripción del módulo

Introducción a la Gestión de la Diversidad en los Entornos Profesionales.

Este módulo básico de introducción a la Gestión de la Diversidad, está orientado a reconocer que vivimos en una sociedad diversa y que éste es un hecho ineludible que va a caracterizar el paisaje social y humano de nuestra sociedad y sus posibilidades futuras. Es decir, nos detendremos en argumentos prácticos que hacen necesaria e importante la gestión de la diversidad, teniendo en cuenta dos fundamentos éticos de este planteamiento: el reconocimiento y el respeto.

Objetivos:

- Aceptar y reconocer que vivimos en una sociedad diversa, resultado de la globalización y la situación europea en relación a su mercado laboral, la pirámide demográfica, y otros hechos ineludibles que componen el mapa de la diversidad.
- Analizar e identificar en un sentido amplio la diversidad y profundizar en sus variables y dimensiones.
- Conocer el marco normativo actual del reconocimiento de la diversidad, sus modelos y beneficios en la gestión.
- Abordar la problemática de los estereotipos y prejuicios como barreras personales y organizacionales en el reconocimiento recíproco, el respeto, inclusión social y gestión de la diversidad.

Contenidos:

Unidad 1.1: Vivimos en una sociedad diversa. Los hechos ineludibles que componen el mapa de la diversidad.

Unidad 1.2: ¿Qué es la Diversidad? Variables y Dimensiones.

Unidad 1.3: ¿Por qué es necesaria la gestión de la diversidad? Reconocimiento normativo y beneficios para una adecuada gestión.

Unidad 1.4: Barreras y obstáculos en la gestión de la diversidad. Estereotipos, prejuicios y procesos de discriminación.

Metodología y temporalización. Criterios para el desarrollo de las sesiones y dinamización de los grupos de formación.

Este módulo introductorio, tratará de introducir la perspectiva de la gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades en el seno de las organizaciones. Será fundamental su realización previa si realmente se quiere asumir un verdadero compromiso por el personal. Este primer paso es básico para desarrollar

acciones formativas específicas y adaptadas a cada entorno profesional con posterioridad.

Este material está destinado a formadoras/formadores, técnicas/técnicos de recursos humanos, responsabilidad social corporativa, etc. que se planteen realizar una formación introductoria, para concienciar sobre la sociedad diversa en la que vivimos y como es necesario revisar nuestros discursos personales y colectivos con relación a la diversidad cultural, sexual, de género, funcional, etc.

Desde la experiencia de la Fundación Cepaim en la impartición de este módulo formativo, proponemos una serie de recomendaciones que pueden guiar a las personas que sean responsables del desarrollo de la formación:

1.- Perfil de las personas participantes y nº de participantes por grupo.

La selección de las personas que van a participar en la formación puede ser muy variada. Como organización podemos plantearnos realizar esta formación de manera externa, si tenemos la intención de que nuestro mensaje llegue a más organizaciones y entidades que puedan estar interesadas en la gestión de la diversidad de su entorno organizacional. Si es este nuestro objetivo, podemos lanzar la convocatoria de formación, indicando cual es el perfil de las personas que van a acceder a la misma.

En ocasiones puede suceder que si el contenido es muy general, las personas perciben o sienten que después no pueden aplicarlo en su equipo de trabajo. En cualquier caso, y como veremos en el desarrollo de las sesiones, es importante que este mensaje llegue al personal directivo, gerencia o responsable de la toma de decisiones de la organización. No siempre nos vamos a encontrar con organizaciones con una cultura empresarial donde el liderazgo se ejerce de manera horizontal. Por lo tanto, es interesante que nuestra convocatoria llegue a este perfil de las organizaciones, si queremos que después se impliquen en el desarrollo de herramientas y acciones concretas.

Si deseamos realizarlo de manera interna, el criterio de los perfiles a los que va dirigida la formación es similar. Habrá que tener en cuenta el tamaño de la organización y nº de trabajadoras y trabajadores, el tipo de liderazgo y jerarquía existente. En función de esto, podemos decidir formar a un grupo concreto (por ejemplo si ya existe una comisión de igualdad en una organización, o un grupo de trabajadoras/es interesados en recibir esta formación), o plantear una formación en función de la estructura de la organización (como sucede en ocasiones en un plan de igualdad) formando primero a las personas responsables de la toma de decisiones y después a otros departamentos de la organización.

En cualquier caso, se recomienda que los grupos estén formados por un mínimo de 10 y un máximo de 15 personas. En un grupo muy numeroso, el impacto de las dinámicas sería menor, y no va a permitir trabajar muchas dinámicas, especialmente las que tienen como cierre compartir resultados en plenario.

2.- Duración de la formación y adaptación de las dinámicas en función de los objetivos a alcanzar.

Este módulo formativo está planificado en cuatro unidades didácticas con una duración mínima de 10 horas, aunque todo dependerá del nivel de profundización al que se quiera llegar. En la medida de lo posible, se recomienda distribuir estas horas en dos sesiones formativas realizadas en dos días consecutivos.

Cada unidad tiene una duración aproximada que podrá variar en función del contexto y del nº de participantes. Existen diversas dinámicas y actividades por unidad que podrán ser adaptadas en función de los objetivos que se quieran priorizar. Esto significa que no es necesario que se realicen todas las dinámicas y actividades que se proponen.

También es importante que esta duración se adapte en función en función de si se desea profundizar en exposiciones mas teóricas ó mediante dinámicas participativas. En ocasiones nos encontraremos con grupos en los que

hay más disposición a vivenciar y compartir, y en otros grupos que prefieren profundizar en lo teórico o en casos prácticos de organizaciones. Por este motivo, la flexibilidad de los contenidos y metodología debe tenerse muy en cuenta, si queremos que los objetivos generales sean alcanzados en el contexto donde vamos a dar la formación.

3.- Criterios de evaluación e impacto de la formación recibida.

Como toda formación, es fundamental realizar un seguimiento y evaluación del impacto de la misma. La evaluación debe estar presente en todo el proceso formativo. Por este motivo, proponemos que al inicio de la formación se realice un análisis de las expectativas de cada participante.

Esta acción podemos realizarla mediante un cuestionario o mediante una dinámica de presentación donde cada persona pueda hacer alusión a que espera aprender en este módulo base. Siempre que sea posible, recomendamos que este cuestionario se pase previamente, ya que nos va a permitir ajustar los contenidos y dinámicas a las necesidades que nos expongan.

La persona responsable de la formación, debe tener en cuenta esta flexibilidad y adaptación durante la impartición. En este sentido, recomendamos que si surgen nuevas necesidades, demandas, es necesario darles respuesta, aunque esto implique readaptar alguna dinámica, algunos contenidos y tiempos. Es mejor alcanzar pocos objetivos de la formación y atender a estas demandas, que tratar de abarcar todo el contenido y dejar un posible malestar en las personas que participan.

Al finalizar, se recomienda cerrar con un cuestionario de evaluación cuantitativo y cualitativo. Y si sólo cubre la primera cuestión, que pueda cerrarse con alguna actividad que tenga en cuenta las impresiones y valoraciones de cada participante. En este cuestionario, junto con las dinámicas que se hayan desarrollado en la formación, nos va a dar información sobre si existen nuevas necesidades y aspectos que podemos trabajar, bien con otras formaciones, bien con asesoramientos para dar continuidad e ir aplicando la gestión de la diversidad en los equipos de trabajo.

Es importante tener en cuenta que esto es un módulo base, necesario para poder profundizar en aspectos más prácticos y concretos, como puede ser implementar un plan de gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades, acciones de corresponsabilidad y conciliación, etc. Es importante dejar claro este aspecto al inicio de la formación, ya que algunas personas que participen, pueden llegar con la expectativa de una formación que va a ser “la receta” para su entorno. Esta formación es el inicio de la transversalización de la gestión de la diversidad en un entorno profesional, y es necesaria para darse cuenta de las dificultades a nivel personal y colectivo. Sin este paso, el proceso quedaría reducido a unas acciones de marketing, cuyo fin y filosofía no sería la gestión de la diversidad y el logro de la igualdad REAL.

Unidad 1

Vivimos en una sociedad diversa. Los hechos ineludibles que componen el mapa de la diversidad.

Objetivo General:

- Reconocer y aceptar que vivimos en una sociedad diversa, resultado de la globalización y conocer la situación europea en relación a su mercado laboral, la pirámide demográfica, y otros hechos ineludibles que componen el mapa de la diversidad.

Objetivos Específicos:

- Identificar y conocer los diferentes hechos que son origen de nuestro mapa de la diversidad (cultural, generacional, sexual, género, funcional, etc.)
- Conocer y reconocer el entorno diverso del que formamos parte a nivel general y en el ámbito profesional.
- Reconocer la diversidad como un elemento positivo que genera riqueza, identificando la diversidad en el entorno personal y profesional de cada participante.

Contenidos a trabajar en la sesión formativa:

- 1.1. Los movimientos migratorios y la inmigración vinculada al trabajo.
- 1.2. Cambios en la estructura demográfica y envejecimiento de la población.
- 1.3. Otros hechos ineludibles que componen el mapa de la sociedad diversa y su relación con los entornos profesionales:

La situación de desigualdad entre mujeres y hombres y la división sexual del trabajo. La situación de las personas LGTB (Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales) y el reconocimiento de la Diversidad Sexual.

Las personas con discapacidad. El reconocimiento de la diversidad funcional.

Temporalización: 2 horas

Actividades:

Actividad 1: La vivencia de la diversidad.

Actividad 2: Construyendo el mapa de la sociedad diversa.

Actividad 3: El mapa de nuestro entorno diverso.

Actividad 4: Reflexión. Cambios en la organización del trabajo en un mundo globalizado.

Y si alguna vez, realmente, desaparecieran las clases sociales, sólo podría suceder en virtud de que se hubiese llegado a vivir desde el ser persona del todo; de que esa realidad de la persona hubiese invadido, por decirlo así, todo el área de la realidad humana. De no ser así fatalmente las clases nacerán y renacerán, una y otra vez. Mas, en cambio, si el ser persona es lo que verdaderamente cuenta, no sería tan nefasto el que hubiese diferentes clases, pues por encima de su diversidad y aun en ella, sería visible la unidad del ser persona; de vivir personalmente. Se trata, pues, de que la sociedad sea adecuada a la persona; su espacio adecuado y no su lugar de tortura. María Zambrano (1958)⁵

5 ZAMBRANO, M (1958): Persona y democracia, Barcelona, Anthropos, 1988, pp, 133 – 136.

1.1. Los movimientos migratorios y la inmigración vinculada al trabajo.

Video introductorio “*El origen de las migraciones modernas*”
goo.gl/3NiG9J

La globalización económica, financiera y tecnológica, ha significado transformaciones radicales en los procesos de organización de la producción, de los mercados y en definitiva en la forma de concebir el trabajo y de estructurar nuestra vida social y familiar en torno a él. La manera en que la globalización ha impactado nuestras vidas se refleja en la expresión de García Roca, en la que afirma: “La condición migratoria constituye un rasgo de la existencia y de la cultura actual y se despliega en distintas modalidades: aquellos que quieren irse, aquellos que ya lo han hecho, aquellos que desean volver y aquellos que escogen quedarse” (García, 2010: 44-45). Lo definitivo esta afirmación, es que aunque las migraciones son un hecho histórico, la posibilidad de desarrollar el proyecto de vida personal lejos del lugar de nacimiento se ha venido normalizando como una de las opciones vitales y cotidianas que tienen las personas delante de sí. Bien sea como producto de la elección propia o como destino forzado por circunstancias políticas o económicas.

En el nuevo contexto global donde la tecnología ha permitido romper las barreras del tiempo y el espacio, el hecho migratorio vinculado al trabajo se normaliza configurando una nueva realidad social. Este carácter especial se puede contrastar con las olas migratorias que vivió el continente europeo en el siglo XX. Según García Roca, (2010: 44-45) se pueden identificar tres olas migratorias en el siglo XX:

La primera es posterior a la Segunda Guerra Mundial, se produce como resultado de la gran pérdida de vidas humanas ocasionada por la guerra. Alemania, Francia, Bélgica y Suiza reclutaron mano de obra del sur de Europa, en la década de 1950 y de Turquía y del Norte de

África en la década de 1960. Alemania acogió en treinta años (1959-1980) a 25,5 millones de inmigrantes, Francia incorporó a 21,5 millones y el resto de países de la Unión a otros 25 millones. Esta inmigración estuvo conformada por residentes temporales que venían a reconstruir un continente devastado por la guerra y a sus economías. Esta situación se fue ralentizando en el marco de la crisis del petróleo, la consiguiente recesión económica y el paro masivo.

Un segundo momento se produjo con el derrumbe del muro de Berlín y del Bloque Socialista, a lo que hay que sumar el efecto migratorio generado por la guerra en Yugoslavia. En la década de los 90 la frontera oriental de Europa se convierte en puerta de entrada de la inmigración. El volumen de personas desplazadas y movilizadas ha sido tan grande que la Unión Europea ha intentado regularlo a través de la definición de requisitos de adhesión. Estos condicionan la entrada de estos países a la Unión y estableciendo restricciones que retrasan la libre circulación y el reconocimiento pleno de derechos a las personas de Europa del Este a pesar de que se haya concretado la adhesión a la Unión.

El tercer momento migratorio es resultado de la mundialización tecnológica y la globalización económica, que según García desplaza a 200 millones de personas por el mundo y que hace que hoy en día el 75% de las personas no vivan donde nacieron. Se trata de una migración estrechamente ligada al trabajo, pues al movimiento de los artefactos y los capitales se suman las personas buscando fuentes estables de ingreso para sostener su proyecto vital o familiar, ya sea en su país de origen o en el país de llegada.

Globalización, economía financiera y maquinización de la producción son elementos que están modificando fuertemente la forma de organización del trabajo, el sistema de salarios y la demanda de trabajadoras y trabajadores que busca el mercado. En este contexto se normaliza cada vez más la figura de trabajadoras y trabajadores tras-

nacionales que según el sector económico en el que labore puede representar una fuerza de trabajo no cualificada o muy especializada.

El asunto importante en relación a este cambio, es que la idea de un Estado conformado por naciones culturalmente homogéneas con identidades unitarias, es cada vez más difícil puesto que la inmigración, se ha constituido en parte indeleble del paisaje urbano y esto implica que la organización de la convivencia pasa por el reconocimiento de la diversidad de identidades, culturales, religiosas, sexuales, entre otras, que pueblan y dan vida a los territorios. Ahora bien, la diversidad social no es un asunto que compete únicamente a las administraciones locales, sino también un tema que incumbe a las empresas y organizaciones porque las personas beneficiarias, clientela, y diversos grupos de interés son también portadores de nuevas identidades culturales y sociales y esto exige, que además de la igualdad de trato e igualdad de oportunidades, se tomen decisiones fundadas en el respeto a la diferencia y las particularidades personales. Estas decisiones están relacionadas con medidas de conciliación laboral y corresponsabilidad en el cuidado de personas dependientes, hijas e hijos, flexibilidad de las normativas que regulan la indumentaria en un lugar de trabajo, diseño de productos, incorporación de nuevos sectores de mercado, etcétera.

¿Qué hay detrás de los “sin papeles”?

El País, 4 de enero de 2010:

goo.gl/MF7LFC

La feminización de los movimientos migratorios: la inmigración no es un proceso asexualado.

Tradicionalmente los estudios de los movimientos migratorios no han visibilizado el papel de la mujer inmigrante y sus proyectos migratorios, olvidándose de aportar la perspectiva de género a los mismos.

Tal y como refleja Dolores Juliano (2000)⁶, las mujeres han emigrado por causas y redes distintas que los hombres, y dentro de esas causas han podido diagnosticarse diferentes motivos que están mediados por factores de género. Un ejemplo de ello son los motivos económicos:

¿Sabías que?

Según la ONU, el 70% de las personas que viven en la pobreza son mujeres. La brecha que separa a los hombres de las mujeres atrapadas en el ciclo de la pobreza ha seguido ampliándose en los últimos decenios, fenómeno que ha llegado a conocerse como *la feminización de la pobreza*. Esta expresión fue acuñada a finales de los años 70 para cuestionar el conceptos, indicadores y mediciones de la pobreza que impedían ver que había una mayor cantidad de mujeres pobres que la de hombres, una pobreza femenina más aguda que la masculina y una tendencia a un aumento más marcado de la pobreza femenina.

Es importante destacar la diversidad de los proyectos migratorios e historial profesional de las mujeres inmigrantes, para no caer en la victimización y entrar en contradicción con la filosofía de la gestión de la diversidad. Desde Fundación Cepaim, se ha trabajado arduamente para incorporar la perspectiva de género al hecho migratorio, y plantearnos cuestiones que pongan en valor la diversidad de las mujeres inmigrantes, visibilizando que los motivos por los que emigran, son tan diversos y variados como ellas mismas:

- Las mujeres inmigrantes tienen proyectos migratorios independientes que pueden estar vinculados a motivos de desarrollo profesional y personal. Tienen diversos grados de diversificación profesional.

⁶ JULIANO, D. (2000): "Mujeres estructuralmente viajeras: estereotipos y estrategias". *Papers*, 60. UAB. Barcelona.

- Los proyectos migratorios pueden estar vinculados a un proyecto de familia o pareja, pero esto no significa que las mujeres que emigran no tengan autonomía, independencia y perfiles profesionales diversos. En ocasiones las mujeres inmigrantes son percibidas como personas que han sido reagrupadas, dependientes de la pareja y se obvia el perfil profesional e historia de vida que rompería con estereotipos y prejuicios que victimizan y ocultan esta realidad diversa.
- Las mujeres inmigrantes presentan diversos bagajes culturales y formativos que pueden enriquecer la cultura de las organizaciones con independencia de sus perfiles profesionales.
- Las mujeres inmigrantes, con independencia de su proyecto migratorio y perfil profesional, sufren las consecuencias de la discriminación sexista, y por eso en ocasiones son excluidas de puestos de trabajo ya que se las asocia con las tareas de cuidado, por ser mujeres, y por ser inmigrantes. No obstante, es importante señalar la aportación a las cadenas de cuidado y la implicación que ha tenido en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Este aspecto, sin duda, requiere una reflexión profunda que puede comenzar con la lectura del siguiente artículo:

Lectura recomendada:

La feminización del fenómeno migratorio, un camino de liberación truncado:
goo.gl/lulyzF

1.2. Cambios en la estructura demográfica y envejecimiento de la población.

El objetivo de este apartado es tomar conciencia a cerca de los cambios en la estructura demográfica global y en especial en el caso de España. Así también, de la marcada tendencia hacia el envejecimiento de la población y las consecuencias que genera esta situación con relación a:

- La redefinición de las edades de jubilación.
- El replanteamiento de la estructura productiva del país.
- La elaboración de políticas de envejecimiento activo y las proyecciones en relación a los requerimientos de población inmigrada.

Apuntes sobre el envejecimiento de la población en el mundo.

Los últimos diez años han sido el escenario para el cruce de dos variables: el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la tasa de fecundidad, situación por la cual la proporción de personas mayores de 60 años está aumentando más rápidamente que cualquier otro grupo de edad en casi todos los países. Según datos de la Organización Mundial de la Salud, la media global de la expectativa de vida desde el nacimiento es de 70 años, seis años más que en 1990. Las cifras varían según el continente del que estemos hablando.

En los países de mayor PIB e ingreso per cápita, la expectativa es vivir hasta los 80 años, mientras que en los países de menor ingreso del continente africano, esta expectativa es en promedio hasta los 60 años. Estos números generales dependen de variables más específicas para cada región. Por ejemplo en África el virus del sida es una causa importante de mortalidad.

El envejecimiento de la población constituye un reto para la sociedad, que debe adaptarse a ello para mejorar al máximo la salud y la capacidad funcional de las personas, así como su seguridad y su participación en la sociedad.

Algunos datos

Se recomiendan los mapas interactivos de la Organización Mundial de la Salud
goo.gl/EgFki1

El envejecimiento de la población supone una buena noticia pero también un gran reto, según los últimos informes de la ONU. A continuación, destacamos algunos datos de interés que ponen de manifiesto la necesidad de aumentar las oportunidades de la población que se encuentra en proceso de envejecimiento:

- Para 2050, habrá por primera vez más personas de edad que niños menores de 15 años. En el año 2000 ya había más personas de 60 o más años de edad que niños menores de cinco años.
- En 2012, había 810 millones de personas de 60 o más años de edad, que representaban un 11,5% de la población mundial. Según las proyecciones, esa cantidad llegaría a 1.000 millones dentro de menos de diez años y se duplicaría con creces para 2050, en que llegaría a 2.000 millones de personas, las cuales constituirían un 22% de la población mundial.
- En el último decenio, la cantidad de personas de 60 o más años de edad aumentó en 178 millones, lo cual equivale a casi toda la población del Pakistán, que ocupa el sexto lugar entre los países más populosos del mundo.
- En el lapso 2010-2015, la esperanza de vida es de 78 años en los países desarrollados y de 68 años en las regiones en desarrollo. Hacia 2045-2050, los recién nacidos pueden esperar

vivir 83 años en las regiones desarrolladas y 74 años en las regiones en desarrollo.

- De cada tres personas de 60 o más años de edad, dos residen en países en desarrollo. Hacia 2050, casi cuatro de cada cinco personas de 60 o más años de edad residirían en el mundo en desarrollo.
- El Japón es el único país del mundo cuya población tiene más de 30% de personas de 60 o más años de edad. Hacia 2050, habría 64 países donde las personas de edad constituirían más del 30% de la respectiva población.
- El número de centenarios ha de aumentar a escala mundial, desde 316.600 en 2011 hasta 3,2 millones en 2050.
- A escala mundial, por cada 100 mujeres de 60 o más años de edad, hay 84 hombres en ese grupo de edades, y por cada 100 mujeres de 80 o más años de edad, hay 61 hombres de esas edades. (UNFPA, 2012: 7)⁷

Para profundizar recomendamos la lectura de este informe:

“Envejecimiento en el siglo XX: Una celebración y un desafío”
goo.gl/69KOfx

Si observamos datos sobre los cambios demográficos en España, también podemos darnos cuenta de la necesidad de gestionar la diversidad generacional en nuestro contexto y fomentar el envejecimiento activo, mediante acciones y políticas que garanticen una vida saludable y plena de las personas que están en proceso de envejecimiento. Veamos algunos datos:

⁷ UNFPA (2012). *Resumen Ejecutivo. Envejecimiento en el siglo XXI: Una Celebración y Un desafío*. Nueva York: Fondo de Población de Naciones Unidas y Help Age International.

- 18,5% de la población tiene más de 65 años y no están en edad de trabajar. Pero según las previsiones del Instituto Nacional de Estadística para 2040 este porcentaje irá aumentando consecutivamente hasta constituir más del 30% de la población. Con ello, por cada 10 personas en edad de trabajar, en 2049 residirían en España casi nueve personas potencialmente inactivas (menor de 16 años o mayor de 64). Es decir, la tasa de dependencia se elevaría hasta el 89,6%, desde el 47,8% actual.
- Además se prevé que el crecimiento demográfico mantenga su tendencia descendente en las próximas décadas. Esto significa que España puede experimentar una seria disminución de su capacidad productiva. Por este motivo se hace necesario contar con que venga al país un contingente importante de inmigrantes. El INE calcula un flujo anual constante de 400 mil inmigrantes a partir de 2019.
- Se espera que para el año 2050 el porcentaje de la población mayor de 65 años sea del 35,7, donde habría una mayor representatividad de las mujeres. El incremento de la esperanza de vida y de las personas mayores de 80 años hace la que la situación de dependencia sea cada vez más duradera.

Para profundizar, recomendamos este artículo:

“Programa DAPHNE Stop V.I.E.W. contra la violencia hacia las mujeres mayores”
goo.gl/J7sWOY

Cambio demográfico y envejecimiento activo en los entornos profesionales.

El envejecimiento de la población del que venimos hablando, afecta especialmente al mundo del trabajo donde observamos:

- Cambios en el sistema de pensiones.

- Aumento de la edad de jubilación. En España pasa de 65 a 67 años.
- Abaratamiento del despido.
- Sustitución de plantillas mediante el despido de personas con perfil senior.
- Proliferación de políticas de envejecimiento activo que implica la aplicación de políticas de gestión de la diversidad.

El cambio demográfico no es negativo en sí mismo. Simplemente supone una transformación del mercado laboral, que en adelante será más diverso y contará con la participación de un buen contingente de personas con amplia experiencia y rica en conocimientos. Sin embargo, es necesario, construir organizaciones cohesionadas, con una cultura corporativa de la diversidad, que tengan la sensibilidad y la inteligencia suficiente como para incluir a personas diversas y conformar equipos inter-generacionales talentosos con potencial para la innovación.

Uno de los primeros pasos que ha dado Europa en la conciencia de la transformación demográfica que vive el continente, fue la promoción de políticas de envejecimiento activo y de gestión de la diversidad generacional en el ámbito del trabajo.

Visita la web:

“Envejecimiento Activo Europa”
www.envejecimientoactivoeuropa.imserso.es

El envejecimiento activo es el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen. Se aplica tanto a las personas de forma individual, como a los grupos de población. Permite a las personas realizar su potencial de bienestar físico, social

y mental a lo largo de todo su ciclo vital y participar en la sociedad de acuerdo con sus necesidades, deseos y capacidades, mientras que les proporciona protección, seguridad y cuidados adecuados cuando necesitan asistencia. Se trata de ampliar la esperanza de vida saludable y la calidad de vida para todas las personas a medida que envejecen, incluyendo aquellas personas que necesitan apoyo y asistencia en ese proceso vital.

Por otro lado, es necesario tener presente como afecta este aspecto de manera diferenciada a mujeres y hombres y la situación particular de las mujeres e implicación con la cadena de cuidados y atención a la dependencia. Aunque esta reflexión merecería un módulo completo, ya que es imprescindible realizar un análisis de género con relación a la gestión de la diversidad, es preciso resaltar que las mujeres mayores sufren una situación de discriminación mayor, que tiene sus causas en la desigualdad de género existente, brecha salarial y desfavorable situación económica de la que parten, afectando por lo tanto en las pensiones que reciben y en consecuencia en su proceso de envejecimiento activo y transición del mercado de trabajo a su jubilación.

1.3. Otros hechos ineludibles que componen el mapa de la sociedad diversa y su relación con los entornos profesionales

La situación de desigualdad entre mujeres y hombres y la división sexual del trabajo.

VIDEO: Invisibles – Igualdad de género:

goo.gl/MFt3TV

En la próxima unidad, haremos referencia a la diversidad de género, así también será un tema específico que ocupará uno de nuestros próximos módulos formativos por la relevancia y necesidad de ser tratado en los entornos profesionales. No obstante, es importante tener en cuenta este hito para ser conscientes de la situación de desigualdad entre mujeres y hombres, y de cómo afecta de manera particular en el ámbito público y privado.

En primer lugar, es necesario hacer referencia a la existencia de la brecha de género que también nos va a ayudar a explicar porque hay desigualdad en los diferentes ámbitos de la vida (acceso a los recursos, propiedad de la tierra, acceso a las nuevas tecnologías, acceso a puestos de trabajo feminizados y masculinizados, etc.)

Brecha de género:

Diferencia entre las tasas masculina y femenina en la categoría de una variable; se calcula restando tasa femenina-tasa masculina. Cuanto menor sea la “brecha”, más cerca estaremos de la igualdad (Instituto Andaluz de la Mujer). Refiere a las diferentes posiciones de hombres y mujeres y a la desigual distribución de recursos, acceso y poder en un contexto dado. Constatar una brecha de género en un contexto significa normalmente que en éste existe una desigual distribución donde el colectivo que pertenece al género femenino forma el grupo que queda con menos recursos, poder etc. Federación de Mujeres Jóvenes, (2012)⁸

Estas diferencias entre las tasas masculinas y femeninas pueden verse reflejadas en las tasas de actividad y paro actuales. En ocasiones tiende a realizarse un análisis no del todo correcto, cuando se refleja que las crisis benefician a las mujeres, y la brecha de desempleo entre mujeres y hombres se reduce, pero esto no significa que exista igualdad en el empleo, ni que las mujeres estén en situación de ventaja con respecto a los hombres. Las tasas de actividad siguen siendo inferiores en el caso de las mujeres.

⁸ FEDERACIÓN DE MUJERES JÓVENES. 2013. Curso prevención de la violencia con jóvenes. “Grábatelo”

División sexual del trabajo:

Reparto social de tareas en función del sexo por el cual se concede validez prácticamente universal a la creencia de que las mujeres tienen mayor responsabilidad que los hombres en el cuidado y crianza de las hijas e hijos y en las ocupaciones domésticas, mientras que los hombres se dedican más a las tareas extradomésticas, que comprenden desde el ámbito económico y político hasta el religioso y cultural.
Adaptado de Amorós, C, (2002)⁹.

Esta desigualdad se transmite a diferentes sectores de producción, y se traduce en una segregación horizontal y vertical en las empresas y organizaciones. Si observamos las estadísticas también nos damos cuenta de cómo mujeres y hombres cuentan con mayor o menor representación en determinados sectores y ocupaciones.

Debido a esta división hay un uso diferenciado del tiempo, y aunque se han dado algunos avances, a día de hoy, las estadísticas nos muestran como las mujeres siguen dedicando más tiempo a las tareas domésticas y el cuidado de hijas, hijos y personas dependientes que los hombres: en su conjunto las mujeres dedican cada día dos horas y cuarto más que los hombres a las tareas del hogar. No obstante, en siete años los hombres han recortado esta diferencia en 41 minutos.

Esta división sexual del trabajo, unida a la situación de desigualdad de la que partimos provoca discriminación en el entorno laboral. Así también hace que se identifique la conciliación como algo exclusivo de las mujeres. Otro dato a analizar es que las mujeres representan la mayoría de las jornadas parciales.

⁹ Ver: AMOROS, C (1991). *Hacia una crítica de la razón patriarcal*. Anthropos

Recomendamos visitar las siguientes páginas y analizar los datos a partir de los conceptos señalados:

“Instituto de la Mujer. Mujeres en cifras.

Empleo y prestaciones sociales

goo.gl/z6jdJX

Conciliación

goo.gl/YF0POgf

La situación de las personas LGTB y el reconocimiento de la Diversidad Sexual.

En la actualidad, las personas Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales, (LGTB), luchan por el reconocimiento de su derecho a elegir, expresar y vivir su identidad y orientación sexual libremente y en igualdad de oportunidades. Su derecho a tomar decisiones sobre su propio cuerpo y familia, su derecho a la privacidad, a ser protegidas contra la violencia y el daño corporal, a estar libres de las amenazas de tortura y de tratos crueles e inhumanos, a la libertad de expresión, asociación y reunión.

La transexualidad implica una ruptura con los roles socialmente asignados a las mujeres y los hombres y esto, genera situaciones de exclusión social, discriminación y en ocasiones de odio. Aunque en principio se trata de un aspecto privado de la vida, es imposible olvidar que tiene implicaciones públicas pues atraviesa las elecciones vitales que hacen las personas y que tienen que ver con la pareja y la vida familiar. Esta es una situación que en momentos puntuales se cruza con la vida laboral y que es importante tener en cuenta. Según la Federación Estatal Española del Colectivo LGTB los problemas que se confrontan en lo relativo a la igualdad de oportunidades son los siguientes:

- Los índices de malos tratos por homofobia son muy altos, especialmente por parte de la policía o de otros servicios públicos.

