



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Gestión de la Diversidad en Chile: **Un Estudio Exploratorio**

Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención
Administración

Participantes:
David Gatica Herrera
Lorena Ruz Lillo

Directores del Seminario:
Pedro Leiva Neuenschwander
Francisco Trincado Muñoz

Diciembre 2014
Santiago - Chile

Agradecimientos

Agradecimientos David

A mi familia que me ha apoyado de todas las formas posibles a lo largo de los años, en un largo proceso de formación académica, y más importante como persona, le agradezco de todo corazón su paciencia, soporte y amor incondicional. A mis amigos que han aliviado la carga y las dificultades que supone el crecer y madurar, les agradezco los buenos momentos, su compañía y cariño. A Lorena Ruz, en especial, le agradezco su amistad, cariño y cuidado, que me han acompañado durante la carrera. Más que una amiga, conocí y gane una hermana para toda la vida. Eres una persona increíble. A Francisco Trincado. Gracias por ofrecernos guía durante el último período de la carrera, y por su amistad.

Agradecimientos Lorena

A mi familia por el amor, confianza y apoyo incondicional que me han dado durante toda mi vida. También agradezco todo la paciencia y respeto que han tenido conmigo en este largo proceso y con todas las decisiones he tomado. A mis amigos de la vida y a los que me dio la FEN (mención especial a Ignacio Muñoz, que no me va a perdonar si no lo nombro de manera individual) por estar siempre conmigo, quererme, soportarme, hacerme bullying cuando es justo y necesario y, por sobre todo, por acompañarme en mi proceso de crecimiento personal, principalmente de los últimos 5 años. A mi partner de este seminario y de la vida, David, por escucharme siempre y ser mi compañero de fechorías durante la carrera. Ya te lo he dicho, eres el Jane Lane de mi Daria Morgendorffer, el Marshall Eriksen de mi Ted Mosby, el Ron Weasley de mi Harry Potter... En fin, eres el hermano que nunca tuve. A Francisco Trincado por toda la confianza, amistad, apoyo y también por guiarnos durante este último proceso.

Gracias totales ¡Os amamos! ¡Os queremos! ¡Os adoramos!

Índice

RESUMEN	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
MARCO TEÓRICO	11
DIVERSIDAD: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL	11
DIVERSIDAD EN CHILE: UN CONTEXTO CONTEMPORÁNEO	15
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: UNA NECESIDAD DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES	17
RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: UNA CATEGORIZACIÓN CONCEPTUAL	22
METODOLOGÍA	25
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
OBJETIVOS	25
<i>Objetivo General</i>	25
<i>Objetivos Específicos</i>	25
DETERMINACIÓN DE MARCO TEÓRICO	26
ELECCIÓN DE UNA MUESTRA DE ORGANIZACIONES A EXPLORAR	26
DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	27
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ELEGIDAS	27
DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS DE COMPARACIÓN	29
ALCANCES	30
RESULTADOS	31
CASO DE ESTUDIO: IBM	39
<i>Mujeres</i>	41
<i>Personas con discapacidades</i>	42
<i>Integración Vida Laboral y Personal</i>	43
<i>Adaptabilidad Cultural</i>	43
<i>Diversidad Generacional</i>	44

<u>DISCUSIÓN</u>	<u>45</u>
¿PRÁCTICAS CONCRETAS REACTIVAS O UN COMPROMISO REAL CON LA DIVERSIDAD?	46
COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD Y AUTOSELECCIÓN DE POSTULANTES	47
LA DIVERSIDAD COMO UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	48
UN ACERCAMIENTO REAL A LOS ESTADIOS RESULTANTES DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	48
<u>CONCLUSIÓN</u>	<u>50</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>53</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>55</u>
ANEXO 1: RESUMEN DE EMPRESAS POR RUBRO	55
ANEXO 2.1: TABLA DE CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN (PARTE 1)	56
ANEXO 2.2: TABLA DE CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN (PARTE 2)	57
ANEXO 3: ENTREVISTA A FACUNDO CHAS, ESPECIALISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN IBM CHILE Y LÍDER DEL GRUPO DE DIVERSIDAD LGBT	58
ANEXO 4: CARTA DE COMPROMISO COMPLETA PRESIDENTE Y CEO DE IBM.	71

Índice de Ilustraciones

<u>ILUSTRACIÓN 1: TIPOS DE DIVERSIDAD (INSTITUTO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD, S.F.)</u>	<u>12</u>
<u>ILUSTRACIÓN 2: CONSTRUCTO DE DIVERSIDAD (MARTÍN, ROMERO, & SÁNCHEZ, 2006)</u>	<u>14</u>
<u>ILUSTRACIÓN 4: DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE LOS NIVELES DE RELACIÓN CON EL MEDIO</u>	<u>24</u>
<u>ILUSTRACIÓN 5: EJES DE LA DIVERSIDAD DE IBM</u>	<u>41</u>

Índice de Gráficos

<u>GRÁFICO 1: PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE GESTIONAN LA DIVERSIDAD SEGÚN NIVEL DE PROFUNDIDAD (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</u>	31
<u>GRÁFICO 2: NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA CANTIDAD DE EJES DE DIVERSIDAD QUE GESTIONAN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</u>	32
<u>GRÁFICO 3: PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CONSIDERAN DIVERSIDAD SIN TENER UN ALINEAMIENTO GLOBAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</u>	34
<u>GRÁFICO 4: NÚMERO DE EMPRESAS CON PRÁCTICAS POR TÓPICO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</u>	35
<u>GRÁFICO 5: PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LAS EMPRESAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</u>	36

Índice de Tablas

TABLA 1: CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS.	26
TABLA 2: RANKING DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	38

Resumen

En los últimos años los grupos que han sido históricamente marginados se han organizado y ganado visibilización, demandando acciones concretas de parte de la sociedad y las empresas de las que son miembros. Chile no queda ajeno a este fenómeno; sin embargo, se desconoce la forma en que se gestiona esta diversidad actualmente. El presente estudio busca explorar la existencia de prácticas de gestión de la diversidad en empresas con operaciones en Chile, centrándose en cinco focos: Mujer, LGBT, multiculturalidad, capacidades diferentes y distintas generaciones. Para lo cual se realizó una revisión de datos secundarios y entrevista en profundidad, constatando que en Chile existen empresas que gestionan la diversidad, pero la forma y profundidad en que la abordan presenta carencias. Asimismo, se requiere un real compromiso y un alineamiento transversal dentro de todos los niveles organizacionales para lograr una gestión exitosa, que sea fuente de ventaja competitiva, tal como se observó en los casos con mejores prácticas.

Palabras clave: Diversidad, gestión de la diversidad, multiculturalidad, ventaja competitiva, mejores prácticas.

Abstract

In recent years the groups that have been historically marginalized have organized and gained visibility, demanding concrete action from society and companies of which they are members. Chile is no stranger to this phenomenon; however, remains unknown how diversity is managed nowadays. This study seeks to explore the existence of practices of diversity management in companies with operations in Chile, focusing on five foci: Women, LGBT, multiculturalism, different capacities and different generations. For which a review of secondary data and in-depth interview was conducted, verifying that there are companies that manage diversity in Chile, but the way and depth with it has been addressed presents deficiencies. Also, a real commitment and a transverse alignment is required within all organizational levels for successful management, which is a source of competitive advantage, as was observed in cases with best practices.

Key words: Diversity, diversity management, multiculturalism, competitive advantage, best practices

Introducción

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 a su realidad particular.

Las empresas por su parte, no están ajenas a este fenómeno, ya que al estar compuestas por personas, deben lidiar con sus diferencias en distintos aspectos, tales como género, orientación sexual, bagaje cultural, generación, entre otros. Además, a nivel social, las necesidades provenientes de los grupos “diversos” también generan presiones externas en las organizaciones. Por lo que se hace imperante que las empresas reconozcan, validen y gestionen la diversidad. Asimismo, es importante mencionar que, al abordarla de manera adecuada las organizaciones pueden encontrar una nueva fuente de ventaja competitiva, que podría incluso permitirles obtener beneficios económicos. Por otra parte, es relevante acercar el estudio este tópico a la realidad chilena, dado que esta línea de investigación no se encuentra muy desarrollada en el país.

