

ORGANIZACIONES Y DIVERSIDAD
UNA MIRADA EN EL IDEARIO DE ESTUDIANTES DE GRADO Y POSTGRADO
ORGANIZATIONS AND DIVERSITY
A LOOK AT THE IDEOLOGY OF UNDERGRADUATE AND GRADUATE STUDENTS

Daniel J. Vinsennau djvinsennau@gmail.com

Carlos D.Simonetta davidsimonetta@gmail.com

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Artículo científico

Resumen

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. Ello 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 la elaboración de una estadística descriptiva para luego proceder a comparar resultados, el presente trabajo pretende examinar los condicionamientos visibles e invisibles que afectan la noción de diversidad en la consideración ideológica de dos poblaciones formadas por un grupo de estudiantes de grado en Administración y un grupo de estudiantes de postgrado en Administración de Negocios de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires-Unicen-. 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 a los de la diversidad no visible.

Abstract

A society that has been progressing towards more open ways than in the past, and with a discourse supported by new values, has made it possible to make visible social demands from groups that have historically been in the background, while suffering -in not a few occasions- significant levels of discrimination. This has made clear the existence of certain groups of "diverse" people with specific needs according to each of their particular realities. This has given rise to the idea of diversity understood, in principle, as the sum total of the potential found in every group of people due to the uniqueness of each one of them; which supposes a recognition and appreciation of the differences. In the framework of the elaboration of a descriptive statistic and then proceed to compare results, the present work tries to examine the visible and invisible conditions that affect the notion of diversity in the ideological consideration of two populations formed by a group of undergraduate students in Administration. and a group of postgraduate students in Business Administration from the National University of the Center of the Province of Buenos Aires-Unicen-. The results obtained encourage us to conclude that the subject presents a field of study to be explored in which visible diversity awakens different conditions than those of non-visible diversity.

Palabras clave: Administración. Responsabilidad Social. Diversidad. Grado y Postgrado

Keywords: Administration. Social responsibility. Diversity. Degree and Postgraduate

Introducción

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 observándose 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 organizaciones, 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, el presente estudio busca profundizar respuestas obtenidas en trabajos anteriores a efectos de revisar, en este renovado examen, el grado de penetración de la noción de diversidad desde la consideración ideológica comparada entre estudiantes de grado y de postgrado en el ámbito de la Administración.

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

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 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*

Marco de estudio

La Responsabilidad Social como ámbito de la diversidad. Enfoques y criterios.

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 es 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 “naturalista” comenzó a instalarse en el campo de estudio de las organizaciones. Se trataba de un paradigma asociado a la idea 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.

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.*

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 M. 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 descritas por los anteriores autores para enfocarla 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 actividad 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 empresarial involucra otros valores más amplios, 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 de Margolis 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.

La idea de diversidad. De la complejidad a la singularidad.

Sólo cuando los conflictos rompen la falacia de la igualdad y las prácticas discriminatorias, y/o las respuestas de los diferentes sobrepasan los límites del malestar cotidiano latente, es cuando el estupor delante de los hechos lleva al escándalo (hipócrita o de buena fe) o a la consideración (cínica o defensiva) que los antagonismos tienen su razón de ser en las características diferenciales de las personas, grupos, cultura, que les impide adaptarse a los modelos dominantes. Hemos de esperar que las contradicciones del doble discurso social (el que se dice y el que se hace) que vivimos cada día sean suficientemente penetrantes para herir sensibilidades y malas conciencias, para despertar el temor o la culpa o para situarnos en el núcleo del conflicto, hemos de esperar que la diversidad supere nuestros lamentables instrumentos teóricos y prácticos que se han ido estableciendo para dominarla, es entonces cuando buscamos explicaciones y remedios. (Lloret, 1994: 35, en Gairín Sallán, 1998)

Transcurridas casi dos décadas 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 acarrear consecuencias inimaginables, como así 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, sufriendo incluso 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 a 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 y Stevens y otros, 2008).

Otro concepto que no podemos dejar de tener en cuenta, que está 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 auto referencia 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 el Cuadro 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 (Richard y Johnson, 2001)

| | 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 considera 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. |

Cuadro 1: 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.

Algunas consecuencias observacionales sobre la noción de 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 transparencia empresarial. Esta idea se ve confirmada por los resultados del 5º estudio “El Ciudadano y la RSE” llevado a cabo durante 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 a 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.

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).

