

Diversidad en las organizaciones. Condicionamientos de lo visible y lo invisible

Diversity in Organizations. Conditioning of the visible and the invisible
Diversidade nas organizações. Condicionamento do visível e do invisível

Vinsennau, Daniel José
*Universidad Nacional del Centro
de la Provincia de Buenos Aires,
Argentina*
E-mail: djvinsennau@gmail.com

Simonetta, Carlos David
*Universidad Nacional del Centro
de la Provincia de Buenos Aires,
Argentina*
E-mail: davidsimonetta@gmail.com

Resumen

Fecha de recepción: 08/01/2019
Fecha de aceptación: 30/08/2019

Una sociedad que ha ido progresando hacia modos más abiertos que en el pasado, y con un discurso apoyado en nuevos valores, ha permitido visibilizar demandas sociales provenientes de grupos que históricamente han estado en un segundo plano, a la vez que sufriendo —en no pocas ocasiones— importantes niveles de discriminación. Esto ha hecho patente la existencia de ciertos grupos de personas «diversas» con necesidades específicas de acuerdo con cada una de sus particulares realidades. Lo que ha dado lugar a la idea de diversidad entendida, en principio, como la suma total del potencial que se encuentra en todo grupo de personas a causa de la singularidad de cada una de ellas; lo que supone un reconocimiento y apreciación de las diferencias. En el marco de una metodología que combina enfoques cuantitativos y cualitativos de carácter fenomenológico, el presente trabajo pretende examinar los condicionamientos visibles e invisibles que afectan la noción de diversidad en la consideración ideológica de actores involucrados en la cotidianidad de la complejidad organizacional pertenecientes al entorno de la UNICEN–Tandil. Los resultados obtenidos alientan a concluir que el tema presenta un campo de estudio a explorar en el que la diversidad visible despierta condicionamientos distintos de los de la diversidad no visible. La propensión a liderar grupos diversos y reclutar personas diversas depende de la categoría de diversidad de la que se trate, y existen algunos indicios de prejuicios para algunas categorías.

Palabras clave

- Administración
- Organizaciones
- Responsabilidad Social
 - Inclusión
 - Diversidad

Abstract

A society that has been making progress towards more openness than in the past, with a speech supported by new values, brought to the light the social demands from groups that have historically been in the background, suffering –in not few occasions– high levels of discrimination. This made clear the existence of certain groups of diverse people with specific needs according to each one of their particular realities and gave rise to the idea of diversity, understood, in principle, as the total sum of the potential in every group of people because of the uniqueness of each of them, which is a recognition and an appreciation of the differences. Within the framework of a methodology that combines quantitative and qualitative phenomenological approaches, this paper aims to examine the visible and invisible constraints that affect the notion of diversity in the ideological consideration of the actors involved in the daily routine of the organizational complexity pertaining to the environment of the Unicen-Tandil. The results draw to the conclusion that the issue presents a field of study that is to be explored, in which the visible and the non-visible diversities create different types of conditioning. The propensity to lead diverse groups and recruit diverse people depends on the category of the diversity in question, and for some categories there are some indications of prejudice.

Keywords

- Administration
- Organizations
- Social Responsibility
 - Inclusion
 - Diversity

Resumo

Uma sociedade que tem ido progredindo para formas mais abertas que no passado, e com um discurso apoiado em novos valores, tem permitido tornar visíveis demandas sociais provenientes de grupos que, historicamente, tem estado num segundo plano, mesmo que sofrendo – em não poucas ocasiões – importantes níveis de discriminação. Assim, isto fez visível a existência de certos grupos de pessoas “diversas” com necessidades específicas de acordo com cada uma das suas realidades particulares. O que tem dado espaço à ideia de diversidade entendida, no início, como a soma total do potencial que se encontra em todo grupo de pessoas por causa da singularidade de cada uma delas; o que supõe um reconhecimento e apreciação das diferenças. No quadro de uma metodologia que combina abordagens quantitativas e qualitativas de carácter fenomenológico, o presente trabalho tem intensão de examinar os condicionamentos visíveis e invisíveis que afetam a noção de diversidade na consideração ideológica de atores envolvidos na cotidianidade da complexidade organizacional pertencentes ao entorno da Unicen-Tandil. Os resultados obtidos encorajam a concluir que o tema apresenta um campo de estudo a explorar no que a diversidade visível desperta condicionamentos diferentes aos da diversidade não visível. A tendência a liderar grupos diversos e recrutar pessoas diversas depende da categoria de diversidade em questão, e há alguns indícios de preconceitos para algumas categorias.

Palabras-chave

- Administração
- Organizações
- Responsabilidade Social
 - Inclusão
 - Diversidade

1. Introducción

El marco general en el que se inscribe el presente trabajo es el de la Carta de Naciones Unidas (1945), el de la Declaración de Derechos Humanos (1948), el de las normas de la Organización Internacional del Trabajo, el de los Objetivos de Desarrollo sostenibles de la Agenda 2030 y el de los conceptos más elementales de Responsabilidad Social.¹

El desarrollo de la ética empresarial —y de la responsabilidad social— vinculado al concepto de diversidad resulta ser un esfuerzo con cierto desorden académico, conceptual y metodológico basado en múltiples enfoques que —en más de una ocasión— resultan un tanto contradictorios. La fuerza de dicha divergencia es proporcional a la importancia que está cobrando la responsabilidad

social y la ética en las organizaciones; se observa en la prédica de no pocos autores reconocidos que ciertas contradicciones no desaparecerán en tanto involucren opiniones divergentes acerca del concepto de alcance de la responsabilidad social y, sobre todo, de la estrategia que debe guiar sus principios y valores; en particular, para el caso que nos ocupa, los que contemplan la noción de diversidad.

¿Cuál es el estado de *normalidad* de una persona a efectos de juzgarlo en la consideración de una posición laboral? ¿Qué supone definir los límites entre un estado de *normalidad* y otro de *anormalidad* a tal efecto? Estos planteos nos remiten al espacio de las *diferencias* y, consecuentemente, a la noción de *diversidad*. Ello implicaría, de parte de las organiza-

(1) La Carta de Naciones Unidas (1945) y la Declaración de Derechos Humanos (1948) desarrollan la idea fundamental de la igualdad ante la ley, así como de la protección ante cualquier discriminación. El bloque legislativo de los Pactos Internacionales de Derechos Civiles, Políticos, Sociales, Económicos y Culturales se desarrollan en diferentes normas de ámbito internacional en las que se rechaza cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social. En el ámbito laboral, la Organización Internacional del Trabajo elabora normas internacionales que son instrumentos jurídicos preparados para establecer unos principios y unos derechos básicos en el trabajo Red ACOGE (2011).

Además, el tema se enmarca, particularmente, en tres de los objetivos de sustentabilidad de la agenda 2030: OBJETIVO 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas (Achieve gender

ciones, que su gestión requiere dar un paso más allá de lo legal con la intención no solo de lograr beneficios tendientes a mejorar su desempeño y el compromiso de quienes trabajan en ellas —como sugiere la mayoría de la literatura entendida en la materia—, sino también para alcanzar estímulos individuales tendientes al desarrollo personal del talento humano. En este sentido, este estudio busca profundizar respuestas obtenidas en trabajos anteriores a efectos de examinar los condicionamientos visibles e invisibles que afectan la diversidad en la consideración ideológica de actores involucrados en la cotidianeidad de la complejidad organizacional.

2. Planteamiento del problema

La responsabilidad social de las organizaciones impulsa una aceptación de la diversidad, en contraposición a la construcción de criterios de normalidad, más centrados en reducir la diversidad o clasificarla como «anormal», en pos de una gestión

menos compleja. La gestión encuentra, entonces, desafíos para los que la administración clásica no está preparada; dirigir lo distinto en convivencia y conducirlo hacia objetivos amplios —económicos, sociales, ambientales—, en lugar de seleccionar y dirigir aquello que es homogéneo hacia la productividad, la eficiencia y, en general, los objetivos económicos. Particularmente, desde la diversidad, resulta necesario describir las experiencias, la convivencia y los resultados de dicha convivencia en diversidad, dentro de las organizaciones a estudiar. Las perspectivas de estudio implican al mismo tiempo abordar el problema en el plano organizacional, en otro plano de interacción grupal y, finalmente, mediante la descripción de liderazgos, que impactarán de forma funcional o crítica en la gestión de la diversidad. La investigación permitirá abordar el conocimiento y la comprensión sobre la diversidad, sus características, las potencialidades y los problemas que provoca en las organizaciones, y las características que posibilitan una forma más adecuada para su gestión, tanto en la organización, como en los grupos y en los líderes.

equality and empower all women and girls): Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo

OBJETIVO 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all): *De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios. De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación*

OBJETIVO 10: Reducir la desigualdad en los países y entre ellos (Reduce inequality within and among countries): *De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40 % más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional. De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto. Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.*

3. Objetivos

- Analizar la diversidad presente en los ambientes laborales de empresas de la región de influencia de la UNICEN, clasificándola de acuerdo con categorías teóricas.
- Caracterizar la diversidad en términos de visibilidad e invisibilidad.
- Describir la diversidad como fuente de dificultades de acuerdo con la opinión de los actores.
- Identificar la propensión hacia la diversidad de los líderes organizacionales de las empresas analizadas.

4. Marco de referencia

4.1. Responsabilidad Social como entorno de la diversidad. Perspectivas

Desde el punto de vista de la concepción de la RS, la forma aparentemente no conflictiva en que se le ha incluido —a partir de las ideas funcionalistas— supone que las teorías administrativas basadas en ese ideario no colisionan con otras perspectivas más interaccionistas. En verdad, esto será así solo si se parte de la premisa que el modelo de RS aumenta los resultados económico-financieros de las empresas, o por lo menos no impacta negativamente en los mismos.

Con variantes, este enfoque conocido como «funcionalista» ha direccionado, mayoritariamente, los estudios de las organizaciones. En tal sentido, ha sido posible observar que los temas por los que se ha preocupado este modelo de análisis han girado alrededor de la mejora del desempeño organizacional, el control eficaz sobre el comportamiento en el lugar de trabajo, la creación y gestión de las culturas organizacionales, la identificación de los liderazgos, los objetivos de la organización, los fines individuales de sus miembros, los centros de poder, las jerarquías y las influencias, solo por dar cuenta de algunas de las dimensiones más importantes que hacen a la vida organizacional desde este enfoque.