- No se les reconocen los mismos derechos civiles: adopción, permisos retribuidos por nacimiento y adopción de hijas e hijos.
- Señalan que su imagen pública está excesivamente estereotipada.
- No se denuncian los delitos motivados por prejuicios.
- 19% del colectivo ha sufrido discriminación en el trabajo.
- Las lesbianas sufren aún más discriminación que los hombres homosexuales.

Recomendamos la lectura del Informe de la Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales (FELGTB):

“Estudio 2013 sobre discriminación por orientación sexual y/o identidad de género en España”
goo.gl/M9MA32

Las personas con discapacidad. El reconocimiento de la diversidad funcional.

La discapacidad ha sido entendida de diferentes formas y perspectivas en función del momento social, histórico y político. Como toda diferencia, no siempre ha sido considerada como una característica en positivo, que puede estar presente en las personas y grupos. Así también, sucede que se produce una visión de la discapacidad victimista y proteccionista, que puede llevar a invisibilizar el resto de variables que forman parte de nuestra realidad personal diversa y que más adelante veremos con claridad con la analogía del iceberg.

Si queremos profundizar en el desarrollo del término y de cómo ha sido entendida la discapacidad en función de los enfoques y paradigmas, podemos acudir al siguiente estudio, editado por el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad¹⁰.

¹⁰ PALACIOS, A (2008). *El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Madrid: CERMI.

La “Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de sus inclusión social” sustituye a la antigua LISMI vigente desde 1982 y adopta los principios recogidos en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con discapacidad.

La Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad que entró en vigor en 2008, al ser firmada y ratificada por 20 países, entre los que se encuentra España, adopta un modelo social de discapacidad, en el que se incluye y reconoce las barreras que pueden impedir la participación en igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad:

“Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”

Las personas con discapacidad, aunque representan un volumen significativo de la población, sufren y han sufrido discriminación en el trabajo. Según la Organización Mundial para la Salud:

- Más de 1.000 millones de personas viven con algún tipo de discapacidad (aproximadamente el 15% de la población mundial).
- Los datos mundiales indican que las tasas de empleo son más bajas para los hombres (53%) y las mujeres con discapacidad (20%) que para los hombres (65%) y las mujeres sin discapacidad (30%). Como puede observarse, en el caso de las mujeres se suma la discriminación por género.

Esta discriminación, no solo se realiza en el entorno laboral, también en el personal y familiar. El CERMI (Comité Español Representante de

Personas con Discapacidad: www.cermi.org, elabora informes anuales donde puede extraerse información detallada con relación a las diferentes situaciones de discriminación que sufren las personas con discapacidad:

“Derechos Humanos y Discapacidad” Informe España 2015
goo.gl/d6NrVY

Informes y documentos de interés:

ESTUDIO: Cayo, L (dir), 2012. El sector de la discapacidad. Realidad, necesidades y retos futuros. Madrid: CERMI.
“Derechos Humanos y Discapacidad. Informe España 2015”
goo.gl/c6bl6W

Documento: Las mujeres y las niñas con discapacidad:
goo.gl/xdmlU

ACTIVIDADES

UNIDAD 1



Actividad 1.1:

La vivencia de la diversidad.

Actividad 1.2:

Construyendo el mapa de la sociedad diversa.

Actividad 1.3:

El mapa de nuestro entorno diverso.

Actividad 1.4:

Reflexión. Cambios en la organización del trabajo en un mundo globalizado.

UNIDAD 1

Actividad 1.1



La vivencia de la diversidad¹¹.

Objetivos:

- Reconocer y aceptar nuestra diversidad.
- Percibir la diversidad del grupo y la diferencia como elemento positivo.

Metodología:

¿En qué nos sentimos diversas y diversos?: Sentados en círculo cada asistente reflexiona sobre lo siguiente y lo escribe en unas tarjetas.

¿Qué considero que me hace distinta y distinto de los demás? ¿Por qué cualidad o rasgo creo que me distinguen las demás personas?

¿Cómo son mis percepciones sobre la gente que me rodea? Se les pide a las personas que caminen por la sala y se observen, pensando con cuáles de las personas presentes se puede tener algo en común y con cuáles no. En un momento dado, cuando suena la campana se les pide que a las personas que se agrupen por parejas con aquellas que creen que tienen poco o muy poco en común. Por parejas las personas deben compartir información sobre:

- Edad
- Estudios
- Creencias religiosas

¹¹ Fuente: Raúl Martínez Ibars. Fundación Cepaim.

- Trabajo
- Familia
- Hobbies
- Uso del tiempo libre

¿Cuán diverso es el grupo? Este ejercicio sirve para cerrar la dinámica. La dinamizadora irá apuntando lo que ha compartido cada persona y les preguntará si eran tan distintas y distintos como pensaban. Se apuntan en la pizarra las diferencias en cuanto a sexo, origen cultural, edad, religión y todas las que se puedan considerar significativas. El objetivo es percibir la diversidad del grupo y la diferencia como elemento positivo y que al fin y al cabo no somos tan diferentes.

Materiales:

- Fichas o tarjetas.
- Pizarra/papelógrafo.
- Rotuladores.

Temporalización: 45 minutos.

UNIDAD 1

Actividad 1.2



Construyendo el mapa de la sociedad diversa¹².

Objetivo:

Analizar la diversidad de la que formamos parte y conocer diferentes datos sobre la diversidad en nuestro territorio:

Metodología:

Se dividirá en 4 grupos y se repartirán informes sobre la situación de la diversidad en el territorio español. Cada uno de los grupos deberá referir tres hechos/hitos que reflejen que vivimos en la sociedad diversa. Pueden repartirse diferentes noticias que hagan referencia a las distintas variables de la diversidad por grupo o puede repartirse a cada grupo noticias específicas de cada variable de la diversidad. Cualquier variante enriquecerá el debate y la reflexión en el grupo pequeño y grande. Una vez señalados los tres hitos por grupo, se hace una puesta en común sobre la diversidad existente.

Se reparten noticias, infografías, datos relacionados con los hechos ineludibles reflejados en la parte teórica y que van a dar pie a introducir las variables de la diversidad (cultural, género, sexual, funcional, etc.). Así también se reparte una ficha por grupo para la puesta en común por grupo.

Materiales: Ejemplos de infografías, noticias y estadísticas.

Temporalización: El tiempo que recomendamos para esta actividad son 45 minutos.

¹² Fuente: Fundación Cepaim. Actividad adaptada del Taller “Hacia una perspectiva de diversidad en las organizaciones no lucrativas”. Impartido por Luis Salerno y José Miguel García Oliveri, en mayo del 2013 en Madrid



Ficha 1

Construyendo el mapa de la sociedad diversa.

Hitos de la sociedad diversa.

Recoger las conclusiones de los textos trabajados.

| |
|--|
| |
| |
| |

UNIDAD 1

Actividad 1.3



El mapa de nuestro entorno diverso¹³.

Objetivo:

- Analizar el entorno por cada participante.
- Reflexionar sobre como de diverso es el entorno de cada participante.

Metodología:

- Se distribuye la ficha nº 2 entre las y los participantes.
- La dinamizadora va guiando: Pide a los participantes que escriban el nombre de sus 4 mejores amigas/os; de sus 4 compañeras/os de trabajo con las/los que tienen más relación; de 4 de sus familiares con los que tengan una relación más estrecha; de 4 compañeras/os de estudios con los que tengan buena relación.
- A continuación, se les pide que escriban el sexo de las referidas personas.
- En la siguiente que pongan la edad de estas personas.
- En la siguiente que pongan la procedencia de las referidas personas.
- En la siguiente que escriban la lengua materna de estas personas.
- En la siguiente que escriban si conocen la religión que profesan dichas personas.
- En la siguiente que escriban si conocen la orientación sexual.

¹³ Elaborada y adaptada por Sandra Delgado.

- En la siguiente que escriban si conocen la ideología de las referidas personas.

Con los cuadros obtenidos nos cuestionaremos sobre las personas con las que nos relacionamos. Con las reflexiones que surjan, se motiva para que en unos meses repitan el ejercicio para ver si ha cambiado.

Materiales:

- Ficha 2.
- Bolígrafos, lapiceros.
- Pizarra o papelógrafo.

Temporalización: 45 minutos.

UNIDAD 1
Actividad 1.3

Ficha 2

Mapa de nuestro entorno diverso.

| Variables de la diversidad | Sexo | Edad | Procedencia | Lengua materna | Religión | Orientación Sexual | Ideología |
|---|------|------|-------------|----------------|----------|--------------------|-----------|
| Mejores amigos/os | | | | | | | |
| 1. | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | |
| Compañeras/os de trabajo con las/os que mas relación tengamos | | | | | | | |
| 1. | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | |
| Familiares con los/as que se tenga una relación mas estrecha | | | | | | | |
| 1. | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | |
| Compañeras/os de estudio con las/os que tengamos buena relación | | | | | | | |
| 1. | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | |

UNIDAD 1

Actividad 1.4



Cambios en la organización del trabajo en un mundo globalizado¹⁴.

Objetivo:

Sensibilizar a las personas destinatarias de la formación con relación a los cambios en la organización del trabajo en un mundo globalizado y los efectos que esto tiene sobre las personas inmigrantes con o sin cualificación.

Metodología:

Estas lecturas pueden servir tanto para la reflexión de cualquier persona interesada en adquirir conocimientos en materia de gestión de la diversidad a través de este módulo, o para utilizar como actividad en una sesión o taller. La idea es que se repartan las dos lecturas a cada participante y con posterioridad la formadora o el formador en cuestión, dinamice el debate a través de una serie de preguntas y cuestiones que se proponen como guía. También pueden formarse grupos en función del nº de participantes en la formación, entregando una lectura diferente a cada grupo para después exponer en plenario.

Materiales. Recomendamos dos lecturas:

- Un extracto - resumen del libro de Richard Senneth (2000)¹⁵, titulado *La corrosión del carácter*, para reflexionar sobre el impacto de la flexibilidad y precariedad laboral en las trabajadoras y los trabajadores con cualificación.

¹⁴ Elaborada por Daniela Gallego.

¹⁵ SENNET. R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, Anagrama.

- Un artículo de Ulrich Beck (2010)¹⁶ sobre el estatus de las trabajadoras y los trabajadores inmigrantes que no tienen regulada su situación administrativa.

Temporalización:

Para esta actividad se recomienda dejar 15 minutos para la lectura y reflexión individual y un mínimo de 30 minutos de debate por cada texto.

LECTURA 1:

La corrosión del carácter en la historia de Enrico y Nico¹⁷.

A continuación se presenta un resumen de una narración realizada por Richard Sennett, en su libro *La Corrosión del Carácter* (2000), que permite reflexionar sobre los efectos que tiene la flexibilización del trabajo sobre dos rasgos centrales de la vida humana: la libertad de movimiento y el vínculo con la comunidad. La siguiente lectura permite recrear los cambios que en una generación han experimentado las trabajadoras y los trabajadores y los problemas de desarraigo que surgen en la propia experiencia vital.

Si vas a utilizar esta lectura como dinámica con las personas participantes en la formación, se recomienda la lectura de los siguientes párrafos en los que se explica el sentido del libro. Esto te permitirá enfocar mejor el ejercicio.

En el «nuevo capitalismo», la concepción del trabajo ha cambiado radicalmente. En lugar de una rutina estable, de una carrera predecible, de la adhesión a una empresa a la que se era leal y que a cambio ofrecía un puesto de trabajo estable, los trabajadores se

¹⁶ goo.gl/MF7Lfc

¹⁷ http://www.anagrama-ed.es/titulo/A_239

enfrentan ahora a un mercado laboral flexible, a empresas estructuralmente dinámicas con periódicos e imprevisibles reajustes de plantilla, a exigencias de movilidad absoluta. En la actualidad vivimos en un ámbito laboral nuevo, de transitoriedad, innovación y proyectos a corto plazo. Pero en la sociedad occidental, en la que «somos lo que hacemos» y el trabajo siempre ha sido considerado un factor fundamental para la formación del carácter y la constitución de nuestra identidad, este nuevo escenario laboral, a pesar de propiciar una economía más dinámica, puede afectarnos profundamente, al atacar las nociones de permanencia, confianza en los otros, integridad y compromiso, que hacían que hasta el trabajo más rutinario fuera un elemento organizador fundamental en la vida de los individuos y, por consiguiente, en su inserción en la comunidad.

Mediante entrevistas con ejecutivos de IBM despedidos en la gran remodelación de esta compañía en los años noventa; el seguimiento de la trayectoria de un padre y de su hijo, asalariado toda su vida el primero y asesor forzosamente independiente el segundo; y de dos generaciones de trabajadores de la misma empresa panificadora de Boston, Sennett analiza con notable penetración y cuantiosa información el contraste entre dos ámbitos de trabajo radicalmente distintos: el antiguo, en vías de desaparición, un mundo de organizaciones jerárquicas rígidas, donde se esperaba de los trabajadores una identidad firme, una personalidad formada, y el nuevo mundo de empresas en permanente crecimiento y cambio, un mundo de riesgo, de extrema flexibilidad y objetivos a corto plazo, donde se exigen individuos capaces de reinventarse a sí mismos sobre la marcha.

La historia de Enrico y Rico.

Los padres: Enrico es hijo de inmigrantes italianos. Creció en un barrio de inmigrantes de Boston y trabajó durante más de veinte años limpiando lavabos y suelos de un edificio de oficinas del centro. Luego consiguió trabajó como portero de un banco. Tardó 15 años en pagar una casa en un barrio residencial en las afueras de Boston. Flavia,

su esposa, comenzó trabajando como planchadora en un centro de limpieza en seco. Ambos ahorraron para pagar la educación universitaria de sus hijos. Con cuarenta años y gracias a los mecanismos de protección social que suponían la burocracia y los sindicatos, ya sabían a qué edad se jubilarían y en qué año terminarían de pagar su vivienda. Eran autores de su propia vida y esa realidad les proporcionaba una sensación de respeto por su propia persona. El motor de su proyecto de vida era en gran medida el sueño americano de movilidad social ascendente.

El hijo de Flavia y Enrico, Rico, estudió ingeniería y luego fue a una escuela de empresariales en Nueva York, donde se casó con una compañera, una joven protestante hija de una familia de mejor posición. Jeannette es contable, ambos tienen una excelente carrera profesional. Se han visto obligados a mudarse de ciudad cuatro veces en catorce años, con el fin de continuar sus carreras profesionales.

Rico empezó como asesor de una empresa de capital de riesgo en Silicon Valley, luego se trasladó a Chicago, donde no le fue mal. La siguiente mudanza fue para favorecer la carrera de su mujer. Jeannette logró importantes ascensos en su nuevo trabajo, mientras Rico, se trasladó a uno de menor interés del que en poco tiempo fue despedido. Esto ocasionó una nueva mudanza de la pareja hacia Nueva York donde tenían Rico tendría mejores perspectivas como consultor independiente, mientras su esposa se consolidaba como directora de un importante equipo de contables.

Se trata de una pareja que ha ascendido en la escala social, con altos ingresos y capacidad de consumo. De manera que han logrado el sueño de movilidad social deseado por los padres de Rico. Sin embargo, a diferencia de éste, *temen a menudo estar al borde de la pérdida del control de sus vidas, un miedo enraizado en sus respectivas historias laborales*. El sentido de pertenencia a una comunidad es una dimensión de la vida que se ha visto afectada con los conti-

nuos traslados. Además en los espacios donde se desarrolla la vida, parece que no hay tiempo para que los vecinos compartan el hecho de ser *testigos de por vida de la historia de otra persona*. La amistad y la comunidad local adquieren un aspecto fugaz. Esto tiene un efecto importante en la vida de sus hijos cuyas necesidades no pueden programarse para que se adapten a las exigencias de su trabajo. Por otro lado, el eje de su vida, la movilidad social ascendente, no resulta ser un ejemplo para sus hijos porque para ellos se trata de algo natural. Los padres, aunque aparentemente realizados en el ámbito laboral temen no poder comunicarle a sus hijos los valores que consideran importantes, porque comparten poco tiempo o porque pasen la mayor parte de su tiempo como ratas de centros comerciales.

Preguntas para comentar:

1. En el caso de Enrico

- ¿Cómo planifican su vida Enrico y Flavia?
- ¿Se parecen la vida de Enrico y Flavia a la de nuestros padres?
- ¿Cuál era el motor de su vida?
- ¿Para qué trabajaban?

2. En el caso de Rico

- ¿Cómo planifican su vida Rico y Jeanette?
- ¿Cuáles son sus preocupaciones?
- ¿Cuál es el eje de sus vidas?

Reflexiona sobre el siguiente planteamiento, teniendo en mente la lectura de Senneth.

Según García Roca (2000:53), la existencia humana se despliega entre dos aguas, por una parte la necesidad de arraigo, vínculo y pertenencia a una comunidad, a un paisaje, a una cultura y tradición, y por otra, la capacidad de ser libre y expresar la singularidad personal a través de la habilidad para desarrollar el proyecto de vida que se tie-

ne razones para valorar. En la confluencia de estas dos fuerzas, la del vínculo comunitario y la de la libertad emerge el ser humano.

La peculiaridad de la globalización es que desequilibra esta relación pues pone el acento en una libertad entendida como individualismo competitivo, que otorga predominio absoluto a las reglas de la sociedad de libre mercado y se rinde a la lógica de la acumulación de capital. Debilitando con ello los vínculos comunitarios y mostrándose poco hábil en la oferta de caminos para la promoción de la cohesión social. El desarraigo, el no vínculo, puede tener efectos tremendos en las personas y la comprensión que van desarrollando sobre su propia vida.

- ¿Eres capaz de detectar estos efectos en la historia de Rico?
- ¿Cómo puede ser esta situación en el caso de personas inmigrantes?
- ¿Crees que pueden sentir desarraigo? ¿Consideras que pueden vincularse a la comunidad? ¿Qué papel crees que desempeña el trabajo en la construcción de ese vínculo?

LECTURA 2:

¿Qué hay detrás de los “sin papeles”?

Artículo de El País ¿Qué hay detrás de los ‘sin papeles’?

El capitalismo moderno y la jerarquía global de la división del trabajo entre países ricos y pobres han restaurado un “mercado de trabajo de los desterrados” y utilizan la ‘ilegalidad’ como explotación.

Los 2.000 *sin papeles* (inmigrantes indocumentados) que se han instalado en un edificio vacío del centro de París, en la rue Baudelique, número 14, en el distrito 18, no se esconden de nada. Más bien al contrario. Estos africanos occidentales, turcos, paquistaníes y chinos, entre otros, hacen todo lo posible por llamar la atención de la opinión

pública sobre su falta de derechos y su paradero. Cada miércoles se celebra la “marcha de protesta de los *sans-papiers*”, en la que se reparten panfletos y se exhiben pancartas llamativas para recabar amplios apoyos con el objetivo de obtener un estatuto legal. Las democracias ricas llevan la bandera de la igualdad y de los derechos humanos hasta los rincones más remotos de la tierra, sin darse cuenta de que las fortificaciones fronterizas con las que los Estados pretenden frenar los flujos migratorios pierden, de este modo, la base de su legitimidad.

La arrogante humanidad de Occidente lleva en sí la ausencia de humanidad en el trato a los ‘ilegales’. Los ‘sin papeles’ son necesarios para el sistema, como la gran banca o los tribunales.

Lo que sería impensable en la Italia de los delirios verbales contra los *clandestini*, pero también en Alemania y en Hungría, y en muchos otros países del mundo, es algo muy corriente en Francia. Allí se producen muy de vez en cuando, aunque con cierto éxito, huelgas de trabajadores indocumentados con la intención de persuadir a sus empleadores de que les proporcionen permisos de trabajo y residencia. Y los inmigrantes llevan años ocupando iglesias, oficinas gubernamentales y universidades francesas negándose a desalojarlas, con sentadas pacíficas, si no son “legalizados” previamente. El campamento de *ilegales* de la calle Baudelique no ofrece, sin embargo, paralelismo alguno ni en cuanto a su dimensión ni, tampoco, a su visibilidad. Pero el Gobierno de Sarkozy no ha hecho nada para desalojarlo. ¿Cómo puede comprenderse esto?

Los *sin papeles* ponen al Gobierno francés en una disyuntiva. Por un lado, muchos franceses han levantado la voz para que se apliquen restricciones más estrictas (como en la mayoría de otros países europeos y no europeos) para reducir, por lo menos, los flujos de la inmigración *ilegal*. Pero, por el otro, la carga policial del Gobierno contra los *sin papeles* se toparía con una resistencia pública históricamente

justificada. Los franceses aún están orgullosos de ver a su nación como la cuna de los derechos humanos; Francia sigue siendo, más que otros países, un bastión del activismo social y de la resistencia contra las arbitrariedades del Estado.

¿Qué se esconde en realidad detrás de la etiqueta de *inmigrantes ilegales*? Personas que, en todas las regiones ricas y también cada vez más desarrolladas del mundo (por ejemplo, en los países del sudeste asiático), hacen trabajos que en general nadie quiere asumir en estos países: trabajos de limpieza de todo tipo, de asistencia a ancianos y de cuidado de niños en los hogares de la pujante clase media mundial. Los *sin papeles* del mundo tienen que trabajar a escondidas, motivo por el cual ganan una cantidad pequeña de dinero que oscila entre los seis y los ocho euros por hora, según los inquilinos de la calle Baudelique; otros trabajan bajo el nombre de amigos que están en una situación legal; y la mayoría dice que hasta paga impuestos, con lo que se le deducirá automáticamente la seguridad social (salud, pensiones), aunque nunca podrá beneficiarse de ella.

La *ilegalidad* provoca que estos ciudadanos nómadas sean objeto de chantaje y de explotación. No tienen ningún tipo de derecho, pero sus actividades y prestaciones son funcionalmente indispensables, por supuesto para la propia supervivencia y la de sus familiares que viven al otro lado de la frontera, pero también, ante todo, para la supervivencia de las sociedades del bienestar occidentales y de los países emergentes. Podemos y tenemos que indignarnos moralmente ante la situación desesperada de unas personas que lo único que quieren es hacer bien su trabajo para alimentar a sus familias y que, la mayoría de las veces, están obligados a vivir de manera hiperconformista en los países de Europa, porque a menudo han tenido que pasar desapercibidos durante décadas. Pero esto no es lo más grave. Lo más grave de todo es que la arrogante humanidad de Occidente lleva en sí la ausencia de humanidad en el trato a los *ilegales*. Los *ilegales* son simplemente “necesarios para el sistema”, como la

gran banca o los tribunales que los condenan. Nos engañamos a nosotros mismos con la categoría de *ilegales*: no podemos olvidar que la criminalización de estas personas oculta el hecho de que no podemos renunciar a sus prestaciones funcionales.

El Gobierno de Berlusconi ha coronado la criminalización de los *ilegales* amenazando con multar a aquél o a aquellos que sepan de la existencia de inmigrantes *ilegales* si éstos no los denuncian a las autoridades. Hannah Arendt habló de los “apátridas”, que adoptan el estatuto de los “proscritos” medievales en el mundo moderno. Pero lo que ella no pudo prever es que el capitalismo moderno y la jerarquía global de la división del trabajo entre países ricos y pobres iba a restaurar un “mercado de trabajo de los desterrados” (la ilegalidad como explotación), incluso dentro de los Estados de derecho occidentales, y a institucionalizar este mercado por encima de las fronteras nacionales.

Ésta es una categoría de política interior mundial que rige tanto en el macrocosmos como en el microcosmos, es decir, en las familias o en los espacios de la felicidad íntima y de las promesas de igualdad. El compromiso de emancipación en los matrimonios con dos salarios que aspiran a la igualdad se sostiene implícitamente gracias a esta *ilegalidad organizada*: en el trabajo silencioso de *sans-papiers*, *undocumented workers*, *clandestini* e inmigrantes *ilegales* de las regiones pobres del mundo. También podríamos llamarlos “fuerzas pacificadoras” en la lucha de géneros.

¿Y quién cuida en sus países pobres de origen a los hijos, ancianos y enfermos de esas madres que hacen posible la tregua en la lucha de los géneros (“paz” sería demasiado decir) al ejercer de *desterradas* en nuestras sociedades?

En un mundo donde existen todo tipo de riesgos omnipresentes, hay muchas razones para refugiarse en “un espacio externo”, en un

mundo que esté más allá de los riesgos. Sin embargo, una de las consecuencias de la naturaleza global de los riesgos es justamente la creación de un mundo común, un mundo que ya no conoce ningún “espacio externo”, ninguna “salida”, ningún “otro”. Tenemos que aprender y comprender que, por indiferentes y ajenas a nosotros que nos parezcan las personas de otro color de piel, nacionalidad o religión, tenemos la obligación de convivir y trabajar con esos “otros” para sobrevivir en este mundo de corrupción, de sufrimiento y de explotación. Una de las conclusiones sería: entierra todos los valores de “la pureza política” que te hacen creer que estás excluido, que te quedas al margen. Y otra sería que, con la toma de conciencia de los riesgos globales, también se abren espacios para futuros proyectos alternativos, esto es, para modernidades alternativas. Confrontados inevitablemente a los riesgos, nos vemos obligados a elaborar un “punto de vista cosmopolita” y a reconocer la pluralidad irreductible del mundo, lo que podría relegar “el punto de vista nacional”. Pero entonces, ¿estamos hablando propiamente de riesgos? No, puesto que si existen o no depende esencialmente de valores y percepciones culturales, que pueden variar según la experiencia histórica de cada cual.

En ninguna parte podemos entender esto de manera más reveladora que en las dramáticas consecuencias de la biomedicina -la inseminación, el diagnóstico prenatal y la investigación con células madre, y hasta la clonación de seres humanos-. Si queremos señalar aquí dos polos mundiales antagónicos, hay que referirse a Israel y a Alemania. En biomedicina, Israel va por delante de cualquier otro país. El elevado número de nacimientos debe garantizar la supervivencia de la nación. Casi todo lo que está permitido en Israel sin que genere grandes conflictos es objeto de controversia o está prohibido en Alemania. Lo que llama la atención es que ambos países invocan el Holocausto, pero mientras que los judíos lo han sufrido como víctimas, los alemanes han sido los culpables. Para resumir: en el seno de las nuevas complejidades y confusiones de la política

interior mundial, lo que para unos son posibilidades, para otros son crímenes.

***Ulrich Beck** es sociólogo y profesor de la Universidad de Múnich y de la London School of Economics. Traducción de M. Sampons.

Una vez terminada la lectura es interesante regresar al planteamiento de García Roca sobre los dos elementos determinantes para la vida de las personas: las categorías de libertad y arraigo a una comunidad, pero esta vez pensando en la situación de los inmigrantes y de los que no tienen papeles.

La idea es sensibilizar a las personas participantes sobre las situaciones de desarraigo y falta de libertad que pueden experimentar las personas inmigrantes dependiendo del tipo de recorrido migratorio que tenga cada cual y sobre la importancia de desarrollar políticas y estrategias de inclusión y gestión de la diversidad en las organizaciones, que permitan hacer frente a estas situaciones.

Unidad 2

¿Qué es la Diversidad? Dimensiones y Variables.

Objetivo General:

Analizar e identificar en un sentido amplio la diversidad y profundizar en sus variables y dimensiones.

Objetivos Específicos:

- Conocer las diferentes categorizaciones de la diversidad mediante la analogía del iceberg, identificando la diversidad visible e invisible.
- Identificar a nivel global y personal la diversidad identitaria y cognitiva que forma parte de las personas y de los grupos.
- Profundizar en las variables de la diversidad, identificando como pueden afectar a nuestra identidad y pertenencia.

Contenidos:

- 2.1. ¿Qué es la Diversidad? La Diversidad como Iceberg.
- 2.2. Dimensiones y Variables de la Diversidad.
 - 2.2.1. Diversidad Cultural.
 - 2.2.2. Diversidad Religiosa.
 - 2.2.3. Diversidad Generacional.

2.2.4. Diversidad de Género y Diversidad Sexual.

2.2.5. Diversidad Funcional.

2.3. Hacia una Gestión de la Diversidad Global.

Temporalización: 3 horas.

Actividades:

Actividad 2.1: Visibles e invisibles.

Actividad 2.2: Mundo Diverso.

Actividad 2.3: El círculo de la diversidad.

Actividad 2.4: Tengo un dilema!.

2.1. ¿Qué es la diversidad? La diversidad como Iceberg.

¿Quién soy? es la pregunta que organiza nuestra subjetividad al vivir. Y, al vivir, la respondemos, tenemos identidad. Somos así y no de otra manera. Somos como somos y diferentes de otros. El ser es afirmación y negación en acto, semejanza y diversidad. La identidad es entonces definida por el qué, el cuánto y el cómo de los otros tiene el sujeto, y por lo que no posee de otros. ¿Quién soy Yo y quiénes son los otros? ¿Cuáles son los límites específicos del sujeto?, ¿cuáles características no tienes de los otros? Y, ¿quiénes son los semejantes y quiénes los diferentes? La identidad remite al ser y su semejanza, su diferencia, su posesión, y su carencia.

Marcela Lagarde. (1993)¹⁸

Si hacemos una búsqueda en diferentes manuales y bibliografía sobre la palabra diversidad, nos vamos a encontrar en su definición los conceptos de diferencia y desemejanza. Normalmente suele existir consenso en aceptar que cada persona es diferente, pero la experiencia nos demuestra que es difícil reconocer esa diferencia, entendiéndola y relacionándonos con ella en un marco de respeto y afecto.

Gonzalo Sánchez Gardey (2009)¹⁹ de la Universidad de Cádiz, define la diversidad como “una propiedad de un colectivo que mide su nivel de heterogeneidad en relación con una serie de características personales”. De acuerdo con el autor, la diversidad es propia de los grupos, pero también de nuestro propio ser diverso. Cuando hablamos de diversidad es necesario hablar de identidad e individualidad, ya que esta última se forma a partir de una gran clasificación que además, suele estar caracterizada por un binarismo que divide la realidad en dos esferas diferentes, especialmente en Occiden-

¹⁸ http://webs.uvigo.es/xenero/profesorado/purificacion_mayobre/identidad.pdf

¹⁹ SANCHEZ GARDEY, GONZALO (2009). *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz.

te (Mujer-Hombre; Hetero-Homo; Femenino-Masculino; Bueno-Malo; Blanco-Negro).

Mayte Sarrió, experta en género y gestión de la diversidad, nos indica la importancia de esta variable individual y como debemos gestionar para crear entornos profesionales donde todas las personas puedan desarrollar todo su potencial. Esto es, empoderar.

La idea central del concepto de diversidad es el máximo aprovechamiento del potencial ofrecido por grupos heterogéneos, es decir, diversos en cuanto a sexo, edad, etnia, nacionalidad, identidad sexual, características físicas, etc. El criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es, lo que necesita y lo que puede aportar, sea cual sea su procedencia o características personales. (Sarrió, M, 2008: 4).

A la hora de analizar en qué somos diferentes, la bibliografía sobre la diversidad y su gestión, nos ofrece distintas categorizaciones. Una de ellas distingue entre diversidad **identitaria** y **cognitiva**. (Dubin, 2010)²⁰:

La identitaria se refiere a las diferencias relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social: origen, género, orientación sexual, edad, religión, etc. Normalmente, la gestión de estas diferencias está en parte regulada por cierta normativa y directivas que tratan de garantizar la igualdad e trato e igualdad de oportunidades. Aunque es preciso señalar que la existencia de estas normativas, no implican que se realice una adecuada gestión de la diversidad, ni se garanticen entornos profesionales inclusivos. Por otra parte, la diversidad identitaria, suele gestionarse en el seno de las organizaciones para analizar patrones de consumo y aumentar beneficios. Por este motivo, es necesaria una gestión que vaya más allá de

²⁰ DUBIN, K. (2010): *Gestión de la diversidad*. Cuaderno Forética 15.