En este sentido, este estudio busca realizar un primer acercamiento al tema de modo de conocer si las empresas chilenas actualmente gestionan la diversidad respecto los siguientes grupos: Mujer, LGBT, multiculturalidad, capacidades diferentes y distintas generaciones. Para esto se propone como objetivo general explorar la manera en que las empresas que operan en Chile abordan la gestión de la diversidad en el contexto contemporáneo.

Con el fin de alcanzar estos objetivos se realizará un estudio exploratorio en una muestra de treinta empresas con operaciones en Chile, buscando conocer si estas declaran la diversidad como un factor relevante dentro de sus lineamientos estratégicos, como su misión, visión y/o valores. Para esto se revisarán documentos públicos de empresas, tales como memorias, códigos de ética e

informes de sustentabilidad. Para mostrar finalmente la forma en que operan algunos casos particulares de éxito respecto de sus prácticas de gestión de la diversidad, utilizando datos secundarios y una entrevista en profundidad.

Respecto a los alcances de este estudio se identifican que el término diversidad abarca sólo las dimensiones: Mujeres, LGBT, Capacidades Diferentes, Multiculturalidad y Distintas Generaciones. Por otra parte, las prácticas a explorar son publicadas libremente, dejando fuera del estudio posibles prácticas relacionadas con diversidad que no fueron declaradas voluntariamente por las empresas. Asimismo, el número de casos a revisar es limitado, excluyendo un gran número de empresas que no pueden ser estudiadas dado los plazos de la presente investigación. Y finalmente, el presente estudio se encargará sólo de reconocer las prácticas de gestión, sin desarrollarlas de manera extensa.

Marco Teórico

Diversidad: Una aproximación conceptual

En la actualidad es posible encontrar personas con características, valores, creencias, capacidades diferentes, entre otros aspectos. El término diversidad es ampliamente utilizado y conocido en la vida diaria tanto fuera como dentro de las organizaciones y no es erróneo pensar que se trata de un concepto mucho más amplio y complejo, por lo que es necesario definir lineamientos conceptuales para mejorar su entendimiento y eliminar posibles ambigüedades.

La diversidad puede ser definida como el grado en el que los atributos demográficos de los individuos que los componen se encuentran heterogéneamente distribuidos (Hope Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Esta definición, si bien es un buen acercamiento al tema, sólo considera aspectos demográficos de las personas por lo que estaría ignorando aspectos invisibles que también diferencian a las personas; tal como la personalidad, la orientación sexual, distintos tipos de ideologías, entre otros aspectos, que resultan relevantes hoy en día cuando se habla de diversidad.

Así, otros autores incluyen más variables, definiendo diversidad como un conjunto de diferencias por etnia/nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, habilidad, idioma, religión y estilo de vida (Chichilla & Cruz, 2011), involucrando aspectos que tienen que ver con las creencias, costumbres y valores de las personas.

Sin embargo, respondiendo a la necesidad de amplitud que tiene el término, hoy aparecen otros aspectos interesantes a considerar, como los perfiles que diferencian a las personas de manera individual y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Encontrando características o diversidades visibles y diversidades no visibles que deben ser atendidas para potenciar su contribución y reducir conflictos en su gestión (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, s.f.). Al mencionar estas características visibles es posible encontrar aspectos que son más bien físicos, como la raza, la edad y el sexo. Mientras que, al mencionar

las características no visibles, se reconocen rasgos más relacionados con aspectos culturales, valóricos y conductuales, tales como la educación, la cultura, la religión, discapacidad, orientación sexual, idioma, etc. (Ver Ilustración 1).

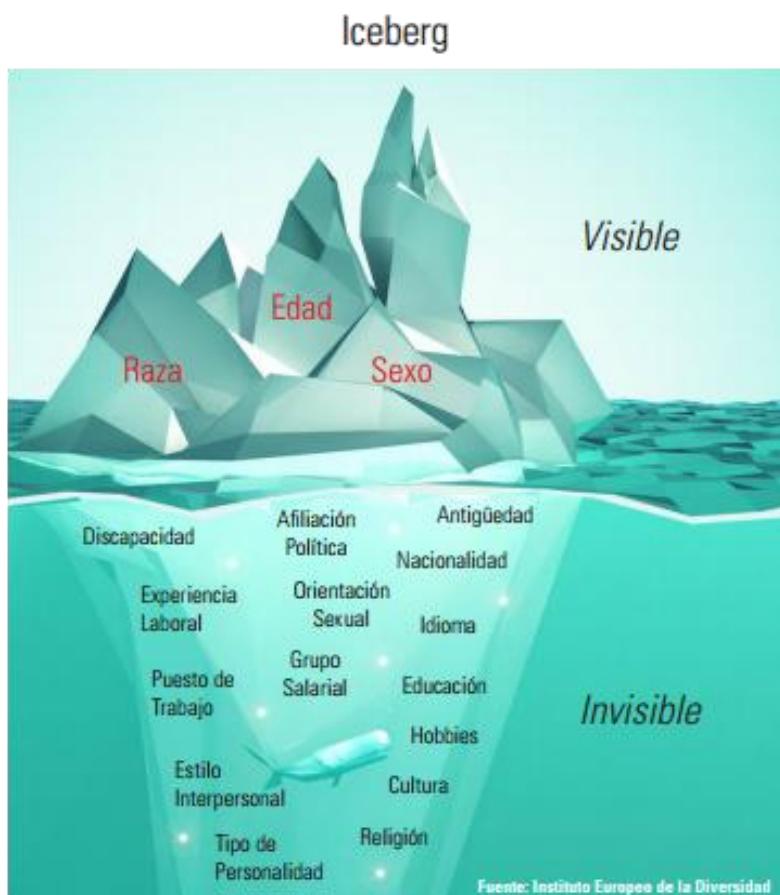


Ilustración 1: Tipos de diversidad (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, s.f.)

Considerando lo anterior, la diversidad puede ser vista como un constructo¹, separándolo, en relación a los grupos de trabajo, y estableciendo dos dimensiones que se relacionan entre sí: la diversidad demográfica y la diversidad de capital humano.

¹ Entendiéndose constructo como una convención terminológica para referirse a un conjunto de características que se relacionan entre sí en diferente magnitud.

De esta manera, la diversidad demográfica estará formada por (1) características inmutables, como la edad, el género, la nacionalidad o el origen étnico; (2) atributos que describen el bagaje de los individuos, como la educación, la formación, la experiencia, la antigüedad en la organización o el área funcional en la que trabajan o han trabajado; y (3) atributos que describen la posición del trabajador en la sociedad, como el estado marital o parental; mientras que, la diversidad de capital humano involucra un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y características cognitivas de los individuos (Martín, Romero, & Sánchez, 2006) *(Como se resume en la Ilustración 2).*