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 correrían 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); de orden 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 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, Pg. 4, 2005) ha llevado a cabo un amplio reconocimiento 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, a saber:

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- generan 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

La traza visible e 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 (ver Figura N° 1).

En general, se entiende por segregación al dominio que ejercen sectores sociales fuertes y poderosos desde el punto de vista socio económicos 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 al 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 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.

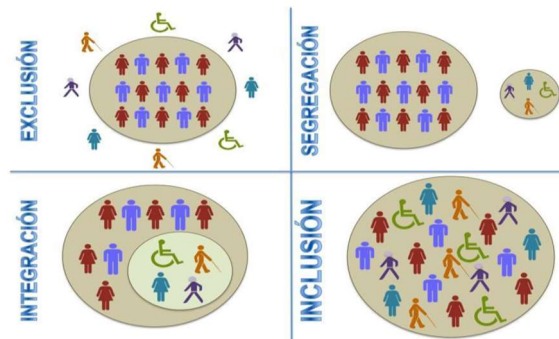


Figura N° 1: diferencias entre exclusión, segregación, integración e inclusión. Fuente: CILSA. O.N.G. por la inclusión

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) donde se define la equidad 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 se

asocia 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 como 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.

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).

El estudio realizado comprende la posibilidad de analizar dos poblaciones con el fin de triangular sus datos en procura de la obtención de posibles convergencias y divergencias resultantes. Una de ellas formada por un curso de estudiantes avanzados de grado y la otra por un curso de alumnos avanzados de posgrado; ambos contemporáneos en tiempo y coincidentes en espacio de relevamiento.

La población de grado estaba compuesta por el curso final de la carrera de Licenciatura en Administración de la FCE-UNICEN, compuesto por 34 estudiantes cuyas edades tienen un promedio de 24 años, con una moda de 22 años y una desviación estándar de 2 años. La población de postgrado estaba compuesta por un curso también de la FCE-UNICEN formado por 13 personas, con una edad promedio de 36 años, una moda de 33 años y una desviación estándar de 5 años; en definitiva, una población menos homogénea en edad que la anterior.

El sentido de comparar los datos de ambos casos reside en la imposibilidad de entrevistar en profundidad a cada alumno de ambas poblaciones. Es entonces cuando resulta conveniente comparar sus percepciones (Flick, 2004), a fin de aplicar un marco teórico que permita el hallazgo de convergencias, y sobre todo de divergencias en materia de diversidad.

Ambas poblaciones participaron de una encuesta en la que fueron preguntados sobre sus experiencias, sentimientos y actitudes ante la diversidad; los problemas que enfrentaron, como así también las ventajas y desventajas que le otorgan a la convivencia en diversidad. A cada uno de los participantes le fue explicada la importancia de su rol en el estudio. Luego, sobre cada caso se elaboró una estadística descriptiva para proceder a comparar, posteriormente, los resultados obtenidos.

Para una mejor comprensión del marco en el que se inscribe el estudio, se expusieron las siguientes categorías y dimensiones de análisis general:

La categoría de lo Visible; que será examinado 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; que será examinado 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).

Resultados: exposición y análisis

En primer lugar, se expondrán algunos resultados convergentes y divergentes que tienen que ver con las categorías de diversidad evaluadas.

Ambos casos evaluados presentan alto contacto con la diversidad en todas las categorías analizadas. En otras palabras, las poblaciones estudiadas convergen en haber tenido contacto en ámbitos laborales y/o de estudio en siete categorías de diversidad: Género, Edad, Nivel de educación, Religión, Experiencia de vida, Ideología y Estatus Socioeconómico.

También convergen en las una categoría con las cual no han convivido, o lo han hecho en mucha menor medida: Capacidades distintas.

Finalmente se presentan divergencias en las categorías Nacionalidad y Orientación Sexual, ya que el curso de grado ha tenido, en proporción, menor cantidad de alumnos en contacto con dicha diversidad;

mientras que ha sido más habitual para los alumnos del curso de posgrado haber convivido con las mencionadas categorías (ver Tabla 1).

