

ist

Tu mutualidad!

Convivir es diversidad

Manual de gestión para organizaciones



inclusivE!



*«La belleza del universo no es la unidad en la
variedad, si no la diversidad en la unidad.»*

Umberto Eco, El nombre de la rosa.



Índice

INTRODUCCIÓN	5
UN PAÍS EN TRANSFORMACIÓN	6
LAS PERSPECTIVAS DE LA DIVERSIDAD	8
El concepto	8
La gestión y el liderazgo	10
La empresa	11
DE LA DIVERSIDAD A LA INCLUSIÓN	12
La puesta en marcha	13
DE LA NO DISCRIMINACIÓN A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	14
El problema del acoso sexual	15
COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	16
METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN	17
TRABAJANDO CON LA DIVERSIDAD DE GÉNERO	18
Conceptos iniciales	18
Construyendo un diagnóstico	19
Estrategia para el cambio	20
Evaluación	21
EL VALOR DE LA MIGRACIÓN	22
TRABAJANDO CON CAPACIDADES DIFERENTES	24
Pasos esenciales	25
RECOMENDACIONES	26
ANEXO: LEYES QUE REGULAN TEMAS DE GÉNERO Y TRABAJO	27
BIBLIOGRAFÍA	28

INCLU(ISTE)!

Introducción

El IST—Instituto de Seguridad del Trabajo ha impulsado desde hace años iniciativas que promueven el cuidado de la vida en las organizaciones, como parte de las convicciones éticas que guían su actuar en la sociedad.

Es un esfuerzo que está enmarcado en el Pacto Global de Naciones Unidas —del cual somos adherentes— y que tiene como horizonte político y temporal las Metas de Desarrollo Sostenible (MDS) 2030, que promueven, entre sus puntos, una alianza público—privada a favor de un progreso más humano.

Esta perspectiva supone valorar a las personas, y sus familias, en todas sus complejidades. Es decir, implica reconocer al otro y, sobre todo, permitir la construcción de conversaciones e interacciones que fomenten la articulación de espacios más diversos e inclusivos.

El mundo está en permanente cambio. Decenas de naciones emergieron durante las últimas décadas, más de treinta millones de latinoamericanos migraron de sus países y la tecnología desplegó un mundo y una vida inimaginable hasta hace unos pocos años.

Somos testigos directos de una de los mayores cambios de la Humanidad. Una industrialización, primero, y globalización, después, que afectaron los modos de vida, la economía, el arte y nuestro medioambiente.

Sin duda, enfrentamos el desafío de habitar un planeta cada vez más diverso. Inesperado. A ratos, inexplicable desde nuestras certezas.

A diferencia de otras generaciones, el mundo que viene y viviremos será muy distinto al que nos vio nacer. Vivimos en un universo donde se desplazan las fronteras de lo posible, irrumpen nuevos mundos, y entran en debate modelos de trabajo impensables en el siglo XX.

Pero no vemos ese mundo, atrapados en la acción, la que nos dificulta para pensar, para habitar, reflexionar y, sobre todo, convivir en la diversidad.

Debemos ser capaces de hilvanar un mundo donde todos seamos parte de la comunidad, sin perder la individualidad.

Pero ese universo sólo es posible en la alteridad, el reconocimiento del otro.

Este documento, más que un decálogo normativo, es por tanto una propuesta de trabajo sobre el tema de la diversidad en las organizaciones. Una invitación a debatir, a caminar y equivocarnos, sin miedo.

Es un esfuerzo que nos ayuda a poner en valor las diferencias, los talentos, la inclusión. Finalmente, lo que somos como individuos y colectivos.

Gustavo González Doorman
Gerente general IST

Somos testigos directos de una de las mayores mutaciones de la Humanidad. Una industrialización, primero, y globalización, después, que afectaron los modos de vida, la economía y el arte.



Un país en transformación



En los últimos años, Chile vivió un proceso de mayor 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. En otros, a ampliarse y/o hacerse socialmente más explícitas, como las demandas de reconocimiento de las personas que integran los diversos colectivos LGTBI, por ejemplo.

Según las estadísticas oficiales, contenidas en la Encuesta Casen 2017, hay todavía en Chile 410.000 personas que no disponen de recursos para comer diariamente. Viven en la pobreza extrema. Esta situación asola más a la población que habita en áreas rurales y regiones del sur del país, en especial en el territorio comprendido entre Maule y Los Lagos. También afecta —de manera preferente— a las mujeres, los menores de edad y la población indígena.

