

TANIA LABBÉ, GERENTA DE CUIDADO Y DESARROLLO DEL IST:

## “Las organizaciones del siglo XXI deben aprender a valorar y gestionar la diversidad”

La ejecutiva destacó la necesidad de que las empresas pasen de aplicar políticas de inclusión a implementar estrategias que permitan construir desde las diferencias.



**E**l IST —Instituto de Seguridad del Trabajo— lanzó el primer Manual de Gestión de la Diversidad elaborado en Chile, en el marco de la II Expoinclusión, realizada en la Estación Mapocho. En la ocasión, la gerenta de Cuidado y Desarrollo de la mutualidad, Tania Labbé, dictó una charla magistral sobre la importancia de poner en valor las diferencias al interior de las organizaciones, para lograr construir empresas más integradas a un mundo cada vez más diverso. “La sociedad, y las empresas como parte de ella, deben hacerse responsable de este nuevo Chile y, sobre todo, pensar cómo somos capaces de recoger la enorme riqueza que hay detrás de estas diferencias y de los acervos culturales que hay detrás de ella”, plantea.

### VALORAR LOS TALENTOS

#### —¿Por qué pensar en gestionar la diversidad?

—El IST ha impulsado desde hace años iniciativas que promueven el cuidado de la vida en las organizaciones, como parte de las convicciones éticas que guían nuestro trabajo. Es importante recordar que enfrentamos el desafío de habitar un planeta cada vez más diverso e inesperado. Incluso, inexplicable desde las certezas del siglo XX. Que solo existimos cuando vemos al otro, cuando éste nos interpela. Y que, a diferencia de otras generaciones, el mundo en que nacimos no nos sobrevivirá. Vivimos en un universo donde se desplazan las fronteras de lo posible, irrumpen nuevas redes sociales y entran en debate modelos de trabajo que no existían hace pocas décadas.

El problema, sin embargo, es que, a veces, no reconocemos ese mundo, atrapados en la acción del día a día. Pero debemos ser capaces de asumir positivamente las diferencias y ponerlas en valor, de manera proactiva.

Es un esfuerzo —y un desafío— que nos ayuda a valorar los talentos de individuos y colectivos, en la sociedad y las organizaciones. En síntesis, las organizaciones del siglo XXI deben otorgar aprender a valorar y gestionar a la diversidad.

—¿Hemos cambiado tantos los chilenos para que esta sea una preocupación relevante para las empresas?

—Sí, en los últimos años, Chile vivió un proceso de transformación y visibilización de sus diferencias. Cambió el perfil demográfico, creció

la población migrante, cobró aún más fuerza la necesidad de diálogo con los pueblos originarios y se instaló con preponderancia el debate sobre los derechos de las mujeres. Las brechas sociales en algunos casos tendieron a reducirse, pero, en otros, a ampliarse o hacerse más explícitas, como las demandas de reconocimiento de las personas que integran los diversos colectivos LGTBI, por ejemplo. Además, las mujeres aumentaron su influencia en la sociedad y el mundo del trabajo, en un contexto de fuerte alza de los hogares con jefatura femenina, los que ya suman 2,5 millones.

Otra de las transformaciones más acentuadas es el envejecimiento de la población. En 1990, sólo 1,3 millón de chilenos tenía sesenta años o más. En la actualidad, esa cifra supera los 3,4 millones. Finalmente, otro de los cambios demográficos y culturales más acelerados es el aumento de la población migrante, la que pasó de representar un uno por ciento del total del país en 2006 a casi un cinco por ciento en 2017. Es decir, unas 800.000 personas, provenientes en su mayoría de Perú, Venezuela, Colombia y Haití.

Finalmente, otro de los cambios demográficos y culturales más acelerados es el aumento de la población migrante, la que pasó de representar un uno por ciento del total del país en 2006 a casi un cinco por ciento en 2017. Es decir, unas 800.000 personas, provenientes en su mayoría de Perú, Venezuela, Colombia y Haití.

—¿Cuál es el desafío en específico?