Sin embargo, en la década de 1970, otra alternativa metodológica de investigación denominada «natura-

lista» comenzó a instalarse en el campo de estudio de las organizaciones. Se trataba de un paradigma asociado a la idea de que existen múltiples realidades construidas por quienes participan de las organizaciones, constituyéndose las mismas en objeto de análisis de la disciplina por encima de considerar la búsqueda de una supuesta «única verdad» subyacente a todas ellas. En efecto, las cuestiones que involucran a una conceptualización sobre RS tienen una diversidad tal que reflejan una serie de enfoques de carácter pluralista luego de reconocer que la rentabilidad no debe ser el único móvil de la empresa moderna.

En este marco, el debate continúa. Las tensiones en la práctica, según Porter y Kramer (2006 y 2011), solo son malos entendidos de lo que la empresa y el Estado deben hacer. Otros autores, sin embargo, reconocen dicha tensión como fuente de surgimiento de estudios de ética y responsabilidad en la RS. Al respecto, Margolis y Walsh (2003) hablan de antinomias acerca de lo que la empresa debe ser y, por ejemplo, rebaten los argumentos escépticos de Friedman y sus seguidores (mientras Porter y Kramer, en los artículos citados, los fijan como la base de su propuesta). Por su parte, Gond (2012) sostiene que los valores en juego pueden o no colisionar según la perspectiva de la relación entre empresa y sociedad. En la única perspectiva que los valores no colisionan es en el funcionalismo (Handy, 2002; Margolis y Walsh, 2003; Bedoya Ramírez, 2009).

Un factor determinante en ese orden, al que adhieren Handy (2002), Kliksberg (2012), Margolis y Walsh (2003), resulta ser el de las distintas presiones sociales y de los grupos de interés para la inclusión de valores sociales en la estrategia empresarial. Por su parte, Porter y Kramer (2006 y 2011) tendrán en consideración similares presiones descriptas por los anteriores autores para enfocarlas como un factor negativo. Ellos entienden que estas presiones no solo atacan la finalidad empresarial, sino que también atacan al sistema capitalista en su conjunto. Y concluyen que el despilfarro de recursos que las empresas realizan en nombre de programas de RS, que en definitiva no se ligan directamente con su acti-

vidad o con el valor de su negocio, pueden ser considerados como una pésima asignación de recursos. Por ende, culparán a aquellos agentes de presión de desvirtuar el sistema capitalista.

En general, el dilema entre los que proponen los principios clásicos de la empresa y los que creen que el deber ser empresario involucra otros valores más amplios y sigue siendo, como se ha señalado, un punto en debate con diversidad de actores involucrados tanto de uno como de otro lado de la discusión. En cuanto a otros dilemas más instrumentales, Gond (2012) propone diferenciar diversas formas de interpretar la construcción y el alcance de la RS; Margolis y Walsh (2003) y Aguinis y Glavas (2012) creen que el dilema es la falta de metodologías, y podría decirse de metamodelos multinivel; De Cremer y otros (2011) y también Aguinis y Glavas (2012) proponen que el dilema es ligar la ética individual y los ámbitos éticos/no éticos en que las decisiones son tomadas; finalmente, Handy (2002) y Kliksberg (2011) se focalizan en el concepto de racionalidad social.

Lo que queda planteado, mediante los aportes del Maroglis y Walsh (2003), Kliksberg (2012), Aguinis y Glavas (2012), Gond (2012), De Cremer y otros (2011) y Bedoya Ramírez (2009), es que existen necesidades teóricas e instrumentales que la Administración, centrada en una racionalidad de tipo exclusivamente económico, no puede resolver. En este caso en el ámbito de la RS sucede lo mismo que en otros campos de la Administración; se percibe la necesidad de contar con una variedad multidisciplinaria de conocimientos para completar los vacíos teóricos e instrumentales señalados.

Margolis y Walsh (2003) volverán sobre la antinomia, no para negarla como Porter y Kramer (2006 y 2011), sino para lograr un programa descriptivo y un programa normativo que sean útiles dentro de esa tensión. Proponen que las organizaciones se pregunten cómo responder a la problemática social, mientras sustentan su legitimidad, aseguran los recursos vitales y mejoran el rendimiento financiero. Como puede observarse, resultan ser —en conjunto— objetivos que compiten entre sí.

4.2. La noción de diversidad.

Enfoques y posibilidades

Transcurrida ya una década del siglo XXI las sociedades contemporáneas ofrecen una perspectiva múltiple y cambiante en todos los ámbitos, con una cara atractiva e históricamente novedosa, pero que entraña innegables desafíos. Después de haber transitado un largo período de individualismo a partir de la modernidad, la sociedad ha ido mutando hacia un sentido de lo colectivo. Las organizaciones no han sido una excepción y los cambios han influido en nuevos modos de gestión requiriendo cada vez más del trabajo en equipo donde la homogeneidad ha dejado de ser un valor predominante. Esa variabilidad se refleja en mayor o menor medida, según los países, en un incremento de la complejidad política y económica, así como en la coexistencia de realidades sociales y culturales diversas, producto de interacciones cada vez más crecientes en los lugares de trabajo. Esta diversidad viene de la mano de determinados fenómenos sociales que acarrearán consecuencias inimaginables, como también cambios progresivos que tienen un impacto determinante en la manera en que se conciben nuestras sociedades y, en particular, en los sistemas productivos y laborales del mundo (Thomas, 2008; Castillo Charfolet y Suso Araico, 2012).

En definitiva, nuestras sociedades se mueven en un contexto socioeconómico plural, heterogéneo, voluble y diversificado que requiere de nuevas formas de encarar los problemas y de gestionar las tendencias tanto por parte de los actores públicos como de los operadores privados.

El mundo actual está cada vez más globalizado y en los últimos años se han visibilizado demandas sociales provenientes de grupos que históricamente han estado en un segundo plano y que incluso sufrían discriminación. Esto ha hecho patente la existencia de ciertos grupos de personas «diversas» con necesidades específicas de acuerdo con cada una de sus particulares realidades (Gatica Herrera y Ruz Lillo, 2014).

En lo que se denomina *mundo occidental*, la visión de una sociedad patriarcal ha ido perdiendo vigencia hacia una mayor horizontalidad en presencia de una mayor nivel de fragmentación social por sobre las jerarquías. Uno de los factores ha sido atribuido al incremento de las demandas mencionadas como consecuencia de la diversidad; fenómeno que supone el gran cambio social del siglo XXI. En este ámbito, la diversidad es entendida como la suma total del potencial que se encuentra en todo grupo de personas a causa de la singularidad de cada una de ellas; lo que supone un reconocimiento y apreciación de las diferencias. Ello resulta factible por la creación de ciertos valores compartidos basados en la apreciación de la diferencia y el fomento de la tolerancia colectiva. En este sentido, la RS se erige como herramienta fundamental al servicio de la gestión de la diversidad (Vinsennau y Simonetta, 2016; CEOE CEPYME CANTABRIA, 2011).

La diversidad supone, también, una colección de muchas diferencias y similitudes individuales que existen entre personas. Así pues, si bien es cierto que cada persona es única, también quedan incluidas bajo el paraguas de la diversidad las características compartidas.

Ahora bien, es importante tener muy claro que se trata de establecer unos mínimos y de asentar unas bases para que todas las personas tengan las mismas oportunidades, lo cual no significa que todos seamos iguales. Este hecho iría contra la naturaleza de la diversidad, ya que anula las diferencias y empobrece la riqueza que la diversidad aporta; hecho que lograría que la nómina de personal sí se diversifique pero no la carga de trabajo como sería de esperar (Ingold, 1994; Kreitner y Kinicki, 2001; Thomas y Ely, 1996).

De manera que la diversidad vendría a representar una nueva realidad que se evidencia en una sociedad cuya cimentación ha ido progresando de un modo más abierto que en el pasado, a la vez que ha ido apoyando su discurso en nuevos valores que alientan la posibilidad de que la propia diversidad pueda ser considerada en la gestión organizacional (Bueno Campos, 2005).

En ese contexto, la noción de diversidad ha sido examinada a partir de distintos enfoques y perspectivas que van desde la integración de complejos constructos, cuya epistemología se apoya en distintas disciplinas, hasta considerar simples variables que refieren a la singularidad de casos específicos. Perspectivas que complican y sitúan su conceptualización en una dimensión de ambigua valoración (Carmichael y Rijamampianina, 2005).

No obstante, la diversidad en general refiere a disposiciones cuyo propósito es generar espacios de inclusión de personas que, de una u otra manera, son consideradas diferentes de los miembros tenidos en cuenta como *clásicos-tradicionales* en la organización. En este sentido, el propósito de la diversidad es considerar una cultura inclusiva que valore y ponga en práctica el talento de la nómina de personal (Herring, 2009).

La inclusión encuentra su espacio cuando la diversidad se pone en marcha. La inclusión se entiende desde la impulsión de la participación cuando la diversidad se integra al giro de la complejidad organizacional. En este escenario, la diversidad se enfoca más en las diferencias de los grupos y de los quehaceres de la organización (Robertson, 2006; Stevens y otros, 2008).

Otro concepto que no podemos dejar de tener en cuenta, íntimamente relacionado con la diversidad, es el de igualdad. En consideración de Mc Dougall (1998), igualdad y diversidad forman parte de un mismo trayecto donde se puede observar como aquella va progresando en la organización cuando la diversidad forma parte de la gestión. En estas condiciones, la inclusión hace referencia a las percepciones y necesidades individuales y también a cómo las personas se sienten justamente tratadas y valoradas en una organización (Elegido Fluiters y Saiz Álvarez, 2015).

En general, la teoría reconoce que la diversidad puede remitir a diferentes anclajes. Uno de ellos refiere a las distintas habilidades, conocimientos y perspectivas que puede ofrecer, si es puesta en consideración de la organización. Un segundo refiere a las

perspectivas que ofrecen las conexiones externas con otras experiencias; lo que supone reconocer que las actividades externas de las personas y los grupos que pertenecen a la organización cobran importancia para explicar y entender las consecuencias de la diversidad. Un tercero alerta que la diversidad puede ser una fuente de conflictos toda vez que las diferencias pueden derivar en estilos y modos diferentes de comunicación en la organización. Un cuarto sostiene que una parte de la autorreferencia que tienen los seres humanos proviene de su condición de ser gregario, razón por la que al entenderse y explicarse a sí mismo se identifica con los valores que sustenta la cultura a la que pertenece.