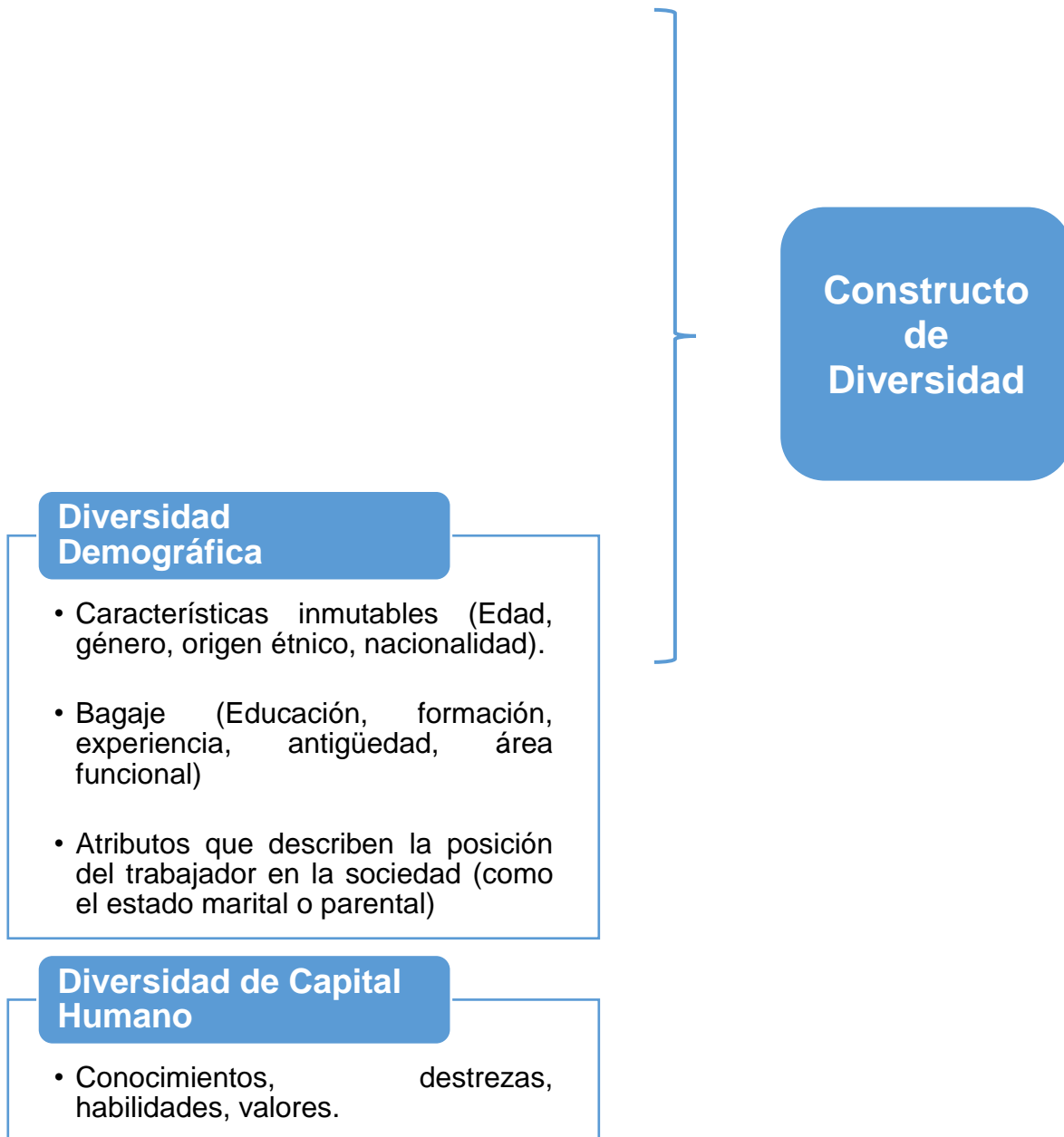


Ilustración 2: Constructo de Diversidad (Martín, Romero, & Sánchez, 2006)

Considerando lo anterior, en este estudio se entenderá diversidad como el concepto que comprende las diferencias por etnia/nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, habilidad, idioma, religión y estilo de vida, atribuidas a un solo individuo o a un conjunto de personas.

Diversidad en Chile: Un contexto contemporáneo

Esta conceptualización toma relevancia dado el clima social mundial, en el que ha sido posible observar diversos cambios, tales como la necesidad de la inserción de las mujeres en el mercado laboral, la globalización y el intercambio sociocultural que esta implica, la necesidad de incluir a grupos que antes se mantenían en un plano más secundario siendo marginados (como la tercera edad o los discapacitados), entre otros fenómenos que se experimentan en la actualidad.

Asimismo, se ha podido observar un mayor empoderamiento por parte de las personas, lo cual dado también a un mayor fervor social, ha permitido que diversos grupos que se encontraban silenciados, hayan alzado la voz, organizándose, pidiendo reconocimiento, respeto y validación, como ha ocurrido con la comunidad LGBT² y algunos grupos étnicos por ejemplo.

Las repercusiones de estos cambios, también pueden ser observados desde varios puntos de vista. Por un lado, como estos grupos se encuentran más empoderados y organizados, también han logrado aunar fuerzas y poder exigir derechos.

También la existencia de estos grupos es reconocida por la sociedad en general y se ha logrado una mayor apertura de mente y se ha podido tomar conciencia de las diferencias que existen entre las distintas personas. Sin embargo, el reconocimiento de la existencia de estos grupos diversos, ha producido en respuesta reacciones negativas como la discriminación o la exclusión.

Es importante mencionar que Chile no se queda afuera de estos cambios, sin ir más lejos el país presenta una de las menores tasas de participación laboral femenina en el mundo, la que llega a un 43,5%, mientras que América Latina llega a un 52,8%, y los Países de la OECD ascienden a un 63,8%. Aunque se

² LGBT: Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales.

reconocen avances, el INE del trimestre marzo-mayo, declaró una participación femenina histórica del 48%. Asimismo, es importante mencionar que la participación de las mujeres en cargos de decisión es escasa. Para la Alta Gerencia de empresas, ésta no supera el 10%, mientras que para la Directorios de empresas no superan el 7%. Además, existe un brecha salarial del 26,3% entre hombres y mujeres que desempeñan una misma función en un mismo cargo (Servicio Nacional de la Mujer, s.f.).

Por lo tanto, es claro que si bien la tendencia de la presencia laboral de las mujeres es al alza, esta es dejada en un segundo plano, con menor presencia en cargos de mayor responsabilidad e importancia y con una alta brecha salarial en relación a los hombres.

Asimismo, respecto a las personas con capacidades diferentes este es un término genérico, que incluye deficiencias de las funciones y/o estructuras corporales, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación, indicando los aspectos negativos de la interacción entre un individuo con una “condición de salud” y sus factores contextuales, lo cuales son factores ambientales y personales (Instituto Nacional de Estadísticas, 2004).

Respecto a esto, en términos más concretos, el 12,9% de los chilenos y chilenas viven con discapacidad, lo que supone 2.068.072 personas; es decir, 13 de cada 100 o 1 de cada 8 presenta esta condición. Asimismo, 1 de cada 3 hogares presenta al menos un miembro con discapacidad; es decir, el 34,6% de los hogares (Instituto Nacional de Estadísticas, Chile, 2004). Estas cifras no son menores, por lo que se podría decir que prácticamente todas las personas se relacionan constantemente, de manera directa o indirecta, con alguna persona con alguna capacidad diferente.

En relación a la comunidad LGBT, esta es altamente discriminada, de hecho según datos del Movimiento de Integración y Liberación Homosexual (MOVILH), el 99,2% de las personas piensa que Chile es un país donde se discrimina; sin embargo, 59,1% de las personas piensa que en los últimos cinco años la discriminación ha disminuido (Movimiento de Integración y Liberación

Homosexual, 2013). No obstante, el 74,5% de las personas diversas sexualmente han sido discriminadas por su orientación o identidad de género alguna vez en su vida, 68,2% de los cuales se ha sentido discriminado en el último mes, de manera verbal (75,9%), física (0,7%), verbal y física (14,3%) y otros (8,4%). Asimismo, el 23,4% ha sido discriminado en el trabajo (Movimiento de Integración y Liberación Homosexual, 2013).

Al leer estos datos queda claro que la comunidad LGBT es uno de los grupos que más sufren de discriminación actualmente, razón por la cual es muy importante no sólo velar por sus derechos, sino que en algunos caso hasta por su seguridad, hecho que se materializa en la Ley Antidiscriminación o Ley “Zamudio”, promulgada luego de un ataque homofóbico con resultado de muerte en el año 2012.