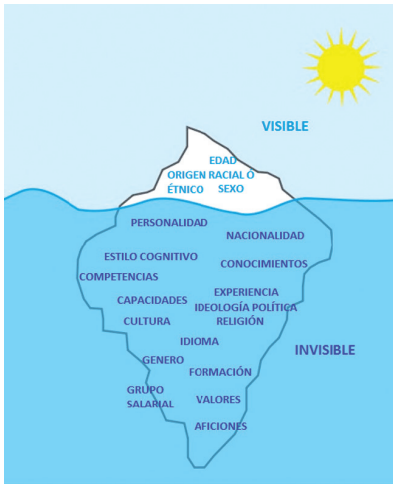
la rentabilidad económica y que teniendo en cuenta, tanto lo externo como lo interno, ponga en el centro de la toma de decisiones a las personas, gestionando la diferencia como valor añadido y positivo.

El autor de esta categorización también nos señala que gestionar la diversidad identitaria, no es suficiente. Ya que un elemento importante para evitar discriminación por estas variables, es la **diversidad cognitiva**. Esta hace referencia al hecho de que las personas tenemos formas distintas de pensar y de abordar la solución de un problema y que están condicionadas en buena medida por las experiencias y conocimientos previos de cada persona.

Tener en cuenta la diversidad cognitiva, implicaría por lo tanto, ponerla en valor a nivel individual, ya que cada persona tiene diferentes formas de categorizar y ordenar la información, pero también distintas herramientas y capacidades a la hora de dar solución a problemas y situaciones. Por otro lado, también es preciso ponerla en valor y gestionarla en los equipos de trabajo, ya que un equipo heterogéneo dará diferentes visiones y alternativas a la hora de abordar un proyecto u actividad. Gestionar la diversidad identitaria y cognitiva, con equipos de trabajo heterogéneos, sería por lo tanto el gran reto.

Otra categorización distingue entre diversidad **visible** que incluye variables que son observables a simple vista como pueden ser el sexo o el origen racial o étnico, y diversidad **invisible** que hace referencia a los valores, estilos cognitivos, conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros. Con frecuencia se usa la analogía del iceberg para describir este concepto, en la que solo una parte de la diversidad es visible. Esta analogía nos sirve para entender el valor y la importancia de aquello que no es visible a priori en las personas y que debe ser puesto en valor (Casanova, 2008)²¹.

21 CASANOVA, M (2008). "Diversidad, fuente de innovación y conocimiento" En: I Congreso Internacional Alares, Febrero 2008.



Iceberg adaptado de: Casanova, 2008

Ninguna de las dos partes del iceberg puede ser ignorada. Normalmente tanto a nivel personal como organizacional solemos centrarnos en la parte visible, obviando lo que hay debajo del iceberg, cuando en realidad sería necesario entender lo que sucede en la parte invisible y utilizar esos conocimientos para transformar nuestras actitudes y comportamientos a la hora de relacionarnos con la “diferencia”.

Esta analogía también nos sirve para hacer referencia a las diferentes dimensiones de la diversidad y como con independencia de encontrarse en la parte visible o invisible, pueden ser motivo de discriminación o por el contrario puestas en valor y gestionadas en marco inclusivo.

2.2. Dimensiones y Variables de la Diversidad.

Ya hemos visto como la diversidad puede tener diferentes categorizaciones. Así también, sabemos que posee multitud de variables que pueden ser visibles o invisibles, puestas en valor, o ser objeto de discriminación. Con independencia de las categorías que establezcamos, el aspecto de mayor interés reside en no hacer referencia a una sola diversidad y como el hecho de vivir en una sociedad plural, es una buena noticia siempre cuando sepamos gestionar la riqueza que puede generar la diferencia.

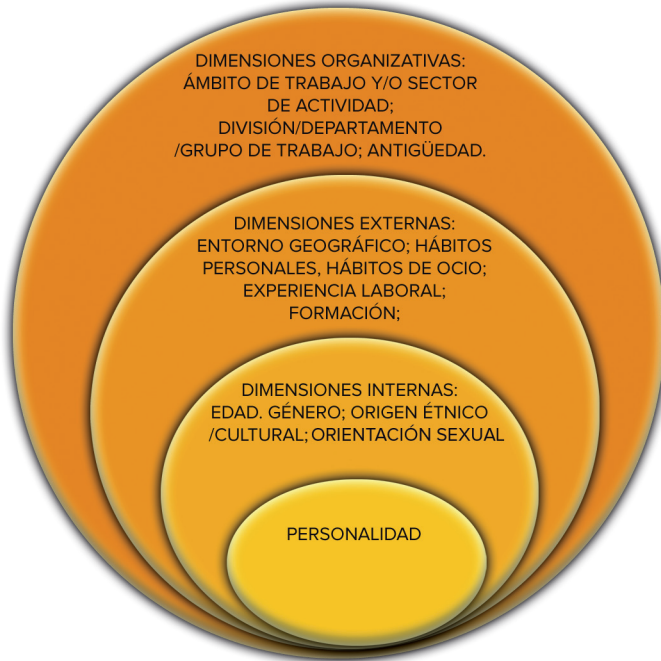
Si bien los discursos de la gestión de la diversidad se han centrado demasiado en la variable cultural, por ser una referencia cuando hablamos de las personas migradas, es importante señalar que **la diversidad no se reduce a lo cultural**. Otras variables conforman el mosaico de diversidades de la sociedad actual (tal y como vimos en la unidad 1), como pueden ser la diversidad de género, diversidad sexual, funcional, etc. Es importante reconocer estas diversidades como constitutivas de nuestro paisaje social y tomar conciencia de que las personas somos portadoras de identidades múltiples y perteneciendo por lo tanto a varios grupos diversos a la vez.

Este aspecto de la diversidad, y la organización de sus variables a través de cuatro dimensiones ha sido señalado recientemente en la última guía para la Gestión de la Diversidad en los Entornos Profesionales, donde Sonsoles Morales, (2011:20)²² hace referencia a uno de los modelos clásicos para analizar las diferencias. Es el propuesto por Gardenswartz y Rowe, A (2008)²³ que distingue 4 niveles de la diversidad, donde en el centro se sitúa la personalidad, y en el resto de capas la dimensión interna, externa y organizativa, en las

22 MORALES, S (2011). "Un largo y sinuoso camino: de la diversidad a la inclusión". En Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (Ed.). *Guía para la gestión de la diversidad en los entornos profesionales*. Madrid: Ministerio de Trabajo e inmigración.

23 GARDENSWARTZ, L., CHERBOSQUE, J., ROWE, A. (2008): *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World*. Davies-Black, Mountain View, California.

que se ubica cada variable que puede caracterizar a una persona o grupo.



Dimensiones de la diversidad. Adaptado de GARDENSWARTZ, L., CHERBOSQUE, J., ROWE, A. (2008).

Antes de describir detalladamente algunas variables de la diversidad, es necesario mencionar algunos aspectos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de hablar de la diversidad y su gestión:

- El mensaje con el que debemos quedarnos de la figura anterior, es que cualquier persona puede pertenecer a más de una categoría. Por lo tanto, forma parte de diversos grupos que a su vez son heterogéneos y cuya pertenencia no es fija e inmutable. Es decir, que una persona puede identificarse o sentir la pertenencia a un determinado grupo o categoría, en el momento presente y podría desvincularse en el futuro.

- La diversidad es una característica natural de todas las personas. Esta diversidad personal, es la identidad o identidades que no son fijas e inmutables. Se construye con relación a la cultura, género, religión y diferentes variables a las que hemos hecho alusión con anterioridad.
- La diversidad es personal y característica de los grupos al mismo tiempo. Tal y como se ha señalado, no viene determinada únicamente por la cultura o el lugar de origen, ya que esta variable no explica por sí sola el ser diverso que cada persona es, ni el nivel de heterogeneidad de los grupos.
- Reconocer estas diversidades múltiples y heterogeneidad grupal no es suficiente, ya que el entorno social y/o profesional es fundamental en cómo esta diversidad es puesta en valor. Gestionar la diversidad implicaría por lo tanto, generar entornos inclusivos que van a favorecer que las personas formen parte de la organización que debe estar preparada para relacionarse con las diferentes variables de la diversidad, y no ser sensible a una sola variable como sucede en algunos contextos profesionales. Así también en el centro de toma de decisiones y de esta gestión debe estar la PERSONA.
- La homogeneidad de los grupos puede ser vista como un elemento positivo por muchas organizaciones, ya que pueden sentir o percibir que les facilita la gestión de los equipos. Sin embargo, estas organizaciones están muy limitadas, porque no son capaces de reconocer la diferencia que es característica de cada ser humano y no están preparadas para enfrentarse a ella, llegando en ocasiones a generar entornos hostiles, poco flexibles y jerárquicos. Sin embargo, hay organizaciones que comienzan a darse cuenta de la necesidad de esta gestión, ya que trae consigo beneficios de diversa índole, pero además, lo entienden como un compromiso ético en la gestión de personas y no solo como un aspecto estético o que mejora la reputación de su organización.

2.2.1. Diversidad Cultural.

Ver: el peligro de una sola historia:

goo.gl/B6ms7G

El 21 de mayo se ha proclamado por la ONU el Día Mundial de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo. Este organismo asegura que tres cuartas partes de los conflictos, tendrían una dimensión cultural. La diversidad cultural, “es una fuerza motriz del desarrollo, no sólo en lo que respecta al crecimiento económico, sino como medio de tener una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual más enriquecedora”. Así también, reconoce que la diversidad es un componente indispensable para reducir la pobreza y lograr un desarrollo sostenible.

Las diversidades de las que hemos venido hablando pueden cruzarse fácilmente con el origen cultural y la orientación religiosa. Dos elementos de diversidad propios de la población inmigrante y que influyen en los hábitos, costumbres, estilos comunicativos, valores y expectativas vitales de las personas. Todo esto tiene una importante incidencia en el mundo del trabajo. No obstante, no todo es cultural, ni la diversidad debe asociarse únicamente a la cultura.

El término “cultura” se utiliza de muchas formas y en ocasiones puede generar confusiones, ya que podemos verla reflejada para justificar ciertos comportamientos y actitudes, (“esto es cultural”), como para definir de manera sesgada a un grupo de personas, (ya que nos influyen los prejuicios y estereotipos de los que hablaremos en la Unidad 4). Así también, solemos asociar cultura con el lugar de origen de las personas o grupos, pero como iremos analizando en esta unidad, la “cultura” es un concepto dinámico, amplio, complejo que no solo responde ni queda definido por un conjunto de características que define a las personas por su lugar de origen.

El origen latino de la palabra **cultura** es “cultivo” y hace referencia a la capacidad de las personas para transformar su entorno y a la vez transformarse a sí mismas. Un pueblo o persona que realiza labores de “cultivo”, se entrena en el uso y aplicación de una serie de técnicas. Adquiere por tanto, el saber y los conocimientos necesarios para garantizar la supervivencia en el entorno donde habita. A la vez, su manera de apropiarse y transformar el entorno es única y particular, pues responde a condicionamientos geográficos, climáticos y territoriales concretos, con lo cual también se puede afirmar que se desarrollan habilidades, hábitos y costumbres propias de un tiempo y un espacio. Una manera peculiar de vivir y de hacer las cosas. Por ejemplo, las construcciones de los Incas para resistir las fallas geológicas en el Perú.

“Cultura” es un concepto con dos acepciones que se han ido desarrollando a lo largo de los siglos (Ariño, 2002: 77-88)²⁴

- 1. La definición humanista**, surge en el contexto de la Ilustración, el siglo de las luces y el progreso. Se concibe a la cultura como equiparable a la idea de “civilización” y opuesta a la idea de barbarie. Es decir, como un proceso de racionalización y perfeccionamiento de las aptitudes del ser humano, mediante la educación, una actividad orientada a sacarlo de su ruda y cruda vinculación con la naturaleza. Samuel Von Pufendorf, la designó como un estado opuesto a la barbarie, de manera que la cultura es todo aquello que el ser humano, mediante su esfuerzo añade a la naturaleza. Esta noción fue adquiriendo fuerza. En el siglo XVIII designaba: “los resultados del proceso cultivo del ser humano”, es decir, el estado del espíritu cultivado por la instrucción y el refinamiento y la suma de los saberes acumulados por la humanidad a lo largo de su historia; en síntesis las creaciones y realizaciones del ser humano y de las sociedades

²⁴ Ver: ARIÑO, A (2002) “Cultura” en CONILL, J. (Coord.) *Glosario para una sociedad intercultural*, Valencia, Bancaja, pp. 77-88.

humanas. De manera que desde esta acepción se piensa la cultura desde un punto de vista universal, se la concibe como el resultado de un constante proceso de mejora de las instituciones y de las personas que recorre a la historia de la humanidad y que es extensible al género humano. Cultura implica aquí, perfección espiritual armónica y general. De allí la frase “Esa persona tiene mucha cultura o es muy culta”. Quiere decir está cultivada, es instruida, posee mucho saber. Esta definición tiene los siguientes rasgos: es universal, abstracta y uniformadora.

Para reflexionar

- ¿Puede haber una cultura universal?
- ¿Es esto factible hoy en día?

2. Hay una segunda definición que surgió históricamente a partir de la vinculación entre cultura y nación. Lo propio de esta definición es considerar a la cultura como **modo de vida de un pueblo**. Veamos la siguiente definición de Edward Tylor (1975: 29-46)²⁵: “La cultura es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad”. De manera que la cultura es el modo de vida de una sociedad, todos los grupos humanos y todos los seres humanos están constituidos culturalmente. Este concepto es útil en tanto permite describir la peculiaridad con la que un grupo humano se apropia de su espacio y se desarrolla a lo largo del tiempo. Sin embargo, no está exenta del riesgo de estereotipar a un grupo social o de considerarlo de forma homogénea.

25 TYLOR, EDWARD B. (1975) [1871] “*La ciencia de la cultura*”, en KAHN, J.S. (Comp.): El concepto de cultura: textos fundamentales, p. 29-46. Barcelona, Anagrama.

Para reflexionar

- ¿Hay culturas mejores que otras?
- ¿Toda diferencia cultural es respetable?
- La defensa de una cultura ¿puede llegar a promover el nacionalismo?
- ¿Qué hacer con la especificidad cultural?

La cultura es dinámica y aprendida. ¿Hasta qué punto hay que tener en cuenta las dimensiones culturales?.

El aspecto más importante con relación al término “cultura”, es que se aprende y se transmite. Esto es, está en permanente construcción, no es estática y puede transformarse en la medida en la que las personas, que han sido socializadas en esos patrones culturales, son conscientes de esas barreras y limitaciones (etiquetas, prejuicios, estereotipos) y construyen otros modelos de estar y relacionarnos con la realidad que nos rodea. Es por lo tanto una construcción que pasa por lo individual y personal, para que la relación con las y los demás, sea reconocida la diversidad en un marco respetuoso y afectivo.

La cultura por lo tanto, va a aportar pautas de conducta y significados a la realidad que nos rodea que cada persona aprende en su proceso de socialización, pero que no son inherentes a la persona, ya que son adquiridas y aprendidas. Esto implica que si bien forman parte del ser diverso que cada una y cada uno somos, puede conllevar etiquetas y aspectos que nos desempoderen y nos pongan trabas a nuestro desarrollo personal y en la relación con la diversidad y diferencia.

Otro aspecto importante que debemos resaltar y que podemos encontrar en la bibliografía especializada en materia de diversidad cultural, son las **dimensiones culturales**, que puede ofrecernos pautas a la hora de distinguir qué significado se da a diferentes conductas, emociones, sentimientos, etc., entre unas culturas y otras.

Algunas aportaciones teóricas como las de Hall (1976)²⁶, han hecho referencia a las diferencias que pueden existir entre las culturas, agrupándolas en dos grandes bloques (individualistas y colectivistas). Estas aportaciones teóricas, han sido utilizadas por algunas consultoras y organizaciones para aplicarlas al contexto corporativo. Si bien han puesto de manifiesto las diferencias culturales y el concepto que tienen algunas culturas con relación al poder, tiempo, pertenencia a un grupo, etc., ha llegado a extenderse de forma errónea, fomentando en ocasiones, estereotipos y prejuicios con relación a determinados grupos. Esto se debe al enfoque de algunas organizaciones en las que el componente cultural, solo se ha incorporado en la comunicación externa de la organización, o como estrategia de venta, y solo a determinados grupos de interés (consumidoras y consumidores, socias y socios a nivel internacional).

Culturas individualistas (bajo contexto)

- Los objetivos individuales son más importantes.
- Competitividad. El éxito se mide en función de que se sobrepase al resto.
- Hay jerarquía, distinción entre quienes ejercen el liderazgo y el resto de componentes de la organización, etc.
- Las relaciones personales no son muy importantes. Se pasa poco tiempo conociendo a las personas con las que se va a establecer una reunión.
- Se valora que la comunicación sea directa. No importa que no se quede “bien”.
- La información es explícita, deja poco sin decir.

²⁶ Hall, E (1976) *Beyond Culture*. New York: Doubleday.

Culturas colectivistas (alto contexto)

- Los objetivos de grupo son más importantes.
- Cooperación. El éxito se mide en función de la aportación que se realiza en el grupo.
- El liderazgo se comparte.
- Las relaciones personales son muy importantes. Se invierte mucho tiempo en conocer a las personas con las que se va a tener una reunión.
- Se valora la comunicación indirecta, por que quedar bien es importante.
- La información en ocasiones es implícita.

Fuente: Adaptado Hall, E (1976) *Beyond Culture*. New York: Doubleday.

Es importante tener en cuenta que aunque estas dimensiones nos pueden servir para comprender algunas diferencias y poder relacionarnos con ellas, en ningún caso debemos utilizarlo para etiquetar a las personas y asociar comportamientos y actitudes a una cultura concreta. Por lo tanto, estos factores pueden considerarse pero sin dejar de reconocer la alteridad e individualidad de cada persona. Reducir lo que nos diferencia a la dimensión cultural, nos limita y puede llevarnos al desencuentro.

Si a la gestión de la diversidad cultural, no al relativismo cultural.

Por otro lado, si bien las culturas dan sentido a la realidad que nos rodea, porque nos aportan un sentido de pertenencia con determinados valores, en ocasiones, se involucra la cultura o los valores tradicionales para justificar el poder y la opresión. El empoderamiento de los grupos que han sido desempoderados (a los que se les ha negado la toma de decisiones y el control de sus vidas, por no pertenecer al grupo mayoritariamente aceptado “hombre, joven, blanco y heterosexual”) nunca debe verse renegado en pro de una cultura. Esto

es, no deben existir excusas para vulnerar los derechos humanos en aras de una cultura o de la diversidad cultural, pues estaríamos reduciendo la visión de la diversidad al relativismo cultural.

Por este motivo, los planteamientos de gestión de la diversidad de las organizaciones deben tener fundamentos éticos, y partir del reconocimiento de los derechos humanos en todas las culturas. Desde el programa de Gestión de la Diversidad de Fundación Cepaim, se entiende también que todas las culturas tienen algo que aportar, pero que no todas las diferencias culturales son defendibles, pues hay costumbres que atentan contra la integridad del cuerpo y de las personas, y tales tradiciones son contrarias a los derechos universales de las personas.

2.2.2. La diversidad religiosa.

La religión nos propone modos de actuación sobre lo que se considera bueno y malo, correcto e incorrecto, justo e injusto, para nuestra vida personal y nuestra vida en la comunidad. A partir de allí, dicta pautas de comportamiento para sus fieles.

De acuerdo con Adela Cortina (2002)²⁷, los mandatos religiosos suelen originarse en una voluntad divina y pueden ser interpretados o transmitidos por alguna persona que represente esa voluntad. En todo caso, son mandatos con un sentido religioso que sólo se dirigen a la comunidad de creyentes. En definitiva, la religión ofrece ideales de vida buena, y las normas que deben de cumplirse para alcanzar esos fines. El fundamento de esos preceptos se encuentra en la fe y en la verdad revelada que los fieles consideran absoluta.

27 CORTINA, A (2002). *Ética Civil y Religión*. Madrid: PPC Editorial.

Se recomienda la lectura: *Ética y Religión. Un juego de no suma cero.* (Adela Cortina)

goo.gl/REKYo7

Los hábitos y costumbres que promueve el comportamiento religioso tienen un efecto en la organización del trabajo. A medida que se profundizan los procesos de globalización, deslocalización e internacionalización, se va sintiendo con más fuerza el impacto que tiene la diversidad religiosa en el trabajo. Uxío Malvido comenta por ejemplo en su blog “diversidad corporativa” lo siguiente:

En los entornos de trabajo internacionales se felicitan las “vacaciones” pero no la “Navidad”, una palabra que prácticamente se destierra del vocabulario laboral de diciembre. El tema no está exento de cierta polémica porque para algunas personas esto significa hacer invisible el carácter cristiano de la Navidad; pero en realidad hablar de “vacaciones” no es una muestra de “laicismo militante” para huir de la connotación religiosa sino una forma de englobar la variedad de festividades y celebraciones en todo el mundo coincidiendo con el final del año.

En países de mayoría católica resulta difícil entender las implicaciones de la creciente diversidad religiosa en el trabajo. Sin embargo, es necesario tener presente el modo en que la religión puede impactar el ejercicio profesional de los trabajadores en lo relativo a: fiestas religiosas, vestimenta, tipo de comida que se ofrece en el trabajo, períodos de descanso, etcétera.

En España hay aproximadamente un millón setecientos mil musulmanes. Según datos de la consultora de diálogo interreligioso, Tanenbaum, los musulmanes son el grupo más vulnerable a discriminación en el trabajo. El Islam es la religión que mejor ejemplifica las diferentes implicaciones prácticas de tener trabajadores-

de distintas creencias religiosas, que incluyen: una determinada vestimenta y apariencia física, comida, necesidades de oración diaria a horas predeterminadas, ayuno durante el Ramadán, etc. Aunque no hay obligación legal de acomodar en el trabajo todas estas prácticas es sin duda más inteligente intentar flexibilizar nuestros entornos laborales para facilitarlas en la medida de lo posible, dado nuestro contexto geográfico y la previsible evolución demográfica de las sociedades europeas.

Para leer más

“Diversidad religiosa en el trabajo”
goo.gl/105hRm

Tener en cuenta la diversidad religiosa en los entornos profesionales, es de suma importancia para generar un entorno inclusivo. Como sucede con otras variables de la diversidad, lo fundamental es conocer esa realidad. Si hacemos un mapeo, o diagnóstico de la diversidad de nuestro entorno profesional, tendremos que tener en cuenta la diversidad religiosa, gestionar las posibles diferencias y adaptar determinados procedimientos de trabajo, si fuera necesario.

Es importante tener en cuenta que gestionar la diversidad religiosa, no es gestionar la diversidad migratoria, por más que en ocasiones tenga relación y vínculo. Hay que diferenciarlo y ambas gestiones son necesarias en un entorno profesional. Tal y como indica la institución Pluralismo y Convivencia, el ejercicio de la libertad religiosa son independientes de la condición nacional o migratoria y no se debe hacer distinciones por ello, de este modo se separa la práctica religiosa de la condición migratoria y se evitan fenómenos de xenofobia facilitando, en este caso, la convivencia en el entorno profesional²⁸.

28 ALARCON, I & BEZUNARTEA, P y otros (2011). *Manual para la gestión municipal de la diversidad religiosa. Guías para la gestión pública de la diversidad religiosa*. Observatorio del pluralismo religioso en España.

2.2.3. Diversidad Generacional.

Tener en cuenta la diversidad generacional implica en primer lugar, estudiar la posibilidad de incluir en la empresa u organización a personas pertenecientes a distintas generaciones o grupos de edad y hacerlo de una manera tal que se generen las condiciones adecuadas para que cada grupo de edad pueda aportar el máximo de sus habilidades posibles al entorno laboral.

Se recomienda la lectura:

“Todas las edades son necesarias”. El País.
goo.gl/OtF3qF

Una gestión de la diversidad generacional adecuada, implicaría:

- Ser capaz de detectar el talento, la experiencia y los aportes intangibles que pueden realizar las personas con un largo recorrido laboral.
- Definir el tipo de talentos que se requieren para cada área de negocio y detectar qué puede aportar cada generación en cada uno de ellos.
- Diseñar programas que promuevan la transferencia de conocimientos entre generaciones y con ello la innovación, mediante programas de mentoring formales o informales.
- Reconocer que las trabajadoras y trabajadores seniors acumulan una importante experiencia en sectores laborales concretos y son a la vez portadores de la memoria de la empresa o corporación.
- Diversificar los puntos de vista y con ello aumentar la capacidad de gestión estratégica.
- Normalizar la interacción y trabajo conjunto entre personas de diversas generaciones.
- Para diferenciar los valores, aptitudes e intereses de las personas según la época en la que nacieron, se ha popularizado una

clasificación generacional, a partir de la cual se señalan un conjunto de rasgos y orientaciones al trabajo y a la vida que han sido predominantes en cada momento histórico. La mencionamos brevemente a continuación, para que se tenga presente en los procesos de elaboración de programas de gestión de la diversidad.

El **baby boom** se refiere al vertiginoso aumento de natalidad que experimentó Estados Unidos después de la segunda guerra mundial y que se ubica a finales de la década de 1940 y 1969 aproximadamente. Este boom de natalidad también tuvo lugar en España aunque unos años más tarde desde mediados de la década de los 50 hasta mediados de los setenta. El gran número de nacimientos coincidió con un período de consolidación del Estado de Bienestar, de paz y de bienestar económico. Los valores que se asocian a estos períodos históricos son la idea de progreso asociado por una parte a la reivindicación de derechos, y por otra al trabajo y al bienestar económico. De allí que a estas generaciones se les atribuyan valores como la constancia en el trabajo, la fidelidad a las organizaciones, el respeto por las jerarquías y la búsqueda de la estabilidad.

La **Generación X** vive la llegada de internet y de la era digital, la consolidación de la sociedad de consumo y la caída del muro de Berlín. Su nombre se debe al libro escrito por el canadiense David Coupland que escribió una novela con el mismo nombre, para dar cuenta de los cambios sociales, culturales y valorativos que atravesaba la generación nacida entre los finales de los setenta y los ochenta. Es descrita como una generación de transición entre lo analógico y lo digital y por tanto, que bebe de ambas fuentes. A las personas nacidas en este período se las describe como capaces de valorar el aporte de las nuevas tecnologías sin sucumbir a ellas, que valoran la formación reglada y formal y que mantienen un cierto compromiso ideológico. Sin embargo, los cambios políticos y sociales han transformado sus expectativas vitales en relación al progreso económico por ejemplo. En España, Espido Freire describe la visión de mundo de las per-

sonas nacidas en esta generación. Los títulos son: *Cuerpo, alma y mente de la generación de los 1000 euros* (Barcelona, Editorial Ariel, 2006)²⁹ y *Mileuristas II: la generación de las mil emociones* (Barcelona, Editorial Ariel, 2008)³⁰.

La **Generación Y**. El término se utiliza para designar a la gente que nació en plena era digital y por tanto, los que nacen a continuación de la generación X (años noventa). Se dice que el término apareció por primera vez en la revista *Ad Age* en 1993, para describir a los y las adolescentes de esa época. Es descrita como una generación que nace en un mundo cada vez más globalizado y democrático pero que desconoce los esfuerzos y sacrificios que se realizaron para conformarlo. Han nacido en un contexto de cambio, de conectividad y desterritorialización global. Se dice que no identifican la noción de sacrificios con resultados y que viven inmersos en la tecnología.

También se habla de una **Generación Z**, nacida a finales de los 90 y principios del 2000. Se dice que su desarrollo personal se ha dado en gran medida a través de las redes sociales y en el contexto de un mundo virtual. De ahí que también se les llama generación net. El rasgo más característico es que su mundo de relaciones tiene lugar a través de la web, lo que les permite desarrollar grandes habilidades en este terreno y organizar actividades o campañas a través de la movilización virtual. En contraste, se habla de una cierta dificultad para las relaciones interpersonales cara a cara, dado la menor calidad e intensidad de sus relaciones personales. Otra aportación que se realiza es que tienden a cuestionar la formación reglada y que optan más por la autoformación.

El aporte de esta clasificación es que nos permite pensar en las habilidades y visiones del mundo y de la vida que puede haber desarrollado cada grupo generacional y esto a la hora de conformar un equi-

29 FREIRE, E (2006) *Cuerpo, alma y mente de la generación de los 1000 euros*. Barcelona, Ariel.

30 FREIRE, E (2008). *Mileuristas II: la generación de las mil emociones*. Barcelona, Ariel.

po de trabajo en la empresa puede ser muy relevante para fomentar la creatividad. Esto es precisamente lo que ha hecho el IESE (2012) en su estudio Generación y Talento. A partir de una encuesta donde participaron 447 personas vinculadas al área de Recursos Humanos, analizó el aporte que cada generación podría brindar en el ámbito laboral. Los resultados señalan que las personas perteneciente a generación Y tienen amplio conocimiento de las TIC, mientras que aprenden de los baby boomers, el compromiso con la organización, la visión estratégica y de negocio. Así, mientras las trabajadoras y los trabajadores seniors transmiten valores como la responsabilidad, educando a través del mentoring, los integrantes de la generación Y, ayudarían en la implementación de canales de comunicación a través de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, no debemos olvidar que esta clasificación intergeneracional es una mera referencia y que las habilidades que las personas desarrollan e incluso su sistema de valores están fuertemente influenciados por su educación, por su proceso de socialización y por las oportunidades que han tenido a lo largo de su vida. De manera que ésta es sólo una clasificación orientativa.

Esta consideración no es un obstáculo para reconocer la importancia de la diversidad generacional, ni para tener en cuenta la creciente participación que ira teniendo la inmigración en nuestras sociedades y en el mundo del trabajo. Asuntos que implican un compromiso de empresas y organizaciones con la gestión de la diversidad, como eje transversal de la política de recursos humanos.

Para ampliar información sobre las herramientas que permiten gestionar la diversidad generacional véase la publicación on line:

“Diversidad Generacional” Fundacio Factor Humá
goo.gl/euRYZu

2.2.4. Diversidad de Género y Diversidad Sexual.

Diversidad de género.

Para introducir el concepto de diversidad de género, es necesario hacer alusión al **sistema género-sexo**. El sistema género-sexo sería un conjunto de conceptos con relación al sexo (características físicas y biológicas) que cada sociedad transforma en pautas culturales o normas de organizarnos en la sociedad (género). De manera que esas características físicas y biológicas de machos y hembras, va a ser interpretada por cada sociedad estableciendo unas normas de lo que es normal o no. Así también, estas normas (que son sociales y culturales) van a crear unas relaciones desiguales a partir de esas diferencias biológicas.

Este sistema establecería una relación de identificación entre:

Sexo:

Las características biológicas y físicas de machos y hembras. Término que se usa para hacer referencia a la diferencia biológica entre hombres y mujeres. Nacemos sexuadas y sexuados y por lo tanto hay mayor dificultad para su modificación, aunque hay personas que sienten que su sexo no se corresponde con su identidad y deberían tener libertad para modificarlo, si así lo desean.

Ejemplo: las mujeres tienen vagina, los hombres tienen pene. Los hombres tienen espermatozoides, las mujeres tienen óvulos.