En este contexto de pluralismo de ideas, Harrison y Klein (2007) entienden que en la conceptualización de la diversidad y la consideración de los temas con los que se la asocia, predomina —como se puede observar— una suerte de ambigüedad que, por sus diferencias y consecuencias, creen debe ser clarificada a través de considerar tres cuestiones por separado antes de su integración, a saber:

Separación: supone la existencia de diferencias entre los miembros de una organización por cuestiones de valores, creencias o actitudes. Situación que genera tensiones, puesto que la separación refleja el punto de vista o postura desde donde se observa el mundo, lo que implica hacerlo a partir de prejuicios y valores arraigados en la mente del observador.

Variedad: caracterización que se debe a diferencias por razones de clase, fuentes de conocimiento y/o experiencias entre los miembros de la organización. Supone la generación de opciones y, sobre todo, de aportes creativos, reflejando lo que cada miembro sabe que es único de otros miembros de la organización para poder ser aprovechado.

Disparidad: refiere a una posible desigual distribución de los recursos entre los miembros de la organización; situación que genera inequidades y resquemores ya que supone la distribución de la cantidad de uno o varios recursos socialmente valorados que se asignan discriminatoriamente a algunos integrantes de la organización en detrimento de otros.

Otra visión similar y en el mismo sentido tienen Elegido Fluiters y Saiz Álvarez (2015) citando el informe *Diversity: Stacking up the evidence: a review of knowledge*, del *Chartered Institute of Personnel and Development*, en donde se identifican y pueden ser observados, según entienden, tres tipos diferentes de diversidad:

Una *diversidad social*, que refiere a la diferencia en características demográficas, como la raza, el género o la edad.

Una *diversidad en información*, que refiere a variedad en antecedentes como el conocimiento, la experiencia, la educación, la antigüedad y antecedentes funcionales en la empresa.

Una *apreciación de la diversidad*, que incluye diferencias en personalidad y actitudes.

En otro orden de planteos, algo que no hemos considerado hasta el momento, sin que ello implique restarle importancia, resulta ser el concepto de *gestión de la diversidad*, ya que si bien no forma parte del propósito del presente trabajo no podemos dejar de mencionarla.

En efecto, si bien la diversidad puede convertirse en elemento clave para la organización, en sí misma no es garante de mejores resultados. Más aún, puede derivar en una fuerte amenaza en tanto no se reconozca ni se tenga la capacidad de gestionarla efectivamente. Del mismo modo, la diversidad por sí sola no promueve el compromiso de sus miembros ni mejora el sentido de su satisfacción en el trabajo (Cox, 1994; Jackson y Schuler, 1995).

La gestión de la diversidad supone fundamentalmente integrar las ideas y la práctica de la diversidad en la gestión cotidiana de la organización, así como en sus procesos de aprendizaje.

Como se puede observar en la Tabla 1, las organizaciones pueden gestionar la diversidad reconociéndola y haciéndola formar parte de su gestión o bien pueden considerarla como un impedimento que hay que superar para evitar sus consecuencias negativas.

Tabla 1. Orientación de la diversidad en las Organizaciones

	ORIENTACIÓN A LA DIVERSIDAD	MODELO DE IDENTIDAD CIEGO
Cultura organizativa	La diversidad es vista como un objetivo. La organización valora la diversidad.	La diversidad es un problema que debe ser superado (moral, político, legal y de mercado de trabajo).
Proceso de aculturización	Pluralismo: aceptación e inclusión de todas las culturas.	Asimilación: se adoptan las normas de la mayoría.
Políticas de RRHH	Las políticas de diversidad se consideran holísticamente. Las políticas de recursos humanos tienen en cuenta los efectos sobre la diversidad y el rendimiento.	Las políticas de recursos humanos se consideran de forma individual y secuencial. La formulación de las políticas de recursos humanos no consideran las implicaciones sobre la diversidad.
Empleados	La diversidad es entendida como un objetivo. Los empleados son evaluados en función de los objetivos de diversidad.	La diversidad no se discute. Los trabajadores son evaluados por su mérito individual.
Resultados	Organización más diversa. La diversidad en la organización mejora los resultados.	Organización menos diversa. La diversidad perjudica los resultados.

Fuente: Richard, O.C. y Johnson, N.B. (2001)

Finalmente, como sostiene Gairín Sallán (1998): «Pensar y debatir sobre la diversidad es hacerlo sobre la naturaleza y las características de la realidad que nos envuelve». No tener en cuenta las diferencias sería como impugnar la existencia propia y la existencia de los demás, puesto que se trata de una noción configurada como una identidad propia e irrepetible a la vez que está determinada histórica y colectivamente a partir de la experiencia e interrelación de elementos genéticos, ambientales y culturales. De modo que la diversidad se encuentra, inevitablemente, asociada a la identidad de cada persona.

El caudal de consecuencias de la diversidad

En una serie de estudios correlativos llevados a cabo en distintas regiones de España, y en su comparación con otros países europeos, la gestión de la diversidad, en el espacio de la RS, se sitúa como la tercera opción más valorada, por detrás de la ética y la transpa-

rencia empresarial. Esta idea se ve confirmada por los resultados del 5º estudio «El Ciudadano y la RSE» realizado en el año 2015 por la Fundación Adecco (Área de Diversidad Red Acoge, 2015). Un punto de partida interesante para promover el mismo estudio en el marco de la cultura local.

De modo que la diversidad puede ser interpretada como una ampliación de reconocimiento de las características comunes, pero diferentes, de aquellos que piensan y actúan de modo distinto de la corriente dominante. Consecuentemente, pensamos que la diversidad no se agota en la «Administración de los Recursos Humanos», sino que se proyecta más allá de la misma. En ese contexto vamos a considerar a la diversidad como una variante cultural que le debería permitir a la organización hacer crecer y desarrollar su dimensión social, sin segundas intenciones. Sin embargo, no es de extrañar que el propósito, que mayoritariamente se le atribuye, sea restringido a los «recursos

humanos» y resulte ser, sin sorpresa, de carácter funcionalista (Vinsennau y Simonetta, 2016).²

Por caso, Fraser (1997) y García Morato (2012) entienden que considerar la diversidad como parte de la gestión organizacional podría: devenir en fortalecimiento de la cultura de la organización; mejorar de su reputación, contribuir a la atracción y retención del talento; incrementar la motivación, el compromiso y, por tanto, la eficiencia de la nómina de personal; y aumentar la innovación y creatividad en toda la organización, entre los beneficios más buscados.

En términos de Thomas (1990), el objetivo de considerar a la diversidad no es otro que el de desarrollar capacidades para aceptar, incorporar y potenciar los talentos humanos a efectos de desarrollar ventajas competitivas en términos de reducción de costos, atracción de talentos, efecto positivo en la creatividad, estrategias para resolver problemas, y flexibilidad de los sistemas frente a los cambios.

Por su parte, García Lombardía (2015) entiende que tener en cuenta la noción de diversidad provee numerosas visiones y habilidades, experiencias y talento a aprovechar. Diferencias que, lejos de ser un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones, ofrecen grandes beneficios y oportunidades. Entiende que encuentran en ella rendimientos positivos en cuestiones tales como la creatividad, la productividad, la mejora de la imagen, de la reputación corporativa y del clima laboral en las organizaciones.

En la misma línea, Basset-Jones (2005) sugiere

que si bien las empresas al abrazar la diversidad pueden correr el riesgo de provocar conflictos en el lugar de trabajo, si deciden evitarla correrán el riesgo de perder competitividad. Las ventajas y desventajas asociadas con la diversidad de la fuerza laboral ponen a las organizaciones en una posición de manejar una situación paradójica. No obstante, sostiene que la diversidad es una fuente reconocible de creatividad e innovación que puede proporcionar una base para la ventaja competitiva de la organización.

En orden a los distintos niveles culturales, Karahanna y otros (2005) sugieren que los comportamientos en el lugar de trabajo como función de entender simultáneamente espacios de orden supranacional (religión, étnico, religioso, lingüístico), nacional profesional y organizativo hasta de orden grupal, mejora la posibilidad de considerar la diversidad como factor estratégico.

Desde la perspectiva de las decisiones y de los conflictos, Álvarez y Jackson (1992) y Cox (1994) sostienen que la intervención de distintas perspectivas que aportan los miembros de una organización provenientes de culturas heterogéneas, resulta muy valiosa en orden a situaciones que sobre todo pueden resultar imprevistas. Esa heterogeneidad provee, además, distintos enfoques al momento de resolver conflictos con destacable grado de creatividad.

Sin ánimo de clausura y al solo efecto de circunscribir este recorrido de presumibles consecuencias

(2) Por caso se recurre a tres citas donde puede observarse que siempre existe una intencionalidad tendiente a lograr algún grado de beneficio organizacional tras su implementación:

Citado en COMPROMISO RSE (2011): *Tres razones básicas para implementar la gestión de la diversidad*: «Ante un mercado diverso como el actual, es necesario apostar por fomentar equipos humanos donde la diversidad sea la protagonista, ya que de esa forma, además de ayudar a la integración, LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES SE BENEFICIAN ENORMEMENTE». (El énfasis es nuestro)

Citado en Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (2011): *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*: «La gestión de la diversidad en las organizaciones es una cuestión clave. Numerosos estudios e investigaciones constatan, con datos, los beneficios de llevar a cabo políticas de gestión de la diversidad». Y señala cinco ventajas significativas al respecto: Fortalecimiento de valores culturales dentro de la organización; MEJORA DE LA REPUTACIÓN DE LA COMPAÑÍA; Ayuda a atraer y conservar personas con mucho talento; INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN Y LA EFICIENCIA DE LA PLANTILLA: Aumento de la innovación y creatividad entre los empleados. (El énfasis es nuestro)

Citado en Área de Diversidad Red Acoge (2015): *La importancia de la RSC y la Gestión de la Diversidad en el consumo*: «A la vista de estos resultados, podemos concluir que la RSC y la gestión de la diversidad SON RENTABLES PARA LA EMPRESA, YA QUE MEJORAN LA IMAGEN CORPORATIVA Y SUPONEN UN AUMENTO EN EL CONSUMO DE SUS PRODUCTOS». (El énfasis es nuestro)

que acarrearía la atención a la diversidad, consideradas por la breve revisión precedente, cerramos con Kreitz (2008) quien destaca que el General Accounting Office (GAO por sus siglas en inglés, 2005, p. 4) ha llevado a cabo una amplia reconstrucción de la literatura, un análisis detallado de los escritos de cinco expertos en la materia, y 14 entrevistas a otros expertos adicionales, sobre las que fundamenta la identificación de ocho mejores prácticas llevadas a cabo en materia de diversidad:

1. *Un compromiso de liderazgo superior*: una visión de la diversidad demostrada y comunicada a través de una organización por la gerencia de alto nivel.