Adicionalmente, casi 3,5 millones de personas —uno de cada cinco chilenos— sobrevive en la pobreza multidimensional, condición que considera las deficiencias en el ingreso, pero también en el acceso a salud, educación, trabajo, vivienda y capital social.

Un elemento clave en la persistencia de la pobreza, pese al crecimiento del PIB durante las últimas décadas, es la lentitud que ha mostrado hasta hoy el ingreso de la mujer al mundo del trabajo formal. Sólo una de cada dos mujeres mayores de quince años participa del mercado laboral. En el campo, es apenas una de tres.

Esta situación coincide con un alza persistente de los hogares con jefatura femenina. En 1990, sólo uno de cada cinco tenía a una mujer a su cargo. Hoy es el doble. Es decir, casi 2,5 millones de mujeres.

Otra de las transformaciones más notorias es el envejecimiento de la población. En 1990, sólo 1,3 millones de chilenos tenía sesenta años o más. En la actualidad, esa cifra supera las 3,4 millones de personas y sigue creciendo.



Las regiones más envejecidas son las del centro y sur del país, con la excepción de la capital. Las con más jóvenes son las de los extremos.

Las áreas rurales también exhiben una presencia elevada de adultos mayores, pero dentro de ellas la población indígena muestra un perfil demográfico más joven que el promedio del país.

Como consecuencia de este proceso, el peso poblacional de los mayores de sesenta años aumentó persistentemente en los hogares. Hoy, en uno de cada cuatro vive una persona perteneciente a este grupo etáreo.

Finalmente, uno 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, de 150.000 a casi 800.000 personas. La mayoría de estos nuevos ciudadanos provienen de Perú, Venezuela, Colombia y Haití.

En cifras, siete de cada diez migrantes, reside en la Región Metropolitana. Asimismo, la mayoría tiene entre 15 y 44 años y presenta una tasa de pobreza levemente superior al promedio nacional.

Chile cambió enormemente desde 1990. Creció en millones de personas el número de adultos mayores que habitan nuestro territorio, también millones de mujeres ingresaron al mercado laboral y cientos de miles de personas extranjeras se incorporaron a nuestro país.

Todas estas transformaciones, por cierto, se desplegaron de manera heterogénea por las diversas regiones del país.

Los cambios tampoco se comportaron de manera homogénea sobre el territorio, por lo que el sector público y el privado no pueden pensar en enfrentar estas mutaciones con políticas e iniciativas prediseñadas en la capital, si no que es necesario que existan lineamientos capaces de adaptarse a cada entorno, desde un marco ético general que ayude a construir comunidad.

Y desde la conciencia de que estos procesos seguirán mutando y dialogando entre ellos, amalgamando un país cada vez más diferente y diverso del que conocimos.



Las perspectivas de la diversidad

Si bien la literatura sobre la diversidad y el otro asomó hace siglos, los enfoques sobre gestión de la diversidad en las empresas cobraron fuerza en Estados Unidos a finales de la década de 1980, veinte años después de la aparición de los movimientos por los derechos civiles.

El contexto de esa discusión fue el análisis de la eficacia de las *Affirmative Actions*, una serie de medidas legales adoptadas en los años 1960 y 1970, que buscaron promover la igualdad de oportunidades, para minorías religiosas, raciales y/o sexuales.

Empresas como Avon, Procter and Gamble y Xerox estuvieron involucradas en esos debates y procesos. Por ejemplo, Marcia Worthing, vicepresidenta de Recursos Humanos de Avon, sostuvo en ese período que era preferible —corporativamente— tener a cinco

personas pertenecientes a minorías en procesos de toma de decisión que a diez en puestos irrelevantes (Chinchilla, N. y Cruz, H.; 2011).

En ese marco, el profesor Roosevelt Thomas (1990) planteó por primera vez esos años la necesidad de vincular la gestión de la diversidad a esfuerzos para potenciar la competitividad, mejorar la creatividad, elevar la flexibilidad, fortalecer la inclusión de talentos y, sobre todo, valorar las diferencias.

Esto supuso un esfuerzo por vincular la acción de las empresas a la inclusión, a través de un trabajo de capacitación de ejecutivos y empleados.

Treinta años después, la diversidad es una condición y bandera indiscutible de la Humanidad.