Género:

Son las características, actitudes y conductas diferenciales que un contexto sociocultural atribuye a hombres y mujeres. Como concepto es relacional y dinámico. Es una identidad aprendida y adquirida. Es una construcción social, económica, política, histórica y cultural. Es, por tanto, modificable. Este concepto de género por lo tanto hace referencia a la construcción social generadora de exclusión al desarrollar las ideas de feminidad y masculinidad a partir de esa diferenciación biológica. Esa construcción social del género, además se asienta en un sistema de relaciones de poder que establece normas y prácticas desiguales, generando por lo tanto un estatus desigual para mujeres y hombres y limitando nuestro desarrollo personal. El género al igual que la cultura, no es una variable de la diversidad aislada, está interaccionando con otras variables como son la edad, nacionalidad, orientación sexual, nacionalidad, etc.)

Ejemplo: las mujeres son emocionales, los hombres son racionales, las mujeres no pueden liderar una empresa, los hombres no pueden cuidar a sus hijas e hijos.

En ocasiones, se hace un uso erróneo del concepto de género. Por este motivo es importante resaltar que género no es igual a sexo, ni es correcto identificar género con mujer (los hombres también tienen género). Tampoco es adecuado sustituir género por feminismo, ni analizarlo de manera aislada a otras variables de la diversidad (étnia, edad, orientación sexual, etc).

Por otro lado, es necesario profundizar si realmente y teniendo en cuenta que el género es una construcción social, podemos hablar únicamente de dos géneros (masculino y femenino). Aunque no podemos extendernos en este punto, hay teorías que han generado un debate con relación al binomio hombre-mujer y consideran que

es necesario contemplar otras categorías como es el “transgénero”. Así también, hay literatura especializada que hace interesantes aportaciones con relación al sexo y el concepto del cuerpo, donde se señala que el sexo también puede ser construido y que es necesario tener una visión del cuerpo que vaya más allá de la genitalidad “femenina” y “masculina”. Este punto lo dejamos para el debate ya que introducirnos aquí y ahora, sería inabarcable. No obstante, también haremos alusión a este aspecto cuando definamos la diversidad sexual.

En cualquier caso, los roles y estereotipos relacionados con el género, reproducen la desigualdad y se establecen y dan significado a lo que la sociedad considera que es femenino y masculino.

Roles de género:

Sería el conjunto de comportamientos, actitudes y funciones que la sociedad establece que son los adecuados en función de cada género. Estos se transmiten a través de la familia, la escuela, los medios de comunicación y hace que cada persona las adopte como propias.

Ejemplo: Las mujeres deben desempeñar roles de cuidado de otras personas. Los hombres deben de desempeñar tareas de fuerza y mecánicas.

“Roles de género intercambiados en anuncios”

goo.gl/gdvZUB

Estereotipos de género:

Los estereotipos son ideas preconcebidas, y en este caso con relación a lo que es ser mujer o lo que es ser hombre.

Ejemplo: si eres mujer eres servicial, cuidadosa, delicada, educada, discreta, sensible, amorosa. Si eres hombre eres competitivo, seguro, ambicioso, fuerte, racional...

A continuación presentamos algunos ejemplos que aclararían esta cuestión (Nuria Varela, 2005)³¹ :

| Si alguien se comporta: | Si es niña se dice que es: | Si es niño se dice que es: |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Activa/o | Nerviosa | Inquieto |
| Insistente | Terca | Tenaz |
| Sensible | Delicada | Afeminado |
| Desenvuelta/o | Grosera | Seguro de si mismo |
| Obediente | Dócil | Débil |
| Temperamental | Histérica | Apasionado |
| Prudente | Juiciosa | Cobarde |

¿Pero, qué es ser mujer y qué es ser hombre?

Ver: Explorando tu masculinidad.

goo.gl/2FfvRm

Este deber ser, no tiene fundamentación biológica, es la sociedad la que nos indica que significa ser mujer y que significa ser hombre.

³¹ VARELA, N (2005). *Feminismo para principiantes*. Barcelona, Ediciones B.

Esto nos limita a la hora de desarrollarnos como personas, por que se nos concibe como incompletas y incompletos, cuando en realidad somos seres con un potencial a desarrollar y múltiples capacidades que de no ser limitadas, nos harían más felices al no estar condicionadas y condicionados por lo que la sociedad espera de nosotras y nosotros.

Esta socialización de género que es transmitida desde que nacemos, provoca grandes desigualdades y discriminaciones. Aunque muchas personas hoy afirman que la igualdad ya está conseguida, y que mujeres y hombres tenemos los mismos derechos, aún existen discriminaciones sexistas que nos impiden caminar de la igualdad legal a la igualdad REAL.

Estas discriminaciones, se tienen presentes en el ámbito del trabajo, cuando asociamos tareas en función del género. Quizás, si es la primera vez que hemos tomado conciencia de las diferencias entre género y sexo, nos sea complicado ver, **como cualquier trabajo puede ser desempeñado por cualquier persona con independencia de su sexo, y sin embargo, aún seguimos asistiendo a una división sexual del mismo, donde existen trabajos que son feminizados y otros que son masculinizados.**

Aunque tengamos en cuenta el sistema género-sexo para explicar cómo se realiza el proceso de socialización de género, es fundamental situarlo en un contexto desigual que tiene su origen en el patriarcado. No todo puede explicarse desde esta teoría que hace visible las diferencias.

El Patriarcado es una forma de organización política, económica, religiosa y social basada en la idea de autoridad y liderazgo del varón, en la que se da el predominio de los hombres sobre las mujeres, el marido sobre la esposa, del padre sobre la madre y los hijos e hijas, y de la línea de descendencia paterna sobre la materna. El patriarcado ha surgido de una toma de poder histórico por parte de los hombres, quienes se apropiaron de la sexualidad y reproducción de las mujeres y de su producto, los hijos e hijas, creando al mismo tiempo un orden simbólico a través de los mitos y la religión que lo perpetuarían como única estructura posible. (Reguant, D, 2007:1)³²

Gestionar la diversidad de género implicaría **construir un nuevo modelo**. Ya no sirve con incluir a las mujeres en las organizaciones, sino que además es necesario incorporar una nueva realidad y unos nuevos valores. Es necesario romper con la organización social que hasta ahora está basada en las relaciones de poder, la subordinación de las mujeres, y la diferenciación de roles asignados al género, haciendo visible también **que la masculinidad tradicional y hegemónica dificulta el camino hacia la igualdad**. Nuevos movimientos de hombres (nuevas masculinidades) están trabajando para reflexionar sobre esta situación desigual y como trabajar de manera personal y colectiva en la construcción de entornos más igualitarios y justos, libres de violencia y discriminación contra las mujeres.

Estos cambios deben producirse a nivel personal, en el ámbito de la pareja y por su puesto en la corresponsabilidad en la crianza de los hijos e hijas, pero también deben trasladarse al ámbito profesional para generar entornos de trabajo con calidad de vida para las mujeres y hombres que forman parte de las organizaciones.

³² REGUANT, D (2007). Explicación abreviada de patriarcado. Barcelona. goo.gl/4byKfE

Entendemos por modelo tradicional de masculinidad, el conjunto de valores, ideas y actitudes que históricamente, han determinado cómo debe ser un hombre. Este modelo tradicional de masculinidad es una de las piezas claves del patriarcado, término que utilizamos para referirnos a nuestra propia sociedad, en tanto que en ella se ha establecido una clara distinción en roles e identidades, entre lo masculino y lo femenino y en la que el hombre ha contado con una serie muy amplia de privilegios a costa de la discriminación de la mujer. (G, Domínguez, A, 2013:12)

Recomendación video: “El Traidor”.

goo.gl/MckhKb

Diversidad Sexual.

La diversidad sexual es un término que se utiliza para referirnos a las diferentes orientaciones que cada persona puede tener con relación a su identidad sexual y afectividad (heterosexualidad, homosexualidad, transexualidad, bisexualidad).

Tal y como señalábamos con anterioridad, para algunas teorías de la sexología, esta categorización es insuficiente y limitada. Ejemplo de ello es la teoría “queer” que rechaza esta clasificación por tener una visión que es muy estática con relación a las identidades. Esta teoría hace referencia a que las personas están sujetas a restricciones impuestas por la cultura y la sociedad en la que sostiene, que la heterosexualidad es la norma (heteronormatividad). “Queer” en su significado como anómalo o retorcido, es el término que se ha utilizado para hacer referencia a que el mundo de los afectos, sexualidad e identidad es mucho más complejo y todas ellas pueden verse como anómalas, negando así la heterosexualidad como lo normal o lo común.

En la primera unidad hacíamos referencia a la necesidad de tener presente la diversidad sexual en la sociedad en la que vivimos y como a día de hoy, aún se considera la heterosexualidad como el patrón genérico para evaluar el resto de orientaciones sexuales y afectivas como “anormales” o “diferentes”. Gestionar la diversidad sexual implica por lo tanto, tener en cuenta que las personas tenemos derecho a desarrollar nuestra identidad en libertad, a construir nuestro mundo personal de afectos y poder gozar de ello.

Ver: Familiarízate!

goo.gl/5KTXEF
goo.gl/egJfEL

Gestionar la diversidad sexual es importante, no solo porque esta diversidad está presente en el grupo de consumidoras y consumidores (ejemplo de ello son algunas compañías de seguros que han creado servicios específicos) o debido a las organizaciones que deben respetar la normativa en materia de no discriminación, si no porque además, estas deben aplicarse también al resto de políticas de la empresa como pueden ser las medidas de conciliación y la responsabilidad, teniendo en cuenta la diversidad de familias existentes actualmente en la sociedad.

A continuación se presenta un caso para reflexionar sobre las políticas de Gestión de la Diversidad en relación a las personas LGTB en la empresa:

Nombre de la Iniciativa: Diversidad Global en Deutch Bank. Marketing de Grupo

Ámbito: Orientación Sexual

Países: Alemania, Italia y Reino Unido

Puntos de interés

- Las asociaciones de empleados aumentan la sensibilización hacia la diversidad.
- Las campañas de marketing para Gays y Lesbianas multiplican por diez el retorno sobre la inversión.
- Ganó el premio Max-Spohr en 2.002.

“La diversidad es la clave para el crecimiento de nuestro negocio. Nuestros éxitos están conducidos por nuestra habilidad para aprovechar y gestionar nuestra diversidad para crear excelentes soluciones para nuestros clientes”

Deutsche Bank pretende fomentar un lugar de trabajo inclusivo en el que todos los empleados puedan contribuir con todo su potencial. Para lograr esto, estableció un equipo para la diversidad global en 1.999 para apoyar varias iniciativas tales como iniciativas de desarrollo y talento, asociaciones de empleados y formación en la diversidad. Sin embargo, inicialmente recibió una respuesta reservada entre los directivos de la empresa. Solo cuando el equipo empezó a relacionar la diversidad con la empresa, los directivos se abrieron al debate.

Hoy en día en Deutsche Bank, los directivos senior de cada división de negocio actúan como expertos en diversidad. Se mantienen talleres de trabajo en gestión de la diversidad para todos los directivos, a los que se les pide que establezcan objetivos personales de diversidad. Los miembros del equipo para la diversidad trabajan ahora como consultores para las divisiones de negocio, ayudándoles a analizar datos, desarrollar proyectos y monitorizar sus impactos.

Un proyecto que se está llevando a cabo con el negocio de banca minorista de Deutsche Bank en Alemania es el de llegar a potenciales clientes gay y lesbianas con el propósito de ganar cuota de mercado posicionando al banco como proveedor de servicios financieros de mente abierta y comprensivo.

El proyecto se inició en Berlín a finales de 2003 cuando Deutsche Bank empezó a poner anuncios en revistas gay. Los anuncios daban los nombres de la gente a quien contactar, dándole al banco no solo la oportunidad de vender sus servicios sino también de calibrar las respuestas particulares a la campaña. Internamente, Deutsche Bank tiene asociaciones de empleados gay y lesbianas en Alemania, Reino Unido y EEUU, y las actividades de marketing hacia gays y lesbianas difícilmente se habrían llevado a cabo sin su influencia.

Externamente, Deutsche Bank apoya grupos de defensa de gays y lesbianas y las manifestaciones gay anuales en las ciudades alemanas. En 2002, su compromiso con la diversidad fue recompensado con el premio Max-Spohr (Federación de Directivos Gay) Resultados Deutsche Bank está recogiendo éxitos con sus campañas de marketing en Berlín, atrayendo nuevos clientes y beneficios. Animado por esta respuesta, el negocio de banca minorista decidió lanzar una campaña de marketing para gays y lesbianas semejante en Hamburgo en 2004. Los dos proyectos juntos, el de Berlín y el de Hamburgo, han obtenido unos resultados que multiplican por diez la inversión realizada.

Preguntas que invitan a la reflexión:

¿Creéis que es un caso de gestión de la diversidad más estético que ético?

¿Se tiene en cuenta la diversidad en los diferentes grupos? ¿Solo en el grupo de consumidoras y consumidores?

Recomendamos la guía: diversidad sexual y ámbito laboral. Guía informativa.

[http://diversidadlgtb-trabajo.blogspot.com/es/](http://diversidadlgtb-trabajo.blogspot.com.es/)

2.2.5. Diversidad Funcional.

Video: Discapacidad en primera persona. Cocemfe

goo.gl/cEeWhs

En la primera unidad hicimos referencia a la necesidad de entender el concepto de diversidad funcional en su sentido amplio, ya que el término “discapacidad” puede traer consigo discriminaciones y limi-

taciones en el acceso y en los entornos profesionales de muchas personas.

Así también, debemos tener en cuenta que la gestión de la diversidad implica mucho más que cumplir con la normativa. Si bien esta regula ciertas medidas para la inclusión de personas en los entornos profesionales, estas no garantizan que se realice una gestión integral y con un compromiso ético.

Cuando hablamos de diversidad funcional, inmediatamente lo asociamos a las personas con discapacidad. En este caso, en España se implementaron un conjunto de medidas para luchar contra la discriminación laboral de las personas con discapacidad, a través de la Ley de la Integración Social de los Minusválidos (LISMI). Esta Ley obligaba a las empresas públicas y privadas con un número igual o superior a 50 trabajadoras y/o trabajadores, a que incluyeran en su plantilla al menos el 2% de personas con discapacidad.

Si bien estas medidas son necesarias, no pueden implementarse de manera aislada, es preciso incorporar un discurso que vaya más allá de este cumplimiento legal. Esta nueva visión y concepto de diversidad funcional, pasa por aceptar que las personas tenemos capacidades diversas y que estas necesitan ser tenidas en cuenta a través de un adecuado sistema de gestión del talento. Solo así, se permitirá a las personas desarrollar su potencial en entornos profesionales que sean capaces de retener y hacer que las personas formen parte de ese entorno con independencia de su diversidad, adecuando los puestos de trabajo, si fuera necesario, para eliminar las barreras que dificulten el desarrollo profesional en igualdad de oportunidades.

En la actualidad existen numerosas organizaciones que forman parte del Comité Español de Representación de las Personas con Discapacidad, que además de asesorar en la normativa y cumplimiento de la Ley, pueden realizar un asesoramiento completo y global de cómo

incorporar la gestión de la diversidad funcional en los entornos profesionales. Algunas iniciativas como la de esta cooperativa promovida por FEAPS, realizan una evaluación de la accesibilidad a productos y espacios en las organizaciones:

Cooperativa Altavoz.
goo.gl/pllyz3

Otro ejemplo es “Atendo” el servicio que ofrece ADIF para usuarias y usuarios de este transporte:

<http://www.renfe.com/viajeros/atendo/>

Para más información consultar:

<http://www.cermi.es/es-ES/Paginas/OrganizacionesCERMI.aspx>

2.3. Hacia una Gestión de la Diversidad Global.

Aunque en la próxima unidad haremos referencia a la necesidad de la gestión de la diversidad y los beneficios para las organizaciones, es importante destacar la necesidad de atender a todas las dimensiones y variables si se quiere realizar una adecuada gestión. Algunos entornos profesionales y organizaciones, son sensibles a una variable en concreto, bien por compromiso, bien por cumplimiento legal, pero esto no sería suficiente, pues no estaríamos hablando de una gestión global.

Como ejemplo de algunas organizaciones que se comprometen en la gestión de la diversidad (en el sentido amplio del término), igualdad de oportunidades y no discriminación, proponemos los casos de aquellas empresas que se han adherido al Pacto Mundial o Global Compact, donde reportan anualmente, el compromiso y sus principios, detallando el diagnóstico, políticas, acciones y seguimiento y medición de los impactos.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) es una **iniciativa internacional** que promueve implementar **10 Principios** universalmente aceptados en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. Es una iniciativa de responsabilidad social, voluntaria, que es respaldado por las empresas y organizaciones que lo componen. El pacto supone un marco práctico que ofrece herramientas y recursos para implantar modelos de negocio sostenibles y compatibles con la vida de las personas. Este pacto persigue dos objetivos complementarios:

1. Incorporar los 10 Principios en las actividades empresariales de todo el mundo.

2. Canalizar acciones en apoyo de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Fuente: <http://pactomundial.org>

Ejemplo práctico. Conoce el informe de progreso de este pacto mundial de la empresa “Room Mate Hotels”:

goo.gl/wSeURK

ACTIVIDADES UNIDAD 2



Actividad 2.1:

Visibles e invisibles.

Actividad 2.2:

Mundo Diverso.

Actividad 2.3:

El círculo de la diversidad.

Actividad 2.4:

¡Tengo un dilema!

UNIDAD 2

Actividad 2.1



Visibles e invisibles.

Objetivos:

Conocer las diferentes categorizaciones de la diversidad y profundizar en sus variables y dimensiones.

Metodología:

Para poder evidenciar como visibilizamos las dimensiones y variables de la diversidad, se propone al grupo, tras repartirles las fichas, que agrupen las dimensiones en función de si creen que son visibles o invisibles.

A continuación se pide que elijan una de las dimensiones y pongan un ejemplo de si dicha variable ha supuesto en su vida personal o laboral, un motivo de discriminación o por el contrario una puesta en valor.

Por último se muestra la figura del iceberg completa, para dar paso a la parte teórica del temario sobre este punto.

Materiales:

- Fichas o tarjetas.
- Pizarra/ papelógrafo.
- Rotuladores.

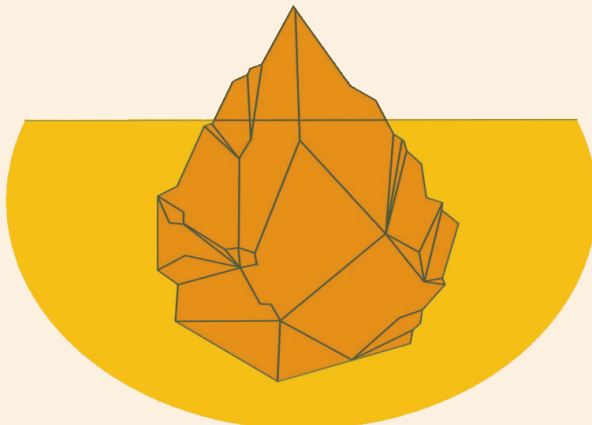
Temporalización: 30 minutos.

Ficha 1

Ficha de trabajo

| EDAD | CAPACIDADES |
|------------------------|--------------------|
| Personalidad | Género |
| Aficiones | Grupo salarial |
| Valores | Ideología política |
| Sexo | Religión |
| Idioma | Experiencia |
| Formación | Nacionalidad |
| Origen étnico o racial | Conocimientos |
| Cultura | Estilo cognitivo |
| Competencias | |

ICEBERG



UNIDAD 2

Actividad 2.2



Mundo diverso.

Objetivos:

- Trabajar las identidades sexuales como procesos de construcción interna.
- Abordar los estereotipos y prejuicios que existen alrededor de la diversidad sexual.

Metodología:

Se comienza la sesión poniendo las canciones que luego van a trabajar en grupo. De lo que se trata es de analizar el contenido de las letras y reflexionar sobre el mensaje que aporta.

Se pondrán en común las diferentes opiniones respecto a la sexualidad y la afectividad. Con toda probabilidad surgirán una serie de prejuicios y estereotipos compartidos o no sobre la orientación sexual, el respeto y la tolerancia a la elección.

Para concluir la actividad se muestran una serie de fotos, son personajes dedicados al mundo de la espectáculo, las artes, la economía y que despiertan ambivalencias por su identidad sexual, no entendidas, por algunos sectores.

Se puede finalizar la dinámica explicando el sector económico que mueve el mundo LGTB, en sectores tan relevantes como turismo, hostelería, ocio, etc...

<http://www.diversityconsulting.es/noticias/normalizacion-gay-imparable-en-la-empresa/>

Materiales:

- Letras de las canciones.
- Fotos.
- Pizarra/papelógrafo.
- Rotuladores.
- Equipo de música.

Temporalización: 1 hora.

CANCIÓN 1: Stereo Sexual. Mecano

goo.gl/Mu9qKk

CANCIÓN 2: Como una flor. Malu

goo.gl/PCGwOd

CANCIÓN 3: Manuel Raquel. Tam Tam Go!

goo.gl/M8abTs

UNIDAD 2

Actividad 2.3



El círculo de la diversidad.

Objetivos:

Reflexionar sobre el conocimiento que tenemos acerca de nuestras identidades.

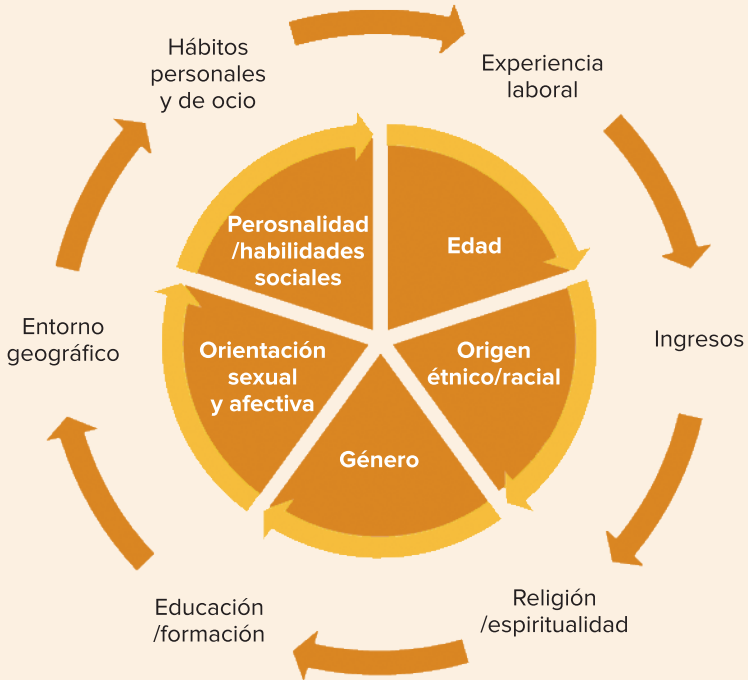
Metodología:

Desde el punto de vista del enfoque sociocrítico de competencia intercultural, cabría hablar del conocimiento que tenemos acerca de nuestras identidades, de quienes somos. Así, la rueda de la diversidad de Marilyn Loden y Judy B. Rosener (1991: 20)³³ es una manera muy útil de poner en perspectiva las cuestiones de diferencia. En el eje de la rueda hay seis características sociales: edad, origen racial o étnico, género, habilidad y cualidades físicas (diestro/zurdo, altura, etc...), y orientación sexual.

Alrededor del círculo exterior se disponen otras que incluyen la religión, el estado civil, etc. Cualquiera puede describirse a sí mismo dando una vuelta a la rueda.

³³ LODEM, M & ROSENER, J (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. EEUU: McGraw-Hill.

PRESENTACIÓN MI RUEDA DE LA DIVERSIDAD³⁴.



EJEMPLO: Empezando por el eje, soy varón, español-canario, blanco, tengo cincuenta y un años, soy heterosexual y físicamente capaz (hasta ahora). En el círculo exterior, estoy casado, soy profesor, de clase media... He vivido en Gran Canaria (España) la mayor parte de mi vida, pero también he vivido en otros países como Liberia o en ciudades como Madrid y Bilbao. Poseo unos antecedentes vagamente cristianos, pero si tuviera que identificar mi vida espiritual con una tradición concreta me inclinaría más por la teología de la liberación que por cualquier otra.

³⁴ Adaptado de: José Antonio Younis Hernández. Profesor Universidad de La Laguna.

TE PROPONEMOS LO SIGUIENTE: Gira en torno a la rueda y obtén un sentido de ti misma o de ti mismo. No pasa nada si no quieres compartir todo, o definir todo. Con lo que te sientas más cómoda/o para después compartir.

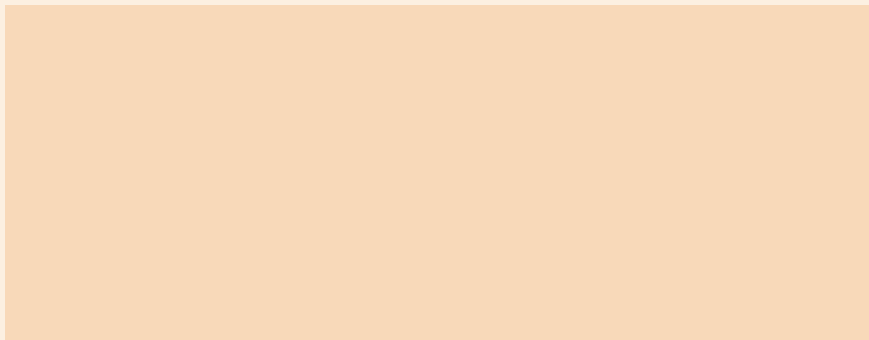
Para la mayoría de las personas, transformar sólo unas pocas porciones de la rueda de la diversidad sería suficiente para cambiar sus vidas de manera dramática. Aun cuando las características de la rueda pueden no indicarnos quienes somos como individuos en la intimidad de nuestros corazones y almas, tienen muchísima importancia en nuestra sociedad porque nos sitúan en relación con otras personas y con el mundo en maneras que tienen enormes consecuencias.

Entonces, el problema en torno a la diversidad no es que las personas son diferentes las unas de las otras. El problema es producido por un mundo que se organiza en maneras que animan a la gente a *utilizar la diferencia para incluir o excluir, recompensar o castigar, acreditar o desacreditar, ascender u oprimir, valorar o devaluar, dejar tranquilo o acosar.*

Segundo paso: ver el vídeo del sirenito.

goo.gl/FFztDw

Cuando reflexiones sobre los resultados de este ejercicio, se te puede ocurrir que la rueda no te diga mucho acerca la persona única que eres, tu historia personal, el fondo de tu carácter, lo que sueñas y sientes. Sin embargo, dice mucho de la realidad social que modela la vida de todas y todos de manera poderosa. Imagina, por ejemplo, que te despiertas mañana por la mañana y encuentras que tu género u orientación sexual hubieran cambiado. Según el entorno y la sociedad en la que vivimos ¿Cómo influiría eso en la manera en que la gente te percibe y te trata? ¿Cómo influiría en la manera en que te ves a ti misma o a ti mismo?.



Materiales:

- Video: el sirenito.
- Ficha 3: El círculo de la diversidad.
- Bolígrafos, folios.
- Ordenador y retroproyector.

Temporalización: 1 hora.

UNIDAD 2

Actividad 2.4



Tengo un dilema.

Objetivos:

- Analizar el conjunto de valores en el cual nos educan.
- Promover la reflexión entre las/los agentes sociales para la transmisión de valores sociales.
- Conocer la sociedad plural que nos rodea.

Metodología:

En primer lugar se proyectan los siguientes videos:

Título del video: **Documental de Hiyab**

goo.gl/MhcHwx

A continuación, se forma dos grupos. A cada grupo se le otorga un caso práctico que deben de analizar y reflexionar en equipo. Tras el trabajo en equipo, se pasa a la puesta en común donde el debate entre los/as participantes genere una riqueza mutua.

Se proyecta un segundo video:

Título del video: **Discriminación laboral por motivos de edad (I)**

goo.gl/8Vgjf7

Una vez finaliza se planteara las siguientes preguntas:

- ¿Que opináis?

- ¿Crees que es uno de los tipos de discriminación más frecuente en el mundo laboral?
- ¿Hacia dónde avanza la sociedad española?
- ¿Es un reto empresarial, el sabes gestionar el potencial de las personas mayores?

Se recomienda a modo de conclusión la lectura del artículo Modernización y postmodernización, de R. Inglehart. (1994)³⁵. Modernización y posmodernización. La transformación de la relación entre desarrollo económico y cambio cultural y político, que hace referencia a la encuesta mundial de valores. El autor, hace alusión en su artículo a que los cambios económicos, culturales y la transformación política, podrían estar articulados dentro de patrones coherentes, y predecibles.

goo.gl/E3xyV5

Materiales:

- Video.
- Ficha: tengo un dilema.
- Bolígrafos, folios.
- Ordenador y retroproyector.

Temporalización: 1 hora.

³⁵ INGLEHART, R (1994). *Modernización y postmodernización. La transformación de la relación entre desarrollo económico y cambio cultural y político*. En *Este País*, nº 38, Febrero, 1994.

UNIDAD 2
Actividad 2.4**Ficha 1****Ficha de trabajo: tengo un dilema!****Caso 1**

Edwin lleva viviendo en España desde hace 10 años. De padres colombianos, Edwin compagina trabajo y estudios a raíz de que su padre se quedó sin trabajo al inicio de la crisis.

La unidad familiar esta compuesta por los 3 hermanos y sus padres, y con la escasez de recursos, han solicitado becas para poder estudiar.

A Edwin y su hermano Rodrigo se les concede una beca para seguir estudiando, pero los padres y las madres del colegio se quejan ya que ellos también solicitaron las becas y no se las han concedido. Dicen que las personas inmigrantes tienen más derechos que los autóctonos.

- ¿Cómo crees que se puede trabajar dicho conflicto?
- ¿Qué procedimiento se debería de utilizar para otorgar las becas escolares y que no generaran una división social entre inmigrantes y autóctonos?
- ¿Qué criterios nos permiten decidir quien tiene derecho y quién no a conseguir una beca?

Caso 2

Karima es hija de padres musulmanes. Acude al colegio desde hace 6 años, pero ha cumplido la edad a partir de la cual, según su religión debe de llevar velo. Un día decide ponerse el velo y acudir a sus clases. Dicho acto provoca un gran revuelo en el colegio, argumentando si debería llevarlo o no, por lo que los profesores, deciden convocar una reunión.

- ¿Por qué crees que se ha generado este debate con el uso o no del velo?
- ¿Crees que con la reunión de profesoras y profesores se llegara a una decisión justa?
- ¿Se debería de convocar a los padres y las madres del colegio? ¿Deberían de tener una reunión con los padres de Karima? ¿Se debería tener en cuenta la opinión de Karima?
- Reflexiona sobre cuál es la mejor manera de enseñar los valores en una sociedad democrática (libertad, respeto, tolerancia...).

Caso 3

Marcos tiene 53 años, lleva más de 30 años trabajando en hostelería. A raíz de la crisis, lleva 2 años y medio desempleado, y en la mayoría de los sitios donde deja el curriculum, le dicen que ya le llamarán, pero nunca llega esa llamada.

Cuando comenta su situación con familiares y amigas y amigos, frases como “por tu edad no te van a contratar”, o “no hay trabajo en ningún sitio”, lo que ha generado baja autoestima, desesperación y desconfianza en sus propias posibilidades.