2. *La diversidad como parte del plan estratégico de una organización*: una estrategia de diversidad que se desarrolla y se alinea con el plan estratégico de la organización.

3. *La previsión de una diversidad relacionada con el rendimiento*: la comprensión de que un entorno de trabajo inclusivo puede producir una mayor productividad y ayudar a mejorar el desempeño individual y organizacional.

4. *Una medición de lo previsto y actuado*: un conjunto de medidas cuantitativas y cualitativas del impacto en varios aspectos proveniente de la puesta en marcha de un programa global de diversidad.

5. *Responsabilidad en la asignación de medios*: para asegurar que los líderes sean responsables de la diversidad vinculando su evaluación de desempeño y compensación al progreso de iniciativas de diversidad.

6. *Planificación de la sucesión*: un proceso continuo y estratégico para identificar y desarrollar un grupo diverso de talentos para formar a los futuros líderes de la organización.

7. *Reclutamiento*: el proceso de atraer una oferta de solicitantes calificados y diversos para incorporar a la organización.

8. *Capacitación en diversidad*: esfuerzos organizativos para informar y educar a la gerencia y al personal sobre los beneficios de la diversidad para el colectivo organizacional

Creemos que esta búsqueda de la eficacia y la eficiencia —con predominancia de valores económicos propios de las escuelas funcionalistas en el marco de estructuras y sistemas formales orientados a la búsqueda de ventajas competitivas— genera vínculos débiles con los miembros de la organización, y que con esos objetivos, en la creencia de atender la diversidad, terminan por languidecer su compromiso con la misma. Por su parte, los modelos interaccionistas de administración, con los que nos identificamos, tienen otra perspectiva. Resultan críticos de los modelos funcionalistas y buscan la identificación de los empleados con la organización. Reconocimiento, desarrollo profesional y crecimiento personal se encuentran entre los valores que sostienen estos modelos. De esa forma, promueven la trascendencia del ser humano y asumen un sólido compromiso con los valores que sustenta la diversidad bien entendida.

En definitiva, lo que la literatura expone mayoritariamente a manera de «ventajas» que devienen de atender la diversidad debe entenderse como otra variante de la teoría utilitarista que sostiene el concepto de *diversity business*. Entendida y difundida de esa manera, la diversidad resulta en un medio de conveniencia casi exclusiva para la organización en un tono de neto corte funcionalista

4.3. Lo visible y lo invisible de la diversidad

En este contexto, la literatura más destacada propone que una revisión del comportamiento social en general y de las organizaciones en particular puede ser llevado a cabo a partir de cuatro categorías de conductas frente a la diversidad: exclusión, segregación, integración e inclusión (Figura 1).

En general, se entiende por *segregación* al dominio que ejercen sectores sociales fuertes y poderosos desde el punto de vista socioeconómicos sobre otros en situación de mayor debilidad y/o vulnerabilidad. Ello supone según Puyol (1986) «la marginación que ciertos grupos hacen consciente o inconscientemente de otros derivada de ciertos criterios económicos y/o culturales».

Luego, según Massey y Denton (1988), el grado en el cual un grupo de personas está distribuido en algún espacio geográfico o social determina, de alguna manera, el grado de segregación en que se encuentra. Esta categoría de análisis pone en evidencia que ciertas personas son consideradas diferentes por algunos grupos que se piensan superiores y que no quieren mantener contacto alguno con aquellos a los que considera peyorativamente inferiores.

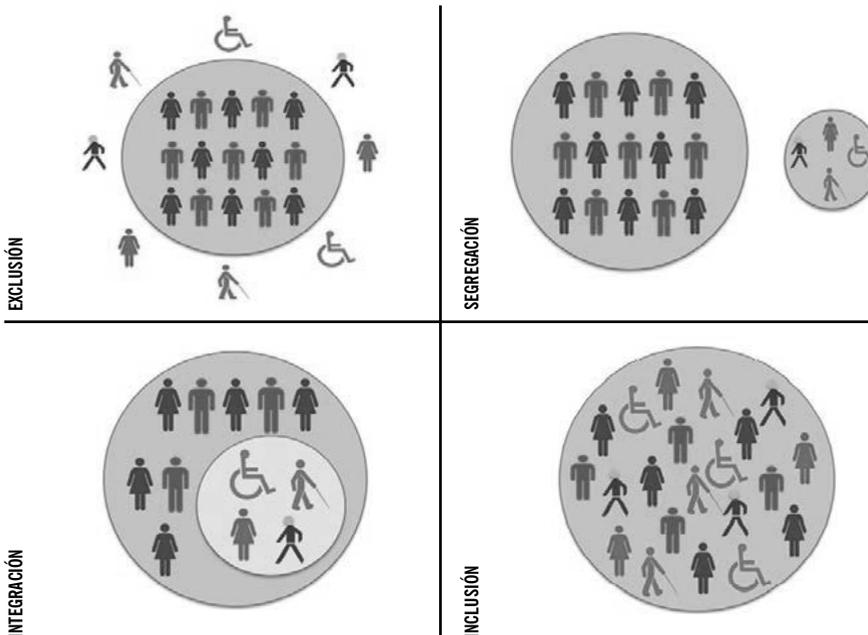
El concepto de *exclusión* implica diferencias que impiden un mínimo de cohesión; razón por la cual lo único que define a un excluido es su propia condición ya que no encuentra otra similitud con otros de su misma situación. Son personas que se encuentran fuera del sistema sin derechos y nulas obligaciones. Estivill (2003) define la exclusión como

una acumulación de procesos confluentes con sucesivas rupturas que surgen desde el corazón de la economía, la política y sociedad, la que gradualmente se distancia y ubica a personas, grupos, comunidades y territorios en una posición de inferioridad en relación con los centros de poder, recursos y de los valores predominantes.

La *integración* se da cuando las sociedades, si bien no toman distancia de ciertos grupos, les asignan un carácter diferente del que tiene el grupo mayoritario o dominante. Keyes (1998), entiende a la integración como «la evaluación de la calidad de las relaciones que se mantienen con la sociedad y con la comunidad».

Luego, el término *inclusión* se encuentra asociado a las emociones y tiene que ver con la amplitud de criterio para aceptar al otro, aceptar sus diferencias

Figura 1. Diferencias entre exclusión, segregación, integración e inclusión



Fuente: CILSA. ONG por la inclusión

en un generalizado clima de convivencia. Estivill (2003) entiende a la inclusión como definición contraria a la exclusión, donde la sociedad ni se distancia ni entrega una posición favorecida a algún grupo humano.

Dado que las empresas reflejan la realidad social, y los grandes cambios sociales sufridos se reflejan en el tejido organizativo de los grupos humanos que la conforman, resulta ineludible que sus líderes cultiven y propicien el diálogo, la colaboración y el reconocimiento de las diferencias que se dan en el género humano hacia estadios de *equidad*; categoría de análisis superadora para valorar en su justa medida la dignidad intrínseca del factor humano.

Una definición muy interesante de equidad es la que entrega Nancy Fraser (1997) quien la define a partir de dos campos, la justicia distributiva y la justicia cultural o simbólica. La primera se enfoca en la equidad socioeconómica y a las políticas de recursos y servicios básicos; la segunda, a las políticas de reconocimiento y a medidas contra la discriminación de ciertos sectores de la sociedad, como las mujeres, minorías sexuales entre otros. Aunque ambas son atingentes, la equidad entendida como justicia cultural ayudará a analizar prácticas de gestión desde un punto de vista no higiénico, ya que muchos aspectos de la equidad distributiva están ya regulados por el poder legislativo (Gatica Herrera y Ruz Lillo, 2014).

En este contexto de análisis, las categorías de diversidad involucradas según García Morato (2012) pueden clasificarse en visibles, invisibles y provenientes de la interacción entre la persona y el contexto.

La *dimensión visible* se enfoca en las diferencias individuales observables de las personas como por ejemplo el género y la edad, y su atención se orienta hacia la igualdad de oportunidades. Una vez garantizada la igualdad de oportunidades, es posible considerar la diversidad como una propiedad de un colectivo que mide la heterogeneidad de sus integrantes en relación con una serie de características personales.

Ello implica considerar la *dimensión invisible*, que está conformada por una serie de características que determinan la forma de ser de cada persona, como por ejemplo su orientación sexual y experiencia de vida. En este caso, su atención se enfoca hacia las diferencias de opinión y de esquemas mentales que pueden presentar los miembros de la organización.

Si las dos primeras dimensiones hacían referencia al individuo, una tercera, la *dimensión interacción persona-contexto*, trasciende las diferencias individuales y referencia cómo las personas de los distintos grupos de identidad tienen diferentes formas de ver y entender el trabajo, punto donde confluyen persona, sociedad y organización.

Esta forma tridimensional de observar la diversidad permite contemplar el trabajo como punto de encuentro entre las necesidades de las empresas y las necesidades de las personas. Permite observar las diferencias en las razones por las que cada persona trabaja, cómo trabaja, con quién y para quién trabaja y por qué trabaja. Situación que implica hacer referencia a las diferencias en cuanto a las necesidades de equilibrar la vida personal y profesional que durante el siglo pasado no existían, por ser uno de los miembros de la unidad familiar a cargo del cuidado de la misma.