También es importante mencionar que de acuerdo a la estimación realizada por el Departamento de Extranjería y Migración del Ministerio del Interior el año 2009, el total de población extranjera en Chile es de 352.344 personas. Estas cifras indican que alrededor del 2,08% del total de la población en el país es extranjera (Informe Anual Departamento de Extranjería y Ministerio del Interior, 2009). En relación a esto, es importante considerar las diferencias culturales que la migración implica, de manera de poder lograr respeto e integración, ya que es posible que existan choques entre las idiosincrasias propias de cada grupo, generando conflictos que pueden afectar la convivencia.

Todos estos datos reflejan un panorama en que se ha visibilizado la diversidad inherente presente en la sociedad, planteando nuevos desafíos en cuanto a las acciones a tomar, tanto por organismos públicos como privados, con el fin de satisfacer las necesidades específicas que surgen de cada uno de los grupos ya mencionados, tomando en cuenta que es parte de un proceso en constante evolución.

Gestión de la diversidad: Una necesidad de las organizaciones actuales

Las empresas u organizaciones son consideradas como sistemas abiertos lo cual implica que tienen una alta interrelación con el medio en el que se desenvuelven, por lo tanto, se ven afectadas los cambios que pueda sufrir el entorno mismo o cualquier otro sistema con el que se relacione. Asimismo, están compuestas por personas, las que al fin y al cabo aportan diversidad, influyendo en los sistemas en los que son partícipes desde el interior de estas.

Es por esto que es necesario adoptar medidas que permitan su adaptación tanto con el medio externo como interno, lo cual es fundamental para sobrevivir en el contexto competitivo y dinámico en el que se desenvuelven las organizaciones. Las empresas como un reflejo de la sociedad, también se ven afectadas por los cambios que se generan en esta, entre los cuales es posible encontrar todas las variaciones demográficas y socioculturales. Según Martín, Romero & Sanchez (2006) es posible clasificar estos cambios en cuatro grupos:

1. La globalización, la cual implica una mayor disponibilidad de información, rapidez en las comunicaciones y una mayor migración; todo lo cual conlleva a un mayor intercambio cultural.
2. Los cambios de la composición demográfica de los mercados laborales, como la incorporación de la mujer al trabajo.
3. La aparición de nuevas formas organizativas, más dinámicas, menos jerarquizadas y más interdependientes.
4. La importancia creciente del sector de los servicios, punto fundamental si se considera que son las personas quienes prestan los servicios y son ellos los que, al fin y al cabo, son presentan estas características diferentes.

De esta forma, tener que lidiar con la diversidad de las personas que la componen debería ser fundamental para las organizaciones para poder lograr una alineación, evitar conflictos y, de esta forma, poder alcanzar sus objetivos de manera exitosa. Este proceso se podría reforzar si la importancia de la diversidad y el potencial que podría presentar como elemento diferenciador de una empresa fuera reconocida y valorada de manera profunda en su cultura organizacional, de

manera de llegar a ser un modelo mental compartido firmemente por todos los integrantes de estas organizaciones, siendo parte de la identidad de las organizaciones. Esto permitiría que cualquier comportamiento que se aleje o sea contrario a esta cultura organizacional que reconoce, valora y respeta a la diversidad, sea considerado como no aceptable.

La diversidad entre los distintos miembros que componen una organización puede ser considerada como una fuente de ventaja competitiva³ por lo cual, gestionarla de manera adecuada, podría ayudar a tener mayores oportunidades de generar rentabilidad. Tener organizaciones que sean más heterogéneas respecto a los individuos que las componen, permite tener visiones distintas del mundo, lo que posibilita desarrollar una visión más amplia y compleja de la realidad, dando mayor capacidad de adaptación, además de considerar distintos puntos de vistas al momento de enfrentarse a problemas y buscar soluciones. De manera complementaria, Cox y Blake (1991) reconocen, además ventajas competitivas en estructuras de costos y a través de la mantención de los recursos humanos de mayor calidad, en las organizaciones con capacidad para atraer, retener y motivar personas de distinto origen cultural. Esto es particularmente relevante en el contexto laboral chileno, ya que el país se ubica en el puesto número uno en cifras respecto a la rotación laboral en América Latina (Jorge English, 2014).

Es por esto que las organizaciones deberían destinar más esfuerzos no sólo en realizar políticas que ayuden a gestionar de manera exitosa la diversidad sino que también en comprenderla e incorporarla a sus valores. De hecho, es importante tener en consideración que las organizaciones que han obtenido un éxito real en procesos de transculturización, presentan algunos factores comunes: creen genuinamente en el potencial de la diversidad, la declaran como valor; el alineamiento comienza y es liderado por la alta dirección; la diversidad cultural es integrada a la organización a nivel estratégico y táctico, tanto en su diseño como

³ Ventaja competitiva entendida como una característica diferencial respecto a sus competidores que ayude a crear un mayor valor comparativamente.

en la ejecución y es operacionalizado por el Gestor de Recursos Humanos o Capital Humano (Marchant & Del Río, 2008).

Por lo tanto, el realizar una buena gestión de la diversidad cultural, como consecuencia natural de un cambio en los valores y supuestos básicos de la organización, permitiría capitalizar aún más en sus beneficios potenciales en grupos de trabajo, lo que puede llevar a las organizaciones a ganar ventajas competitivas en creatividad, resolución de problemas y flexibilidad de adaptación al cambio (Cox & Blake, 1991). En relación a esto los autores van más allá e identifican seis posibles fuentes de ventajas competitivas nacidas de la diversidad cultural dentro de la organización. Estas son:

- Costos: Esto se debe a que las empresas que gestionen bien la diversidad, tendrán ventajas respecto a los costos implicados en la integración de las distintas personas en el futuro, pudiendo alcanzar una mejor posición que sus competidores.
- Adquisición de capital humano: Ya que las empresas que gestionan la diversidad ven afectada positivamente su reputación, convirtiéndose en organizaciones más atractivas para los trabajadores.
- Marketing: Debido al bagaje cultural que traen consigo las personas es posible lograr una mayor sensibilización respecto de las distintas realidades de los consumidores.
- Creatividad: Se cuenta con una mayor diversidad de puntos de vista y menos énfasis en la conformidad con las normas del pasado.
- Resolución de problemas: Se cuenta con una mayor heterogeneidad en los grupos de resolución de problemas lo que implicaría contar, potencialmente, con mayores perspectivas para la solución de problemas.
- Flexibilidad del sistema: Organizaciones más diversas se vuelven menos rígidas y homogéneas. Generando la flexibilidad necesaria para reaccionar rápidamente a cambios en el ambiente.

Todas estas posibles fuentes de ventajas competitivas se deben principalmente a que, al tener una mayor diversidad cultural dentro de la organización, se estaría ganando también diversidad en cuanto a las cosmovisiones, conocimientos y experiencias particulares de cada uno de los individuos que la componen, lo cual podría ayudar a diferenciar y enriquecer a una empresa.

Sin embargo, así como la diversidad puede generar ventajas competitivas también trae consigo desafíos para la gestión en todos sus niveles. Según Marchant & Del Río (2008), para ganar estas ventajas competitivas es fundamental tener en consideración que el alineamiento estratégico, liderado por la alta dirección, que se debe traducir en valores y políticas que fortalezcan la diversidad. Sin embargo, es el alineamiento táctico el que se refleja en la incorporación de este valor a los macro procesos de personas que administran el capital humano, por ejemplo: Reclutamiento y Selección, Gestión del Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Comunicación, Gestión de las Competencias, Gestión de las Compensaciones.