- ¿Crees que es un caso común en España?
- ¿En el resto de países europeos existen dicho problema con la edad de sus trabajadores o trabajadoras?
- ¿Se comete discriminación?

Unidad 3

¿Por qué es necesaria la gestión de la diversidad?: Reconocimiento normativo y beneficios para una adecuada gestión.

Objetivo General:

- Conocer el marco normativo actual del reconocimiento de la diversidad, sus modelos y beneficios en la gestión.

Objetivos Específicos:

- Identificar los movimientos civiles y sociales como sustento del reconocimiento normativo de la diversidad.
- Analizar la normativa en materia de gestión de la diversidad y su trascendencia para el reconocimiento de la misma.
- Conocer los paradigmas y modelos de la gestión de la diversidad en la sociedad y su aplicación al ámbito corporativo.
- Conocer y experimentar los beneficios de la eficacia práctica de la gestión de la diversidad.

Contenidos a trabajar en la sesión formativa:

- 3.1. Recorrido histórico por los movimientos civiles y sociales para trabajar el reconocimiento de la diversidad.
- 3.2. Paradigmas y modelos en la gestión de la diversidad.
- 3.3. Normativa y reconocimiento legal de la diversidad.
- 3.4. ¿Por qué es necesario gestionar la diversidad?

Temporalización: 2 horas.

Propuesta de Actividades:

Actividad 3.1: Role-playing de la ciudadanía.

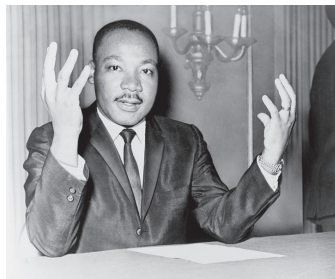
Actividad 3.2: Abordando la realidad.

Actividad 3.3: Salvemos la empresa.

Actividad 3.4: Despedida/o.

3.1. Recorrido histórico por los movimientos civiles y sociales para trabajar el reconocimiento de la diversidad.

“Debemos hacer fracasar los intentos por dividir a nuestro pueblo en bandos étnicos, por convertir su rica variedad en un peligro con el que perforar nuestros corazones”. Nelson Mandela



goo.gl/aSogTb

(Discurso de Martin Luther King 1963)

Para el reconocimiento de la diversidad, han sido de vital importancia los movimientos civiles y sociales, que han puesto en marcha el engranaje normativo para garantizar los derechos de las personas que integran la sociedad.

La **Revolución Francesa** en 1789 supuso un hito, en la lucha de clases y abolición del Antiguo Régimen. La mala gestión y las desigualdades propugnadas en el Antiguo Régimen, generaron excesivos impuestos que recaían sobre el campesinado, produciendo el empobrecimiento de las trabajadoras y trabajadores, y la agitación intelectual de la Ilustración, desencadenando la Toma de la Bastilla. Estas ideas que provienen de la Declaración de Independencia de Estados Unidos de 1776, se extienden por Francia y el resto de Europa provocando una serie de sublevaciones campesinas contra el régimen feudal, la nobleza y el clero que dio lugar en Francia a que la Asamblea Nacional, decretase la abolición del régimen feudal y de los pri-

vilegios señoriales. Seguidamente se propuso la elaboración de una Declaración de Principios que se concretan en la “Declaración de Derechos del Hombre y del Ciudadano”³⁶ de 1789, que han supuesto un avance en materia de reconocimiento de derechos, aunque en su propio título obvia incluir en esos derechos a las mujeres. Esta declaración tuvo como respuesta la famosa obra escrita por Olympe de Gouges (1791)³⁷ titulada “Declaración de los Derechos Humanos de la Mujer y la Ciudadana” que iniciaba con la siguiente frase: “Hombre, ¿eres capaz de ser justo? Una mujer te hace esta pregunta”.

Un año después en Inglaterra, Mary Wollstonecraft (1792)³⁸ escribe “La vindicación de los derechos de la mujer”. La autora no pedía igualdad de derechos en el sentido estricto, por ejemplo, no reclamaba el derecho al sufragio, pero hace aportaciones importantes con relación a la educación de las niñas y los niños y crítica duramente la educación que reciben las mujeres en aquel momento:

Me parece necesario extenderme en estas verdades obvias, ya que las mujeres han sido aisladas, por así decirlo. Y cuando se las ha despojado de las virtudes que visten a la humanidad, se las ha engalanado con gracias artificiales que les posibilitan ejercer una breve tiranía. Como el amor ocupa en su pecho el lugar de toda pasión más noble, su única ambición es ser hermosa para suscitar emociones en vez de inspirar respeto; y este deseo innoable, igual que el servilismo en las monarquías absolutas, destruye toda fortaleza de carácter. (Wollstonecraft, 2000: 77)

36 goo.gl/WiIS2h

37 goo.gl/3kGpyY

38 WOLLSTONECRAFT, W (2000). *La vindicación de los derechos de la mujer*. Ed Catedra. Madrid.



La aportación de Wollstonecraft es de suma importancia para los movimientos y olas feministas que acontecerán con posterioridad:

Los **movimientos feministas** han sido de gran importancia para la consecución de derechos. La Convención de Séneca Falls fue la primera convención sobre los derechos de la mujer en los Estados Unidos, realizada en 1848 en Seneca Falls (Nueva York, Estados Unidos). Elizabeth Cady Stanton fue la mujer que organizó la convención gracias a la cual se fraguó el movimiento sufragista que lucharía por el derecho al voto de las mujeres. De este modo, es importante situar también, la lucha feminista en los orígenes de la gestión de la diversidad, ya que en la segunda ola del feminismo que acontece en el siglo XIX³⁹, las mujeres participan en procesos revolucionarios y difunden el discurso de la igualdad en Europa, Estados Unidos y años más tarde por el resto del continente Americano y el resto del mundo. Aun así, en esta lucha por los derechos civiles a la que se hacía referencia, es importante nombrar a aquellas mujeres que fueron pioneras en unir los discursos de igualdad, género y diversidad, como fue el caso de Angela Davis o Audrey Lorde⁴⁰. En este último caso, Audrey realizó aportaciones de suma importancia relacionadas con las discriminaciones múltiples. (Discriminación por más de un motivo. Ej: razón de sexo, origen étnico, identidad sexual, religión, etc.).

39 Según los estudios europeos la primera ola del feminismo se sitúa en el feminismo de la ilustración. Según los estudios norteamericanos, la primera ola se situaría en Inglaterra y Estados Unidos a lo largo del siglo XIX y principios del XX. Esta sería según la cronología europea la segunda ola, también denominada feminismo liberal sufragista.

40 <http://www.pikaramagazine.com/2013/06/la-hermana-outsider-audre-lorde/>

Retomando desde la etapa del colonialismo europeo, varios pensadores ilustrados como Dupont de Nemours o Condorcet (1781)⁴¹ en su obra firmada con el seudónimo de M. Schwartz, “**Reflexiones sobre la esclavitud de los negros**”, destruye dos de los principales argumentos utilizados por los esclavistas: el de la ayuda que les prestaban otros negros y el de la necesidad de los esclavos. En Estados Unidos el movimiento abolicionista se formó en 1830 y Abraham Lincoln en 1863 con la Declaración de la Emancipación abolió la esclavitud. Hecho este que no supuso una **equiparación de derechos de la población negra**.

A finales del S.XVIII se va asentando el principio de igualdad que es asumido por el constitucionalismo contemporáneo, si bien las personas que no conforman la mayoría han tenido que luchar para que este principio formal les fuera reconocido. Durante el S.XIX y la primera parte del S.XX ha existido segregacionismo entre la población blanca y negra. Han sido los movimientos civiles los que han conseguido cambiar la sociedad. En Estados Unidos, **acciones de masas**, como la auspiciada en 1955 por Rosa Park⁴², que de un modo pacífico se negó a ceder su puesto a un hombre blanco en un autobús de Montgomery, motivo por el que fue arrestada, dio lugar a un boicot en los autobuses contra la segregación negra y la reivindicación de los derechos civiles de la población negra con Martin Luther King en cabeza.

En Sudáfrica, Nelson Mandela se convierte en baluarte de la defensa de los derechos de la población negra y la lucha pacífica contra el Apartheid, buscando en Sudáfrica un estado multirracial, democrático e igualitario.

41 CONDORCET, M (1781). *Reflexiones sobre la esclavitud de los negros. En Bosquejo de un cuadro histórico del espíritu humano y otros textos*. Ed. Fondo de cultura económica. Ed. México. 1997.

42 <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/parks.htm>

Los **movimientos indigenistas** pusieron encima de la mesa las discriminaciones que sufren los pueblos originadas del colonialismo. El indigenismo tiene sus raíces en las ‘políticas de indios’, fruto del relativismo cultural, consideraba que ese sector debía gobernarse con leyes específicas vinculadas a sus particulares creencias, formas de gobierno, estratificación social, etc. Es a finales del siglo XIX y principios del XX, con la reivindicación de las culturas originales por parte de algunos intelectuales, cuando comienzan a crearse instituciones y leyes que pretenden la salvaguarda de los valores indígenas. Una de las figuras más relevantes del indigenismo latinoamericano es la de Rigoberta Menchu, mujer guatemalteca cuya infancia y su juventud estuvieron marcadas por el sufrimiento de la pobreza, la discriminación racial y la violenta represión con la que las clases dominantes guatemaltecas trataban de contener las aspiraciones de justicia social del campesinado. Recientemente ha sido elegido José Francisco Calí dirigente maya kaqchikel, presidente del Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)⁴³

El activismo social tuvo vital importancia en el reconocimiento de la **Diversidad Sexual**, el 28 de junio de 1969, se produjeron unas protestas civiles protagonizadas por homosexuales y transexuales contra las continuas intimidaciones, hostigamientos y humillaciones que tuvieron como epicentro el bar Stonewall Inn en el barrio Greenwich Village de Nueva York. Estos acontecimientos fueron catalizadores del movimiento moderno pro derechos LGTB en EEUU y el resto del mundo. En ese mismo año se crearon dos asociaciones activistas gays con el objetivo de dar respuesta a los conflictos generados, así como la creación de 3 periódicos para promover los derechos del colectivo. El 28 de junio de 1970 tuvo lugar la primera marcha del orgullo gay en Nueva York y los Ángeles, naciendo la tradición reivindicativa de lucha y visibilización por los derechos de lesbianas, gays, transexuales, transgénero y bisexuales en todo el mundo.

43 <http://www.elperiodico.com.gt/es/20140204/pais/242046/>

Como hemos analizado a lo largo de este epígrafe muchos movimientos sociales y civiles han alzado su voz contra la discriminación reivindicando el derecho de todas las personas al disfrute pleno de los Derechos Fundamentales. Más adelante profundizaremos sobre cómo Naciones Unidas ha aprobado diversas Convenciones de Derechos humanos para proteger los derechos de los niños, las mujeres, los migrantes, los indígenas, las personas con discapacidad, etc. Estos hechos han puesto de relieve la necesidad de realizar una buena gestión de la diversidad de las personas y grupos en todos los entornos de la vida tanto pública como privada, siendo de vital importancia en los entornos profesionales.

3.2. Paradigmas y modelos en la gestión de la diversidad.

Lo que me hace ser yo mismo y no otro es que estoy a caballo entre dos países, entre dos o tres lenguas, entre varias tradiciones culturales. Ésa es mi identidad... (Maalouf, 1999:67)⁴⁴

Partiendo del concepto de diversidad de Kinicki y Kreitner (2003)⁴⁵ como “la colección de muchas diferencias y similitudes individuales que existen entre personas”, nos da pie a reflexionar que aunque cada persona es única, también quedan incluidas bajo el paraguas de la diversidad las características compartidas.

Al hablar de diversidad es importante superar ciertas perspectivas que ponen a la persona diferente “la otra/el otro” en el punto de mira y que en muchas ocasiones reproducen las relaciones de poder etnocéntricas, heteronormativas y androcéntricas que dan continuidad a las relaciones de poder históricamente creadas que invisibilizan otros discursos.

De este modo se han ido construyendo distintos paradigmas que contribuyen a la creación de distintos modelos de gestión de la diversidad.

En un primer momento vamos a analizar los paradigmas propios de la “**diversidad cultural**”, que deberían cruzarse con los propios de la diversidad de género, funcional, generacional, sexual,... de forma que obtuviésemos un prisma multidimensional.

⁴⁴ MAALOUF, A (1999), *Identidades Asesinas* Ed.Francia.

⁴⁵ KINICKI, A y R. KREITNER, (2003) .*Comportamiento organizacional*. Barcelona. Mc Graw Hill.

Retomando el análisis realizado en el Diverccionario III (Fundación Cepaim, 2013:31)⁴⁶ las sociedades receptoras gestionan la diversidad, aplicando diferentes “modelos”. En ese sentido, la literatura especializada reporta cinco tipos de políticas: la asimilacionista, la segregacionista, la integracionista, la identitarista y la pluralista. Todas ellas son enfoques idealizados que no han ocurrido de forma estricta ni única en ninguna región o momento histórico, sino que se han dado de forma combinada.

Asimilacionismo / Segregacionismo

Las nuevas culturas son un peligro y un riesgo/ Posibles conflictos. La cultura y sociedad hegemónicas son universal y naturalmente superiores y mejores.

Visión negativa de las personas de otros orígenes en la sociedad. No se necesita gestionar la inclusión de la diversidad. Lo que no sea como nosotras/os no vale. Nuestros valores y forma de vivir son mejores.

Integracionismo / Identitarismo / Pluralismo

Intención de conocer las nuevas realidades que trae consigo la inmigración. Es necesario preservar nuevas culturas para que haya integración. Relativismo cultural, menos etnocentrismo...

La sociedad es cambiante y las nuevas culturas tienen que participar en ella. No existe la idea de nuestra sociedad como superior, por lo tanto los juicios sobre la otra son menos negativos (o no lo son).

Fuente: Diverccionario III. Fundación Cepaim (2013)

46 FUNDACIÓN CEPAIM (2013) *Diver_Cionario III. Serie Diccionarios para la Diversidad. Hacia una perspectiva de la diversidad en las organizaciones no lucrativas*. Con el apoyo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y el Fondo Social Europeo.

Podemos observar que estos modelos de gestión de la diversidad están basados en distintas valoraciones y juicios sobre la presencia de nuevas culturas dentro de determinada sociedad. A continuación veamos ciertas ideas generales que se desprenden de cada modelo:

Con respecto a las tres últimas políticas, solamente el pluralismo entiende la inclusión de las nuevas culturas desde un marco de igualdad. El identitarismo, por su parte, determina la coexistencia de todas las comunidades homogéneas mientras que el integracionismo considera que si bien la nueva cultura o realidad es buena, deberá aceptar de forma subordinada las políticas de participación de la sociedad mayoritaria. (Lucas Martín, J citado en Fundación Cepaim, 2003)

Dentro de esa pluralidad cultural tendríamos dos versiones posibles: El multi y el interculturalismo, que serían la **política de tratamiento de la diversidad**, o lo que es lo mismo, la actitud y las acciones y herramientas que llevan a cabo la sociedad, gobiernos, grupos hacia ese pluralismo cultural.

En ocasiones la multiculturalidad tiende a confundirse con la interculturalidad. En este sentido es preciso hacer referencia a que en el primer caso, solo se reconocería que vivimos en una sociedad diversa y que debemos posibilitar el encuentro. En la interculturalidad, además de producirse ese encuentro, **hay una interacción entre los grupos y ninguno de estos es superior al otro.**

Creemos importante hacer una referencia en lo que respecta a **la perspectiva de género** y la invisibilización de las mujeres en el discurso multicultural e intercultural. Es necesario realizar un análisis del androcentrismo en estos discursos que únicamente analizarían los procesos migratorios con una mirada masculina, y obvian que sucede con las mujeres y hombres que emigran y como esta situación, les afecta de manera diferenciada en función del género.

Por lo tanto, *el interculturalismo debe tener presente la perspectiva de género*: El interculturalismo como corriente presenta un déficit.

En este sentido invisibiliza a las mujeres y relativiza la desigualdad que afecta a éstas. Se obvia, nuevamente, la subordinación del sexo femenino y se expresa una visión monólfica de las culturas, favoreciendo las simplificaciones y, con ellas, el surgimiento de estereotipos culturales y prejuicios.

La interculturalidad, no sólo implica una diferencia étnica, lingüística y de costumbres sino también de sexo, clase social, ideología, etc.; no se habla de las diferencias de los territorios geográficos, sino también de las relaciones y roles de género que se establecen entre sus individuos. A la hora de trabajar en un contexto intercultural se debe partir desde el planteamiento de la igualdad, sin discriminaciones de sexo, raza o convicciones y, para ello, se debe abordar desde una perspectiva de género” (Alonso, B. 2013:86)⁴⁷

En este sentido, las organizaciones también deben tener presente qué impactos generan en las desigualdades de género, si sus acciones posibilitan cambios que empoderen a las mujeres y a los hombres, o por el contrario fomentan la desigualdad entre ellas y ellos. Gestionar la diversidad desde el paradigma de la interculturalidad y la perspectiva de género, implicaría entre otras cosas, incorporar la diferencia como riqueza, que las personas formen parte de su entorno profesional, sin que sean discriminadas por su condición cultural, género y sexo, fomentando el intercambio y la cooperación y no la mera coexistencia y haciendo posible su desarrollo profesional sin limitaciones.

Si tuviésemos que aterrizar el **paradigma de la interculturalidad al contexto empresarial**, la evolución del pensamiento sobre la diver-

47 ALONSO, B Y ARIAS, A (2013) *¿Y ellos qué?. Opiniones y actitudes de los hombres ante la violencia de género*. Madrid. Fundación Cepaim.

sidad corporativa, fue sintetizada en los siguientes paradigmas (Thomas, D y Robin, E, 1996; citados en Morales, S, 2011):

- Discriminación y Justicia.
- Acceso y Legitimidad.
- Aprendizaje y Eficacia.

Tal y como indica Sonsoles Morales (íbidem: 7), “el primer paradigma estaba dirigido a corregir una situación considerada injusta, por discriminatoria, permitiendo y fomentando el acceso a grupos tradicionalmente infrarrepresentados (fundamentalmente minorías étnicas)”. Pero este enfoque estaba ignorando las diferencias individuales de las personas que pertenecían a los grupos y por lo tanto mantenía una visión estereotipada de los grupos. Es decir, se contaba en la plantilla con personas de determinada nacionalidad o etnia para corregir una situación discriminatoria, pero con evitar la discriminación, no es suficiente, si estas personas, no están formando parte de manera real, en la toma de decisiones de la organización.

El segundo paradigma supuso un avance ya que las diferencias eran valoradas en positivo, y consiguió conjugar los beneficios de contar con una plantilla diversa con unos mercados también diversos y heterogéneos. No obstante, al exaltar la diferencia se olvidó de buscar un enfoque común que alineara las diferencias de los grupos con una misión y visión estratégica común. Aunque supone un paso más, en este caso, la organización se olvida de alinear las diferencias individuales de cada componente de la plantilla con los objetivos de la organización.

En el caso del tercer paradigma, se ha definido como algo aspiracional y hacia lo que hay que caminar, “la aspiración de la mayoría de las organizaciones fue enfatizar la necesidad de poner en valor las diferencias individuales para alinearlas con los objetivos generales de la organización. Esta diferencia al servicio de unos fines comunes tiene

un potencial transformador y dinámico, involucrando a la organización en un continuo proceso de aprendizaje que, a su vez, contribuye a garantizar su sostenibilidad económica”.

De acuerdo con la autora, no todas las organizaciones están preparadas para adentrarse en este paradigma, ya que es necesario poner en valor las diferencias individuales para alinearlas con los objetivos estratégicos de la organización y esto supone realizar un cambio de valores y de la cultura empresarial, donde los liderazgos, sean más democráticos, cooperativos y flexibles. Este cambio permitiría que las trabajadoras y trabajadores, formaran parte de la organización no únicamente como personal contratado, sino que además, se tendría en cuenta sus aportaciones, conocimientos y competencias para incorporarlos a la identidad de la empresa.

Este cambio produciría grandes beneficios, ya que las personas trabajadoras se adaptan a la organización que las acoge, y además, la organización se flexibiliza e incorpora procedimientos, teniendo en cuenta las diversidades que están presentes en la plantilla y las consumidoras y consumidores, los grupos de proveedoras y proveedores, etc.

Por lo tanto, con este rápido recorrido, podemos decir que gestionar la diversidad supone **atender a la inividualidad de las personas, tanto a sus trabajadoras y trabajadores como grupos de interés y clientela, pero no solo como un objetivo económico, la diversidad debe estar presente en la estrategia de la empresa y debe calar en todas las esferas y áreas de toma de decisiones para poder ser un entorno verdaderamente inclusivo.**

Parfraseando a Atticus Finch en *Matar un ruiseñor* (1950)⁴⁸: “Uno no comprende realmente a una persona hasta que no se mete en su piel y camina dentro de ella”.

⁴⁸ Matar a un ruiseñor. (1950). Película dirigida por Robert Mulligan. EEUU, Universal. Productores: Alan J. Pakula & Robert Mulligan.

3.3. Normativa y reconocimiento legal de la diversidad.

“Tratar de modo idéntico a quien es diferente es tan discriminatorio como tratar de modo diferente a quienes se encuentran en una posición idéntica” (Ruiz Vieytez, 1999)⁴⁹.

Como se recoge en los epígrafes anteriores, es importante que la realidad social se vea revestida de un reconocimiento normativo que permita garantizar los derechos que tenemos como personas que vivimos en sociedad. Los movimientos civiles y sociales que hemos tratado en el apartado primero de esta unidad, han conseguido visibilizar comportamientos reprobables de la sociedad que discriminaban y marginalizaban a grupos de personas.

Cada persona tiene una identidad que se sustenta en múltiples pertenencias. Así una persona puede ser mujer, homosexual, tener una edad, un origen determinado, poseer una creencia religiosa y hablar varias lenguas. A pesar de la riqueza que supone este hecho, históricamente estas categorías han supuesto tratos discriminatorios que conllevan una negación y menosprecio de la diferencia. Los derechos humanos no pueden desarrollarse si se limita su disfrute en función del origen de las personas, el color de su piel, su religión, género, identidad de género, orientación sexual, edad, discapacidad u otra condición. Por ello es importante que se hayan positivado en normas y textos legales.

La legislación obliga a cumplir con las normativas que promueven la diversidad, como por ejemplo, a través del cumplimiento de la Igualdad de Trato y No discriminación y la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.

⁴⁹ RUIZ VIEYTEZ, E (1999). *La diversidad religiosa en el país Vasco*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Desde una **perspectiva internacional**, el principio de igualdad de trato y no discriminación viene recogido en numerosa normativa de forma que todas las personas sean iguales ante la ley y puedan disfrutar del pleno goce de derechos. Destacamos:

Naciones Unidas.

- La Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948: art. 1 “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos” y art. 2 “toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”⁵⁰.
- El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 1966 establece en su artículo 26, que “Todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho sin discriminación a igual protección de la ley. A este respecto, la ley prohibirá toda discriminación y garantizará a todas las personas protección igual y efectiva contra cualquier discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.”⁵¹
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966.⁵²
- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General en su resolución 2106 A (XX), de 21 de diciembre de 1965.⁵³

50 <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

51 <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

52 <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>

53 <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CERD.aspx>

- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de 1979.⁵⁴
- Declaración sobre los derechos de las personas pertenecientes a minorías nacionales o étnicas, religiosas y lingüísticas de 1992.⁵⁵
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo de 2006.⁵⁶
- Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas fue adoptada en Nueva York en 2007⁵⁷

La aplicación de estas normas se lleva a cabo por distintos comités de Naciones Unidas.

Consejo de Europa (no confundir con el Consejo de la Unión Europea), es un organismo intergubernamental que promueve los derechos humanos, el estado de derecho y la democracia. Dentro de las normas aprobadas y que tutelas el pleno disfrute de derechos humanos, se encuentran:

- Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales (CEDH) de 1950. Dicho Convenio prohíbe la discriminación con respecto al disfrute de los demás derechos reconocidos en él por “razones de sexo, raza, color, lengua, religión, opiniones políticas u otras, origen nacional o social, pertenencia a una minoría nacional, fortuna, nacimiento o cualquier otra situación”⁵⁸.
- Carta Social Europea de 1961⁵⁹.

54 <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CEDAW.aspxpx>

55 <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/Minorities.aspx>

56 <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/ConventionRightsPersonsWithDisabilities.aspx>

57 <http://www.ohchr.org/SP/Issues/PueblosIndigenas/Paginas/Declaration.aspx>

58 http://www.echr.coe.int/Documents/Convention_SPA.pdf

59 <http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/socialcharter/presentation/escrbooklet/Spanish.pdf>

Ahondando en la **perspectiva comunitaria**⁶⁰ son de destacar los siguientes tratados y directivas:

- Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea, que dispone en su art. 13. “Sin perjuicio de las demás disposiciones del presente Tratado y dentro de los límites de las competencias atribuidas a la Comunidad por el mismo, el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.”
- Directiva Comunitaria 75/117 CE de 10 de febrero de 1975. Aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre las y los trabajadores masculinos y femeninos.
- Directiva Comunitaria 76/207 CE de 9 de febrero de 1976. Aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, a la promoción de profesionales, y a las condiciones de trabajo.
- Directiva Comunitaria 79/7 CE de 19 de diciembre de 1978. Aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de seguridad social.
- Directiva Comunitaria 86/613 CE de 11 de diciembre de 1986. Igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como la protección de la maternidad.
- Directiva Comunitaria 86/378 CE de 24 de julio de 1986. Principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes profesionales de seguridad social.
- Carta Comunitaria de los derechos fundamentales de los trabajadores de 9 de diciembre de 1989.

⁶⁰ La normativa comunitaria puede consultarse en http://europa.eu/index_es.htm

- Directiva Comunitaria 97/80 CE de 15 de diciembre de 1997. Relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo.
- Tratado de 1999 para combatir la discriminación y proporcionar igualdad de oportunidades al acceso al empleo.
- Directiva del Consejo 2000/43/CE para implementar la igualdad de trato, independientemente del origen racial o étnico, según la cual se prohíbe la discriminación racial en los ámbitos del empleo, educación, seguridad social, salud y acceso a bienes y servicios.
- Directiva del Consejo 2000/78/CE, que establece un marco para la igualdad de trato en el empleo y el trabajo en cuanto a religión o creencia, discapacidad, edad y orientación sexual.
- Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres.
- Directiva 2006/54/CE sobre la implementación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en el ámbito de empleo y ocupación.
- Tratado de Lisboa de 2007 y Carta de los Derechos Fundamentales.
- Directiva 2012/29/UE sobre víctimas de delitos violentos.

Respecto a la **normativa estatal**⁶¹, sería conveniente disponer de una norma integral de igualdad de trato y no discriminación que garantizase el goce de los derechos fundamentales en los diversos ámbitos de la esfera pública y privada. En 2011 se elaboró un anteproyecto de ley que finalmente no llegó a ser aprobada en el Congreso, y debería ser un objetivo a tener en cuenta en el futuro próximo. Actualmente las normas que tutelan el derecho de igualdad de trato y no discriminación se encuentran diseminadas por todo el cuerpo normativo, destacamos las siguientes:

61 La normativa actualizada puede consultarse en <http://noticias.juridicas.com/>

- La Constitución española, en su art. 14 “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.”
- El Código Penal incluye entre las infracciones penales diversas conductas discriminatorias en los art. 22, 314, 510, 511, 512 y 515.
- Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo en los art. 4 y 17.)
- Ley General de Derechos de las personas con Discapacidad y de su Inclusión Social.
- Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social, norma que traspone la Directiva 2000/43.
- Real decreto Legislativo 5/2000 por el que se aprueba la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS).
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (LIONDAU).
- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre Mujeres y Hombres.
- Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.

Es importante conseguir una ley de igualdad e trato en la que se tengan en cuenta los diferentes motivos de discriminación, y los distintos ámbitos en los que esta se produce. En 2011, se elaboró un anteproyecto de ley, que finalmente no llegó a ser aprobado en el Congreso. Consideramos que es fundamental que se retome el trabajo iniciado en este sentido.

Tras el análisis de la normativa internacional, comunitaria y estatal en esta materia, vamos a proceder a ahondar en los siguientes conceptos:

Principio de igualdad⁶².

El principio de igualdad está consagrado en el derecho internacional y se interrelaciona con el principio de no discriminación. De acuerdo al Protocolo nº 12 del Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y Libertades Fundamentales, el principio de igualdad de trato exige que situaciones iguales se traten de manera igual y que situaciones desiguales se traten de manera diferente, y que la diferencia en el trato tenga una justificación objetiva y proporcionada al objetivo que se persigue.

La garantía de no discriminación supone respetar el principio de igualdad, es decir, tratar a todas las personas igual en la ley y en la práctica. Sin embargo, que las personas deban recibir un trato igualitario no siempre significa que haya que tratar a todo el mundo del mismo modo. Existen diferencias que no son relevantes para proporcionar un trato desigual, como sucede con el color de la piel, el género, su orientación sexual o la religión que profesa una persona con respecto a su capacidad de realizar un trabajo concreto, no justifica que se le otorgue un trato distinto pudiendo constituir discriminación.

La igualdad de oportunidades.

En el ámbito europeo la igualdad de oportunidades es un principio general cuyos dos aspectos son la igualdad de trato entre las personas y la igualdad entre mujeres y hombres. Dicho principio debe aplicarse en todos los sectores y, en especial, en la vida profesional, la educación y el acceso a la asistencia sanitaria, los bienes y los servicios.

⁶² Para ahondar en estos conceptos consultar la normativa referida y las páginas:
goo.gl/FJId5P
<http://www.inmujer.gob.es/>

El reconocimiento del principio de igualdad forma parte de los objetivos de la Unión Europea (UE). El principio de no discriminación, que está estrechamente relacionado, ha sido reforzado por los Tratados de Ámsterdam y de Lisboa. Por tanto, la Comunidad puede adoptar todas las medidas necesarias para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual. Su acción está asistida por el Comité consultivo de igualdad de oportunidades.

La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, adoptada en diciembre de 2000 e integrada en el Tratado de Lisboa en 2009, contiene un capítulo titulado «Igualdad» que incluye los principios de no discriminación, igualdad entre mujeres y hombres y diversidad cultural, religiosa y lingüística. En dicho capítulo figuran también los derechos del niño, de las personas mayores y de las personas con discapacidad.

El marco jurídico europeo se completa con una serie de medidas destinadas a promover la igualdad, como la integración de la no discriminación en todas las políticas comunitarias, la acción positiva, la sensibilización y formación, y la promoción de la integración de la población gitana.

¿Qué es la discriminación?

No existe una definición jurídica consensuada de discriminación universalmente aceptada, pues no se establece un concepto común de discriminación.

Solo la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer (CEDAW) y la Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial (ICERD) contienen una definición específica.

En sentido amplio consideran discriminatoria toda distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en el sexo que tiene por objeto o efecto menoscabar o anular el reconocimiento, disfrute o ejercicio, en pie de igualdad, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural o en cualquier otro ámbito.

El artículo 14 de la Constitución española prohíbe la discriminación por una serie de causas específicamente mencionadas como son el nacimiento, la raza, el sexo, la religión y la opinión y añade como cláusula de cierre “por cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

Según el Comité de Derechos Humanos de la ONU la discriminación es “toda distinción, exclusión, restricción, o preferencia que se base en determinados motivos, como la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional o social, la posición económica, el nacimiento o cualquier otra condición social, y que tenga por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce, o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades de todas las personas”.