A partir de este marco conceptual, el presente estudio se orientará a explorar el grado de conocimiento y arraigo que de la diversidad —y su importancia en las organizaciones— se tiene en algunos ámbitos empresarios que pertenecen al entorno de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Ello habilitará nuevas oportunidades orientadas a otros grupos que cuenten con distintos grados de responsabilidad y vinculaciones con otros tipos de organizaciones a efectos de llevar a cabo nuevos estudios que amplíen el conocimiento de las categorías de análisis referenciadas.

5. Metodología

Para que la noción de diversidad pueda examinarse en profundidad a efectos de lograr hallazgos que permitan mejorar el comportamiento organizacional deben ampliarse algunas perspectivas fuertemente arraigadas en las metodologías que siguen apoyándose en el ideario funcionalista de la Administración, incorporando otras, más críticas y más reflexivas, de modo que permitan extender las fronteras de la investigación. Ello supone proyectar el objeto de estudio más allá de las organizaciones atendiendo su relación con la sociedad y las personas, y no dar por sentadas las cosas en forma natural, creando diálogos reflexivos que permitan una adecuada interpretación de contextos e intencionalidades (Vinsennau y Simonetta, 2016).

Se llevó a cabo un estudio exploratorio sobre una muestra de 13 casos de empresas que pertenecen al entorno de la UNICEN. Se buscó conocer las percepciones de los participantes invitados a intervenir y el grado de importancia que le asignan a la diversidad como un factor relevante dentro de los lineamientos estratégicos de las organizaciones de pertenencia. El núcleo de atención se enfocó en los criterios de lo visible e invisible de la diversidad y cuatro conductas asociadas elegidas al efecto del presente examen: exclusión, segregación, integración e inclusión.

Se optó por una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) con énfasis cualitativo y relativo alcance fenomenológico orientada a considerar al conocimiento generado como el resultado de una dialéctica entre el objeto de investigación y sus actores sobre la base de la noción de «precomprensión modelizante» como estructura tendiente a ordenar los relatos y las respuestas en una serie de categorías que han tenido como propósito orientar la indagatoria y la conceptualización de la temática a partir de una serie de variables y dimensiones tales que permiten facilitar el proceso de una aproximada *teorización* del fenómeno estudiado. El estudio no procura buscar la existencia de relaciones invariantes, sino más bien ha explorado singularidades

de lo relevado, razón por la que la investigación no pretende generalizar los resultados a otros casos.

Para llevar adelante el estudio se procedió a utilizar como *instrumento* el de *entrevistas guionadas y encuestas*. Los participantes fueron introducidos en el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa en general y del concepto y alcances de la diversidad en particular. También se les participó de los objetivos de la investigación. Para seleccionar estas fuentes de información primaria se recurrió a la modalidad por conveniencia de informantes clave de distintos niveles jerárquicos correspondientes a organizaciones–empresas del entorno de la UNICEN. A cada uno de los participantes le fue explicada la importancia de su rol en el estudio para luego comenzar con preguntas guiadas (en formato de entrevistas clave y cuestionarios). Para una mejor comprensión del marco en el que se inscribe este estudio, se exponen categorías y dimensiones de análisis general:

La categoría de lo Visible, examinada a través de: *Nacionalidad* (identificación con el país de origen); *Género* (significación cultural en modo de construcción social que hace referencia a un conjunto de pautas de comportamiento social. Concepto que suele ser asociado, con grado de distinción, a la condición biológica de sexo. De allí el género masculino y el género femenino); *Edad* (tiene que ver con el tiempo que ha vivido una persona. Suele asociarse a las etapas de la vida dando lugar al concepto de generación); *Nivel de educación* (conjunto de habilidades o conocimientos intelectuales, culturales y morales que tiene una persona. Suele tener origen en la educación formal e informal que se haya recibido); *Discapacidad* (esta denominación permite reconocer la diversidad y refiere a las personas que presenten temporal o permanentemente una limitación, pérdida o disminución de sus facultades físicas, intelectuales o sensoriales, para realizar sus actividades connaturales).

La categoría de lo Invisible, examinada a través de: *Orientación sexual* (en sentido amplio la entenderemos como un proceso de desarrollo de identidad

derivado de una atracción emocional, romántica, sexual o afectiva duradera que se da en una persona hacia personas del mismo sexo y/o del sexo opuesto); *Religión* (implica un vínculo entre el hombre y Dios en el marco de una serie de creencias que rigen su comportamiento y prácticas tanto en su vida privada como pública); *Experiencia de vida* (entendida como vivencia en primera persona que se proyecta en perspectivas y percepciones de las que se obtiene aprendizaje y que normalmente no se encuentran explícitas formalmente); *Ideología* (comprendida como un conjunto de representaciones mentales fundamentales apoyadas en valores y preceptos acerca de algo, que caracteriza el pensamiento de una persona, de un colectivo de personas o de una época); *Estatus socioeconómico* (las diferencias originadas en la preparación laboral de las personas, su posición económica y social —individual y familiar— basadas en su educación, ingresos, empleo y actividades con relación a otras personas origina lo que se conoce como el estatus socioeconómico de cada una de ellas en sociedad. Situación que suele originar diferentes actitudes y perspectivas de vida).

Del mismo modo, tanto entrevistas como encuestas fueron orientadas a establecer tres planos distintos: el organizacional, el de interacción grupal y el de interacción líder—miembro; este último orientado a establecer una mirada funcional u otra crítica sobre gestión y diversidad.

En cuanto a lo particular del estudio, tanto la entrevista guionada como el cuestionario se indaga en la diversidad ideológica de los participantes relevando aspectos como dificultades, normalidad y anormalidad, causas de las dificultades y resultados de la experiencia con la diversidad.

En la muestra de organizaciones, por conveniencia, se seleccionaron aquellas que representaran la variedad del entorno UNICEN (Tandil—Azul—Olavarría y zonas de influencia). También se prestó especial atención a los diversos sectores económicos de la región y a la distinción entre organizaciones estatales —o públicas— y privadas.

El listado de empresas analizadas incluye: HSBC sector banca empresa (Sector financiero, privada), Distribuidora Gamma Salud y Energía (Sector comercial mayorista, privada) Metalúrgica Tandil (Sector industrial metalmecánico, privada), Petróleos del Perú (Sector financiero, privada), Amand de Mendieta (Sector servicios agropecuarios, privada), ABS argentina Agropecuaria (Sector servicios agropecuarios, privada), Tandil Eventos (Sector servicios de eventos, privada), Glover Sistemas de Gestión y Consultoría en ingeniería (Sector servicios profesionales, privada), Caledonia viajes y turismo (Sector servicios turísticos, privada), Confecciones Winter (Sector Industrial Textil, privada), UNICEN Data Center (Sector Servicios profesionales, Pública), Banco Francés (Sector financiero, privada), CONICET INTA (Desarrollo e Innovación, Pública). De cada organización, respondieron gerentes y/o supervisores con capacidad suficiente para tomar decisiones, entre ellas por el tipo de estudio, las más importantes: aquellas que impactan sobre el personal.

Vale hacer la salvedad que a la fecha de presentación del artículo a primera revisión, la empresa Metalúrgica Tandil SA cesó definitivamente sus actividades por decisión del grupo que actualmente la controla (Renault Argentina). Dicho cese se produjo con posterioridad al estudio realizado.

Puede decirse que las organizaciones mencionadas representan relativamente bien los distintos sectores del ámbito de la UNICEN, aunque es necesario aclarar que la composición de la muestra tiene relativa importancia debido al tipo de estudio y a la metodología planteada.

6. Resultados: exposición y análisis

A) El análisis comienza situado en la perspectiva organizacional. Por ende, es necesario conocer cuán incluida se encuentra la diversidad, en sus distintas categorías, en los distintos ambientes laborales de los casos investigados.

En tal sentido, la pregunta que nos ocupa es: ¿existe convivencia con la diversidad en los ambientes laborales estudiados? En la Tabla 2 se sintetizan las respuestas obtenidas. Como puede apreciarse, de acuerdo con la categoría de que se trate, aumenta o disminuye la experiencia acumulada de convivencia con la diversidad.

Existen siete categorías de diversidad que se encuentran con mayor frecuencia en el conjunto de casos estudiados. Dichas categorías son *Género*,

Edad, *Nivel de educación*, *Religión*, *Experiencia de vida*, *Ideología* y *Estatus económico*. En tanto, las categorías de *Nacionalidad* y *Orientación sexual* son tipos de diversidad que se presentan en menor medida que las anteriores, aun cuando siguen ocurriendo en la mayoría de los casos evaluados. Finalmente, la categoría de diversidad caracterizada por *Capacidades Diferentes* se presenta en muy pocos casos dentro de las empresas estudiadas.

Tabla 2. Diversidad en las organizaciones del estudio

	HAS TRABAJADO CON DIVERSIDAD DE...?		
	SI	NO	SOSPECHO QUE SI
Nacionalidad	8	5	0
Género	13	0	0
Edad	13	0	0
Nivel de Educación	13	0	0
Capacidades Diferentes	3	10	0
Orientación Sexual	8	4	1
Religión	11	1	1
Experiencia de Vida	12	0	1
Ideología	12	0	1
Estatus Económico	13	0	0

Fuente: *Elaboración propia*

El análisis que se desprende de lo anterior es que las personas tienen contacto con la diversidad en los distintos casos evaluados; y ello ocurre generalmente para todos los tipos de categorías evaluadas en el estudio, exceptuando la de *Capacidades Distintas*, que es prácticamente desconocida en términos de convivencia laboral.

Siempre dentro de la perspectiva organizacional, los resultados de la convivencia en las distintas categorías de diversidad resultan positivos para los casos evaluados (Ver Tabla 3). La gran mayoría de las respuestas afirman que los ambientes diversos son *enriquecedores*, teniendo en cuenta la mayoría de tipos de diversidad analizados. La excepción está dada por

dos categorías: *Capacidades Diferentes* y *Orientación Sexual*. En cuanto a *Capacidades Diferentes*, la mayoría asegura que no sabe o prefiere no contestar, pero como se había detallado en la Tabla 1 esto se debe a que muy pocos ambientes cuentan con esta categoría de diversidad (solo 3 casos de los 13 evaluados-Tabla 1). En cuanto a *Orientación Sexual*, las personas han convivido mayoritariamente con ella, pero solo en 5 casos afirman que es enriquecedora. En otros 4 casos no saben o no contestan sobre el resultado de esta convivencia, y en 2 casos afirman haber mejorado la calidad de decisiones. En preguntas más abiertas sobre esta categoría, se recogieron adicionalmente estos comentarios: 1-La experiencia fue normal, 2- Normal.