| Convivencia con la diversidad | GRADO | | | POSGRADO | | |
|--------------------------------|-------|----|-----------------|----------|----|-----------------|
| | SI | NO | Sospecho que si | SI | NO | Sospecho que si |
| Categoría | | | | | | |
| Nacionalidad | 14 | 20 | ----- | 8 | 5 | ----- |
| Género | 32 | 2 | ----- | 13 | 0 | ----- |
| Edad | 28 | 6 | ----- | 13 | 0 | ----- |
| Nivel de Educación | 29 | 5 | ----- | 13 | 0 | ----- |
| Capacidades Diferentes | 4 | 30 | ----- | 3 | 10 | ----- |
| Orientación Sexual | 15 | 15 | 4 | 8 | 4 | 1 |
| Religión | 25 | 4 | 5 | 11 | 1 | 1 |
| Experiencia de vida | 30 | 1 | 3 | 12 | 0 | 1 |
| Ideología | 29 | 2 | 3 | 12 | 0 | 1 |
| Estatus Socio Económico | 33 | 1 | 0 | 13 | 0 | 0 |

Tabla 1: Convivencia de los casos evaluados (grado y posgrado) con las distintas categorías de diversidad. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, se indagó acerca de la presencia de dificultades que los encuestados pudieran identificar como derivadas de la diversidad de los ambientes laborales y/o estudiantiles. Los resultados se muestran en la Tabla 2, donde prevalecen criterios convergentes con algunas excepciones.

| | ¿Has enfrentado dificultades que identifiques con la diversidad? | | | | | | | |
|------------------------|--|------------|---------------|-------|-------|------------|---------------|-------|
| | POSGRADO | | | | GRADO | | | |
| | Nunca | Alguna vez | Habitualmente | NS/NC | Nunca | Alguna vez | Habitualmente | NS/NC |
| Nacionalidad | 5 | 4 | 1 | 3 | 13 | 7 | 1 | 12 |
| Género | 7 | 6 | 0 | 0 | 13 | 20 | 0 | 1 |
| Edad | 1 | 10 | 2 | 0 | 4 | 16 | 9 | 5 |
| Nivel de Educación | 2 | 11 | 0 | 0 | 1 | 24 | 4 | 5 |
| Capacidades Diferentes | 1 | 2 | 0 | 10 | 3 | 3 | 0 | 28 |
| Orientación Sexual | 7 | 2 | 0 | 4 | 16 | 5 | 0 | 13 |
| Religión | 10 | 1 | 0 | 2 | 22 | 4 | 1 | 7 |
| Experiencia de Vida | 7 | 4 | 0 | 2 | 13 | 19 | 0 | 2 |
| Ideología | 3 | 10 | 0 | 0 | 8 | 18 | 3 | 5 |
| Estatus Económico | 9 | 4 | 0 | 0 | 21 | 12 | 0 | 1 |

Tabla 2: Dificultades que se han presentado y que son atribuidas a la diversidad. Fuente: elaboración propia.

Entre los alumnos de posgrado se identifica la Edad, El nivel educativo y la Ideología como fuentes más predominantes de dificultades. También converge el criterio de la categoría Edad como fuente de diversidad que más se presenta de forma habitual en ambos casos.

En cuanto a las divergencias, el Género y la Experiencia de vida son fuentes de dificultades más habituales en el curso de grado que en el curso de posgrado.

Como es evidente, la categoría capacidades distintas cosecha alta cantidad de respuestas Ns/Nc, debido a que los cursos han mostrado bajo grado de convivencia con personas de capacidades distintas en ámbitos estudiantiles / laborales.

En la tabla 3, se compilan los datos de la evaluación que las personas realizan acerca de la experiencia de haber convivido con la diversidad en las distintas categorías. Los alumnos de posgrado presentan en general una evaluación más precisa, mientras que los alumnos de grado presentan más cantidad de respuestas del tipo “Ns/Nc”. Cabe recordar que en la categoría Capacidades Diferentes es normal que esto suceda porque los dos cursos encuestados carecen de experiencia con la diversidad en la mayoría de sus integrantes.

Más allá de ese dato, puede observarse que existe una convergencia general en ambos casos al considerar la mayoría de las categorías de la diversidad como enriquecedoras. En cambio, la divergencia viene dada por las valoraciones negativas de los alumnos de grado. Entre ellas se destacan el Nivel de educación (en seis oportunidades) y a la Ideología (en nueve oportunidades), que son valoradas en esa ocasión como inconducentes.

Una convergencia notoria es la de la Orientación Sexual. Sin duda una categoría que es difícil de evaluar para los participantes, ya que en ambos casos crece el número de respuestas Ns/Nc.