EL CONCEPTO

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. Algunos autores incluso incorporan a este listado la personalidad y las creencias políticas.



Dependiendo de las culturas, hay tipos de diversidad que provocan separación, variedad o disparidad. Por lo tanto, requieren distintos enfoques y esfuerzos de trabajo, según cada realidad.

Las empresas, por cierto, deben enfocarse en impulsar una gestión de la diversidad realizable, lo que supone comprender que hay aspectos de las diferencias que son, por ejemplo, intrínsecos a la libertad de

conciencia de las personas. Por lo tanto, en principio, inmutables.

Autores como Basset — Jones (2005) y Ng con Burke (2005) sostienen por eso 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**, a su juicio.

1. Significados y efectos de la separación, la variedad y la disparidad

Tipo de diversidad	Significado	Posibles efectos
Separación	Diferencias por valores, creencias, opiniones y actitudes.	Reduce la cohesión, aumenta el conflicto y promueve la desconfianza. Afecta el trabajo en equipo.
Variedad	Diferencias por fuente o tipo de conocimientos, experiencias o redes.	Facilita la creatividad y la innovación. Mejora las decisiones y la flexibilidad. Conflictos puntuales.
Disparidad	Diferencias en la proporción en que se distribuyen recursos socialmente valorados, como sueldo, prestigio autoridad y/o poder.	Provoca competencia entre miembros del equipo, resentimiento y, eventualmente, renunciaciones.

Fuente: CHINCHILLA, N. y CRUZ, H. (2011) Diversidad y paradigmas de empresa: Un nuevo enfoque; Madrid; En: Revista Empresa y Humanismo, Vol. XIV, N° 1, p. 47 — 79.



LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO

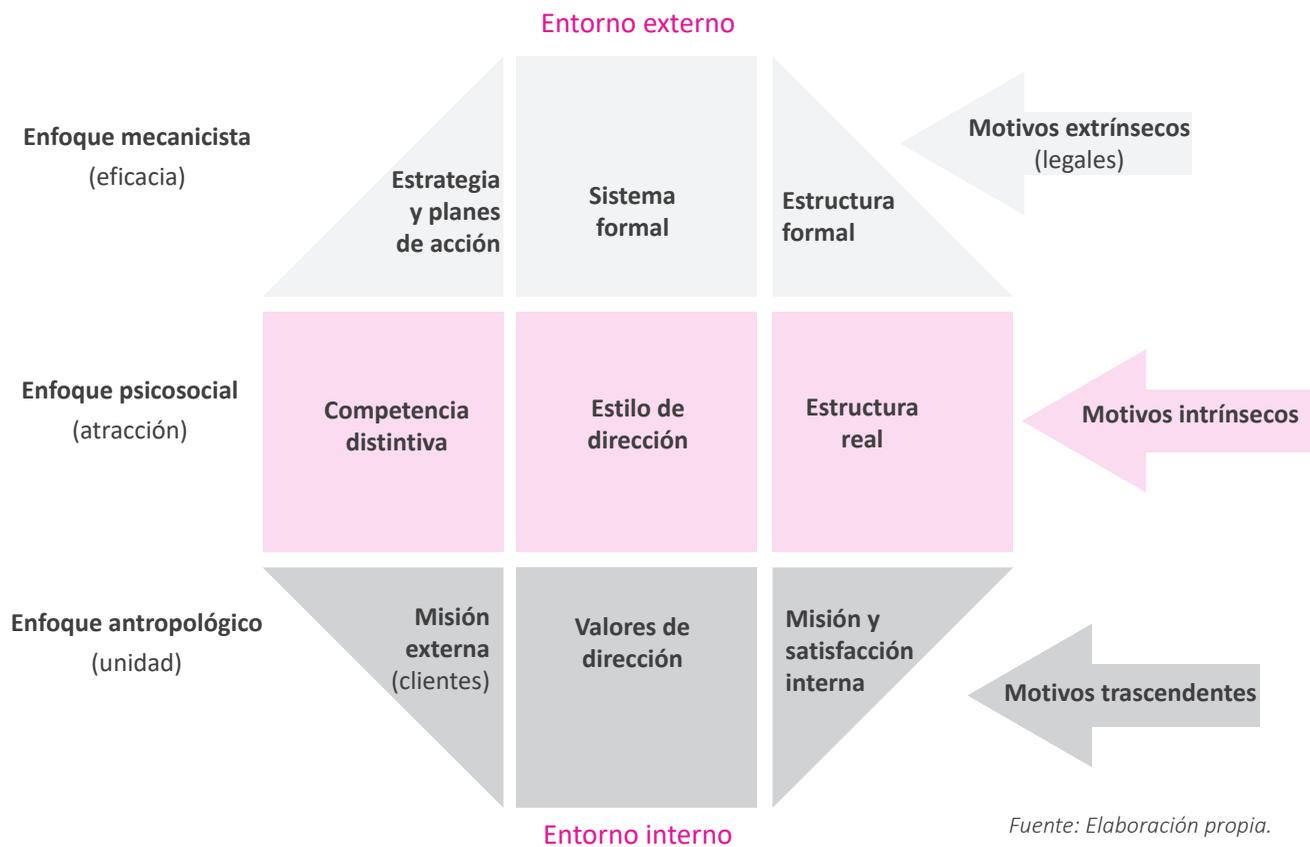
La gestión de la diversidad sólo puede articularse desde el respeto de la dignidad de las personas, por encima de sus características físicas y/o de aspectos circunstanciales. Solo en este marco es posible construir igualdad de oportunidades y respeto a las diferencias.