En este sentido, al integrar prácticas que consideren la diversidad a los distintos procesos de la gestión de recursos humanos, es donde se podrían generar oportunidades de alcanzar los beneficios a raíz de una buena gestión de la diversidad. Dado que es en esta área donde se podrían generar prácticas más concretas que permitan integrar la diversidad de manera efectiva a una organización. Por ejemplo, asegurando procesos de reclutamiento y selección que no sólo asegure la no discriminación, sino que consideren a la diversidad como un valor en sí mismo.

Es posible concluir que una organización que quiere subsistir en el mundo globalizado requiere entender los procesos de integración cultural en los negocios y valorar las diferencias culturales como ventajas competitivas (Marchant & Del Río, 2008). Ya que, al integrar a personas con distintas cosmovisiones, intereses y bagajes culturales, las empresas estarían enriqueciendo su propia visión, logrando incluso generar ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de sus competidores.

Finalmente, es importante señalar que la gestión de la diversidad no sólo busca la creación de ventajas competitivas, sino que busca generar una integración apropiada dentro de los sistemas sociales en los que se desenvuelven los grupos que son tratados como “diversos”. Ya que, en su defecto es posible observar escenarios adversos para estos mismos grupos, los cuales serán tratados a continuación.

Resultados de la gestión de la diversidad: Una categorización conceptual

La gestión de diversidad, tal como ha sido definida, abarca varias aristas que se involucran con aspectos tanto individuales como sociales de las personas, los cuales afectan la relación que tienen estas con su medio. Esta relación ha sido categorizada en cuatro estados por la literatura, exclusión, segregación, integración e inclusión.

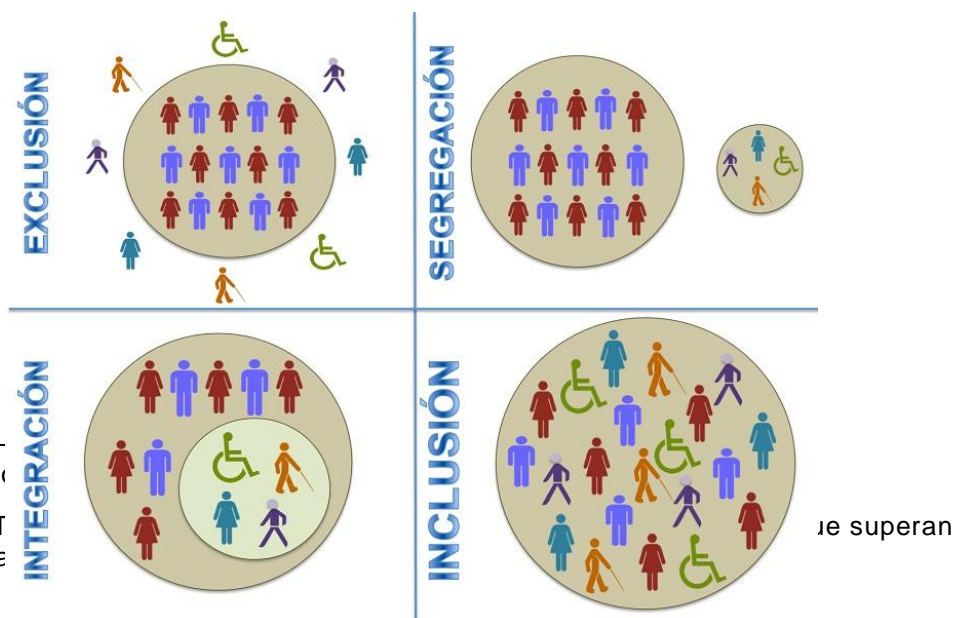
Estivill (2003) define la exclusión como “una acumulación de procesos confluentes con sucesivas rupturas que surgen desde el corazón de la economía, la política y sociedad, la que gradualmente se distancia y ubica a personas, grupos, comunidades y territorios en una posición de inferioridad en relación a los centros de poder, recursos y de los valores predominantes”, además establece a la inclusión como su definición contraria, donde la sociedad ni se distancia ni entrega un posición favorecida a algún grupo humano. Es interesante esta definición en cuanto propone que la exclusión e inclusión como fenómenos progresivos, temporales y compartidos por grupos humanos específicos. En Chile, un ejemplo claro de exclusión se observa en las personas en situación de calle, quienes sufren de una invisibilidad en políticas de estado, ya que no hay asignación de recursos para este grupo.

Una segunda categorización, la de segregación es definida por Puyol, R. (1986) como una categorización consciente o semiconsciente de una o más esferas de población mediante la utilización de criterios económicos y culturales, tales como ingresos económicos o formación profesional, mientras que Massey & Denton (1988) proponen que el grado en el cual un grupo de individuos está distribuido en algún espacio geográfico o social, determina cuan segregado esta ese grupo en

particular. A pesar de ser menos específica la definición propuesta por Puyol, que el agente categorizador sean criterios culturales y económicos, la hacen más pertinente para el análisis que se realizará en este estudio. El hecho que en Santiago, Chile, los grupos poblacionales de menores ingresos vivan en la periferia de la capital, lejos de los centros económicos y laborales, es resultado de un proceso económico-geográfico que ha sectorizado según ingresos la capital de Chile.

Finalmente, en cuanto a la integración es posible encontrar definiciones como la que de Keyes (1998) donde se entiende como “la evaluación de la calidad de las relaciones que se mantienen con la sociedad y con la comunidad”. Esta definición es demasiado general, por lo que tomando nuevamente la definición de inclusión, se establecerá que la integración se da cuando la sociedad no se distancia de algún grupo en particular, pero si le asigna una cualidad o estatus diferente al del grupo predominante. Esta categorización es la más común en Chile donde grupos que cuentan con reconocimiento y protección legal, tales como comunidades LGBT⁴, personas con capacidades diferentes o la tercera edad⁵, por ejemplo, son parte de la comunidad pero su identidad en la sociedad tiene asignada un valor distinto o menor al de la mayoría.

Para mayor claridad acerca de estos cuatro estadios y sus diferencias, observar



⁴ LGBT: Acrónimo

⁵ Tercera edad: T los 60 años y ve

la *Ilustración 3*.

Con los conceptos actuales podemos categorizar el fin de ciertas prácticas de gestión; es decir, que estas pueden excluir, segregar, integrar o incluir ya sea de manera consciente o semiinconsciente. Pero dado que se debe valorar la dignidad intrínseca de los individuos, se hace necesario establecer el concepto de equidad, el cual será una brújula para analizar las prácticas de gestión de las organizaciones.

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.

Finalmente, es importante mencionar que a partir de la conceptualización establecida este estudio se abocará a explorar el estado actual de las prácticas de gestión de la diversidad en Chile, para luego determinar alcances, desafíos y oportunidades que se puedan tener en el proceso al desarrollo de la integración social, sentando las bases para nuevos estudios.

Metodología

Problema de Investigación

Dado que en la actualidad, la diversidad y las demandas inherentes a ella se hacen más patentes, es esperable que las empresas se vean enfrentadas a ellas, por lo que es necesario que éstas sean reconocidas y validadas, a través de su gestión. De igual modo, es importante tener en consideración que lo relevante al gestionar la diversidad radica en la forma en que se enfrenta, ya que influye en la relación de los grupos “diversos” con el medio, pudiéndose generar los cuatro estadios ya mencionados (exclusión, segregación, integración e inclusión). Primero es necesario conocer si las organizaciones chilenas están realizando esfuerzos específicos en esta materia. Y vale la pena, preguntarse si las empresas chilenas actualmente manejan la diversidad respecto a aspectos como género, orientación e identidad sexual, multiculturalidad, capacidades diferentes y edad; ya sea reconociéndola solamente o desarrollando prácticas de gestión que incluso conllevan a ventajas competitivas.

Objetivos

Objetivo General

- Explorar la manera en que las empresas que operen en Chile abordan la gestión de la diversidad en el contexto contemporáneo.