Entre las categorías de diversidad que más enriquecimiento aportan, para ambos grupos, pueden mencionarse Nacionalidad, Género, Edad, Experiencia de vida y Estatus Socio-Económico.

| CATEGORIA | Resultados de la convivencia en la DIVERSIDAD | | | | | | | | | |
|------------------------|---|--------------|-------------------------------------|------|-------|--------------|--------------|-------------------------------------|------|-------|
| | POSGRADO | | | | | GRADO | | | | |
| | Enriquecedor | Inconducente | Mejora la calidad de las decisiones | Otra | Ns/NC | Enriquecedor | Inconducente | Mejora la calidad de las decisiones | Otra | Ns/NC |
| Nacionalidad | 12 | 0 | 0 | 0 | 1 | 23 | 0 | 0 | 3 | 13 |
| Género | 9 | 0 | 3 | 1 | 1 | 26 | 0 | 20 | 0 | 1 |
| Edad | 10 | 0 | 4 | 2 | 0 | 26 | 1 | 15 | 3 | 1 |
| Nivel de Educación | 10 | 0 | 1 | 2 | 2 | 18 | 6 | 5 | 3 | 8 |
| Capacidades Diferentes | 2 | 0 | 1 | 0 | 10 | 4 | 1 | 2 | 1 | 27 |
| Orientación Sexual | 5 | 0 | 2 | 2 | 4 | 11 | 1 | 4 | 2 | 20 |
| Religión | 8 | 0 | 1 | 1 | 3 | 12 | 0 | 3 | 3 | 19 |
| Experiencia de Vida | 12 | 0 | 1 | 0 | 1 | 27 | 1 | 6 | 0 | 4 |
| Ideología | 9 | 1 | 2 | 1 | 0 | 14 | 9 | 8 | 3 | 6 |
| Estatus Económico | 11 | 0 | 1 | 0 | 1 | 20 | 1 | 6 | 1 | 11 |

Tabla 3: Resultados de convivir en la diversidad. Fuente: elaboración propia.

En estudios previos los autores advirtieron dos formas de concebir la Responsabilidad Social. Una de ellas es la visión funcionalista, variante más extendida que asimila los temas de impacto social como la diversidad y los incorpora a la estrategia de la organización, siempre que aporten una mejora en los resultados económicos. A dicha variante se suma la posibilidad de descartar temas, como el de la propia la diversidad, cuando importen una sospecha de posible merma económica. Dentro del funcionalismo, entonces, incorporamos la variante del modelo de identidad ciego. Ambos puntos de vista son contrapuestos a la visión constructivista de la Administración que propone a la responsabilidad como una emergente de las demandas sociales, políticas, históricas y culturales de un contexto determinado. En este caso, se representa como “reclutar diversidad”, y no como medio, sino como fin en sí mismo.

En la tabla 4 vemos las respuestas de los alumnos de grado y posgrado que contestan acerca de la contratación o no de personas representantes de la diversidad en las organizaciones que, hipotéticamente, ellos tuvieran que gestionar, asesorar, o dirigir.

En los resultados, la postura de defensa de la diversidad -por la diversidad misma- se impone como criterio para la gran mayoría de las variables. Entre ellas, Nacionalidad, Género, Edad, Orientación sexual, Religión, Experiencia de vida, Ideología, y Estatus Socioeconómico. El criterio es convergente tanto en alumnos de grado como de posgrado.

Sin embargo, este criterio pro-diversidad es más fuerte para las categorías Nacionalidad, Género, Orientación sexual, Religión y Estatus Socioeconómico si se trata de alumnos de posgrado. En cambio, es más fuerte en Género, Orientación Sexual y Experiencia de Vida para los alumnos de grado. Al mismo tiempo, para estos últimos, la prevalencia de la diversidad ideológica es débil.

| Categoría de Diversidad | POSGRADO | | GRADO | |
|-------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| | Reclutaría diversidad | Funcionalismo | Reclutaría diversidad | Funcionalismo |
| Nacionalidad | 11 | 2 | 19 | 15 |
| Género | 11 | 2 | 27 | 7 |
| Edad | 8 | 5 | 20 | 14 |
| Nivel de educación | 4 | 9 | 11 | 23 |
| Capacidades Distintas | 7 | 6 | 17 | 17 |
| Orientación sexual | 11 | 2 | 25 | 9 |
| Religión | 10 | 3 | 23 | 11 |
| Experiencia de vida | 9 | 4 | 29 | 5 |
| Ideología | 9 | 4 | 19 | 15 |
| Estatus socioeconómico | 11 | 2 | 23 | 11 |

Tabla 4: ¿Funcionalismo / Modelo de identidad ciego o Diversidad? Fuente: Elaboración propia.