Discriminación directa.

La Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social que traspone la Directiva Comunitaria 2000/43 reconoce que la discriminación directa se producirá cuando “una persona sea tratada de manera menos favorable que otra en situación análoga por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual”.

También hablamos de discriminación directa para referirnos a aquel tratamiento jurídico diferenciado y perjudicial para una persona por razón de su sexo. La Directiva 2002/73 establece que se entenderá por discriminación directa: “la situación en que una persona sea, haya

sido o pudiera ser tratada de manera menos favorable que otra en situación comparable por razón de sexo.

Una discriminación directa, sería por ejemplo, publicar una oferta de trabajo donde se indique “abstenerse extranjeros” o “abstenerse mujeres”.

Discriminación indirecta.

La discriminación indirecta se produce a través de un tratamiento distinto y perjudicial de un grupo social formado de forma mayoritaria por personas que forman parte de los grupos protegidos por el artículo 14 CE, respecto de bienes relevantes y sin que exista justificación constitucional suficiente que pueda ser interpretada como un límite al derecho en cuestión (D. Jiménez Gluck, 2004, 289)⁶³.

Por discriminación indirecta se entiende una disposición legal o reglamentaria, una cláusula convencional o contractual, un pacto individual o una decisión unilateral, aparentemente neutros, que puedan ocasionar una desventaja particular a una persona o grupo de personas respecto de otras por razón de su origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, siempre que objetivamente no respondan a una finalidad legítima y que los medios para la consecución de esta finalidad no sean adecuados y necesarios. (Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social).

Por ejemplo, constituiría una práctica de discriminación indirecta con respecto a ciertos inmigrantes, exigir en una oferta de trabajo un perfecto dominio del español, cuando este requisito no fuera necesario para desarrollar el trabajo. Otro ejemplo de discriminación indirecta, sería por ejemplo, ofrecer los turnos nocturnos siempre a los hombres, impidiendo así que las mujeres puedan acceder a

63 JIMÉNEZ GLUCK (2004). *Juicio de Igualdad y Tribunal Constitucional*. Barcelona: Bosch.

esos turnos que por el plus de nocturnidad, conllevarían un salario más alto.

Discriminación estructural sistémica o institucional.

Aunque este tipo de discriminación aún no ha sido abordada por los tribunales de justicia, es importante resaltar que existen situaciones de discriminación que quedarían fuera del concepto jurídico. Entre los elementos integrantes de este concepto podemos distinguir, de acuerdo con M. A. Barrère y D. Morondo (2005: 157-158)⁶⁴, los siguientes:

- a) La discriminación institucional es un fenómeno de carácter grupal que consiste en la desigualdad de status o de poder generado por un sistema dominante de normas sociales que no aparecen explícitamente expresadas en un texto legislativo, por ello se trata de una discriminación difusa.
- b) Tales normas estructuran el funcionamiento social y se reproducen sistemáticamente, es decir, al margen de la intencionalidad o voluntad de las personas individualmente consideradas.
- c) También se reproduce institucionalmente, por cuanto dichas normas atraviesan todas las dimensiones, ámbitos e instituciones que rigen la vida social.
- d) Como consecuencia de estos rasgos tiene la virtualidad de presentar como una opción (por tanto, como algo voluntario y de responsabilidad puramente individual) la resolución de una situación insoslayable, por ejemplo la imposibilidad de simultanear el desempeño de un empleo con la satisfacción de una necesidad de carácter social como es el cuidado de los hijos.

⁶⁴ BARRÈRE, M. Y MORONDO, D(2005): "La difícil adaptación de la igualdad de oportunidades a la discriminación institucional: el asunto Gruber del TJCE" en M. Barrère, M. y A. Campos: *Igualdad de oportunidades e igualdad de género: una relación a debate*, Dykinson- IISJ Oñati, Madrid.

Discriminación múltiple.

Con anterioridad se ha hecho referencia a que una persona puede sufrir múltiples causas de discriminación. En ocasiones, y debido a estos pensamientos estereotipados, pensamos que las personas no son diversas y solo pertenecen a un colectivo, y por lo tanto solo sufren una causa de discriminación.

La discriminación múltiple haría alusión por lo tanto a las diferentes causas por las que una persona puede ser discriminada, siendo su situación doble o triplemente vulnerable y compleja. Esta situación puede verse con mayor claridad en el caso de las mujeres inmigrantes, que serían objeto de discriminación por su condición de migrantes y por su sexo. En el próximo módulo, haremos referencia a la perspectiva de género y como es fundamental tenerla en cuenta para ser conscientes del entorno desigual en el que vivimos y como se construye la realidad de manera diferenciada para mujeres y hombres. Es preciso también tener en cuenta este aspecto, ya que las mujeres son el 51% de la población en el mundo, por lo tanto, no pueden considerarse un colectivo, es necesario que se reconozca el derecho a tener derechos en un contexto en el que a pesar de reconocerlos, impide y limita que nos desarrollemos en igualdad y equidad.

Acoso discriminatorio.

De acuerdo al Art. 28 Ley 62/2003, el acoso discriminatorio consiste en toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo. Cuando en un entorno laboral se va minando a una persona al proporcionar los peores horarios a una encargan trabajos de menor cualificación, colocarla en un lugar sin luz,... Sin que exista causa justificada, y el único motivo sea el hecho de ser

mujer, de ser una persona de color, una persona discapacitada, homosexual, que profesa una determinada religión, su edad, etc.

En este aspecto y dentro del ámbito organizacional, hemos de tener en cuenta que en los últimos 50 años se ha ido implementando la necesidad de gestionar la diversidad en las empresas ya que las organizaciones son un reflejo de la sociedad en que se encuentran y han de reconocer y garantizar los derechos de las personas que forman parte de la misma. Las empresas no sólo han de luchar contra la discriminación que pueda producirse en el seno de las mismas, sino que han de aprovechar el plus que supone disponer de plantillas diversas, tal y como veremos más adelante en la presente unidad.

Es importante conocer el marco legislativo de referencia por qué es necesario que las empresas cumplan la normativa. Pero además, hay que tener en cuenta que cuando hablamos de gestión de la diversidad, no es suficiente con cumplir la ley. Debe existir un compromiso real de las empresas y que vaya más allá del beneficio económico tal y como sucede en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa.

3.4. ¿Por qué es necesario gestionar la diversidad?

La Diversidad Cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual⁶⁵ (Artículo 3. Declaración universal de la Unesco sobre diversidad cultural.)

En la sociedad actual se ha de ensalzar el capital humano como activo principal. Una buena integración y aprovechamiento del mismo conlleva valor y riqueza. La mayor dificultad se encuentra en los grupos mayoritarios que por el “miedo a lo desconocido” perciben la diversidad como una amenaza, en vez de entenderlo como una oportunidad.

En todos los contextos, y en mayor medida en el ámbito organizacional el proceso de reconocimiento, aceptación y valoración de las diferencias de las persona en cuanto a cultura, raza, sexo, orientación sexual, edad,... suponen un plus para la entidad. Este reconocimiento de la gestión de la diversidad, del respeto de los derechos humanos y la igualdad de oportunidades deben estar en la estrategia de las organizaciones, se debe al reconocimiento de las medidas normativas y legisladoras a nivel internacional, europeo y nacional, a la lucha por los derechos civiles, y a los movimientos de mujeres y hombres que han reclamado ser sujetas y sujetos con derecho a tener derechos.

La gestión de la diversidad no puede desvincularse del respeto y cumplimiento de los derechos humanos, ya que son piezas fundamentales para el desarrollo de gobiernos democráticos, pero estos no solo deben ser cumplidos por los estados, también por las organizaciones, instituciones y empresas de las que formamos parte. Estas deben asumir un concepto de **empresa ciudadana**, que tiene res-

65 goo.gl/z6zuu

ponsabilidades que van más allá del ámbito económico, en tanto su actividad genera impactos sociales y ambientales en el contexto donde la empresa se desenvuelve. Esta postura no es incompatible con que las empresas deben ser rentables, pero entiende que las empresas deben ejercer esta responsabilidad bajo un fundamento ÉTICO, es decir deben realizar una gestión fundada en acciones responsables, siendo entre ellas la gestión de la diversidad y la gestión ética de personas. Por lo tanto, los derechos humanos, el paradigma de la interculturalidad, la igualdad de trato y la igualdad de oportunidades, no son términos que corresponden únicamente a las entidades sin ánimo de lucro, o las organizaciones internacionales que defienden estos aspectos, sino que deben formar parte de las empresas de cualquier índole, ya que de ser así, sus impactos van a generar un desarrollo rentable a la vez que sostenible.

Al cuestionarnos **¿Por qué es importante gestionar la diversidad?** Podemos agrupar las ventajas de una buena gestión de la diversidad en tres grupos:

A.- Cumplimiento de la Ley.

La legislación obliga a cumplir con las normativas que promueven la diversidad como por ejemplo a través del cumplimiento de la igualdad de trato y la no discriminación y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Contar con un marco legislativo de referencia es necesario para que las empresas/organizaciones cumplan la normativa. Pero además, hay que tener en cuenta que cuando hablamos de gestión de la diversidad, no es suficiente con cumplir la ley. Debe existir un compromiso real de las empresas y que vaya más allá del beneficio económico tal y como veremos más adelante en la relación que la gestión de la diversidad tiene con la Responsabilidad Social Corporativa.

Por este motivo, es necesario introducir la igualdad de trato, la igual-

dad de oportunidades, el principio de no discriminación y la gestión de la diversidad como un eje central que regule todas las políticas donde las preocupaciones, intereses y necesidades de todas las personas se tengan en cuenta a la hora de analizar, evaluar, diseñar y planificar las políticas organizacionales. Asumiendo el carácter transversal de estos principios y valores.

B.- Porque es beneficiosa a nivel personal, social y organizacional.

Cada vez son más las empresas que reconocen la necesidad y el resultado positivo que en su balanza de resultados tiene una adecuada gestión de la diversidad. Las organizaciones obtendrán un gran número de beneficios de esta gestión. A continuación se mencionan algunos de estos divididos en distintas área:

Beneficios económicos:

- Uso optimizado del capital humano gracias al máximo desarrollo del potencial y capacidades de cada persona.
- Mayor innovación y creatividad.
- Acceso a nuevos nichos de mercado a nivel local y global. Diversidad y marketing.
- Mejora de la imagen corporativa.
- El conocimiento y cumplimiento de la normativa ahorra gastos económicos y en capital reputacional por posibles denuncias e incumplimientos.

Beneficios en la gestión organizacional:

- Una cultura más participativa mejora el clima laboral y aumenta la motivación del personal.
- Captación, retención y desarrollo del talento disponible.
- Disminuyen los niveles de absentismo y de rotación.
- Mejora la comunicación y aumenta el conocimiento de quienes forman parte de la plantilla.
- Mejora la relación con los grupos de interés.

- Incrementa la capacidad para adaptarse al cambio.

En relación a la plantilla:

- Aumenta el grado de compromiso y la satisfacción con el trabajo.
- Mayores niveles de flexibilidad y responsabilidad.
- Mayor capacidad resolutive y creativa.

La diversidad es un valor en alza y se configura como un valor de desarrollo y crecimiento.

Como Drucker (1999)⁶⁶ anticipaba en el siglo pasado, se está produciendo un cambio de una economía industrial a una economía de conocimiento que implica hablar de creatividad. Por ello es importante para las empresas atraigan, retengan y desarrollen el talento de las personas creativas. Para que una empresa sea competitiva, ha de diferenciarse ofreciendo servicios nuevos y sostenibles, es lo que se conoce por algunos autores como las tres T: tecnología, talento y tolerancia. En palabras de Rosemary Batt and P. Monique Valcour (2003)⁶⁷, gestionar la diversidad como estrategia de negocio significa convertirla en uno de los cimientos de la responsabilidad Social Corporativa de la organización.

C.- Porque es necesaria una gestión ética de las personas.

Tratar a todas las personas de forma equitativa poniendo el énfasis en sus competencias, aceptando sus diferencias, y fomentando su máximo desarrollo, es ético. La igualdad de oportunidades, no es solo una ley a cumplir, es necesario que además esté garantizada la igualdad de resultados.

66 DRUKER (1999). *La sociedad postcapitalista*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

67 BATT, R & VALCOUR, P (2003) "Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover", *Industrial Relations* 42:2; 189–220.

La igualdad supone, desde este punto de vista, poner a los sujetos en condiciones de obtener resultados iguales. Aunque presupone establecer o restablecer las condiciones de paridad en el punto de partida es un principio más exigente. Asume la tesis de que la igualdad en el punto de partida no garantiza sin más que se alcancen resultados iguales, entre otras razones porque intervienen factores de diversa índole y porque se pueden producir discriminaciones y desigualdades con posterioridad (M. V. Ballester, 1996: 91-111)⁶⁸.

La igualdad de resultados como parte de la igualdad material o sustancial, no pretende sólo que las leyes no establezcan distinciones irrazonables o arbitrarias entre los ciudadanos, ni tampoco meramente igualar las condiciones o los medios en sociedades competitivas que distribuyen desigualmente cargos o bienes, sino que propone algún sistema de distribución de bienes o recursos escasos y valiosos entre todos los seres humanos, con independencia de las diferencias entre ellos, incluidas las naturales. (A. Ruiz Miguel 1998, 140)⁶⁹.

De acuerdo con Sarrió, M (2008:4), esta perspectiva ética en la gestión del talento humano va a producir un efecto ganar-ganar para el bien común de la organización:

La aplicación del criterio de diversidad e igualdad se fundamenta en la valoración de la contribución de cada trabajador y trabajadora como única para lograr las metas corporativas. Se trata de una estrategia donde se anticipa y planifica el cambio, no se rechazan las diferencias o se perciben como un problema, y se considera el lugar de trabajo como un espacio de crecimiento y desarrollo individual de conocimientos y experiencia que redundan en beneficios directos para la organización. Supone dar a todos los empleados

68 BALLESTER, M, V (1996). *Acciones positivas. Punto y aparte*. Revista Doxa, pp91-111.

69 RUIZ MIGUEL, A (1998). "La justicia como igualdad". *Anuario de la facultad de derechos de la Universidad Autónoma de Madrid*, nº 2, 1998, pp-131-144.

y empleadas de una empresa la posibilidad de poner todos sus conocimientos y habilidades en manos de ésta, teniendo en cuenta sus distintos intereses y necesidades.

Tener en cuenta la diversidad significa prestar atención a las diferencias (por ejemplo a las cualidades y competencias de las mujeres, sus diferentes necesidades respecto a uniformes de trabajo, instalaciones y servicios, etc.). Es decir, no son únicamente los trabajadores y trabajadoras los que se adaptan a la filosofía de la empresa, sino que la organización ha de adaptarse a las necesidades del mercado y de sus clientes internos y externos.

Si se aprovechan las diferencias en el tejido organizacional, podemos conseguir una mayor eficacia y posicionamiento de la entidad, con equipos de trabajo cohesionados y motivados, lo que implica un enriquecimiento de la entidad en múltiples aspectos.

ACTIVIDADES UNIDAD 3



Actividad 3.1:

Role-playing de la ciudadanía.

Actividad 3.2:

Abordando la realidad.

Actividad 3.3:

Salvemos la empresa.

Actividad 3.4:

Despedida/o.

UNIDAD 3
Actividad 3.1 

Role-playing de la ciudadanía⁷⁰.

Objetivos:

- Identificar los diferentes movimientos sociales como imprescindibles en el reconocimiento de la diversidad.
- Conocer a personas que tuvieron un efecto clave en los movimientos de la ciudadanía y movimientos sociales para el reconocimiento de la diversidad e igualdad de oportunidades.

Metodología:

Se organizarán 4 grupos de trabajo, a los que se repartirá a cada uno de ellos, un caso práctico, de personas de relevantes que hayan sido impulsoras de movimientos civiles o ciudadanos para el reconocimiento de la diversidad. Los casos son flexibles y pueden seleccionarse otros en función de los objetivos o el perfil de la organización con la que estemos trabajando.

Estos casos, se adjuntarán con fotografías, videos, o archivos de sonido que se repartirán a cada grupo. Es conveniente tener conexión a internet, ya que así cada grupo puede investigar sobre el caso que se le ha asignado. Si la conexión a internet, o el acceso a los ordenadores no es viable, la formadora o el formador, deberá preparar la información en formato papel previamente que le facilitará a cada grupo.

Una vez que el grupo ha investigado, leído y profundizado sobre su caso, deberá diseñar una representación que mostrará con posterioridad.

⁷⁰ Adaptada de: M^a Bel Rodríguez. Trabajadora Social. Fundación La Merced Migraciones.

ridad en plenario, para que el resto de grupos conozcan la trayectoria de ese reconocimiento normativo, el movimiento y la reivindicación que hubo previamente. Esta representación puede hacerse en grupo, o puede nombrarse a una persona del grupo que relate y cuente “la historia” del caso asignado.

Materiales:

- Videos; fotografías; audios.
- Conexión a internet.
- Fichas con información de cada caso.

Temporalización: 1 hora.



Ficha 1

Casos:

Caso 1: Movimiento ciudadano, diversidad de origen racial o étnico. Rosa Parks.

“Mujeres Precursoras: Rosa Parks”

goo.gl/OUdnEH

“Rosa Parks, la mujer negra que desafió a la América blanca”

goo.gl/9C5EYa

“Rosa Parks y los derechos civiles”

goo.gl/wgr3Mw

Caso 2: El reconocimiento de la diversidad. Audrey Lorde.

“La hermana outsider Audry Lorde”

goo.gl/YN89SM

“Sobre sexualidad, afectos y cultura. Audry Lorde”

goo.gl/xA7Twa

Audrey Lorde

goo.gl/cGfjQV

Caso 3: Movimiento sufragista. Clara Campoamor.

Clara Campoamor” goo.gl/0qpvWH

“Clara Campoamor” goo.gl/D9nATA

“El voto femenino en España: 80 años del discurso de Clara Campoamor” goo.gl/fDOQX0

Caso 4: Movimientos LGTB. Harvey Milk.

Harvey Milk. goo.gl/bpj6eQ

“Mi nombre es Harvey Milk” goo.gl/U7P7EK

“Un poco de historia: Harvey Milk” goo.gl/3zda7j

UNIDAD 3

Actividad 3.2



Abordando la realidad.

Objetivos:

- Detectar casos de discriminación en el entorno laboral.
- Plantear acciones de gestión de la diversidad en distintas situaciones laborales.

Metodología:

Se divide a las personas participantes en 2 grupos y se les distribuye los supuestos para que trabajen en base a ellos.

Tras el análisis grupal, se ponen en común con el resto de participantes.

Materiales:

- Fichas con los casos prácticos.
- Papel y bolígrafos.

Temporalización: 40 minutos.



Ficha 1

Caso 1.

En un vuelo trasatlántico de una línea aérea tuvo lugar el siguiente suceso:

A una mujer blanca la sentaron en el avión al lado de un hombre negro. La mujer pidió a la azafata que la cambiara de sitio, porque no podía sentarse al lado de una persona tan desagradable. La azafata argumentó que el vuelo estaba muy lleno, pero que iría a revisar a primera clase a ver por si acaso podría encontrar algún lugar libre.

Todos los demás pasajeros observaron la escena con disgusto, no sólo por el hecho en sí, sino por la posibilidad de que hubiera un sitio para la mujer en primera clase.

La señora se sentía feliz y hasta triunfadora porque la iban a quitar de ese sitio y ya no estaría cerca de aquella persona.

Con los datos anteriores:

¿Cómo ha de reaccionar la azafata?

¿Cuál es el criterio de la empresa?

Conclusión:

Tras poner en común el caso, el/la formadora dan respuesta a la solución del caso.

- “Discúlpeme señora, efectivamente todo el vuelo esta lleno ... pero afortunadamente encontré un lugar vacío en primera clase. Sin embargo, para poder hacer este tipo de cambios le tuve que pedir autorización al capitán. Él me indico que no se podía obligar a nadie a viajar al lado de una persona tan desagradable“.

La señora con cara de triunfo, intentó salir de su asiento, pero la azafata en ese momento se gira y le dice al hombre negro:

- “¿Señor, sería usted tan amable de acompañarme a su nuevo asiento?”

Todos los pasajeros del avión se pararon y ovacionaron la acción de la azafata.

Ese año, la azafata y el capitán fueron premiados y gracias a esa actitud, la empresa se dio cuenta que no le había dado demasiada importancia a la capacitación de su personal en el área de atención a la diversidad. La empresa hizo cambios de inmediato; desde ese momento en todas las oficinas de la aerolínea se lee el siguiente mensaje:

“Las personas pueden olvidar lo que les dijiste, pero nunca olvidarán cómo los hiciste sentir”.



Ficha 2

Caso 2.

Una empresa abre un proceso de selección para ocupar un puesto de administración de una directiva de una gran empresa del sector bancario, de los curriculum recibidos se seleccionan estas tres personas:

- 1.- Una persona recién licenciada en administración y dirección de empresas.
- 2.- Una persona con un ciclo formativo de secretariado de dirección y conocimientos de inglés.
- 3.- Una persona con titulación en administración y experiencia de 10 años en un puesto similar.

Al llegar a la entrevista el departamento de recursos humanos observa:

- Que la primera persona es un varón de nacionalidad española de 45 años de edad.
- Que la segunda persona es una mujer gambiana de 30 años.
- Que la tercera persona es una mujer de nacionalidad española en silla de ruedas de 35 años de edad.

Con los datos de que disponemos:

¿Cómo se afrontarían los distintos procesos de selección?

¿A qué persona se elegiría? ¿Por qué? ¿Cuáles son los valores para la elección de una u otra?

UNIDAD 3

Actividad 3.3



Salvemos la empresa.

Objetivos:

Analizar los beneficios de una adecuada gestión de la diversidad en las organizaciones.

Metodología:

Se divide a las personas participantes en tres grupos.

- 1.- El primer grupo se constituye como una pequeña empresa.
- 2.- El segundo grupo es una cooperativa.
- 3.- El tercer grupo es una empresa de más de 250 trabajadoras/es.

Cada una de las organizaciones ha visto mermados sus ingresos y necesitan poner en marcha medidas para salir a flote. ¿Qué medidas pueden implementar? Desde la perspectiva organizativa, ¿cómo pueden servirse de la diversidad de su personal?

Materiales:

- Papelógrafo.
- Papel y bolígrafos.

Temporalización: 40 minutos.

UNIDAD 3

Actividad 3.4



Despedida/o.

Objetivos:

Reflexionar casos de discriminación sexual en el ámbito laboral.

Metodología:

Se muestran una serie de noticias sobre discriminación sexual. Se les pide que contesten a las siguientes preguntas que se plantean.

¿Conoces las leyes que regulan los derechos de Gays, Lesbianas, bisexuales y transexuales en el ámbito laboral?

¿Crees que la empresa puede preguntar cuál es tu orientación sexual?

¿Puede adoptar la empresa alguna decisión con respecto al trabajador/a o a su puesto de trabajo teniendo en cuenta su orientación sexual?

¿En caso de adopción, las lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, transgénero tienen derecho a excedencia?

¿Si la empresa ofrece la posibilidad de incluirlos en un seguro privado, un trabajador homosexual puede nombrar beneficiario a su pareja?

¿Donde se debe acudir a denunciar una situación de discriminación laboral por motivos de orientación sexual?

¿Puede la empresa obligar un trabajador o trabajadora a pasar un examen de VIH?

¿Pueden despedir una persona por ser lesbiana, gays, bisexual, transexual, transgénero?

Materiales:

- Copia de las noticias.
- Pizarra/papelógrafo.
- Rotuladores.
- Equipo de música.

Temporalización: 1 hora.

Noticia 1.

Condenado un directivo por leer ‘mails’ de dos empleados y difundir que eran gays.

La sentencia, que no es firme, fija tres años y medio de cárcel para el ejecutivo. El cargo, que calificó de “enfermos a los espías”, fue absuelto de las injurias. Agencia Barcelona 13 ENE 2014 - 21:04 CET. EL PAÍS.

Un juzgado de Barcelona ha condenado a tres años y medio de prisión al directivo de una empresa por comunicar a sus superiores la condición de homosexuales de dos empleados, cuya orientación sexual descubrió tras acceder a sus correos electrónicos.

En su sentencia, que no es firme, el juzgado de lo penal número 23 de Barcelona condena por un delito de revelación de secretos a un directivo de la empresa Gartner K.G., pero lo absuelve del delito de injurias de que estaba acusado por calificar de “enfermos” a los empleados cuyo correo espió.

Es la primera causa que se abrió en España contra una empresa por injurias homófobas a sus empleados, aunque finalmente la sentencia no ha condenado por ese delito, al entender que no puede inferirse sin lugar a dudas que con la expresión “enfermos” el acusado tuviera la intención de “insultar o menospreciar” a los trabajadores gays.

Según cree probado la sentencia, el acusado, Cristian P., que era el responsable de la oficina de representación de Barcelona de la empresa Gartner J.G., leyó en agosto de 2008 mensajes privados que se habían intercambiado dos empleados, en los que aludían a la orientación homosexual de ambos. Con el propósito de revelar ese dato, el procesado envió unos días después un correo electrónico al jefe del departamento de ventas de la empresa en Austria en los que revelaban la orientación sexual de los empleados y aseguraba

que los mensajes espiados tenían “increíble contenido guarro”. “(...) Lamentablemente, he descubierto que (los empleados) son homosexuales, y los dos se caen muy bien (...)”, escribió el procesado en uno de los correos a su superior, de lo que el juez deduce que la orientación sexual de sus dos trabajadores “no era de su agrado”.

“(…) Lamentablemente, he descubierto que (los empleados) son homosexuales, y los dos se caen muy bien (...)”, escribió a sus superiores.

El juez razona que, aunque sea cierta la versión del acusado de que accedió a los mensajes al abrir por motivos de trabajo el ordenador de uno de los empleados, “sigue sin justificarse por qué entró en su correo electrónico, leyó los e-mails y comunicó el contenido de los mismos”. “Si los correos eran de ‘increíble contenido guarro’ no tiene sentido que los leyera, resultaba claro por tanto que nada tenían que ver con la empresa, que no estaba amparado en ninguna necesidad empresarial para poder leer los e-mails, de contenido sexual, como parece que eran”, añade la sentencia.

Para el juez, tampoco tiene justificación que el acusado comunicara a su superior el contenido de los correos porque “no se trata de un problema empresarial que tenga que debatir con su jefe. La orientación sexual no puede ser considerada una traba para el trabajo de forma que haya que comunicarlo al superior jerárquico”, argumenta el magistrado.

El directivo estaba imputado también por un delito de injurias por afirmar en un mensaje a su superior que estaba “harto del teatro de estos enfermos”, expresión que según la Audiencia de Barcelona -que reabrió el caso tras ser archivado en primera instancia- “viene revestida de un carácter vejatorio”. Sin embargo, el juez cree que “no puede inferirse sin lugar a dudas que el acusado tuviera la intención de insultar o menospreciar con el empleo de dicha expresión” y que no puede concretarse a qué se estaba refiriendo con el término “enfermos”.

La sentencia descarta que la revelación de su orientación sexual causara daños morales a los empleados, que a través de la acusación particular exigían una indemnización de 40.000 euros, porque en este caso “no hay ninguna prueba de las alteraciones patológicas o psicológicas causadas, salvo un informe médico que nada en concreto dice”.

Noticia 2.

Sólo una de cada tres personas denuncia discriminación por su orientación sexual.

El acoso al colectivo LGTB se da principalmente en los colegios. Un 76% de los encuestados asegura haber sido víctima de burlas homófobas.

SABINA ORTEGA Madrid 11/10/2013 12:07 PÚBLICO

Sólo una de cada tres personas que se sienten discriminadas por su orientación sexual lo denuncia, según refleja un estudio presentado por el Colectivo de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales (COGAM) y la Federación Estatal de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales (FELGTB). Ambas organizaciones han explicado que únicamente el 5% decide acudir a la Justicia. Los centros escolares siguen siendo el entorno más problemático y registran un 76% de acoso escolar homófobo.

Esa falta de denuncias reales, según COGAM y FELGTB, se debe a una total desconfianza de la administración pública y al miedo a salir del armario. Santi Rivero, representante del Área Joven de FELGTB, ha remarcado que “hay que usar los mecanismos de defensa que existen, como el Defensor del Pueblo, ya que si no hay denuncia, no hay visibilidad”, lo que “impedirá actuar contra este problema”.

Los centros escolares registran los datos más preocupantes y sólo el 16% de los alumnos que sufren acoso deciden denunciarlo ante el propio centro educativo. La FEGLTB ya presentó el año pasado un informe donde alertaba de la grave situación que padecen los jóvenes que deciden revelar su homosexualidad. El documento ponía de manifiesto que la mitad de las personas que habían sido consultadas sufría acoso diario o frecuentemente en sus centros de enseñanza y que el 43% se había planteado incluso el suicidio.

Santi Rivero ha lamentado este viernes la decisión del Gobierno de eliminar Educación para la Ciudadanía, una asignatura que, desde su punto de vista, “era necesaria en la educación de valores que debe proporcionar la escuela, no por adoctrinamiento, sino porque de lo que no se habla, no se ve”. Además, ha criticado la ley educativa tachándola de “liberticida”.

El segundo ámbito de mayor conflicto es el laboral, donde el 31,2% de las personas que han participado en el estudio dice sufrir discriminación. Rivero ha explicado que, por ejemplo, con frecuencia se producen despidos cuyo único motivo es la orientación sexual del empleado, pero la inexistencia de pruebas impide demostrarlo.

Por último, Rivero ha asegurado que las personas que más sufren discriminación por su orientación sexual son las mujeres, los transexuales y los afectados por el VIH. Por ello, ha reclamado al Gobierno más campañas divulgativas para informar de los derechos que ha ido adquiriendo el colectivo LGTB y que los propios afectados desconocen en ocasiones.

Unidad 4

Barreras y obstáculos en la gestión de la diversidad. Estereotipos, prejuicios y procesos de discriminación.

Objetivo General:

- Abordar la problemática de los estereotipos y prejuicios como barreras personales y organizacionales en el reconocimiento recíproco, el respeto, inclusión social y gestión de la diversidad.

Objetivos Específicos:

- Analizar los prejuicios y estereotipos que pueden estar dificultando de manera inconsciente el reconocimiento recíproco y su relación con la diversidad.
- Facilitar la mejora de la comunicación efectiva entre las personas que forman parte de entornos profesionales diversos.
- Introducir herramientas que contribuyan a superar los estereotipos y prejuicios que puedan estar obstaculizando la gestión de las diferentes variables de la diversidad (cultural, religiosa, género, sexual, etc.) en un entorno organizacional.

Contenidos a trabajar en la sesión formativa:

- 4.1. La gestión de la diversidad. Barreras y obstáculos para las organizaciones.

- 4.2. Estereotipos, prejuicios y procesos de discriminación.
- 4.3. Los argumentarios. Una herramienta para organizaciones diversas.

Temporalización:

Propuesta de Actividades:

Actividad 4.1: El proceso de selección.

Actividad 4.2: Comunicación en la diversidad.

Actividad 4.3: Construyendo argumentarios.

Actividad 4.4: Nuestra organización diversa.