Objetivos Específicos

- Conocer si las empresas declaran la diversidad como un factor relevante dentro de su misión, visión y valores.
- Revisar las prácticas de gestión de diversidad declaradas por las empresas en sus memorias, códigos de ética y sus informes de sustentabilidad.
- Mostrar la forma en que operan algunos casos particulares exitosos respecto de sus prácticas de gestión de la diversidad.

Con tal de llevar a cabo este estudio exploratorio y recopilar la información necesaria, es preciso cumplir las siguientes etapas:

Determinación de marco teórico

Se construye un marco teórico que permite establecer el concepto de diversidad y los alcances de éste en la investigación. Complementando, se mostrará datos secundarios que reflejan el estado actual de algunos grupos catalogados como diversos en Chile, para establecer posteriormente la importancia organizacional y social de gestionarlos correctamente, para finalizar con una categorización de los estadios posibles que resultan de abordar la gestión de la diversidad de distinta manera.

Elección de una muestra de organizaciones a explorar

Se consideran dentro del estudio empresas que operen en Chile, de tamaño grande 3⁶, según la definición del SII, cuyos ingresos anuales superan las 600.000 UF y con más de 900 empleados de dotación. Por otra parte, formaran parte de la muestra, sólo empresas que posean dentro de su estructura organizacional, un departamento de recursos humanos formalmente establecida y que tengan al menos la memoria del año 2013 disponible públicamente.

<i>Crterios de selección de las empresas</i>
Operaciones en Chile
Tamaño Grande 3 (Según SII)
Ingresos Anuales > 600.000 UF
Número de empleados en dotación > 900
Departamento de Recursos Humanos formalmente establecido
Al menos memoria año 2013 disponible públicamente

Tabla 1: Criterios de selección de las empresas.

⁶ SII: Servicio de Impuestos Internos.

Definición de la muestra

Con tal de levantar información se eligió una muestra de 30 empresas que cumplieran con los criterios de selección mencionados en la metodología⁷. Estas son: Agrosuper, Banco Chile, Banmédica, BCI, Carozzi, CCU, Cencosud, CMPC, Codelco, Colbún, Copec, Cuprum AFP, Embotelladora Andina, Enersis, Entel, Falabella, Gasco, IBM, LATAM Madeco, Masisa, Metro, Ripley, Santander, Sodexo, Sodimac, SQM, Sudamericana de Vapores, Viña Concha y Toro y Viña San Pedro. Se eligieron estas empresas porque representan sectores industriales importantes en Chile, abarcando rubros tales como Alimentación, Telecomunicaciones, Agroindustria, Minería, Retail, etc. (Ver Anexo 1).

Levantamiento de información de las organizaciones elegidas

Una vez definida la muestra, se pretende realizar una revisión de las memorias anuales, reportes de sustentabilidad y de los códigos de ética que declaran las organizaciones. La información recopilada será consolidada en una tabla para facilitar su comparación y análisis., la cual considerará los siguientes campos:

- Nombre de la empresa
- Rubro
- Ingresos netos
- Dotación
- Menciona diversidad
- Integra diversidad a sus lineamientos estratégicos
- Participación de hombres (%)
- Participación de mujeres (%)
- Cantidad de mujeres en Directorio
- Número total de integrantes del Directorio
- Acciones concretas de gestión de la diversidad (incluye los tópicos Mujer, LGBT, Multiculturalidad, Capacidades Diferentes y Distintas Generaciones).

- Consideran la diversidad como ventaja competitiva
- Tienen un área de gestión de la diversidad

Se considera necesario explicar algunos de estos campos con el fin de evitar confusiones:

- Menciona Diversidad: este campo se marcará con un 1 en caso que el término diversidad sea utilizado bajo una significación similar la establecida en el marco teórico⁸.
- Integra diversidad a sus lineamientos estratégicos: en caso que el concepto de diversidad y la voluntad de gestionarlo se identifiquen dentro de los lineamientos estratégicos tales como la misión, visión y/o valores de la empresa se marcara con un 1.
- Acciones concretas de gestión de la diversidad: este campo se divide en 5 secciones mujer, LGBT, multiculturalidad, capacidades diferentes y distintas generaciones, cada subcampo será marcado con un 1 en caso que la empresa declare políticas o acciones particulares que aborden las problemáticas propias de cada grupo.
- Consideran la diversidad como ventaja competitiva: Este campo se rellena con un 1 en el caso que las organizaciones declaren explícitamente que la diversidad es un recurso que genera condiciones ventajosas y explotables al momento de competir en el mercado.
- Tienen un área de gestión de la diversidad: Este campo se rellena con un 1 si la empresa en cuestión posee un área dedicada a gestionar grupos “diversos” dentro de su estructura formal, con cargos específicos para tal cometido.

⁸Como un constructo dado por las diferencias por etnia/nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, habilidad, idioma, religión y estilo de vida, entendidas como atributos propios de un individuo o de un conjunto de personas.

Determinación y descripción de herramientas de comparación

Con tal de establecer un referente en cuanto a la gestión de diversidad en Chile se utilizarán las herramientas de Benchmarking y “Mejores Prácticas”.

En Armijo (2004), se define el Benchmarking como “un proceso continuo de sistematización de información sobre procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de buenas prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar la gestión organizacional”. La comparación, fin último de este tipo de herramienta, puede ser enfocada desde tres miradas: interna, competitiva y funcional.

Dadas las características de este estudio se utilizará una aproximación funcional, ya que ésta permite comparar organizaciones en base a algún proceso de trabajo, lo que en este caso se remitiría a las prácticas de gestión de diversidad. Las otras dos definiciones no son atingentes ya que la de foco interno elige una empresa y compara unidades dentro de la misma, lo que no permitiría utilizar más de una organización en la investigación, mientras que el benchmarking competitivo compara empresas que atienden a una misma base de clientes, lo acotaría la selección de empresas a explorar.

El concepto “Mejores Prácticas” es posible precisarlo como una forma de organizar un proceso de trabajo tal, que garantiza la obtención de los buenos estándares de desempeño comparativos o un método superior o una práctica innovadora que contribuye a mejorar el desempeño de un proceso (Armijo, 2004). Estas definiciones propuestas son útiles, ya que el estándar de buena práctica en cuanto a gestión de diversidad, trasciende el hecho que las organizaciones comparadas pertenezcan a rubros completamente distintos.

Una vez establecidos estos conceptos será posible encontrar un referente pertinente con el cual se mostrará un caso de gestión de la diversidad exitoso, a través de un estudio de caso de mejores prácticas. El cual se seleccionará en base a un “Ranking de Gestión de la Diversidad” que dé cuenta de la presencia de prácticas concretas, de la mención e integración del concepto de diversidad a los lineamientos estratégicos, la consideración de este tema como fuente de ventaja

competitiva y la existencia de un área formal que administre este ámbito. Finalmente, para ahondar en las prácticas de gestión de la diversidad del caso seleccionado, se realizará una revisión de datos secundarios y una entrevista en profundidad.

Alcances

A continuación se exponen las limitaciones del estudio, las que responden a objetivos propios de la investigación y a razones de índole práctica.

- El término diversidad en esta investigación abarca las siguientes dimensiones: Mujeres, LGBT, Capacidades Diferentes, Multiculturalidad y Edad.
- Las prácticas a explorar son publicadas libremente, por lo que se deja fuera del estudio posibles prácticas relacionadas con diversidad que no fueran declaradas voluntariamente por las empresas.
- El número de casos a revisar es limitado, dejando fuera un gran número de empresas que no pueden ser estudiadas dado los plazos de la presente investigación.
- El presente estudio se encargará sólo de reconocer las prácticas de gestión, sin especificarlas en detalle.

Resultados

Ya consolidados los datos se procedió a generar algunos indicadores que permitirán realizar el análisis permitiendo, de esta forma, cumplir con los objetivos propuestos (*Ver Anexo 2*).