Es decir, la gestión de la diversidad supone siempre un compromiso ético con las trabajadoras y los trabajadores, además de sus familias y su comunidad.

Las empresas son organizaciones humanas. Por ello, la visión de persona que tengan los directivos influirá en el enfoque empresarial con el que trabajarán a diario.

Básicamente, en este ámbito, es posible identificar tres enfoques predominantes, los que otorgan diferente valor a las condiciones externas e internas que determinan la gestión de la diversidad.

2. Enfoques predominantes



LA EMPRESA

En las empresas, la gestión de la diversidad vincula los motivos éticos y corporativos para actuar las competencias que demanda cada cargo. También el trabajo en equipo y la relación con los clientes y la comunidad.

Es una función que es ejecutada por la dirección de personas, cuyo objetivo es lograr la unidad en la diversidad, favoreciendo la atracción de talentos, la creatividad y la flexibilidad en las organizaciones, básicamente.

Es un proceso que supone encarar dificultades y que requiere un liderazgo directivo claro, en ámbitos normativos internos, comunicacionales, de resolución de conflictos, de aprendizaje, de 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 interna y externa, convirtiéndose en un criterio real en los procesos de toma decisión.

De la diversidad a la inclusión

Si bien las políticas a favor de la diversidad y la inclusión son históricamente recientes, es posible sistematizar experiencias, buenas prácticas y recomendaciones, a partir de documentos elaborados preferentemente en Europa, Estados Unidos y Argentina, que abordan el tema de la gestión de la diversidad en las organizaciones.

Las políticas a favor de la diversidad son un esfuerzo clave en la actualidad, el que fortalece las culturas corporativas, mejora la reputación, amplía la atracción de talentos y promueve la creatividad.

En esa perspectiva, cualquier estrategia de crecimiento, especialmente a escala nacional o global, requiere considerar la gestión de la diversidad, para añadir valor a la acción de las empresas e instituciones públicas.

Por cierto, hay diversas perspectivas de trabajo que abordan este desafío. A saber, los enfoques de:

- Discriminación y justicia, que corrige legalmente las asimetrías.
- Acceso y legitimidad, que promueve la inclusión y liga los beneficios de tener una fuerza laboral diversa con mercados cada vez más heterogéneos.
- Aprendizaje y eficacia, que enfatiza la necesidad de poner en valor las diferencias individuales, para alinearlas con los objetivos de la organización.

En este punto es necesario reiterar que en cada ser humano conviven múltiples características diversas, de tipo organizacional (nivel jerárquico, antigüedad), externo (estado civil, educación formal) e internas (edad, género y origen étnico). Esto supone una complejidad adicional, para la gestión de la diversidad, pues en una misma persona pueden coexistir diferentes de estas expresiones.



con toda

LA PUESTA EN MARCHA

En general, las empresas desarrollan políticas y acciones a favor de la diversidad motivadas por obligaciones legales, convicciones éticas de su dirección y/o razones corporativas estratégicas, entre ellas la inevitabilidad de los cambios demográficos y culturales.

Este proceso implica que los ejecutivos y trabajadores toman conciencia del tema, habilitan su espacio organizacional para la convivencia en la diversidad y crean un entorno de igualdad de trato y oportunidades.