—La diversidad —en términos académicos— es definida como el conjunto de diferencias de un colectivo, ya sea por etnia, nacionalidad, sexo, función laboral, edad, habilidad, idioma, religión, discapacidades e incluso estilos de vida. Reconocerla no sólo puede ser una consideración relevante para el marketing, como ya hacen muchas

### ACTUAR PROACTIVAMENTE

#### —¿Se requiere un tipo especial de liderazgo?

—Sí, las empresas son organizaciones humanas. Por ello, la visión que tengan los directivos influirán en el enfoque con el que trabajarán a diario. Y aquí es importante entender que la gestión de la diversidad sólo puede articularse desde el respeto a la dignidad de las personas, lo que supone un compromiso ético con los trabajadores, además de sus familias y la comunidad. Debe ser un liderazgo receptivo y capaz de encarar las dificultades que surgirán en ámbitos normativos, comunicacionales y de resolución de conflictos. Debe ser un liderazgo que promueva el aprendizaje. De mucho equilibrio emocional y, sobre todo, de integridad ética. En definitiva, en las empresas la gestión de la diversidad sólo tiene sentido si respeta la dignidad de las personas y forma parte de la misión



**Vivimos en un universo donde se desplazan las fronteras de lo posible, irrumpen nuevas redes sociales y entran en debate modelos de trabajo que no existían hace pocas décadas. El problema, sin embargo, es que, a veces, no reconocemos ese mundo, atrapados en la acción del día a día”.**



empresas. En lo estratégico, supone vincular la acción de las empresas a la inclusión, a través de un trabajo de capacitación de ejecutivos y empleados. Si nos paralizamos, la diversidad, en vez de generar riqueza social, puede producir conflicto y separación. Por eso, es importante actuar proactivamente, con un enfoque centrado en el ser humano. Y eso implica que las empresas se concentren en impulsar una gestión de la diversidad realizable. Lo importante es que, más allá de las normativas legales, la gestión de la diversidad debe ser un esfuerzo consciente y voluntario de las organizaciones, el que debe buscar construir unidad y ventajas comparativas.

—¿Hay experiencias sobre las cuales construir políticas en Chile?

—Sí, hay algunos casos muy interesantes en Europa, Estados Unidos y, más cerca, en Argentina. esencialmente, coinciden en que la gestión de la diversidad es un esfuerzo clave en la actualidad. Básicamente, porque fortalece la cultura corporativa, mejora la reputación, amplía la atracción de talentos y promueve la creatividad. Por cierto, hay diversas perspectivas de trabajo que abordan este desafío. No existe un camino único, pero lo relevante es enfatizar la necesidad de poner en valor las diferencias individuales, para alinearlas con los objetivos de la organización. Es un proceso que implica que los ejecutivos y trabajadores toman conciencia del tema,

interna y externa, convirtiéndose en un criterio real en los procesos de toma de decisión.



**Las políticas de igualdad no son efectivas, si no compensan las desventajas. Es decir, si no consideran acciones positivas orientadas a prevenir, eliminar y compensar las diversas formas de discriminación, que afectan a las personas de manera individual o colectiva”.**

### HABILITAR LAS ORGANIZACIONES

#### —¿Cómo operan las metodologías de gestión de la diversidad?

—Deben ser construidas, desplegadas y evaluadas participativamente. Eso es clave. Suponen articular una política organizacional que debe cristalizarse en una cultura corporativa, la que debe expresarse en programas y acciones.

—¿Y cómo se construye ese camino?

—Las políticas de igualdad no son efectivas, si no compensan las desventajas. Es decir, si no consideran acciones positivas orientadas a prevenir, eliminar y compensar las diversas formas de discriminación, que afectan a las personas de manera individual o colectiva. Cultural y organizacionalmente, las empresas e instituciones públicas caminan de manera paulatina por este sendero. Primero impulsan acciones de no discriminación, generalmente obligadas por ley; luego articulan iniciativas de igualdad de trato; y, finalmente, consolidan una gestión de la diversidad de largo plazo. Los resultados esperados más importantes de este esfuerzo son: Atrajer perfiles más diversos de empleados y talentos; fomentar un clima que incentive la creatividad y la flexibilidad; y conciliar la cultura organizacional con el entorno social.