La convergencia de grado y posgrado abarca también aquellas categorías sobre las que, de uno u otro modo, se asume un criterio funcionalista. En efecto, Capacidades distintas y Nivel de educación (sobre todo esta última) son dos categorías donde crece fuertemente el sentido funcional de reclutar personas de manera uniforme; o también diversas, pero siempre que aporten mejores resultados económicos producto de esa diversidad.

Si volvemos sobre las tablas anteriores, es curioso observar que el Nivel educativo había sido caracterizado como enriquecedor; sobre todo por los alumnos de posgrado, quienes ahora parecen mostrar cautela a la hora de reclutar diversidad en el marco de dicha categoría. Luego, en cuanto a Capacidades distintas existe un considerable peso del criterio funcional aun cuando la mayoría de los encuestados no tuvo contacto con dicha categoría de diversidad, tanto de parte de los alumnos de grado como de posgrado.

Conclusiones

Se han evaluado y comparado dos casos, que han sido triangulados con un mismo marco teórico sobre la noción de Diversidad en las Organizaciones. Uno de los casos, está formado por una población de estudiantes avanzados de grado, con personas más jóvenes en promedio y una menor desviación respecto de la media. En su mayoría son alumnos que poseen relativa experiencia laboral en puestos no directivos. Su formación responde a las ciencias económicas en una carrera de gestión. El otro caso está formado por una población de estudiantes de posgrado cuyo promedio de edad resulta ser unos 10 años mayor con un desvío más grande respecto de la media. Todos se encuentran trabajando; y la mayoría de ellos lo hace en puestos de línea media o directivos. Otros dirigen sus propios emprendimientos. Las formaciones profesionales son diversas, pasando por abogados, ingenieros, contadores, entre las más frecuentes.

A continuación, se reúnen percepciones similares de ambos grupos sobre la noción de Diversidad en las Organizaciones en un conjunto de proposiciones, a saber:

P1: Un punto de convergencia importante es que tanto alumnos de grado como de posgrado han tenido experiencia con la diversidad en siete categorías: Género, Edad, Nivel de Educación, Religión, Experiencia de Vida, Ideología y Estatus Socioeconómico.

P2: La diversidad por capacidades distintas es una categoría de baja convivencia con las poblaciones que han sido estudiadas en los casos seleccionados.

P3: La Edad es una categoría de diversidad que origina dificultades tanto en la opinión de estudiantes de grado como de posgrado.

P4: Nacionalidad, Género, Edad, Experiencia de Vida y Estatus Socio Económico son categorías de diversidad evaluados como factores enriquecedores por la mayoría de los alumnos tanto de grado como de posgrado. La Orientación Sexual es la categoría de diversidad que más difícil resulta evaluar; la mayoría de

los participantes que forman parte de ambas poblaciones tiene experiencia en convivir con ella, pero a la hora de evaluar su resultado predominan los Ns/Nc.

P5: En general, a efectos de reclutar personal, tanto los alumnos de grado como de posgrado convergen en considerar la diversidad en sus ambientes laborales, sin otra condición que la misma diversidad. Del mismo modo, ambos muestran criterios funcionales para las categorías de Nivel Educativo y Capacidades Distintas; no reclutarían representantes de esta categoría de diversidad si no conviniera en términos económicos o directamente no lo harían.

P6: Los alumnos de grado y posgrado presentan un criterio similar al evaluar las fortalezas del género masculino. Predominan las respuestas que indican que la idea de Racionalidad distingue a dicho género.

P7: En cuanto al género femenino, ambas poblaciones divergen en la opinión. Para los estudiantes de grado, el género femenino aporta, principalmente, Cumplimiento y Orden. En cambio, para los estudiantes de posgrado, el aporte se concentra en la noción de Sensibilidad.

P8: Los alumnos de grado poseen menor nivel de experiencia con las categorías de diversidad de Nacionalidad y Orientación Sexual respecto de los alumnos de posgrado.

P9: Los alumnos de posgrado pueden caracterizar mejor la experiencia con la diversidad, y poseen proporcionalmente menor cantidad de respuestas Ns/Nc. En 5 de las categorías de diversidad, los alumnos de grado responden Ns/Nc en un 30% o más de los encuestados.