Nada garantiza que la diversidad sea beneficiosa, *per se*. Se requieren un liderazgo y conducción adecuados, para convertir a la diversidad en uno de los motores de crecimiento de las organizaciones, tanto desde una perspectiva interna como externa.



el alma

De la no discriminación a la gestión de la diversidad



Igualdad

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.



Equidad

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: Atraer talentos más diversos; fomentar un clima que incentive la creatividad y la flexibilidad; y conciliar la cultura organizacional con el entorno social.

EL PROBLEMA DEL ACOSO SEXUAL

La construcción de cualquier política de igualdad requiere, como paso previo, un esfuerzo consciente por erradicar los riesgos y abusos vinculados al acoso sexual en el entorno laboral.

El Código del Trabajo, en su artículo 2, define

«las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a ella, entre otras conductas, el acoso sexual, entendiéndose por tal que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral».

Se trata, según la jurisprudencia internacional, de una conducta de naturaleza sexual que intimida, degrada u ofende a quien recibe las proposiciones, insultos, bromas y/o exhibición de material audiovisual, entre otras conductas.

El procedimiento de investigación y sanción del acoso sexual, que afecta la salud física y psicológica de las y los afectados, está normado en la Ley 20.005. Supone que la o el denunciante puede efectuar su reclamo ante la empresa o la Inspección del Trabajo.

Las empresas, una vez que reciben la denuncia, están obligadas por ley a adoptar medidas de resguardo, además de deber desarrollar la investigación respectiva. Ninguna situación justifica el acoso sexual.

Comunicación para la gestión de la diversidad

Una política de gestión de la diversidad sólo puede articularse desde la construcción de prácticas y espacios de diálogo, intencionados y perseverados.

Son esfuerzos que además deben retroalimentar las experiencias, generando conocimiento.

La comunicación opera ligada a la transformación organizacional y cultural. Es decir, interviene la identidad corporativa.

Supone, idealmente, abrir espacios de participación con sindicatos, comités paritarios u otras instancias de representación de las trabajadoras y de los trabajadores. También de la comunidad.

3. Etapas



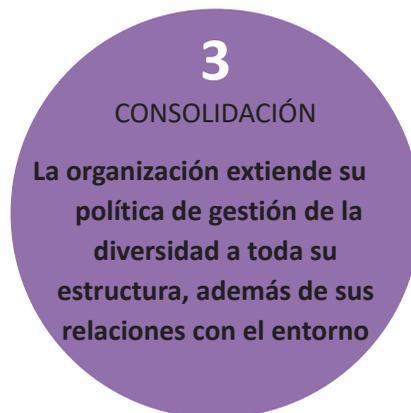
Metodologías de intervención

Las metodologías de gestión de la diversidad deben ser construidas, desplegadas y evaluadas participativamente, para que sean socialmente validadas. Eso implica recoger activa y efectivamente las opiniones y demandas de trabajadoras, trabajadores y, eventualmente, clientes.

Suponen articular una política organizacional que debe cristalizarse en una cultura corporativa, expresada en programas y acciones.



- Realizar evaluación intermedia, participativa.
- Determinar cambios y recursos necesarios para la ampliación de las medidas.



- Se crean mecanismos que favorecen poner en valor la diversidad, en toda la cadena de valor (público o privado).
- Se realiza una evaluación participativa final, la que genera conocimiento replicable.

Trabajando con la diversidad de género

CONCEPTOS INICIALES

El concepto de género surgió en la década de 1980, con el objetivo de explicar la desigualdad histórico social entre hombres y mujeres. «No se nace mujer, se llega a serlo», planteó incluso la académica chilena Julieta Kirkwood, para quien el género era un elemento de las relaciones sociales.

Es decir, 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.

Las principales características del género son que:

- **Es una construcción social.**
- **Es una relación social, de poder y asimétrica.**
- **Abarca desde lo íntimo hasta lo institucional, de manera transversal y generalizada.**

Otros conceptos relevantes en este debate son los de orientación sexual, identidad y expresión de género.

El primero refiere a la **«capacidad de cada persona de sentir una profunda atracción emocional, afectiva y sexual por personas de un género diferente al suyo, o de su mismo género, o de más de un género»**, según precisan los Principios de Yogyakarta (2011).

La identidad de género, en tanto, es **«la vivencia interna e individual del género, tal como cada persona lo siente»**.