Se definieron tres niveles de profundidad con los que las empresas pueden atender la diversidad (cuyos resultados se pueden observar en el *Gráfico 1*):

- **Conciencia:** Se consideran las organizaciones que mencionen la diversidad bajo la conceptualización que se hizo en este estudio.
- **Alineamiento estratégico:** Se consideran a las empresas que integran la diversidad en su misión, visión y/o valores.
- **Alineamiento táctico:** Se consideran a las empresas que realizan prácticas concretas de gestión de la diversidad en al menos uno de los ejes considerados en este estudio.

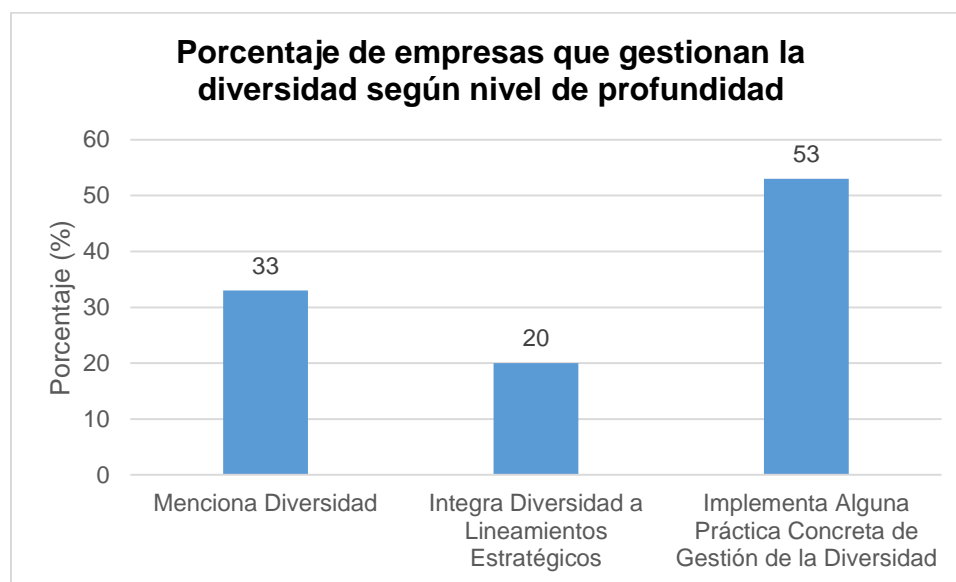


Gráfico 1: Porcentaje de empresas que gestionan la diversidad según nivel de profundidad (Fuente: Elaboración propia)

De las 30 empresas que componen la muestra, 10 mencionan a la diversidad dentro de los documentos revisados, lo cual equivale a un 33% de la muestra. Si bien mencionar este concepto puede ser entendido como un esfuerzo vago y

general, ya que por sí solo implica reconoce su existencia solamente, en términos de la gestión de la diversidad puede ser considerado como un primer paso para el desarrollo de un alineamiento estratégico e incluso táctico de las prácticas que administran las problemáticas inherentes a los grupos “diversos”.

Por otra parte, son 6 las organizaciones que declaran que el concepto diversidad es una parte relevante de sus lineamientos estratégicos, integrándolo en su misión, visión y/o valores; lo cual corresponde a una 20% de la muestra. Que las empresas integren este concepto implica que al menos existe una intención por parte de la alta dirección de transmitir su importancia hacia todos los niveles de la organización, incluyéndolo en su alineamiento estratégico. Sin embargo, esto no significa necesariamente que se realicen acciones concretas a nivel táctico.

Siguiendo esta línea, las empresas con al menos una práctica concreta de gestión de la diversidad en cualquiera de los ejes definidos son 16, lo que corresponde a un 53% aproximadamente. Más específicamente, sólo 4 de estas organizaciones atienden un eje solamente, mientras que 5 abordan todos los ejes considerados en este estudio (Ver *Gráfico 2*).

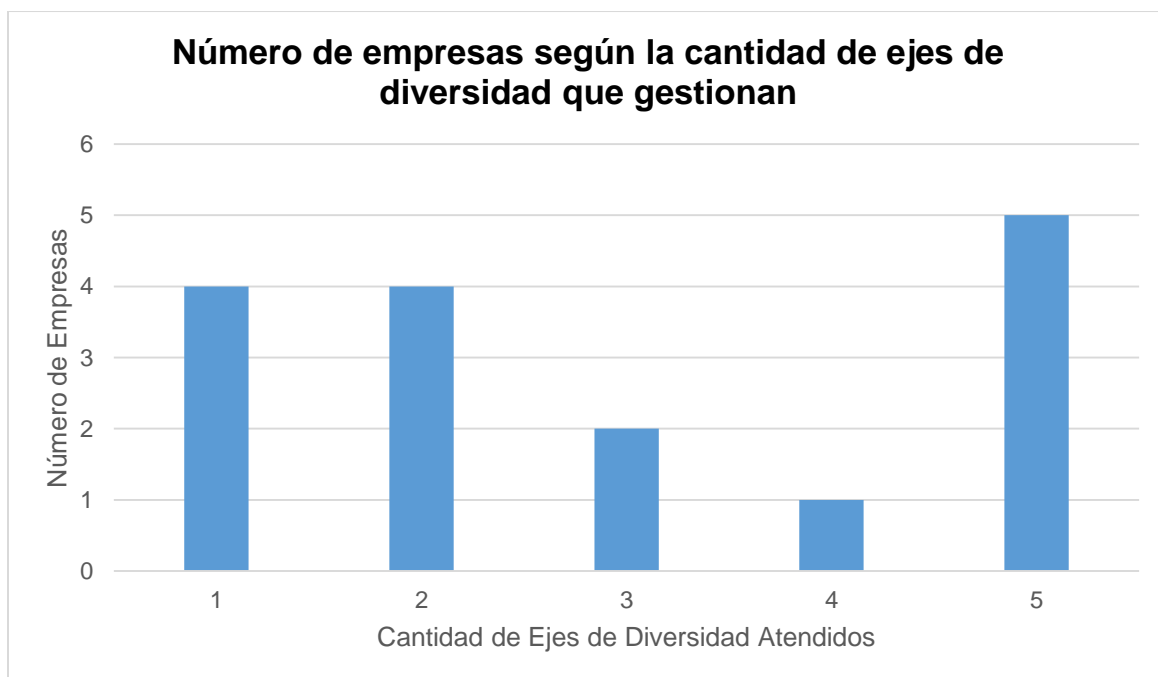


Gráfico 2: Número de empresas según la cantidad de ejes de diversidad que gestionan (Fuente: Elaboración propia)

Es llamativo que sólo existan cinco empresas que gestionen todos los ejes de diversidad que se consideran en este estudio. Esto entrega evidencia de un entendimiento más acabado y completo del concepto de diversidad, reconociéndola con una mayor amplitud, lo que podría facilitar incluso el reconocimiento de nuevos ejes que surjan según necesidades del entorno. Por otra parte, el resto de las organizaciones, a pesar de demostrar indicios de conciencia del concepto de diversidad, al no atenderlos todos muestra inmadurez en el desarrollo del concepto, ya que estarían incluyendo sólo algunos grupos dejando una interrogante acerca de cómo la organización se relaciona con el resto de estos. Las causas de este fenómeno de desatención de algunos ejes son inciertas, pudiendo deberse a falta de conocimiento y/o recursos para desarrollar prácticas pertinentes para las necesidades específicas de cada grupo.

Otro punto interesante a notar es que la cantidad de empresas que declara realizar prácticas específicas no sólo supera al número de organizaciones que reconocen el concepto de diversidad sino que también al número de empresa que la integran a sus lineamientos estratégicos. Esto entrega pistas acerca de la existencia de empresas que no han internalizado de modo consciente que las prácticas que realizan de manera aislada son parte de un concepto que es mucho más amplio, que es la gestión de la diversidad. Esta situación indica un desaprovechamiento o un desconocimiento del potencial de la gestión de la diversidad.