4.1. La gestión de la diversidad. Barreras y obstáculos para las organizaciones.

Las organizaciones sean de la índole que sean y con la formulación jurídica que tengan, no pueden seguir funcionando con los mismos principios que hace años. Ya hemos podido ver como la sociedad ha cambiado y vivimos en una sociedad diversa que debemos reconocer y gestionar de manera adecuada. Así también, las organizaciones no solo deben adaptarse a los cambios a nivel tecnológico, pues la innovación, también debe producirse en los procedimientos, formas de hacer y coordinación de los equipos de trabajo. La innovación y creatividad, también debe estar presente en la gestión de personas.

Aunque no existen soluciones mágicas a los retos a los que se enfrentan las organizaciones en este aspecto, especialistas como Di Stefano y Maznevski (2003)⁷¹ o Trompenaars y Woolliams (2003)⁷², coinciden en señalar tres pasos que deben aplicarse a la hora de realizar esta gestión de manera eficiente y efectiva:

- **Reconocimiento y mapeo de la diversidad:** Consiste en identificar y comprender las diferencias que hay en las personas que forman parte de un entorno y que van a influir en los equipos de trabajo. Por este motivo, durante la primera unidad, nos hemos dedicado a reconocer la diferencia en la sociedad y en nuestro entorno diverso. Esta misma herramienta puede aplicarse en un entorno organizacional para poder reconocer el entorno diverso del que formamos parte.
- **Construir caminos para garantizar una comunicación efectiva:** Esta comunicación debe posibilitar la acción y la coordi-

71 DISTEFANO Y MAZNEVSKY (2003). "Developing Global Managers: Integrating theory, Behavior, Data and Performance" En W.H y P. W. Dorfman (Eds)., *Advances in Global Leadership*, Volumen III, Mobley, JAI, Oxford.

72 TROMPENAARS Y WOOLLIAMS (2003). *Business Across Cultures*, Capstone Publishing Sussex, Inglaterra.

nación y fluidez de los equipos de trabajo. Sin embargo, esta comunicación no será posible si las personas que forman parte de ese equipo, no han transitado de los tópicos a la realidad y han revisado los estereotipos y prejuicios que pueden estar contaminando el buen entendimiento y comunicación.

- **Gestionar las diferencias detectadas:** siendo parte de los fines, valores, misión y visión de la organización en cuestión. Como hacíamos referencia en los diferentes paradigmas corporativos de la gestión de la diversidad, la meta hacia la que caminar, es la puesta en valor de la diferencia y alinearla con los objetivos de la formación, pues como ya sabemos, la gestión de la diversidad tiene un sentido ético que va más allá del cuidado de la reputación corporativa.

En la unidad anterior, hemos podido hacer alusión a los beneficios y consecuencias positivas que tiene gestionar la diversidad. Aunque este discurso está muy extendido en el ámbito organizacional, es frecuente encontrarse resistencias, miedos y dificultades a la hora de interiorizar su significado y aplicar las herramientas que facilitarían su gestión. Existen varios motivos que explican por qué hay organizaciones que no han iniciado este camino, pero suelen guardar relación con el desconocimiento y miedo a los cambios en los procesos de trabajo.

Estas dificultades que a día de hoy suponen **retos para las organizaciones son:**

- **Reto 1: Dar a conocer el concepto de gestión de la diversidad en tu totalidad, así como las herramientas y acciones que pueden ponerse en marcha en una organización, con independencia de su tamaño.** Algunas organizaciones desconocen el término, otras a pesar de conocerlo suponen que es un proceso para organizaciones grandes y que estas herramientas no

pueden aplicarse en una organización pequeña. Así también, puede suceder que muchas empresas y organizaciones estén realizando pequeñas acciones de gestión de la diversidad, sin saberlo, o sin nombrarlas como tal y por lo tanto, no son reconocidas externamente. Un ejemplo puede ser una autónoma o un autónomo que facilita horarios que respetan la diversidad religiosa de sus trabajadoras y trabajadores, o entornos organizacionales que por su compromiso ético y perspectiva humanista en la gestión de su empresa, organizan los horarios de trabajo, teniendo en cuenta la compatibilidad con las vidas de las trabajadoras y los trabajadores.

- **Reto 2: Lograr un compromiso REAL por parte de la dirección o gerencia, y de las personas implicadas en la toma de decisiones de la organización.** Esto puede suceder por varios motivos. No tiene por que ir relacionado con un desacuerdo con la filosofía de la gestión de la diversidad, pero pueden existir resistencias al cambio en la cultura organizativa. Los cambios en ocasiones son percibidos como amenazas y algunos estilos de liderazgos, no quieren salir de su zona de confort y afrontar situaciones puntuales que pueden generar incertidumbre durante el diagnóstico y puesta en marcha de un plan de gestión de la diversidad. Así también, puede suceder que no reconozcan la influencia y beneficios que trae consigo la gestión de la diversidad. No obstante, las organizaciones cada vez son más conscientes de esta necesidad, y aunque existan resistencias, solo las organizaciones que inicien este proceso podrán construir entornos profesionales sostenibles. Por este motivo es importante continuar realizando estudios que demuestren los beneficios directos e indirectos de la gestión, ya que en ocasiones existen dificultades para medir los impactos y para romper con las barreras y resistencias, por tanto es fundamental concienciar y hacer visible los beneficios, pero también los costes de la no gestión.

- **Reto 3: Generar condiciones que faciliten el empoderamiento de las personas que forman parte de la organización.** Gestionar la diversidad implica empoderar a las personas para que puedan desarrollar todo su potencial en el entorno el que trabajan:

Para lograr una eficaz gestión y, por lo tanto, una adecuada atención y aprovechamiento de la diversidad, se requiere crear un entorno inclusivo para todas las diversidades implicadas en un contexto organizacional o social dado. Y, para ello, se deben eliminar las ancestrales barreras que han excluido a determinados grupos y valores humanos. (Sarrió, 2008:7)

Eliminar barreras, por lo tanto, supone facilitar espacios y oportunidades para que las personas se responsabilicen de sus decisiones; reconocer la identidad de la persona; hacer sentir que cada persona forma parte de la organización, implicándola en el proyecto de la misma, haciéndola partícipe, dejando claro cuáles son sus derechos y deberes y estimulando una relación de corresponsabilidad entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Este empoderamiento implica transformar las relaciones de poder tradicionales y jerárquicas, para que las personas que forman parte de la organización, ocupen espacios de poder y este se transforme en “poder hacer”. El poder es así potencia y no se concibe como el que se ejerce contra alguien, o de unas personas contra otras, más bien compensa la relación asimétrica. Para equilibrar estas situaciones de desigualdad que origina el poder hegemónico, es necesario que las personas adquieran posiciones donde se pueda transformar este poder, así como el poder mismo⁷³.

73 Ibídem: 8

Para ello es fundamental el respeto a la identidad y la incorporación de las personas a los proyectos de la organización, definiendo funciones y responsabilidades de cada quien. Estas acciones se logran por medio de un diálogo en el que puedan participar todas las personas interesadas de las decisiones que se van a tomar. **Un diálogo serio y transparente que permita establecer confianza y promueva la autonomía de cada una de las personas que forman parte de la organización.**

- **Reto 4: Realizar una planificación adecuada para poner en marcha un proceso de gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades.** Aunque hay organizaciones o entornos profesionales que pueden estar realizando pequeñas acciones de gestión de la diversidad sin saberlo, o sin haber realizado un diagnóstico previo, es fundamental que este sea un trabajo de proceso. Esto implica realizar una detección de necesidades y diagnóstico de la diversidad de la organización y el entorno donde realiza su actividad, por pequeña que sea, y con independencia del número de trabajadoras y trabajadores que tenga. Así también, requiere que existan personas que estén formadas en gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades, ya que como hacíamos referencia con anterioridad, la falta de entendimiento del concepto puede ser una barrera para llevarla a cabo. De esta manera, solo si las personas se forman en la materia, podrán transformar su buena intención en acción, ya que podrán sistematizar la gestión de la diversidad y establecer indicadores que midan el impacto y beneficios que traerá consigo la puesta en marcha de las medidas que se determinen tras el diagnóstico.
- **Reto 5: Revisar la política y cultura empresarial, eliminando cualquier proceso, comportamiento u acción que suponga discriminación directa o indirecta hacia personas o grupos que formen parte de la organización.** En la unidad anterior, se

hace referencia a los distintos tipos de discriminación que existen y la necesidad de cumplir con la normativa legal en materia de gestión de la diversidad y no discriminación. Así también, hemos hecho alusión en varias ocasiones, a que la gestión de la diversidad, debe ir más allá del cumplimiento legal. Asegurar un entorno profesional sostenible y saludable, no solo se garantiza con asumir este cumplimiento legal, si la organización, no está dispuesta a revisar procesos de trabajo, (normalmente relacionados con la selección, formación y comunicación) que puedan contener actitudes discriminatorias de diversa índole. Aunque esta revisión se realice a nivel institucional, no debemos olvidar que las organizaciones están lideradas y compuestas por personas. El fondo de la cuestión reside en la percepción y vivencia que cada persona siente con relación a la diversidad. Por lo tanto, **la mayor barrera que puede existir para gestionar la diversidad, es no ser consciente de los estereotipos y prejuicios que cada persona tiene y que impide que nos relacionemos con la diversidad en un marco de afecto y respeto.**

Estos cambios no pueden producirse a un único nivel ni en una sola dirección. Por este motivo, en esta unidad, trataremos los estereotipos y prejuicios como barreras que limitan nuestro desarrollo personal pero también como obstáculos a superar para comunicarnos y relacionarnos en los entornos profesionales de los que formamos parte.

Es preciso que las organizaciones sean coherentes en esta comunicación interna y externa, por lo tanto deberán transitar de esos tópicos a la realidad entre las personas que trabajan en la organización (diversidad interna), pero también cuando realizan campañas publicitarias, ofertan sus productos, servicios, etc. (diversidad externa). La publicidad es a día de hoy uno de los mayores ámbitos donde se reproducen los estereotipos y prejuicios con relación a la cultura, el sexo, género, etc.

4.2. Estereotipos, prejuicios y procesos de discriminación.

El desconocimiento, la desconfianza y el rechazo a lo diferente conforman un conjunto de “intangibles negativos que obstaculizan el desarrollo de cualquier organización sostenible y ética con el cuidado de las personas que forman parte de ella. Por este motivo, es necesario transitar de los tópicos a la realidad. (Gallego, D, 2012: 7)⁷⁴:

- Superar el miedo, el rechazo, el desconocimiento y la desconfianza.
- Promover el respeto y reconocimiento recíproco entre las personas que trabajan en una organización.
- Trascender la mera coexistencia para pasar a un clima de colaboración recíproca y de compromiso con los fines de la organización.
- Detectar los problemas reales y puntuales que pueda generar la diversidad y trabajar conjuntamente sobre ellos para superarlos.
- Estimular el desarrollo profesional de estas personas y el de la organización en su conjunto.

Las personas provenientes de culturas “diferentes” a la nuestra o cuya situación vital las hace “distintas”, cómo puede ser la situación de personas con diversidad funcional, o personas con otra identidad religiosa o sexual, no son tratadas en términos de igualdad. Las relaciones que entablamos con ellas están mediatizadas inconscientemente por “tópicos”, “ideas previas” o “prejuicios”, que obstaculizan tanto nuestra interacción con ellas como su desempeño vital y profesional. Tal y como hemos ido trabajando en los contenidos del módulo, hay que partir de la diferencia de estas personas, reconocer esta diversidad que las hace únicas y poder así desarrollar todo su poten-

74 GALLEGO, D (2012). *Guía metodológica. De los tópicos a la realidad. Procedimiento de actuación frente a prejuicios relativos a la diversidad por origen*. FUNDACION CEPAIM, Madrid.

cial. Para ser conscientes de estos aspectos que nos limitan, vamos a profundizar en los estereotipos y prejuicios. Haremos referencia a una de las barreras personales que más fuerza tiene y que nos limita a la hora de gestionar la diversidad en nuestro entorno personal y profesional. No es algo que nace con nosotras y nosotros. Es algo que aprendemos a través de los mensajes que recibimos de la sociedad, la familia, amistades, etc.

Ver video: Racismo viral

goo.gl/QvBQeJ

Estereotipos y prejuicios.

Los estereotipos son construcciones sociales que no sólo nombran, sino que construyen realidades. Estas realidades no son neutras ya que afectan de forma decisiva a los espacios donde tiene lugar la convivencia, el encuentro, el reconocimiento social y personal, y en definitiva, las posibilidades de integración.

Estas construcciones sociales son creencias, ideas y pensamientos que aprendemos a través de la familia, la escuela, los medios de comunicación con relación a una serie de características de la diversidad y las atribuimos a todas las personas que forman parte de un grupo.

La no modificación y el enquistamiento de estas concepciones en la realidad, provocan sufrimiento a las personas que llegan, trastornos psicosociales, riesgo de exclusión, vulnerabilidad y desventajas en el acceso a bienes y servicios. Además, debilitan el tejido social sobre el que se sustenta la cohesión social y obstaculizan el desarrollo positivo de nuestras sociedades plurales. (Urrutia y Peña, 2007:11-12)⁷⁵.

⁷⁵ URRUTIA, G y PEÑA, D (2007). *Crea y Media. Estrategias de sensibilización. Metodología para la elaboración de un argumentario*. AD Nexos, Madrid.

El estereotipo es según G. Allport (1954)⁷⁶, una creencia exagerada asociada, con o acerca de las costumbres y atributos de un determinado grupo o categoría social: una creencia exagerada cuya función es la de justificar o racionalizar nuestra conducta en relación a dicha categoría de personas o variables de la diversidad.

El estereotipo puede ser considerado como paso previo al prejuicio, que a su vez antecede a la discriminación. Se trata de una secuencia que va desde lo cognitivo (imagen estereotipada), a la actitud (el prejuicio previo o preexistente) y de ahí al comportamiento (la conducta discriminatoria).

Existe una gran variedad de estereotipos: raciales, étnicos, de género, de edad, ocupacionales, de clase, etc. Normalmente solo identificamos los negativos (Las personas inmigrantes trabajan menos), pero lo cierto es que los estereotipos pueden ser positivos (Ej. Las personas de origen latino son divertidas) o neutros (Las personas de Europa son altas). No siempre tienen una connotación negativa, ya que las personas necesitamos categorizar y etiquetar la información que recibimos. Por lo tanto, los estereotipos son inevitables, pero pueden deconstruirse y modificarlos para ayudarnos a relacionarnos y convivir en los entornos de los que formamos parte.

A veces resulta difícil distinguir entre un estereotipo y un prejuicio, sin embargo hay algunos matices que los diferencian. En este caso realizamos un juicio previo no comprobado sobre una persona o un grupo de personas sin que realmente los conozcamos, sin que exista una razón que lo justifique. Estos se apoyan en los estereotipos que se han adquirido, tienen un fuerte componente emocional y son previos a las actitudes discriminatorias.

Hay varias teorías que han realizado estudios sobre cuál es el origen de los estereotipos y prejuicios: para el psicoanálisis, los estereoti-

76 ALLPORT, G. (1954) *The nature of prejudice*, Reading, MA: Addison-Wesley.

pos surgen de las pulsiones del individuo, con objeto de satisfacer necesidades inconscientes. La orientación sociocultural defiende por el contrario, que los estereotipos no surgen en la persona sino en el medio social, se aprenden a través del proceso de socialización, y son un reflejo de la cultura y de la historia. La corriente sociocognitivista señala por otra parte que los estereotipos se forman y desarrollan en el interior de la persona y que surgen de la percepción social y de los procesos de socialización. Con independencia de estas corrientes, lo más importante es que existe un componente cognitivo y emocional, que es aprendido e interiorizado y por lo tanto aunque no pueden evitarse, por ser nuestra forma de categorizar la realidad, podemos modificarla y desaprenderla.

Esto es, debemos ser conscientes de los estereotipos y prejuicios que emitimos y forman parte de nuestros mensajes diarios para tratar de contrastarlos con la realidad. Por lo tanto, es importante conocer, investigar y tener datos que puedan desmontar esos rasgos que hemos atribuido de manera simplificada. Pero, esto no es suficiente, conociendo datos y estadísticas no vamos a evitar sentir lo que sentimos cuando nos relacionamos con la diferencia.

Estos estereotipos pueden generar miedo, aversión, (emociones) que solo gestionadas en un contexto experiencial y de comunicación, generaran espacios de encuentro que hagan posible la transformación en un espacio compartido.

¿Cómo llegamos a discriminar?



El problema, no es que establezcamos categorías para ordenar la información y ordenar la realidad que nos rodea. Tal y como hacíamos referencia con anterioridad, los estereotipos pueden ser neutros, negativos o positivos:

Ej: Neutro: Las alemanas son rubias. Ej: Positivo: Las mujeres son más comprometidas. Negativos: Las mujeres no saben conducir.



Aunque los estereotipos positivos pueden estar bien valorados socialmente, tampoco debemos olvidarlos, ya que de igual manera pueden provocar actitudes discriminatorias... (El sentido de lo que es bueno o malo, positivo o negativo también está condicionado culturalmente). En el ejemplo que poníamos con anterioridad, “las mujeres son más comprometidas” también puede generar actitudes discriminatorias, como por ejemplo asumiendo este compromiso de manera errónea y no reconociendo horas de trabajo extras, o por ejemplo, cuando algunas personas piensan que “las mujeres musulmanas son obedientes”, también sería un claro ejemplo de cómo un estereotipo formulado de manera “positiva”, puede generar discriminación, ya que ¿Por qué consideramos la obediencia como algo positivo en una mujer? ¿por qué vinculamos la sumisión a las mujeres de religión islá-

mica? ¿Qué efectos discriminatorios tendría este pensamiento estereotipado?

Los entornos laborales, son un contexto clave para trabajar estos estereotipos y prejuicios ya que estos originan discriminaciones en el acceso y mantenimiento en el puesto de trabajo, y conflictos en los equipos. Existen diversas herramientas que pueden dar solución y evitar discriminaciones en estos entornos, un ejemplo, en el caso de las entrevistas de selección, sería realizarlas en el marco de la gestión de competencias. Sin embargo, no todos los procesos de selección tienen como eje esta gestión, impidiendo que determinadas personas no puedan acceder a determinados puestos de trabajo.

Ver video La entrevista:

goo.gl/xRU8It

4.3. Los argumentarios: una herramienta para organizaciones diversas.

En este módulo introductorio, vamos a centrarnos en herramientas que puedan ayudar a la modificación de estereotipos y prejuicios en los entornos laborales. Existen multitud de herramientas para gestionar la diversidad, que iremos trabajando en los próximos módulos de formación (Planes de gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades, Gestión y resolución de conflictos en organizaciones diversas, etc.). Sin embargo, presentaremos una serie de dinámicas que pueden ser útiles para trabajar tanto en los equipos de trabajo como a nivel personal. Ya que como mencionábamos con anterioridad, es necesario que cada persona revise que dificultades pueden estar impidiendo relacionarse con la diversidad y la diferencia.

A nivel organizacional, se propone una herramienta que a pesar de que no ser una receta sobre como solventar casos concretos, puede servir de referencia para que las personas que forman parte de una organización, establezcan un argumentario que esté adaptado a los estereotipos y prejuicios que hayan detectado en su entorno laboral diverso. En esta unidad, trabajaremos los argumentarios como herramientas para transitar de los “tópicos a la realidad”. Nos va a permitir trabajar de manera interna (en los equipos de trabajo, en la comunicación interna de la organización) pero también de manera externa (en la publicidad, propaganda, medios en los que participa la organización en cuestión).

Un argumentario es una herramienta metodológica que nos permite distinguir las cuestiones legítimas de las generalizaciones o estereotipos que se ha consolidado a través del uso, la desinformación y la propaganda de una organización determinada.

Esta herramienta es especialmente valiosa para aquellas organizaciones y empresas que interesadas en implementar una política de

gestión de la diversidad se encuentran a punto de dar “el segundo paso: construir puentes” para gestionar eficientemente la diversidad aunque puede ser utilizada tanto para promover el reconocimiento de la diversidad como en la gestión pura y dura de la misma.

Se trata de que el personal de las organizaciones, trabaje en diferentes sesiones grupales, la construcción de argumentos que den respuesta a estereotipos y prejuicios que estén presentes en la organización. Estos argumentos elaborados por el personal, se recogen en un argumentario a modo de documento final, que pretende desmontar los tópicos detectados para elaborar una nueva estrategia de comunicación interna y externa con relación a la diversidad cultural, de género, edad, religiosa, orientación sexual, etc.

¿Qué pasos podemos seguir para la elaboración de un Argumentario en nuestra organización?

Tal y como hemos hecho referencia, una política adecuada de gestión de la diversidad debe pasar por incorporar con éxito la diferencia que está presente tanto en los entornos laborales, como en la sociedad de consumo. De esta manera, la cultura de la organización será más flexible y dinámica y permitirá que exista una armonía entre las diferencias que estén presentes en los equipos de trabajo.

Para realizar este proceso, es necesario tener en cuenta el trabajo participativo. El personal debe tener protagonismo en el desarrollo del argumentario para que a nivel metodológico funcione. Así también, esto permitirá que las personas que participen en el proceso, estén presentes en la transformación de la cultura organizacional.

Por otro lado, contribuye a la mejora de la comunicación entre las personas que forman parte de la organización, ya que al detectar estas distorsiones de la realidad, se promueve una actitud de escucha, respeto y reconocimiento recíproco.

Primer paso: Definición de objetivos generales y específicos

La organización que decide iniciar un argumentario, deberá definir si este es una acción o medida concreta de gestión de la diversidad, o forma parte de una estrategia más global, como por ejemplo de un plan de gestión de la diversidad. En cualquier caso, es fundamental que el compromiso sea asumido de la dirección o coordinación del equipo de trabajo, reconociéndose esta herramienta y aportando herramientas para su realización. Este reconocimiento debe ser comunicado a los mandos intermedios y personal de la organización informando sobre el sentido tiene el argumentario y que se espera de la plantilla durante su realización.

Segundo paso: Diagnóstico de la situación dentro de la organización

El siguiente paso será la realización del diagnóstico, involucrando en este proceso a todo el personal de la organización. Para ello se deberá realizar un **mapeo de la diversidad**, haciendo una reflexión de que variables están presentes en el seno de la organización (sexo, origen, etc.) y detectando como están distribuidas en el organigrama. Este paso es fundamental porque nos va a dar datos de la diversidad de la organización y si existen segregaciones horizontales o verticales con relación a una o varias variables. Después de este mapeo deberá realizarse un estudio de cómo se “vive” esa diversidad. Esto supone detectar de qué forma estas variables afectan en la organización.

Para realizar este diagnóstico pueden utilizarse cuestionarios, actividades vivenciales y dinámicas, que además de ofrecernos información sobre si son reconocidas las variables de la diversidad y son respetadas e incluidas en la organización, detectar estereotipos y prejuicios para confrontarlos. También nos va a permitir contextualizar el discurso, a quien afecta, y donde se generan estos estereotipos y prejuicios promoviendo espacios para la reflexión y autoconocimiento de cada trabajadora y trabajador (pueden darse en la organización

a nivel general, o en un departamento/área en concreto). Las dinámicas que presentamos en esta unidad y en las anteriores, pueden servir para iniciar este trabajo en tú organización.

Tercer paso: Identificación de los prejuicios más frecuentes detectados

El equipo que se haya designado para la realización del argumentario, deberá sistematizar los resultados del diagnóstico. Aunque también puede contemplarse el asesoramiento de personas externas a la plantilla si durante el diagnóstico se ha contado con la participación de otros grupos de interés, como puede ser la clientela, personas usuarias de los servicios, proveedores, etc. Esta sistematización, nos permitirá organizar la información obtenida, discriminando entre estereotipos y prejuicios, entre argumentos erróneos y emociones que suscita la diversidad. Podremos clasificar la información, haciendo por una parte una lista de los prejuicios detectados y por otra, los hechos que dificultan el trabajo de la organización. Esta lista debe tener categorizados los estereotipos y prejuicios detectados en función de su nivel. Esto es:

Nivel de prejuicio alto: la fuerza del prejuicio es muy elevada. Son discursos con un marcado perfil xenófobo, racista, homofóbico, sexista o machista. La modificación resulta complicada aunque con la realización del argumentario. Por eso no va a ser nuestro público diana.

Nivel de prejuicio medio: cuantitativamente, es el más numeroso de los tres y será generalmente el público diana. Son discursos donde los prejuicios se sostienen en mayor medida debido al desconocimiento. Suelen estar caracterizados por actitudes conscientes e inconscientes.

Nivel de prejuicio bajo: aunque son discursos que no muestran actitudes claramente sexistas, racistas u homófobas, no debe dejarse de lado. Son muy sutiles y pueden ser difíciles de detectar. Por este

motivo es fundamental hacer seguimiento si los detectamos, ya que pueden acrecentarse en determinados contextos económicos.

Así también es importante analizar el funcionamiento del contexto en el que se articula ese discurso. El funcionamiento interno de las organizaciones está fuertemente influenciado por el contexto en el que estas se desenvuelven. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta las variables externas que puedan estar condicionando los discursos a nivel interno: analizar la situación del sector en relación al tema de la diversidad (Ej. Hay organizaciones que pertenecen a sectores que por ejemplo están muy masculinizados o feminizados). También se puede buscar información sobre lo que otras organizaciones similares, están haciendo en relación al a gestión de la diversidad y su actitud con relación a sus variables... etc.

Cuarto paso: Elaboración de argumentos para superar los prejuicios detectados

Durante el diagnóstico y el desarrollo de las actividades vivenciales, dinámicas, etc., van a ir apareciendo argumentos que debemos tener en cuenta. Tal y como se habrá observado durante la realización de las dinámicas que hemos propuesto en las diferentes unidades, si las personas hacen un ejercicio de reflexión interna, habrán podido darse cuenta de sus dificultades y herramientas a la hora de relacionarse con la diversidad. Así también si en su entorno interactúan con la diferencia y que ideas y argumentos tienen con relación a la inmigración, la discapacidad, etc. De la misma manera, en un entorno sucederá cuando pongamos en marcha estas dinámicas con las personas de una organización concreta. Es importante que a medida que se recogen estereotipos y prejuicios, se haga un listado de los argumentos que han podido aparecer en los espacios y debates de cada dinámica. Para sistematizar los argumentos se recomienda preparar **un informe interno que contenga:**

Informe:

- Situación de la diversidad en la organización o empresa. Composición y organización dentro de la misma.
- Resultados del estudio diagnóstico; aspectos negativos y positivos que genera la presencia de colectivos diversos en la empresas, descripción de las recomendaciones de las personas especializadas que participaron en el estudio diagnóstico, si fuera el caso.
- Argumentario que incluya: Lista de prejuicios y estereotipos; Lista de emociones negativas y positivas que genera la diversidad en la empresa; Lista de argumentos que rebaten prejuicios y estereotipos encontrados y que serán trabajados con la plantilla.
- Definición de una ruta de trabajo para dar a conocer el argumentario en el seno de la organización y empresa y las personas que deben implicarse.
- Descripción de la metodología a emplearse para la evaluación del instrumento.

También será necesario poner en marcha estrategias para dar a conocer el Argumentario:

- Preparar el argumentario en un formato adecuado para ser entregado a la plantilla y trabajado en las sesiones en las que se dará a conocer.
- Fijar reuniones con la presencia de representantes de cada uno de los departamentos de la organización que hayan participado en las actividades de diagnóstico.
- Nombrar a una persona que dinamice y otra que observe y estén encargadas respectivamente de conducir las sesiones de divulgación del argumentario y de tomar nota del desarrollo de la misma para la evaluación de resultados. Tanto la persona responsable de dinamizar como la encargada de observar

pueden ser personas del equipo de trabajo que se configuró al inicio, pero si se prefiere, pueden ser personas externas que estén contratadas para este fin.

- Utilizar los informes sobre análisis del contexto y los argumentos recogidos en el diagnóstico como documentos de apoyo para la comunicación y repaso participativo del **argumentario**.
- Analizar los prejuicios uno por uno y dialogar conjuntamente para generar y fijar los argumentos que permitan comprender la realidad de las situaciones. En este proceso es fundamental que se tengan presentes los valores de la organización y tratar de utilizarlos como el eje en torno al cual se vincula la diversidad.
- Interiorizar los argumentos trabajados e intercambiar experiencias sobre cómo su utilización puede servir de referencia para hacer frente a situaciones complejas que pueden surgir en el desempeño profesional.
- El argumentario será un documento de referencia en las sesiones de difusión dirigidas a las personas contratadas por la organización o empresa al momento de su elaboración. Además, debe ser empleado en la acogida/inducción de todas las nuevas contrataciones que se realicen.

Quinto paso: Medición de resultados y actualización

El argumentario es un documento de referencia. Debe ser manejable y de fácil consulta por parte de cualquier persona en la organización. Es importante que la organización o empresa compruebe la utilidad que tiene el argumentario para la plantilla en su totalidad. Para ello, éste debe someterse a prueba por el período de tiempo fijado por la empresa en función de sus posibilidades, después del cual, se puede realizar una pequeña encuesta o cuestionario a las trabajadoras y trabajadores para preguntarles si han encontrado que el documento sea de utilidad.

El argumentario es un documento, que debe actualizarse cada cierto tiempo en función de las necesidades de la empresa u organización. Pues la sociedad está en permanente cambio y los retos que se le presentan varían con el tiempo. ¿Cuándo realizar la actualización? Ésta es una información que se obtiene a partir de los cuestionarios sobre la utilidad del argumentario. Éstos se pueden distribuir una vez al año. Llegará un momento en que éstos señalen que el argumentario ha dejado de responder a las necesidades del personal. La actualización requiere comenzar nuevamente el proceso de elaboración, pues habrá que determinar cuáles son las nuevas fuentes de tensión y dificultad, que obstaculizan la buena comunicación entre los miembros de la plantilla.

Desde Fundación Cepaim, se ha trabajado en la sistematización de esta herramienta. Se han elaborado dos publicaciones de las que hemos extraído el contenido más relevante para la elaboración de esta unidad, y que ponemos a vuestra disposición si queréis ampliar información al respecto. Ambas pueden encontrarse en formato pdf en la página: <http://cepaim.org/biblioteca/>

Urrutia, G y Peña, D (2007). *Crea y Media. Estrategias de sensibilización. Metodología para la elaboración de un argumentario*. AD NEXOS, Madrid.

Gallego, D (2012). *Guía metodológica. De los tópicos a la realidad. Procedimiento de actuación frente a prejuicios relativos a la diversidad por origen*. Fundación CEP AIM, Madrid.

Aunque en ambos casos se ha contextualizado para estereotipos y prejuicios relativos a la diversidad de origen, puede utilizarse para diversidad de género, diversidad sexual, funcional, etc. A continuación os proponemos una serie de dinámicas que cerraran este módulo formativo y nos ayudarán a iniciarnos en la herramienta del argumentario teniendo en cuenta estas variables además de la cultural.

ACTIVIDADES UNIDAD 4



Actividad 4.1:

El proceso de Selección.

Actividad 4.2:

Comunicación en la Diversidad.

Actividad 4.3:

Construyendo Argumentarios.

Actividad 4.4:

Nuestra Organización Diversa.

UNIDAD 4

Actividad 4.1



El proceso de selección.

Objetivos:

Analizar los prejuicios y estereotipos que pueden estar dificultando de manera inconsciente el reconocimiento recíproco y su relación con la diversidad.

Metodología:

Con el objetivo de sensibilizar y crear un debate al final de la dinámica, proyectamos los siguientes videos:

Video 1

goo.gl/xRU8lt

Tras ver el video de **la entrevista...** ¿Crees necesario y/o oportuno las preguntas que utiliza la entrevistadora?