Tabla 3. Resultados de la convivencia en la diversidad

	RESULTADOS DE LA CONVIVENCIA EN DIVERSIDAD				
	ENRIQUECEDOR	INCONDUCTENTE	MEJORA LA CALIDAD DE LAS DECISIONES	OTRA	NS/NC
Nacionalidad	12	0	0	0	1
Género	9	0	3	1	1
Edad	10	0	4	2	0
Nivel de Educación	10	0	1	2	2
Capacidades Diferentes	2	0	1	0	10
Orientación Sexual	5	0	2	2	4
Religión	8	0	1	1	3
Experiencia de Vida	12	0	1	0	1
Ideología	9	1	2	1	0
Estatus Económico	11	0	1	0	1

Fuente: *Elaboración propia*

Al mismo tiempo, los entrevistados consignaron una importancia mayor a la respuesta «Mejora la calidad de decisiones» que a «Enriquecimiento» del clima laboral. En tal sentido hubo consenso acerca de que una categoría de diversidad enriquece el clima, y ello puede en un futuro mejorar la calidad de las decisiones. También se desecharon otras clasificaciones que no obtuvieron resultados.

En este sentido, parece ser la diversidad de *Edad* la que proporciona decisiones de más calidad entre las categorías y casos evaluados. Una posible explicación podría ser que la edad es una variante de la diversidad que ha logrado gestionarse de una mejor forma en los casos investigados.

También resultó importante analizar una serie de respuestas obtenidas cuando se permitió a los participantes incorporar resultados de la convivencia en diversidad no tabulados por los investigadores. En ese sentido las respuestas fueron:

1. Género. Una respuesta abierta.

a) «Se generan situaciones de competencia».

2. Edad. Dos respuestas.

a) «Aporta perspectivas distintas y algunas veces beneficia y otras perjudica la toma de decisiones»

b) «A veces cuando miramos el futuro es improductivo».

3. Nivel de educación.

a) «A veces inconducente»

b) «Enlenteedor (sic)». Entendemos que se quiso expresar que vuelve lento el trabajo y/o la toma de decisiones.

4. Orientación Sexual.

a) Experiencia Normal»

b) «Normal»

5. Religión.

a) «Normal»

6. Ideología.

a) «Motivador»

Cuatro aspectos pueden destacarse, en conjunto, de este grupo de respuestas.

1. Muchas de las respuestas apuntan a que la diversidad y sus resultados dependen de la situación; en ocasiones ha resultado productivo, enriquecedor o mejora la calidad de decisiones y otras veces no. Esto es importante porque otorga un espacio para pensar que la gestión de la diversidad es un campo de estudio a explorar en búsqueda de la generación de oportunidades para minimizar los inconvenientes y maximizar sus oportunidades en búsqueda de una armonía del clima laboral.

2. El segundo punto a destacar es que muchas respuestas asumen la diversidad como «normalidad». En efecto, es la forma en que las modernas teorías plantean la integración de los distintos grupos. Solo llegando a la diversidad como concepto normal es que efectivamente podrían integrarse los diversos aspectos del ser humano a las prácticas organizacionales.

3. La diversidad en los ambientes laborales implica que ciertos procesos, tareas o rutinas, sufran una merma productiva en cuanto al tiempo de realización. Inevitablemente la diversidad es desencadenante de un ejercicio reflexivo que trasciende las formas, y al mismo tiempo las cuestiona. Esto también implica demoras pero, como contrapartida, enriquecimiento del clima laboral y posibilidades de mejorar esos procesos, tareas y rutinas a través de una mejora en las decisiones. Otro desafío para la gestión es la convivencia de mermas de rendimiento a corto plazo a cambio de oportunidades de largo plazo. Se infiere que esto se relaciona con las respuestas que afirman que la diversidad en ocasiones resulta positiva y en otras negativas. El proceso de gestionar la diversidad se percibe como sinuoso, dificultoso y no del todo planificable.

4. La ideología puede ser una fuente motivadora de diversidad. Vale inferir que en condiciones adecuadas, donde las síntesis entre ideologías distintas fuera posible, este tipo de diversidad es un aliado para el proceso de desarrollo de mejores decisiones a través de la gestión de grupos diversos. Aunque debe aclararse también que la única respuesta decididamente negativa en valoración, también la obtuvo la categoría Ideología. En uno de los casos fue juzgada como «inconducente». Precisamente, cuando esta diversidad no encuentra puntos de síntesis, puede percibirse como un obstáculo más que como un aliado a la mejora de las decisiones.

B) Un segundo punto de interés, ahora desde la perspectiva de grupos, es la aparición de problemas o dificultades que las personas relacionen, bajo su percepción, a la diversidad en el ambiente laboral.

Las respuestas, que pueden apreciarse en la Tabla 4, se podrían tabular y analizar mediante tres conjuntos de categorías de acuerdo con las respuestas. Por un lado, el primer conjunto está compuesto por *Religión* y *Estatus Socioeconómico*; este conjunto de categorías de diversidad no repre-

Tabla 4. Dificultades en el ambiente diverso

	¿HAS ENFRENTADO DIFICULTADES EN LA DIVERSIDAD?			
	NUNCA	ALGUNA VEZ	HABITUALM.	NS/NC
Nacionalidad	5	4	1	3
Género	7	6	0	0
Edad	1	10	2	0
Nivel de Educación	2	11	0	0
Capacidades Diferentes	1	2	0	10
Orientación Sexual	7	2	0	4
Religión	10	1	0	2
Experiencia de Vida	7	4	0	2
Ideología	3	10	0	0
Estatus Económico	9	4	0	0

Fuente: *Elaboración propia*

senta dificultades para la mayoría de las personas que conviven con ellas en los distintos casos de los casos estudiados. Por otro lado, en un segundo grupo compuesto por la diversidad de *Edad, Nivel de Educación e Ideología* origina o ha originado en los casos estudiados algunas dificultades. Finalmente, en un último grupo, las *Capacidades Diferentes* son un tipo de diversidad no habitual, y las personas mayoritariamente no han convivido con ella en los casos relevados; por ello muchas respuestas consignan Ns/Nc.

Surge como síntesis de la Tabla 4 que la diversidad se halla presente en las organizaciones y existen problemas o dificultades que las personas asocian a ella. Sin embargo, cuando se trata de dificultades, las mismas no tienen carácter de *permanente* y se presentan de forma *esporádica*. De allí que en la tabla precedente, las dificultades derivadas de la diversidad, según la percepción de los entrevistados, han ocurrido mayoritariamente «*Alguna Vez*» y escasas veces son «*Habituales*», para la mayoría de las categorías.

En los aspectos finales del presente informe, se expondrán a continuación aspectos de interacción individuo-grupo y diversidad, y líder-grupo y diversidad.

Dentro de la interacción individuo-grupo, es útil establecer si las personas identifican barreras hacia la diversidad y, en tal caso, cómo analizan y describen tal situación. Resulta adecuado agrupar las categorías de diversidad según el marco teórico, para conocer además, si los resultados se ajustan a los preceptos expuestos en la parte introductoria. Así, la diversidad Visible contiene a *Nacionalidad, Edad, Género, Nivel de Educación, y Capacidades Distintas*, en tanto que la diversidad No Visible contiene a *Orientación Sexual, Religión, Experiencia de Vida, Ideología y Estatus Socioeconómico*.

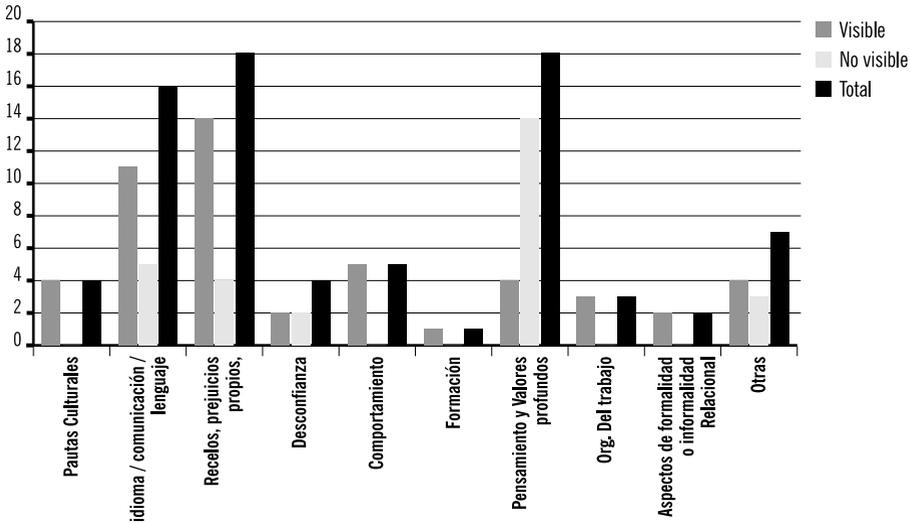
En la Tabla 5 y el Gráfico 1 pueden observarse las barreras que las personas experimentaron ante la presencia de la diversidad visible y no visible, para relacionarse y llevar adelante las tareas y el ambiente laboral.

Tabla 5. Barreras para la diversidad

DIVERSIDAD	VISIBLE	NO VISIBLE	TOTAL
Pautas Culturales	4	0	4
Idioma / comunicación / lenguaje	11	5	16
Recelos, prejuicios propios	14	4	18
Desconfianza	2	2	4
Comportamiento	5	0	5
Formación	1	0	1
Pensamiento y Valores profundos	4	14	18
Org. Del trabajo	3	0	3
Aspectos de formalidad o informalidad Relacional	2	0	2
Otras	4	3	7
Ns/ Nc	28	41	69

Fuente: *Elaboración propia*

Gráfico 1. Barreras para la diversidad



Fuente: *Elaboración propia*

Los resultados obtenidos confirman la clasificación VISIBLE – NO VISIBLE teórica en la práctica. Y esta diferencia queda reflejada por las disímiles barreras que ambos tipos de diversidad despiertan en los casos evaluados.