Por último, la expresión de género es **«la manifestación externa de los rasgos culturales que permiten identificar a una persona como masculina o femenina»**.

Desde la comprensión de estas categorías y procesos, es posible impulsar propuestas de cambio sociocultural, con una perspectiva de equidad e inclusión, que es lo que veremos a continuación.

CONSTRUYENDO UN DIAGNÓSTICO

Como primera medida, y antes del diseño de la estrategia de género, es necesario realizar un diagnóstico de situación sobre la presencia de mujeres en toda la organización, para lo cual se vuelve necesario relevar indicadores de balance de género. Ello supone evaluar, al menos cuantitativamente, participación, discriminación e inclusión.

Algunos indicadores necesarios de la participación femenina en la organización son:

- Participación de mujeres en toda la organización.
- Participación de mujeres por área y departamento.
- Participación de mujeres por nivel jerárquico o banda salarial.
- Participación de mujeres en equipos de dirección y *top management*.
- Participación de mujeres en posiciones de decisión de áreas *core* o de negocio.
- Participación de mujeres por tipo de contrato (indefinido o temporal).

Luego es necesario evaluar las brechas y situaciones de discriminación existentes, para poder crear conciencia de la magnitud del problema. A saber,

- Brecha salarial de género para un mismo nivel jerárquico.
- Número de quejas por discriminación y violencia por razón de género. Ojalá incorporar análisis cualitativo en este punto, el que puede estar subvalorado.
- Número de iniciativas o actividades de sensibilización y concientización implementadas, con el fin de prevenir y tratar el acoso sexual por razón de género.
- Nivel de rotación de mujeres versus varones en toda la organización.
- Nivel de rotación de mujeres versus varones en posiciones de decisión.
- Proporción de mujeres y varones en programas de desarrollo.
- Proporción de mujeres y varones en programas de mentoreo y *coaching*.
- Proporción de mujeres en las áreas de relación con clientes y comunidad.



ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO

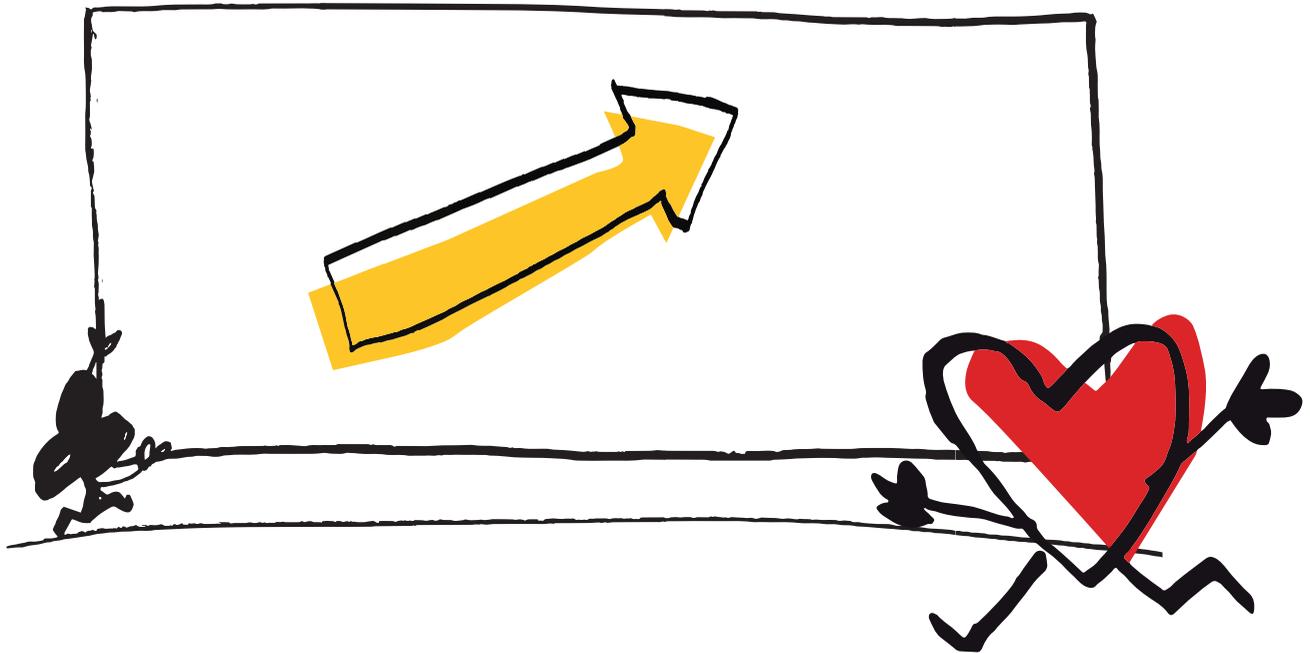
Una vez que se cuente con un diagnóstico de situación de la empresa en términos de género, se puede diseñar una estrategia adecuada para las necesidades reales de esta organización y así lograr el empoderamiento efectivo de las mujeres.