#### —¿Cómo operan las metodologías de gestión de la diversidad?

—Deben ser construidas, desplegadas y evaluadas participativamente. Eso es clave. Suponen articular una política organizacional que debe cristalizarse en una cultura corporativa, la que debe expresarse en programas y acciones. En la etapa inicial, los pasos esenciales son: Identificar las barreras existentes y generar una declaración o compromiso inicial de la organización con la inclusión y valoración de la diversidad. Construir un arco conceptual. En la etapa de desarrollo, lo clave es modificar las prácticas en áreas claves para la gestión de la diversidad, como Recursos Humanos, Comunicaciones y

### TRES ETAPAS

#### —¿Cómo operan las metodologías de gestión de la diversidad?

—Deben ser construidas, desplegadas y evaluadas participativamente. Eso es clave. Suponen articular una política organizacional que debe cristalizarse en una cultura corporativa, la que debe expresarse en programas y acciones.

En la etapa inicial, los pasos esenciales son: Identificar las barreras existentes y generar una declaración o compromiso inicial de la organización con la inclusión y valoración de la diversidad. Construir un arco conceptual. En la etapa de desarrollo, lo clave es modificar las prácticas en áreas claves para la gestión de la diversidad, como Recursos Humanos, Comunicaciones y

En resumen, un desarrollo con perspectiva de género implica generar acciones para contrarrestar la segregación que se produce en el mundo laboral, respecto de las mujeres.



**Es importante entender que la gestión de la diversidad sólo puede articularse desde el respeto a la dignidad de las personas, lo que supone un compromiso ético con los trabajadores, además de sus familias y la comunidad”.**

@ist\_chile



@istcuidandolavida



Instituto de Seguridad del Trabajo - IST



istchile



Vinculación con el Medio. Finalmente, en la etapa de consolidación, se requiere crear mecanismos que favorezcan poner en valor la diversidad, en toda la cadena de valor de la organización.

#### —¿Qué estrategias de intervención se deben considerar?

—Es necesario impulsar estrategias de socialización y formación que fortalezcan algunas prácticas culturales que pueden incidir en la integración y el desempeño laboral. Esto supone una formación hacia las plantas directivas y laborales que les permita dialogar con la diversidad. Estos programas o itinerarios, eso sí, deben integrar las particularidades de cada mercado y territorio, los que pueden tener demandas específicas, incluso lingüísticas.

—¿Qué estrategias de intervención se deben considerar?

—Dentro de la diversidad, un tema que interpela a las organizaciones es el de género.

—Sí, el género es una construcción social e histórica, que no guarda relación con lo biológico, y que alude a las diferencias culturales entre lo masculino y lo femenino. El sexo, por su parte, sólo hace referencia a una condición biológica natural. Desde la comprensión de estas categorías y procesos, es posible impulsar propuestas de cambio sociocultural, con una perspectiva de equidad e inclusión.

Considerar la perspectiva de género como un tema estratégico para el negocio, no solo se vuelve crucial la incorporación de mujeres en la base de la pirámide, sino también su desarrollo dentro de la estructura. Por tanto, el desafío para las empresas consiste en realizar acciones que permitan enfrentar esta situación, la que supone una pérdida o fuga de talento femenino.

En resumen, un desarrollo con perspectiva de género implica generar acciones para contrarrestar la segregación que se produce en el mundo laboral, respecto de las mujeres.

### En síntesis:

Es preferible que la construcción de políticas de diversidad e inclusión surja de una profunda convicción ética de quienes las impulsan, en especial los cuadros directivos.

También es clave considerar la participación en el diseño, ejecución y evaluación de la gestión de la diversidad e inclusión, para que este esfuerzo sea sostenido en el tiempo. Y lo más importante, debe considerar el entorno de la organización.

\* Las Mutualidades de Empleadores son fiscalizadas por la Superintendencia de Seguridad Social (www.suseso.cl).