En cuanto a los aspectos visibles de la diversidad, dichas categorías enfrentan en los grupos humanos, barreras ligadas principalmente al idioma, comunicación en general y lenguaje, y por otra parte recelos, prejuicios propios y desconfianza por parte de los individuos. Los resultados se ven reflejados en las barras grises oscuras del Gráfico 1.

En cuanto a la diversidad no visible, las categorías que la componen experimentan barreras que tienen que ver con los disímiles pensamientos profundos y valores de las personas en los distintos casos estudiados. Los individuos describen factores bastantes más profundos que actúan de barrera contra la diversidad no visible, en este caso reflejada con barras grises claras en el Gráfico 1.

Existen tres cuestiones que se confirman apreciaciones de la teoría, teniendo en cuenta las barreras a la diversidad en las interacciones grupo–individuo:

1. La diversidad visible evidentemente es tal, ya que sus barreras se generan desde el mínimo contacto de las personas con la categoría de diversidad, y emergen desde el idioma, la comunicación, o incluso son originados previamente al contacto, por ejemplo a través de los prejuicios previos.

2. La diversidad no visible es tal, porque sus barreras emergen desde pensamientos y valores más ocultos y profundos de los individuos. Las personas deben reflexionar sobre creencias arraigadas, propias y ajenas, para identificar la barrera, lo que naturalmente requiere de una introspección más exhaustiva y crítica.

3. La cantidad de respuestas Ns/Nc es notablemente menor en la diversidad visible que en la no visible. En otras palabras, la dificultad para encontrar motivos de las barreras aumenta cuando la diversidad es no visible. De tal modo, podría ser esto un apunte valioso para la gestión.

C) Finalmente, desde la perspectiva de grupos y la relación líder–grupo y diversidad, se ha estudiado el liderazgo en cuanto facilitador de los ambientes

diversos. En tal sentido, el Gráfico 2 muestra dos paradigmas posibles ante la diversidad, en idéntica concepción a la que los autores han seguido en el desarrollo de sus investigaciones sobre Responsabilidad Social.

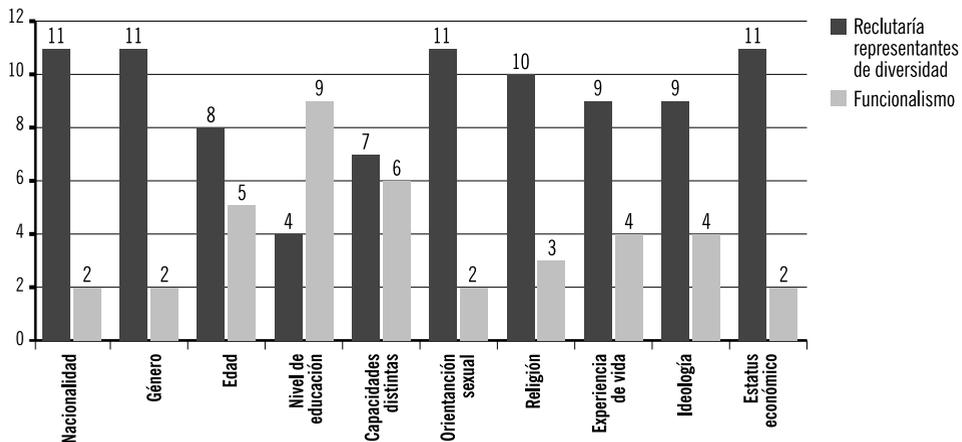
El primer paradigma, denominado crítico, consiste en concebir la diversidad como un componente natural de las organizaciones al que hay que atender en conjunto con otros objetivos sociales, ambientales y económicos. Esto implica, para este caso en cuestión, el reclutamiento de seres humanos diversos como objetivo, en conjunto con otras condiciones a atender.

Un segundo paradigma, denominado funcional, consiste en no reclutar diversidad, o reclutarla

siempre y cuando convenga —sea funcional— a cuestiones productivas o de rentabilidad. Esto implica, para esta investigación, que la relación líder-grupo está normalizada por la no diversidad, con la excepción de los casos en los cuales la diversidad genere una mejora en los resultados económicos. También abarca la variante de no diversidad como regla absoluta.

Como puede apreciarse en el Gráfico 2, prevalece la postura crítica (barras grises oscuras), de reclutar diversidad, en todas las categorías, exceptuando la categoría de Nivel Educativo, donde prevalece la postura funcional (barras grises claras).

Gráfico 2. El liderazgo como facilitador de la diversidad



Fuente: *Elaboración propia*

Un resultado llamativo en el Gráfico 2 es el de la categoría *Capacidades Distintas*. Debe recordarse que en la Tabla 1 se apreciaba que es la categoría con la cual menos personas han convivido. Solo tres individuos entrevistados habían trabajado en ambientes con estas características. No obstante ello, casi la mitad de los encuestados no reclutaría diversidad de *Capacidades Distintas*. Esto puede marcar la presencia de un prejuicio, que también se

ha presentado en estudios previos, con estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de la UNICEN.

Por otra parte, en la categoría de *Edad*, existe un importante número de casos que optan por la funcionalidad como criterio. *Experiencia de vida* e *Ideología* obtienen criterio funcional en aproximadamente el 30 % de los casos, lo que resulta también destacable.

De todos modos, y como conclusión de este punto, podría afirmarse que el liderazgo que se ha relevado en general favorece los climas diversos, exceptuando el nivel educativo como fuente de diversidad, donde prevalece el funcionalismo.

7. Conclusiones

El estudio realizado responde a una lógica cualitativa y por ende no pretende conclusiones de tipo general. Por el contrario, la riqueza del estudio es la presentación de conclusiones mediante una serie de proposiciones o hipótesis. En tal sentido, futuras investigaciones podrán analizar otros casos de forma cualitativa, contrastando resultados, o incluso avanzar con estudios cuantitativos para probar la validez de dichas proposiciones, entre muchas otras posibilidades.

Proposición 1. La dimensión visible de la diversidad queda evidentemente valorada como tal, generando en las organizaciones tipos de dificultades compatibles con disímiles características de las personas advertibles al contacto directo. Dichas dificultades se relacionan con la comunicación, el idioma o lenguaje, o bien con prejuicios y/o recelos de las personas, que operan como filtro previo a la relación entre ellas en el plano organizacional.

Proposición 2. La dimensión no visible de la diversidad queda valorada evidentemente como tal, generando en las organizaciones tipos de dificultades que afloran solo cuando se ejercita una reflexión introspectiva y profunda a nivel personal. Dichas dificultades aparecen mayoritariamente, cuando se contrastan valores, creencias y pensamientos profundos entre personas que se relacionan en el plano organizacional.

Proposición 3. Las personas tienen mayores dificultades en tratar de explicar por qué se producen problemas con la diversidad no visible, que con la diversidad visible.

Proposición 4. Las personas generalmente han experimentado ambientes organizacionales diversos en todas las categorías de diversidad

evaluadas, con excepción de la categoría capacidades distintas. Pese a este desconocimiento sobre la categoría, casi la mitad de los casos relevados no reclutaría personas diversas si no conviniera en términos funcionales o directamente no reclutaría diversidad. Puede conjeturarse la presencia de un prejuicio, que también ha sido relevado en encuestas a otro tipo de población.

Proposición 5. Entre las categorías de diversidad que originan menor cantidad de dificultades en el ambiente laboral se encuentran Religión y Estatus Socioeconómico. Mientras que Género, Edad e Ideología son las que más frecuentemente se presentan como fuente de dificultad en el ámbito laboral.

Proposición 6. La diversidad resulta predominantemente enriquecedora, sobre todo en cuanto a Nacionalidad, Edad, Nivel de Educación, Experiencia de Vida y Estatus Socioeconómico. Una sola categoría cosechó una respuesta negativa, cuando se catalogó a la Ideología como inconducente. Si tenemos en cuenta respuestas abiertas que han aparecido, el Género es apuntado como fuente de tensión competitiva, la Edad aparece como improductiva, al menos en algunas ocasiones, y el Nivel de Educación es caracterizado como improductivo o generador de demoras innecesarias. Por otra parte, existe una respuesta que caracteriza como motivadora a la Ideología.

Proposición 7. Los liderazgos en los casos analizados, relacionados con el Cuadro 1 del presente trabajo, optan por un modelo de Orientación a la Diversidad —*concepto no funcional*— en la mayoría de las categorías, exceptuando las categorías de Nivel de Educación, y de Capacidades Distintas. En estas últimas es importante la presencia del pensamiento funcional, representado en el Cuadro 1 del presente trabajo como modelo de identidad ciego.

Proposición 8. Se evidencia, entonces, un *Compromiso de Liderazgo Superior* y un *Reclutamiento* en consecuencia, exceptuando las categorías mencionadas, dentro de lo que describe General Accounting Office.

La diversidad impacta sobre las políticas de RS de las organizaciones, debido a su presencia evidente y a su complejidad inherente; si la perspectiva social interna de la RS es un tema a tener en cuenta y desarrollar, la diversidad es uno de sus capítulos más importantes.

Tal como enuncia la teoría, y desde un punto de vista de gestión, los desafíos son mayores dentro de la diversidad no visible, debido a que las categorías que la componen originan algunas dificultades que devienen de valores, creencias y pensamientos profundos de las personas. Es así que nuevos modos de gestión deberán avanzar en el sentido de la formación plural, y no solo en el sentido técnico de los puestos de trabajo. Del mismo modo, la diversidad visible hallada también fue anticipada por la teoría, y el desafío en este sentido consistirá en integrar las heterogeneidades más que en encontrar ámbitos igualitarios donde, en el fondo, el concepto de normalidad puede verse afectado seriamente por el estatus quo de una mayoría que la impone como regla. Se han hallado evidencias en comentarios abiertos respecto de que ciertas categorías de diversidad, sobre todo invisibles, se encuentran consideradas como normales. El significado de estas observaciones es importante porque demuestra que las personas ya no discuten la diversidad desde el contrapunto de normalidad—anormalidad, sino que lo normal es asumido como diverso. Como siempre, otros trabajos deberán corroborar si el discurso diverso recogido se transforma en prácticas consistentes o por el contrario derivan en acciones distantes de esos enunciados.