P10: El criterio de reclutamiento de personas diversas tiene una leve divergencia en la importancia de las categorías. Mientras alumnos de grado incluyen Experiencia de Vida, los alumnos de posgrado incluyen en mayor medida Religión y Estatus Socioeconómico. (Aunque ambos coinciden en Nacionalidad y Orientación sexual).

P11: Tanto alumnos de grado como de posgrado divergen en cuanto a la dificultad originada por la categoría Género. Mientras es un factor importante de dificultad para los estudiantes de grado, no lo es tanto para estudiantes de posgrado.

El fin de este trabajo no es afirmar verdades generales sino el de estudiar casos y compararlos bajo la premisa de inferir ideas y relaciones que, posteriormente, otros estudios podrían comprobar en otras poblaciones o casos mediante técnicas cuantitativas y similares selecciones de muestras a tal efecto. Pero más allá de eso es evidente que existen, en poblaciones no tan distintas, formas diferentes de convivir, relacionarse y aprovechar la diversidad en sus distintas categorías. Las poblaciones estudiadas alientan a inferir una proposición general y final que podría ser el puntapié para nuevos estudios. Dado que disímiles concepciones, tratamientos, manejos y evaluaciones evidenciadas en las divergencias podrían relacionarse con aquellas diferencias señaladas entre el curso de grado y el de posgrado, podría concluirse que:

PG (12): Las diferencias de edad, la cantidad de experiencia laboral, la línea o rango del puesto ocupado y la formación profesional de base, son factores que se relacionan con los criterios divergentes que distintos grupos poseen sobre ciertas categorías de la idea de diversidad, sobre como la valoran y sobre el criterio funcional o crítico con el cuál incorporarían dicha diversidad -por categorías- a las prácticas organizacionales. Aun así, perteneciendo los grupos a culturas y ámbitos similares, también podrían converger en gran cantidad de criterios respecto de la noción de diversidad.

Bibliografía

- 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*.
- 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*. Recuperado en abril 2016, <http://goo.gl/Yz5e8l>
- Bassett-Jones, N. (2005): The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, Nº. 2, págs.169-175.
- Bedoya Ramirez, J. B. (2009): Fundamentos económicos y políticos del concepto de responsabilidad social empresarial en Latinoamérica: En debate. *Revista Tendencias y Retos*.
- 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, págs. 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*, 1, págs. 109-117.
- Castillo Charfolet, M. y Suso Araico, 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*. Recuperado en Abril 2016, <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.

- 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, págs.. 350-372.
- Estivill, J. (2003): *Panorama de la lucha contra la exclusión social Conceptos y estrategias*. OIT.
- Flick, U. (2004): *Triangulation in Qualitative Research - A companion to qualitative research*, SAGE Publications Ltd, UK.
- 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. *Educación* 22-23, págs. 239-267.
- García Lombardía, P. (2015): Gestión de la diversidad cuando la homogeneidad ya no es un valor. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, Nº. 129, págs. 28-33
- García Morato, M. V. (2012): *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2012. Recuperado en Abril 2016, <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*, Págs. 29-41, Editorial Pearson.
- Handy, Ch. (2002): ¿Para qué son los negocios? *Harvard Business Review*, Vol. 80, Nº 12, págs. 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, Nº 4, págs. 1199-1228
- Herring, C. (2009): Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity *American Sociological Review*. Vol. 74, Nº 2, págs. 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, Nº 46, págs.. 237-264.
- Karahanna, E. - Evaristo, J.R. - Srite, M. (2005): Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective. *Journal of Global Information Management*, 13-2, págs. 1- 20.
- Keyes, C. (1998): Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, 61, págs. 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 Nº 2, págs.. 101-120.
- Massey, D. S. y N. A. Denton (1988): The Dimensions of Residential Segregation. *Social Forces* 67-2, págs.. 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, págs. 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, Nº 12, Págs. 42-56.
- (2011): *Creando Valor Compartido*. *Harvard Business Review*. Nº 9, Pgs. 15-40.
- Puyol, R. –coordinador- (1986): *Diccionario de Geografía*, Madrid, Síntesis.
- Red ACOGE (2011): *El plan de gestión de la diversidad en la empresa*. Recuperado en Septiembre de 2018 de <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. Nº 13-2, Págs. 177-195.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, págs. 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, págs. 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, Nº 5, págs. 79–90.
- Thomas, R.R. Jr. (1990): From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nº 2, págs. 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.