Video 2

goo.gl/8fWPyS

Tras el video de **la escalera...** ¿Qué avances consideras que se han realizado en materia de derechos y deberes de los/as trabajadores dedicados al empleo doméstico?

Video 3

goo.gl/dikAGU

Tras el video de **el pincho...** ¿Observas algún tipo de estereotipo o prejuicio?

Video 4

goo.gl/wvG53J

Tras el video sobre **recursos humanos**, destacar aquellos aspectos que consideréis que son relevantes, y si la entrevista es o no oportuna.

Tras el debate generado por lo videos, se reparten las fichas a cada participante y se les solicita que reflexionen sobre los estereotipos y prejuicios asociados a las siguientes diversidades y cómo afectan al trabajo desarrollado en los departamentos de RRHH estos aspectos. Así también, de que forma podrían condicionar la percepción de la persona responsable de realizar la entrevista de selección para un puesto de contable en una empresa.

Materiales:

- Fichas.
- Rotuladores.
- Folios.
- Ordenador. Retroproyector.

Temporalización: 1 hora.



Ficha 1

El proceso de selección.

| Diversidades | Estereotipos y prejuicios |
|------------------------------|---------------------------|
| Mujer ecuatoriana de 26 años | |
| Hombre marroquí de 18 años | |
| Hombres senegalés de 35 años | |
| Hombre saharauí | |
| Mujer china | |
| Mujer negra | |
| Mujer sueca | |

UNIDAD 4

Actividad 4.2



Comunicación en la diversidad.

Objetivos:

Facilitar la mejora de la comunicación efectiva entre las personas que forman parte de entornos profesionales diversos.

Metodología:

Para comenzar, iniciamos la actividad con un video que despierte y mueva opinión.

goo.gl/SwkaVL

Vamos analizar el contenido de estos videos:

¿Qué mensaje transmiten a nivel verbal y no verbal? ¿Crees que las personas se comunican de forma eficaz? ¿Crees que las personas tienen en cuenta la diversidad y diferencia?

A continuación vamos por parejas a practicar sobre lo que podría ser una entrevista de trabajo, utilizando una comunicación eficaz. Se propone un role-playing donde el resto de participantes harán de observadoras/es, y con posterioridad, darán feedback sobre si se ha tenido una comunicación eficaz y de que manera se ha tenido en cuenta la diversidad.

La segunda parte de la actividad, vamos a formar 4 grupos y se reparten las fichas de trabajo. Deberán poner solución a las dificultades planteadas, y algún ejemplo basado en una experiencia personal, cercana o ficticia.

Al terminar las fichas se hace una puesta en común y se debate hasta que punto dichas dificultades nos impiden comunicarnos de forma eficaz, como gestionamos nuestros tiempos, etc...

Materiales:

- Fichas.
- Ordenador y retroproyector.
- Folios, bolígrafos.

Temporalización: 1 hora.

Ficha 1

Comunicación en la diversidad.

| Dificultad | Solución dada | Ejemplo |
|---|---|---|
| <p>1. Uso excesivo del término si:</p> <ul style="list-style-type: none"> No se ha comprendido el mensaje Incorformidad con las condiciones (no posibilidad de negociación) Miedo a generar discusión o provocar enfado Por cortesía | <p>Preguntarle si lo ha entendido, pedir que nos explique, formular otro tipo de preguntas que verifiquen si ha entendido el mensaje.</p> <p>Ofrecer varias opciones si las hay para conocer su opinión</p> | <ul style="list-style-type: none"> Al definir la demanda laboral por dificultad con el idioma se le ofrecen diversas opciones Al indicar una dirección Al elegir un puesto de trabajo concreto No cumplan con las tareas porque no la han entendido y hacen un destrozo |
| <p>2. Dificultad con el idioma. O mismo idioma distinta lengua</p> | | |

| Dificultad | Solución dada | Ejemplo |
|--|---------------|---------|
| <p>3. El saludo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En algunas culturas las mujeres se pueden sentir incomodas al dar la mano • Formas de expresión • No despedida | | |
| <p>4. El lenguaje no verbal, espacio personal, gestos</p> | | |
| <p>5. Evitar expresar emociones o problemas entre compañeros/as y con los/as responsables (son acumulativos hasta que explota en conflicto)</p> | | |
| <p>6. Tono de la voz y velocidad en la comunicación (se puede asociar con situación de enfado)</p> | | |
| <p>7. Importancia de expresar agradecimiento y considerar su ausencia como falta de respeto</p> | | |

| Dificultad | Solución dada | Ejemplo |
|---|---------------|---------|
| 8. La mirada. Bajar la mirada para algunas culturas puede significar respeto mientras que para otras desconfianza | | |
| 9. Estilos de comunicación: Neutralidad frente a implicación emocional y apertura de la vida personal. Puede ser considerada como intromisión, falta de respeto u otro tipo de intención | | |
| 10. La expresión de las bromas pueden ser entendidas como agresiones verbales | | |



Ficha 2

Comunicación en la diversidad: podemos hacerlo mejor.

Comunicación

| Dificultad | Solución dada | Ejemplo |
|---|--|---|
| <p>1. Uso excesivo del termino si:</p> <ul style="list-style-type: none"> No se ha comprendido el mensaje Incorformidad con las condiciones (no posibilidad de negociación) Miedo a generar discusión o provocar enfado Por cortesía | <p>Preguntarle si lo ha entendido, pedir que nos explique, formular otro tipo de preguntas que verifiquen si ha entendido el mensaje</p> <p>Ofrecer varias opciones si las hay para conocer su opinión</p> | <ul style="list-style-type: none"> Al definir la demanda laboral por dificultad con el idioma se le ofrecen diversas opciones Al indicar una dirección Al elegir un puesto de trabajo concreto No cumplan con las tareas porque no la han entendido y hacen un destrozo |

| Dificultad | Solución dada | Ejemplo |
|--|---|--|
| <p>2. Dificultad con el idioma. O mismo idioma distinta lengua</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Utilización del lenguaje no verbal • Apoyo de compañeros/as bilingües que medien como traductores/as • Traducción de materiales en diferentes idiomas | <ul style="list-style-type: none"> • Formación de grupos incluyendo a compañeros/as bilingües • Traducción del material de Prevención de riesgos laborales en diferentes idiomas • Apoyarnos en mapas e imágenes graficas |
| <p>3. El saludo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En algunas culturas las mujeres se pueden sentir incomodas al dar la mano • Formas de expresión • No despedida | <p>Comprender esas pautas a través de ampliar nuestro conocimiento sobre diferentes culturas y facilitar su conocimiento hacia nuestra cultura</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres marroquí y ecuatorianas • Peruanos/as |

| Dificultad | Solución dada | Ejemplo |
|--|---|---|
| 4. El lenguaje no verbal, espacio personal, gestos | Comprender esas pautas a través de ampliar nuestro conocimiento sobre diferentes culturas y facilitar su conocimiento hacia nuestra cultura | Mujeres que se pueden sentir acosadas |
| 5. Evitar expresar emociones o problemas entre compañeros/as y con los /as responsables (son acumulativos hasta que explota en conflicto) | Facilitar espacios de encuentro entre compañeros/as bajo un clima de distensión | Comidas y cenas de empresa Reuniones de equipo |
| 6. Tono de la voz y velocidad en la comunicación (se puede asociar con situación de enfado) | Comprender esas pautas a través de ampliar nuestro conocimiento sobre diferentes culturas y facilitar su conocimiento hacia nuestra cultura | Creencia de que por nuestra forma de hablar los/as españoles siempre estamos enfadados/as |
| 7. Importancia de expresar agradecimiento y considerar su ausencia como falta de respeto | Idem | Personas que dan las gracias por todo |

| Dificultad | Solución dada | Ejemplo |
|---|---------------|------------------------|
| 8. La mirada. Bajar la mirada para algunas culturas puede significar respeto mientras que para otras desconfianza | idem | Nunca miran a los ojos |
| 9. Estilos de comunicación: Neutralidad frente a implicación emocional y apertura de la vida personal. Puede ser considerada como intromisión, falta de respeto u otro tipo de intención | Idem | Ej: Colombia |
| 10. La expresión de las bromas pueden ser entendidas como agresiones verbales | Idem | |

UNIDAD 4

Actividad 4.3



Construyendo Argumentarios.

Objetivos:

Introducir herramientas que contribuyan a superar los estereotipos y prejuicios que puedan estar obstaculizando la gestión de las diferentes variables de la diversidad (cultural, religiosa, género, sexual, etc.) en un entorno organizacional.

Metodología:

Antes de empezar: explicar los niveles de prejuicios.

- Prejuicio alto: Discursos con un alto nivel xenófobo /racista sexista /etc.
- Prejuicio medio: Suelen ser los más comunes debido al desconocimiento. No hay actitudes conscientes.
- Prejuicio bajo: No mostrarían actitudes preocupantes, pero podrían alimentarse dado el contexto en el que nos encontramos.
- GRUPO 1: PREJUCIOS DISCAPACIDAD.
- GRUPO 2: PREJUCIOS DE GÉNERO O SEXISTAS.
- GRUPO 3: PREJUCIOS CULTURALES.

Se dividen 3 grupos. Cada grupo tendrá una situación que debe afrontar en un entorno profesional, concreto. El grupo deberá debatir y elaborar una serie de argumentos que podrían superar los prejuicios detectados. Finalmente se compartirá con el resto de grupos.

Materiales:

- Fichas de trabajo.
- Folios.
- Bolígrafos.

Temporalización: 1 hora.



Ficha 1

Grupo 1: Prejuicios sobre Discapacidad.

SITUACIÓN: Vuestro grupo trabaja en un departamento de Responsabilidad Social Corporativa de una gran organización. Sin embargo, cuando estáis programando las actividades del departamento para este año, observáis que la empresa a pesar de estar cumpliendo la LISMI, lo hace mediante enclaves laborales, no a través de la contratación de personas con discapacidad. En algunas reuniones con el departamento de RRHH, os han trasladado la dificultad para encontrar perfiles con discapacidad. Entonces, vuestro equipo decide realizar un diagnóstico, ya que en ocasiones, se han escuchado ciertos prejuicios en el “pasilleo”. Una vez que realizáis el diagnóstico mediante cuestionarios y un taller vivencial con el departamento de recursos humanos, se recogen los siguientes prejuicios a trabajar en un posible argumentario. Vuestra misión será proponer argumentos para combatirlos.

| | |
|--|--|
| Las personas con discapacidad no pueden utilizar máquinas y herramientas de algunos puestos de trabajo. Adaptar esas herramientas supone costes. | |
| Algunas y algunos clientes se incomodan si ven una persona con discapacidad en atención al cliente. | |
| Faltan mucho al trabajo por enfermedad, revisiones, etc... | |
| Hay puestos de trabajo peligrosos y podría agravar la situación de estas personas. | |
| El resto de trabajadores y trabajadoras van a tener problemas de comunicación con ellos y ellas. | |



Ficha 2

Grupo 2: Prejuicios de género y sexistas.

SITUACIÓN: Vuestro grupo trabaja en una organización no lucrativa en un servicio de intermediación laboral que trabaja con personas desempleadas en general. A pesar de la ley de igualdad y de los avances alcanzados en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, habéis detectado mediante las memorias de vuestros proyectos, que las mujeres tienen peores niveles de inserción laboral. Uno de los objetivos de vuestro proyecto es la inserción laboral de mujeres en sectores en los que se encuentran infrarrepresentadas. Vuestro equipo tiene varias empresas fidelizadas, pero cuando os lanzáis a la prospección de nuevas empresas, os encontráis con diferentes prejuicios a los que por el momento no habéis podido dar respuesta. Decidís entonces realizar un diagnóstico elaborando un cuestionario a vuestras empresas potenciales colaboradoras y detectáis los siguientes prejuicios con los que elaborareis una serie de argumentos para combatirlos.

| | |
|---|--|
| <p>Las mujeres no tienen la cualificación necesaria para los puestos de trabajo que ofertamos. Además ponemos la oferta, pero nadie se presenta.</p> | |
| <p>Las mujeres suelen abandonar su vida laboral antes que los hombres y eso supone un coste.</p> | |
| <p>Las mujeres nos guste o no son las responsables de la familia, siempre están pidiendo permiso para atenderla y no están disponibles las 24 horas.</p> | |
| <p>La mujer desconecta mucho más del trabajo, no rinde igual en determinados puestos.</p> | |
| <p>Las mujeres no quieren puestos de responsabilidad, nosotros solo tenemos puestos de mandos intermedios y además hay algunos hombres que no aceptan a mujeres en puestos de liderazgo. No quiero problemas.</p> | |



Ficha 3

Grupo 3: Prejuicios culturales.

SITUACIÓN: Vuestro equipo trabaja en una consultora de RRHH. Aunque en vuestro equipo que trabaja con clientes del sector tecnológico habéis recibido formación en gestión de la diversidad, el equipo que trabaja en la selección de perfiles generalistas, tiene ciertas actitudes y prejuicios con los que no estáis conformes.

Vuestra consultora ha firmado un acuerdo de colaboración con una entidad social para la inserción laboral de las personas inmigrantes. Desde su firma, en vuestro equipo ha contratado a 50 personas de diferentes orígenes en el sector tecnológico, sin embargo, el resto de equipos de trabajo del departamento, no ha realizado ni una sola contratación para sus clientes. Una vez que se realiza balance del convenio firmado con la entidad social, decidís realizar una evaluación del mismo y aprovecháis para pasar un cuestionario al resto de compañeras y compañeros de la consultora, y detectar que prejuicios pueden estar impidiendo una plantilla diversa para la clientela. Ahora, deberéis combatirlos con argumentos.

| | |
|--|--|
| <p>Los CV que me llegan son de mujeres que llevan pañuelo, no puedo enviarlas a mi cliente porque son perfiles de atención al cliente público.</p> | |
| <p>Hay CV que llegan que son de personas que no tienen la titulación necesaria para el puesto de trabajo.</p> | |
| <p>Las personas que he entrevistado son latinas, son demasiado lentas para algunos puestos.</p> | |
| <p>Los clientes y las clientas prefieren personas españolas por que hay mucho desempleo por eso los CV que derivan a veces ni los veo.</p> | |
| <p>Los perfiles que necesito tienen que ser altos, tienen que tener idiomas y conocer bien el producto porque lo tienen que vender en el extranjero y los CV no tienen experiencia en venta.</p> | |

UNIDAD 4

Actividad 4.4



Nuestra organización diversa⁷⁷.

Objetivo:

- Integrar los conocimientos aprendidos reflexionando el sentido y necesidad de la gestión de la diversidad en un entorno profesional.
- Poner en marcha la creatividad e imaginación de una organización en la que se gestiona la diversidad a nivel interno y externo.

Metodología:

Distribución por grupos. Se les pedirá que individualmente vayan pensando que han aprendido durante el desarrollo del módulo, como sienten y perciben la diversidad ahora y como piensan que podrían crear una organización o entorno laboral donde su “visión” de la diversidad esté presente. A continuación se les pedirá que se agrupen en equipos de trabajo (4-5 personas por grupo). Cada equipo deberá crear un entorno laboral y deberán de trabajar juntas y juntos para dibujar y representar su entorno laboral diverso (a través de dibujos y las palabras).

Se facilitarán fichas de trabajo para facilitar la actividad y papel continuo para que puedan incluir estos aspectos.

⁷⁷ Adaptada de Luis Salerno

Una vez terminada la negociación y realizado el trabajo en cada grupo, se compartirá en plenario, donde el resto de grupos dará su valoración sobre la organización diversa de cada equipo.

Pueden incluirse otros aspectos a parte de los que encontramos en la ficha, que la formadora o el formador consideren oportunos en función del tiempo del que se disponga para la realización de la dinámica. Una vez terminada la creación de la organización diversa, se dinamizará la puesta en común. Es importante que la formadora o formador haga primero reflexionar sobre el proceso que hubo de comunicación ¿Se nombró a alguna persona líder? ¿Cómo ha sido el proceso de creación de la organización? ¿Cómo se ha sentido cada participante? ¿Se ha tenido en cuenta la diversidad en el proceso de creación? ¿Solo en el resultado del ejercicio?

Materiales:

- Papel continuo.
- Rotuladores de colores.
- Bolígrafos.
- Fichas de trabajo.

Temporalización: 1 hora.

**Ficha 1****Nuestra organización diversa.**

| | |
|--|--|
| Nombre de la organización: | |
| Valores, misión, visión: | |
| Actividad, tipo de organización, servicios que ofrece: | |
| Estructura de la organización / funciones de cada persona del grupo: | |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Comunicación interna y externa: | |
| Gestión de la diversidad interna: | |
| Gestión de la diversidad externa: | |

¿Y ahora que?

En este primer módulo hemos podido realizar un primer acercamiento a la gestión de la diversidad. Ser conscientes de que vivimos en una sociedad diversa, y que debemos tener presente en nuestras vidas el respeto a la diferencia, en todas sus variables, es importante.

Probablemente, si hubiésemos iniciado esta formación con herramientas e instrumentos concretos sobre cómo podemos gestionar la diversidad en nuestro entorno laboral cercano, no nos hubiésemos dado la oportunidad de reflexionar sobre cómo vivimos la diversidad, como experimentamos y nos sentimos con relación a la diferencia, y que estereotipos y prejuicios están presentes en nosotras y nosotros y nos impiden relacionarnos en un marco de respeto y afecto.

En varias ocasiones, se ha hecho referencia a la necesidad de gestionar los cambios en dos direcciones: **a nivel organizacional**, siendo necesaria la revisión de la cultura empresarial, poder flexibilizarla y modificarla para que las personas puedan formar parte de ella realmente, pero también a **nivel individual**. En las actividades que hemos introducido, cada persona habrá podido experimentar y habrá sido consciente de cómo se relaciona con la diversidad, si su entorno es realmente diverso, o solo se relaciona con un grupo de personas que pertenecen a una única variable o categoría de la diversidad. Pero, ¿Y ahora qué?

Desde Fundación Cepaim, continuaremos en el desarrollo de módulos formativos que darán continuidad a este módulo introductorio. En ellos, iremos profundizando e introduciendo herramientas concretas que facilitaran la gestión de la diversidad en las organizaciones. Sin embargo, “tu reflexión y trabajo personal” es importante. Por este motivo, te proponemos un pequeño viaje, que de continuidad a ese trabajo compartido en estas horas. Nos referimos a nuestra publicación:

Diver_Cionario II (2010)⁷⁸. En ella podrás encontrar continuidad a lo aprendido y promover tu inclusión en la organización:

El Diver_cionario II es un documento que resume buenas ideas para gestionar la inclusión de las personas en una organización. Y ¿qué significa incluir? Es sentirte parte de algo y, al mismo tiempo, hacer que ese algo sea parte de ti. Cada vez los entornos sociales y laborales se hacen más diversos. El mestizaje del planeta es una realidad creciente y los gobiernos, organizaciones e individuos han de mejorar su capacidad de adaptación al cambio constante a través de la flexibilidad, la innovación, la gestión de la inclusión, entre otros.

Todo proceso de inclusión se desarrolla en dos direcciones: las organizaciones se van adaptando a la sociedad y viceversa, ésta, a las nuevas necesidades profesionales y técnicas de las primeras. A las personas nos corresponde interiorizar que, así como nos esforzamos por ser aceptadas, toleradas e incluidas en nuestra familia, en nuestro grupo de amigos/as o hasta en nuestro barrio, también **debemos esforzarnos por incluirnos en aquella organización en la que trabajamos.** Evidentemente, también a ella le corresponde otro tanto del trabajo.

¡Hasta la próxima!

⁷⁸ FUNDACIÓN CEPAIM (2010). *Diver_Cionario II. Manual para promover tu inclusión en una organización*. Fundación Cepaim, Madrid.

Bibliografía

- ALARCÓN, I & BEZUNARTEA, P y otros (2011). *Manual para la gestión municipal de la diversidad religiosa. Guías para la gestión pública de la diversidad religiosa*. Observatorio del pluralismo religioso en España.
- ALLPORT, G. (1954). *The nature of prejudice*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- ALONSO RAYA, A. y MARTÍNEZ HERES, G. (2009): *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Colección EOI empresas.
- ALONSO, B Y ARIAS, A (2013). *¿Y ellos qué?. Opiniones y actitudes de los hombres ante la violencia de género*. Madrid. Fundación Cepaim.
- AMOROS (1991). *Hacia una crítica de la razón patriarcal*. Antrophos.
- ARIÑO, A (2002) “Cultura” en CONILL, J. (Coord.) *Glosario para una sociedad intercultural*, Valencia, Bancaja, pp. 77-88.
- ASOCIACIÓN GAZTAROA-SARTU (2012): *La gestión de la diversidad sociocultural en los procesos de inclusión social: Reflexiones sobre la práctica desde una perspectiva intercultural*. Gobierno Vasco.
- BALLESTERO, M, V (1996). *Acciones positivas. Punto y aparte*. Revista Doxa, pp91-111.
- BARBERÁ, E. *Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales*. CIRIEC España. Revista de economía pública, social y cooperativa, ISSN 0213-8093, N°. 50, 2005, págs. 37-54.
- BARRÈRE, M. Y MORONDO, D (2005): “La difícil adaptación de la igualdad de oportunidades a la discriminación institucional: el asunto Gruber del TJCE” en M. Barrère, M. y A. Campos: *Igualdad de oportunidades e igualdad de género: una relación a debate*, Dykinson- IISJ Oñati, Madrid.
- BATT, R & VALCOUR, P (2003) “Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover”, *Industrial Relations* 42:2; 189–220.
- BAUMANN, G, (1999), *The Multicultural Riddle, Rethinking National, Ethnic and Religious Identities* Londres. Routledge.
- BAYEFSKY, A. “The Principle of Equality or Non-Discrimination in International Law”, publicado en *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, N° 1-2, 1990, pp. 1-34.

BECK, U. (2010) Artículo del País: *¿Qué hay detrás de los “sin papeles”*, 4 Enero. goo.gl/MF7LFC

BELTRAN, E, MAQUIEIRA, V, ALVAREZ, V Y SANCHEZ, C. (2008). *Feminismos, debates teóricos contemporáneos*. Ed Alianza Editorial.

BYRNE, D.E. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press, Nueva York.

CARREÑO, J (2005). “Ciencia, ideología y género”. *Revista de filosofía Nexa*. Num 3 (2005) 1908-125.

CASANOVA, M (2008). “Diversidad, fuente de innovación y conocimiento” En: *I Congreso Internacional Alares*, Febrero 2008.

CAYO, L (dir), 2012. *El sector de la discapacidad. Realidad, necesidades y retos futuros*. Madrid: CERMI.

CEAR – EUSKADI (2006): *Inmigración y Empresa. Apuntes para la gestión de la diversidad cultural en clave de comunicación y calidad. Cuadernos sociológicos Vascos*. Núm. 19. Gobierno Vasco.

CENTRE FOR STRATEGY & EVALUATION SERVICES (CSES) (2003): *Costes y beneficios de la diversidad*. Comisión Europea.

COMISIÓN EUROPEA (2009): *Diversidad en el trabajo. Una guía para las PYME*.

CONDORCET, M (1781). “Reflexiones sobre la esclavitud de los negros”. En *Bosquejo de un cuadro histórico del espíritu humano y otros textos*. Ed. Fondo de cultura económica. Ed. México. 1997.

CORTINA, A (2002). *Ética Civil y Religión*. Madrid: PPC Editorial.

DE ANCA, C. y VÁZQUEZ, A. (2005): *La gestión de la diversidad en la organización global*. Pearson Educación.

DISTEFANO Y MAZNEVSKY (2003). “Developing Global Managers: Integrating theory, Behavior, Data and Performance” En W.H y P. W. Dorfman (Eds)., *Advances in Global Leadership*, Volumen III, Mobley, JAI, Oxford.

DRUKER (1999). *La sociedad postcapitalista*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

DUBIN, K. (2010): *Gestión de la diversidad*. Cuaderno Forética 15.

ESCUELA VIRTUAL DE IGUALDAD. (2013). *Igualdad de oportunidades: aplicación práctica en el ámbito de empleo*. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad: Instituto de la Mujer.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA (2011): *Manual para la implantación de Planes de Gestión de Diversidad en Pymes, Micropymes.*

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS. (2006). *Guía para Elaborar Planes Locales de Igualdad.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer.

FOCUS CONSULTANCY & THE CONFERENCE BOARD (2005): *The business case for diversity, good practices in the workplace.* Comisión Europea.

FREIRE, E (2006). *Cuerpo, alma y mente de la generación de los 1000 euros.* Barcelona, Ariel.

FREIRE, E (2008). *Mileuristas II: la generación de las mil emociones.* Barcelona, Ariel.

FUNDACIÓN CEPAIM (2010). *Diver_Cionario II. Manual para promover tu inclusión en una organización.* Fundación Cepaim, Madrid.

FUNDACIÓN CEPAIM (2013.) *Diver_Cionario III. Serie Diccionarios para la Diversidad. Hacia una perspectiva de la diversidad en las organizaciones no lucrativas.* Con el apoyo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y el Fondo Social Europeo.

FUNDACIÓN MUJERES (2007). *Manual de buenas prácticas en las administraciones públicas en materia de mainstreaming de género.* Observatorio 8. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la mujer.

GALLEGO, D (2012). *Guía metodológica. De los tópicos a la realidad. Procedimiento de actuación frente a prejuicios relativos a la diversidad por origen.* FUNDACION CEPAIM, Madrid.

GARCÍA, J. (2010). “La condición migratoria”, en Lacomba, J. y Falomir, E. (Eds.), *De las migraciones como problema a las migraciones como oportunidad.* Code-sarrollo y movimientos migratorios, Catarata, Madrid.

GARDENSWARTZ, L., CHERBOSQUE, J., ROWE, A. (2008): *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World.* Davies-Black, Mountain View, California.

GIMÉNEZ, C. (2005): *Convivencia. Conceptualización y sugerencias para la praxis.* Puntos de Vista, nº 11. Cuadernos del Observatorio de las Migraciones y Convivencia Intercultural de la Ciudad de Madrid. Ayuntamiento de Madrid.

GINER, S., LAMO DE ESPINOSA, E., TORRES, C., (eds.) (1998). *Diccionario de Sociología*, Alianza Editorial, Madrid.

HALL, E (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.

HERNÁNDEZ REYNA, Miriam. (2007). “Sobre los sentidos del Multiculturalismo e Interculturalismo”. *Revista Ximhai*, mayo-agosto, año/vol. 3, n.º 002. Universidad Autónoma Indígena de México, el Fuerte, México. p. 429-42.

INGLEHART, R (1994). *Modernización y postmodernización, La transformación de la relación entre desarrollo económico y cambio cultural y político*. En *Este País*, n.º 38, Febrero, 1994.

INTERNATIONAL SOCIETY FOR DIVERSITY MANAGEMENT (2007): *Manual de formación en Gestión de la Diversidad*. Comisión Europea.

JIMÉNEZ GLUCK (2004). *Juicio de Igualdad y Tribunal Constitucional*. Barcelona, Bosch.

JULIANO, D. (2000): “Mujeres estructuralmente viajeras: estereotipos y estrategias”. *Papers*, 60. UAB. Barcelona.

KINCHELOE, JPE E. STEINBERG, SHIRLEY R. (1999). *Repensar el multiculturalismo*. Barcelona: Octaedro.

KINICKI, A y R. KREITNER, (2003). *Comportamiento organizacional*. Barcelona. Mc. Graw Hill.

KYMLICKA, W (1996). “Ciudadanía Multicultural: una teoría liberal de los derechos de las minorías”. Barcelona: *Paidós*, pp. 265-267.

LAGARDE, M. (1993). “Identidad Genérica y Feminismo”. Ponencia presentada en el *XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas*. C. De México, 4 de agosto de 1993.

LODEM, M & ROSENER, J (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. EEUU: McGraw-Hill.

MAALOUF, A (1999), *Identidades Aesinas* Ed. Francia.

MARRONDO, D (2005) *Subordinación y discriminación intersectorial: elementos para una teoría del derecho antidiscriminatorio*. Universidad del País Vasco.

MELUCCI, A, (1994) “Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales”. *Zona Abierta*. 69, pp.153-180.

MORALES, S (2011). “Un largo y sinuoso camino: de la diversidad a la inclusión”. En Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (Ed.). *Guía para la gestión de la diversidad en los entornos profesionales*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración.

NASH, M Y MARRE, D (eds) (2001). *Multiculturalismos y género. Un estudio interdisciplinar*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.

ORTIZ, T (2002) “El papel del género en la construcción histórica del conocimiento científico sobre la mujer”. En Ramos, Elvira (Ed.) *La salud de las mujeres, hacia la igualdad de género en salud*, Madrid.

PALACIOS, A (2008). *El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Madrid: CERMI.

PIN ARBOLEDAS, J. R., GARCÍA LOMBARDÍA, P. y GALIFA DE IRUJO, A. (2004 y 2007): *Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. IRCO-IESE, Sagardoy Abogados y Create.

RED ACOGE (2008): *Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa*. Propuestas para la acción y buenas prácticas.

RUBIN, G (1975). “The traffic in women: notes on the political economy of sex”. En: R. Reiter, ed., *Towards an Anthropology of Women*, pp. 157-210, Nueva York: Monthly Review Press.

RUIZ MIGUEL, A (1998). “La justicia como igualdad”. *Anuario de la facultad de derechos de la Universidad Autónoma de Madrid*, nº 2, 1998, pp-131-144.

RUIZ VIEYTEZ, E (1999). *La diversidad religiosa en el país Vasco*. Bilbao: Universidad de Deusto.

SANCHEZ GARDEY, GONZALO (2009). *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz.

SÁEZ, J; MARTÍN, D y Otros. *Guía para la Gestión Policial de la Diversidad*. Programa de colaboración de la Open Society Foundations con la Plataforma por la Gestión Policial de la Diversidad. Madrid: Plataforma por la Gestión Policial de la Diversidad.

SARRIÓ, M (2008). *Coaching y empoderamiento: estrategias para la gestión de la diversidad*. En KAUFMANN, A Y CUBEIRO, J (2008). *Coaching y diversidad*. Lid Editorial Empresarial.

SCOTT, E (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press.

SENNET, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, Anagrama.

TAJFEL, H (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge University Press, Cambridge.

THOMAS & ELY (1996): *Making differences matter*, Harvard Business Review.

TROMPENAARS Y WOOLLIAMS (2003). *Business Across Cultures*, Capstone Publishing Sussex, Inglaterra.

TYLOR, EDWARD B. (1975) [1871] “La ciencia de la cultura”, en KAHN, J.S. (Comp.): *El concepto de cultura: textos fundamentales*, p. 29-46. Barcelona, Anagrama.

UNFPA (2012). *Resumen Ejecutivo. Envejecimiento en el siglo XXI: Una Celebración y Un desafío*. Nueva York: Fondo de Población de Naciones Unidas y Help Age International.

URRUTIA, G y PEÑA, D (2007). *Crea y Media. Estrategias de sensibilización. Metodología para la elaboración de un argumentario*. AD Nexos, Madrid.

VARELA, N (1995). *Feminismo para principiantes*. Barcelona, Ediciones B.

VIEYTEZ, E & TORRADO, E (1999) *Los inmigrantes irregulares en España*. Universidad de Deusto.

WOLLSTONECRAFT, W (2000). *La vindicación de los derechos de la mujer*. Ed Catedra. Madrid.

ZAMBRANO, M (1958): *Persona y democracia*, Barcelona, Anthropos, 1988, pp, 133 – 136.