8. Consecuencias para las organizaciones

La característica cualitativa del estudio no permite generalizar y, por ende, tampoco sugerir, políticas y acciones concretas que deriven de este estudio, para otro tipo de organizaciones y/u otros contextos organizacionales.

Aun así y a solicitud de los revisores, se incluyen algunas consecuencias para quienes toman decisiones a diario en las organizaciones, a partir del presente trabajo. En general, esas consecuencias devienen de la necesidad de espacios o ámbitos organizacionales donde las diferencias naturales de la diversidad puedan asumirse, conocerse, indagarse y comprenderse.

En el plano organizacional, los objetivos tradicionales de las organizaciones deberían redefinirse a raíz de nuevos requerimientos como los de la gestión de la diversidad. La inclusión de las diferencias orientada a mejorar los climas laborales, en lugar de la construcción del sentido de normalidad orientado a la productividad, tiene al parecer implicancias mayoritariamente positivas para el desempeño organizacional, en casi todas las categorías de diversidad. Pero más allá de ello, se ha transformado en un requerimiento del contexto para legitimar el accionar de las organizaciones a través del concepto de responsabilidad social. Es probable que la cultura organizacional, ese conocido proveedor de «normalidades», deba modificarse mediante dispositivos que aseguren la comprensión y el diálogo abierto acerca de las diferencias de los individuos. En consecuencia, una cultura que avale la diversidad es necesaria, y ha comenzado a surgir en la mayoría de los comentarios abiertos que se han obtenido en el presente trabajo cuando los entrevistados aseguran que «lo distinto les resulta normal». En síntesis, la diversidad dentro de los objetivos estratégicos requiere de culturas abiertas hacia las diferencias, y no culturas proveedoras de normalidades que segregan o excluyen miembros organizacionales.

En ese sentido, desde el plano de grupos, políticas y acciones de recursos humanos que tiendan a que las personas compartan sus diferencias ayudarán a desactivar prejuicios contra categorías de diversidad como «capacidades distintas» —que ha resultado en el estudio una categoría negativamente impactada por los prejuicios—, al mismo tiempo que aportarán a la comprensión de

la diversidad no visible. Aquí juega un papel importante la estructuración del trabajo, los objetivos, el manejo de tiempos, el sistema de recompensas, el establecimiento de las evaluaciones de desempeño, la descentralización de las decisiones —al menos selectiva—, canales y formas de comunicación formal e informal y la conformación de los grupos de trabajo. La diversidad aporta riqueza en la toma de decisiones, pero para que la diversidad colabore a mejores resultados de los procesos es necesario mejorar aspectos de la comunicación, deshacer prejuicios y generar confianza. Esto requiere de tiempo. Por tanto, las políticas de RR. HH. deben dirigirse a permitir una convivencia hacia procesos de aceptación, indagación, y comprensión de las diferencias, orientando las herramientas *soft* y

hard de que disponen a facilitar dichos procesos. Y deberán formar parte de una visión de largo plazo que las contenga.

En cuanto a los líderes, la formación técnica tradicional no es suficiente. El líder, bajo criterios de responsabilidad, debe prepararse para dirigir personas desde sus diferencias. Por lo tanto, el líder de grupos diversos se orienta al largo plazo, y se desempeña como facilitador, colaborador, coordinador de la convivencia en la diferencia. Es un líder democrático, integrador y su herramienta fundamental es la generación de confianza. Es probable que le toque sugerir personal, o incluso reclutarlo, y en tal caso siempre optará por seleccionar personas que beneficien la diversidad del grupo que dirige, en detrimento de criterios de uniformidad.

Referencias bibliográficas

- Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). Qué conocemos y qué no conocemos acerca de la Responsabilidad Social Corporativa: revisión y agenda de investigación. *Journal of Management de la Southern Management Association*. Volumen 38, número 4, pp 932–968.
- Alvarez, E. y Jackson, S. (1992). Working through diversity as a strategic imperative. In S.E Jackson y asociados, *Diversity in the workplace*. Guilford Press. NY.
- Área de Diversidad Red Acoge (2015). *La importancia de la RSC y la Gestión de la Diversidad en el consumo*. <http://goo.gl/Yz5e8l>
- Bassett–Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, Nº. 2, pgs. 169–175.
- Bedoya Ramirez, J.B. (2009). Fundamentos económicos y políticos del concepto de responsabilidad social empresarial en Latinoamérica: En debate. *Tendencias y Retos*. Nº 14, pp 15–39.
- Bueno Campos, E. (2005). El gobierno de la diversidad y complejidad basado en procesos de conocimiento organizativo. *AECA, Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* Nº 72, pgs. 75–76.
- Carmichael, T. y Rijamampianina, R. (2005). *General issues in management: A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*. Chapter 3. Problems and Perspectives in Management, Vol 3, Nº 1, pgs. 109–117. Ucrania. LLC “CPC” Business Perspectives
- Castillo Charfolet, M. y Suso Araco, A. (2012). *La gestión de la diversidad; por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*. Fondo social Europeo. Madrid
- CEOE CEPYME CANTABRIA (2011). *Responsabilidad Social Corporativa e integración de personas en riesgo de exclusión socio laboral*. <http://goo.gl/K1wd0l>.
- Cox, T. (1994). Review of research on diversity and organizational performance. In *Cultural Diversity in organizations. Theory, research & practice*, Berrett–Koehler Publisher Inc.
- De Cremer, D. y otros. (2011). Entendiendo el comportamiento ético y la toma de decisiones en la administración: un enfoque de desarrollo de negocios éticos, *British Journal of Management* vol. 22, 1–58.
- Elegido Fluiters, P. y Saiz Álvarez, J.M. (2015). Gestión de la diversidad en la Organización. Definición, impacto y retos. Sociedad y Utopía, *Revista de Ciencias Sociales* Nº 45–46, pgs. 350–372.
- Estivill, J. (2003). *Panorama de la lucha contra la exclusión social Conceptos y estrategias*. OIT.
- Fraser, N. (1997). *Justice Interruptus: Critical reflections on the «post socialist» condition*. New York: Routledge.
- Gairín Sallán, J. (1998). Estrategias organizativas en la atención a la diversidad, *Educar* 22–23, pgs. 239–267.

- García Lombardía, P. (2015). Gestión de la diversidad cuando la homogeneidad ya no es un valor. *Harvard Deusto Marketing y Ventas* N° 129, págs. 28–33.
- García Morato, M.V. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann, Barcelona. <https://goo.gl/PfRT3r>
- Gatica Herrera, D. y Ruz Lillo, L. (2014). *Gestión de la diversidad en Chile: Un estudio exploratorio*. Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración. Santiago, Chile.
- Gond, J-P. (2012). Cuatro perspectivas sobre la RSE. En Emanuel Raufflet y otros, *Responsabilidad Social Empresaria*, Pgs. 29–41. Pearson.
- Handy, Ch. (2002). *¿Para qué son los negocios?*, *Harvard Business Review* Vol. 80, N° 12, Pgs. 41–46.
- Harrison, D.A. y Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations, *Academy of Management Review* Vol. 32, N° 4, pgs. 1199–1228.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity, *American Sociological Review* Vol. 74, N° 2, pgs. 208–224.
- Ingold, T. (1994). *Companion Encyclopedia of Anthropology: Humanity, Culture and Social Life*. Londres y Nueva York, Routledge.
- Jackson, S. y Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and the environments. In J.T. Spence, J.M. Darley D.J. Foss (Eds) *Annual review of psychology*. California: Annual Reviews, N° 46, pgs. 237–264.
- Karahanna, E.; Evaristo, J.R. y Srite, M. (2005). Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective. *Journal of Global Information Management* 13–2, pgs. 1–20.
- Keyes, C. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly* 61, pgs. 121–140.
- Kliksberg, B. (2011). *¿Por qué la actual crisis económica mundial?* Biblioteca Bernardo Kliksberg.
- ——— (2012). *Por más ética empresarial*. Biblioteca Bernardo Kliksberg.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. Nueva York, McGraw-Hill.
- Kreitz, P.A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity, *Journal of Academic Librarianship* Vol. 34 N° 2, pgs. 101–120.
- Massey, D.S. y Denton, N.A. (1988). The Dimensions of Residential Segregation. *Social Forces* 67–2, pgs. 281–315.
- Margolis, J. y Walsh, J. (2003). *La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales*. Administrative Science Quarterly.
- Mc Dougall, M. (1998). Devolving gender management in the public sector: opportunity or opt-out? *International Journal of Public Sector Management* Vol. 11, 1, pgs. 71–80.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventajas competitivas y responsabilidad social empresarial. *Harvard Business Review* Vol. 84, N° 12, Pgs. 42–56.
- ——— (2011). Creando Valor Compartido. *Harvard Business Review* N° 9, Pgs. 15–40.
- Puyol, R. (Coord.) (1986). *Diccionario de Geografía*. Madrid, Síntesis.
- Red ACOGE (2011). *El plan de gestión de la diversidad en la empresa*. <https://www.redacoge.org>
- Richard, O.C. y Johnson, N.B. Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance, *Journal of Managerial Issues* Vol. N° 13–2, págs. 177–195.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management* 31, pgs. 212–236.
- Stevens, F.G., Plaut, V.C., y Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change, *The Journal of Applied Behavioral Science* 44–1, pgs. 116–133.
- Thomas, D.A. (2008). *Cross-cultural management. Essential Concepts*. Londres: Sage.
- Thomas, D.A. y Ely, R. (1996). Making Differences matter: a new paradigm for managing Diversity, *Harvard Business Review* 74, N° 5, pgs. 79–90.
- Thomas, R.R. Jr. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review* Vol. 68, N° 2, pgs. 107–117.
- Vinsennau, D.J. y Simonetta, C.D. (2016). *Responsabilidad Social. Enfoques posibles para el estudio de la diversidad cultural*. 32º Congreso Nacional de ADENAG, Luján, 26 y 27 de mayo.

Registro bibliográfico

Vinsennau, D.J., Simonetta, C.D. (2020). Diversidad en las organizaciones. Condicionamientos de lo visible y lo invisible. *Revista Ciencias Económicas*, 16 (02), 91–115.