Los componentes básicos, que deben especificarse según la realidad de cada organización, son:

- i) Programas de desarrollo
- ii) Políticas de integración para varones y mujeres
- iii) Nuevos modelos de relación y trabajo
- iv) Autoliderazgo

Por lo tanto, al 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.

Se debe evitar la segregación horizontal y vertical, en términos de responsabilidades y salarios. Hoy, según la encuesta CASEN 2017, las mujeres perciben un cuarto menos de ingresos por igual trabajo que los hombres.



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.

Algunas prácticas recomendadas en este ámbito son:

- Comunicar interna y externamente que el género no constituye una barrera para el desarrollo dentro de la empresa. Es importante hacerlo.
- Organizar reuniones, conferencias o charlas con mujeres que sean *role models*.
- Generar redes de mujeres, de modo de fortalecer las conexiones y espacios de *networking* entre ellas.
- Llevar a cabo actividades que permitan visibilizar y aumentar la exposición femenina.
- Desarrollar programas de capacitación específicos del negocio, que les permitan a las mujeres ampliar sus conocimientos y aportar ideas.
- En búsquedas internas, incentivar que las mujeres se postulen para cubrir posiciones de liderazgo.
- Adoptar una perspectiva de género en el momento de realizar evaluaciones de desempeño o 360 (esto implica que los evaluadores sean personas de ambos géneros).
- Mapear los talentos femeninos y apoyarlos proactivamente en su desarrollo.

EVALUACIÓN

Es importante evaluar las iniciativas que se impulsen. Ello supone evaluar la disponibilidad real de las prácticas desarrolladas y generar *feedback* para conocer su efectividad.

Esto permite conocer los resultados reales más allá de la visión de igualdad que quiera transmitir la empresa, para poder tomar acción y corregir desvíos si los hubiera.

Es necesario considerar, además, que esta evaluación sea participativa, para aumentar su legitimidad y solidez.

El valor de la migración

La metodología que se plantea ante este tema pretende ser una herramienta de ayuda, desde una óptica realista. Es decir, integra lo ético, lo normativo y la gestión de recursos.

Esta mirada asume que la persona que emigra por razones económicas, políticas o de seguridad lo hace, mayoritariamente, en circunstancias de gran dificultad, para cubrir sus necesidades básicas, lo que marca una situación de urgencia.

Esta precariedad excepcional, asociada también a un choque cultural, supone impulsar estrategias particulares de inclusión. Es decir, de acompañamiento en la etapa de inserción laboral.

Un ejemplo claro es la diferencia que pueden tener, en algunos ámbitos de su desempeño, trabajadores que provienen de mercados donde la prevención y cuidado laboral están más ausentes o simplemente no existen como una preocupación pública y/o privada.

De hecho, las estadísticas muestran que, debido a esa falencia, las trabajadoras y los trabajadores que emigran desde esos países muestran una mayor tasa de accidentabilidad, lo que hace recomendable impulsar un esfuerzo diferenciado en este ámbito.

Una situación similar ocurre con las mujeres, cuando éstas emigran desde naciones donde sus derechos son menos valorados, lo que puede derivar en situaciones indeseadas de abuso.

Es necesario impulsar estrategias de socialización y formación que fortalezcan prácticas culturales que puede incidir en la integración y el desempeño laboral.

Todo esto implica un esfuerzo de capacitación, cuyo eje debe ser un proceso de socialización para el desempeño de habilidades sociales, competencias laborales y destrezas personales. También supone una formación hacia las plantas directivas y laborales, en general que les permita dialogar con estas diferencias.

Estos programas, eso sí, deben integrar las particularidades de cada mercado y territorio, los que pueden tener demandas específicas, incluso lingüísticas.



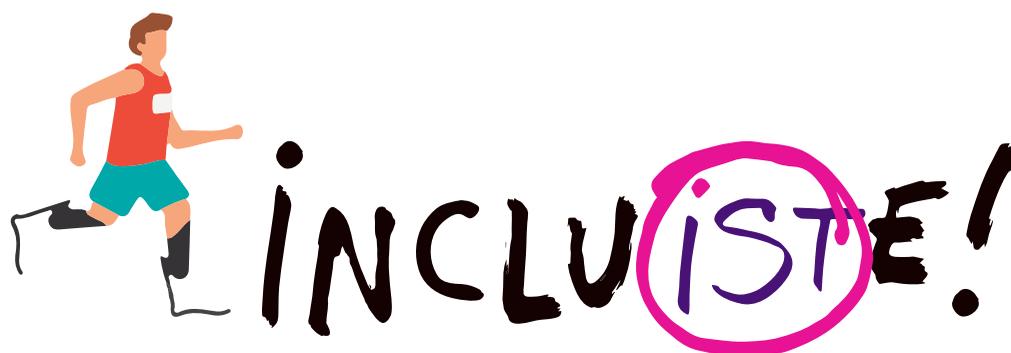
Trabajando con capacidades diferentes

Es importante, como punto de partida, subrayar que no todas las personas con capacidades diferentes presentan desventaja laboral.

No obstante, la inclusión laboral de estas trabajadoras y trabajadores debe entenderse como un proceso especializado que requiere ser implementado, atendiendo tanto las necesidades de las personas en esta condición, como los requerimientos de las empresas y de su entorno.

Supone re—evaluar las competencias por puestos de trabajo y los propios procesos organizacionales de inclusión y desarrollo de talentos diversos.

A diferencia de los procesos de inclusión de género o de migrantes, la inclusión de personas con capacidades diferentes supone evaluar y desarrollar políticas y acciones que mejoren la accesibilidad física de las empresas. Esta es una particularidad a considerar.



PASOS ESENCIALES

A las tradicionales prácticas de diagnóstico, promoción y evaluación, detalladas en los acápites anteriores, se debe sumar un momento inicial de habilitación de la infraestructura y eventualmente, los equipos de trabajo, físicos y humanos.

En este ámbito, impulsar un proceso de inclusión en este ámbito supone:



Recomendaciones

Algunas recomendaciones esenciales para encarar la construcción de políticas de diversidad e inclusión son:

- Debe emanar de una profunda convicción ética de quienes la impulsan, en especial los cuadros directivos.
- La participación es clave en el diseño, ejecución y evaluación de la gestión de la diversidad e inclusión.
- Es importante que sea sostenida en el tiempo y que cuente con recursos que le otorguen viabilidad.
- Debe considerar el entorno de la organización.

Anexo: leyes que regulan temas de género y trabajo

El siguiente es un listado de las principales normas que regulan temas de género y trabajo:

Ley 19.591 (1998) que modifica Código del Trabajo en materia de protección a la maternidad

Ley 20.005 (2005) de acoso sexual en el trabajo

Ley 20.047 (2005) de postnatal masculino

Ley 20.166 (2007) que garantiza el derecho de las madres trabajadoras a disponer de una hora diaria para alimentar a menores de dos años

Ley 20.255 (2008) sobre Reforma Previsional

Ley 20.348 (2009) que resguarda el derecho a la igualdad de remuneraciones

Ley 20.399 (2009) que otorga derecho a la sala cuna al trabajador

Ley 20.545 (2011) modifica normas sobre protección a la maternidad y permiso postnatal

Ley 20.607 (2012) modifica Código del Trabajo y sanciona acoso laboral

Ley 20.609 (2012) establece medidas contra la discriminación

Bibliografía

BASSET—JONES, Nigel (2005) The paradox of diversity management, creativity and innovation. En: Creativity and innovation management, vol. 14, N° 2, pp. 169-175

CHINCHILLA, N. y CRUZ. H. (2011) Diversidad y paradigmas de empresa: Un nuevo enfoque; Madrid; En: Revista Empresa y Humanismo, Vol. XIV, N° 1, p. 47 — 79.

NG, E. y BURKE, R. (2005) Person—Organization fit and the War of Talent: Does diversity management make a difference?, En: International Journal of Human Resource Management, vol. 16, N° 7, pp. 1195—1210

ist

tu mutualidad!



con toda el Alma