Es más, 9 empresas de la muestra a pesar de desarrollar prácticas de gestión de diversidad concretas, no las reconocen como tal, lo que equivale a un 30%. Mientras que, 3 empresas reconocen y/o integran la diversidad, pero no declaran ninguna práctica concreta concerniente a los grupos “diversos” ya definidos, lo que corresponde a un 10% de la muestra (*Ver Gráfico 3*).

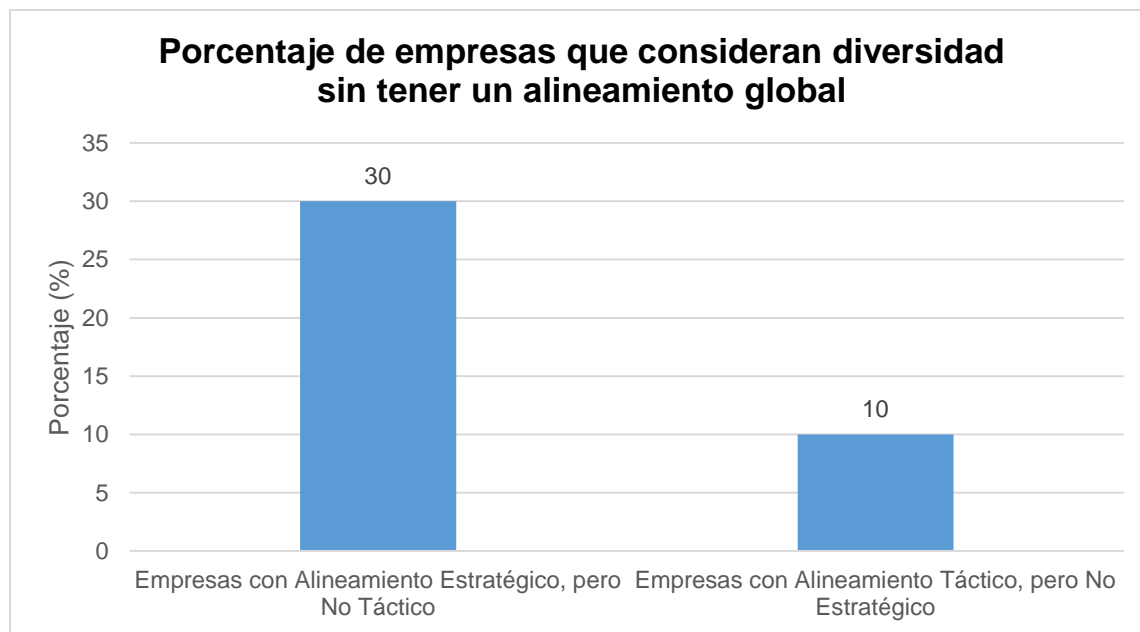


Gráfico 3: Porcentaje de empresas que consideran diversidad sin tener un alineamiento global (Fuente: Elaboración propia)

Este hecho podría implicar una falta de coordinación entre el nivel estratégico y táctico, debido a falta de experiencia en el tema o incluso a un compromiso poco sincero, el que se podría deber a varios motivos, por ejemplo, a un intento de sacar provecho respecto al favorecimiento de imagen que se podría desarrollar al gestionar ciertos grupos “diversos”, a una atención reactiva a las necesidades del entorno o a ignorancia sobre el tema.

Por otra parte, por cada uno de los tópicos ya mencionados⁹ se logró identificar la cantidad de empresas de la muestra que realizan prácticas concretas. Se observa que los tópicos abordados más comunes son “Mujer” y “Capacidades diferentes” con 13 y 12 empresas respectivamente. Los tópicos de “Multiculturalidad”, “Distintas generaciones” y “LGBT” son tratados por 9, 7 y 6 empresas respectivamente (Ver Gráfico 4).

⁹ Mujer, LGBT, multiculturalidad, capacidades diferentes y distintas generaciones.

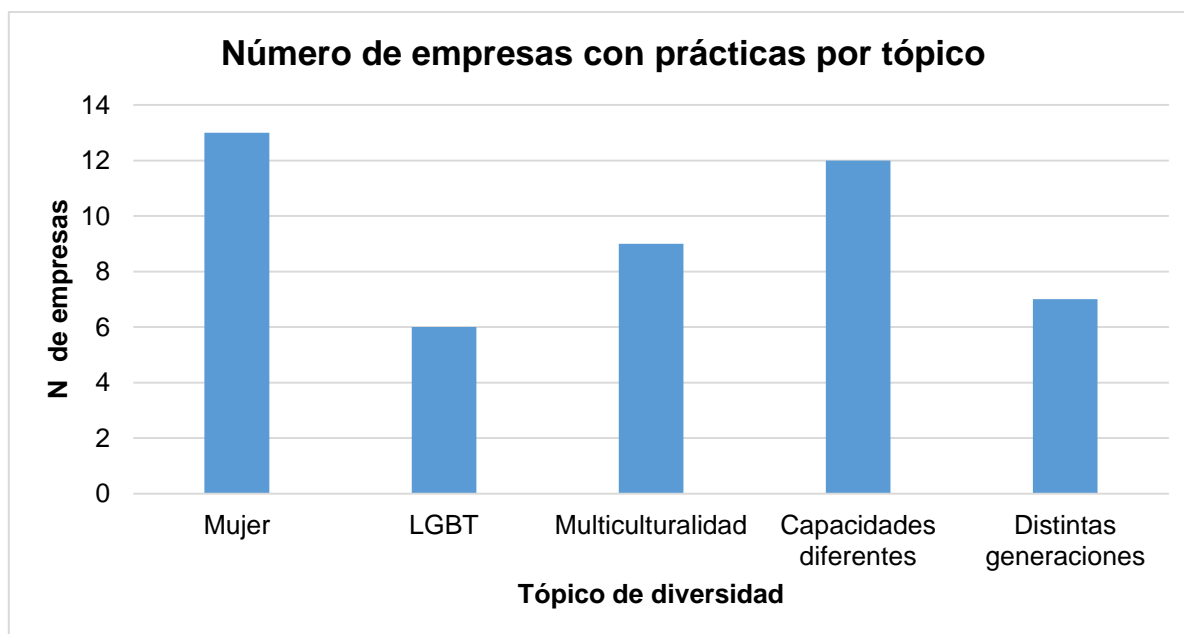


Gráfico 4: Número de empresas con prácticas por tópico (Fuente: Elaboración propia)

Observando la muestra, llama la atención que los tópicos más atendidos corresponden a los grupos demográficos más numerosos dentro de los grupos “diversos”. Asimismo, es importante notar que en Chile estos grupos cuentan con una mayor visibilidad, lo que podría llevar a las empresas a abordar estos temas a diferencia del resto de los tópicos, que tienen una menor cobertura.

Para el tópico “Mujer” es interesante comparar la participación de este grupo en los puestos de poder más alto, específicamente en el directorio de una organización, con su participación en toda la empresa.

Para describir la participación de la mujer en los puestos de más alto poder se realizó un ratio¹⁰ entre el número de mujeres en el directorio con el número total de integrantes del directorio. Por otra parte, su participación en toda la empresa se determinó con un ratio¹¹ entre el número total de mujeres en la organización y el número total de trabajadores de esta. En ciertos casos este ratio se encontró en

¹⁰Porcentaje de Mujeres en Directorio = $\frac{\text{Número de mujeres en el directorio}}{\text{Número total de integrantes en el directorio}}$

¹¹Porcentaje de Mujeres en la Empresa = $\frac{\text{Número de mujeres en la empresa}}{\text{Número total de trabajadores en la empresa}}$

los documentos revisados. Es importante mencionar que no todas las empresas publicaban esta información, en particular el número de trabajadoras en la empresa, por lo que no se incluyeron en esta comparación (Ver *Gráfico 5*).



Gráfico 5: Participación de mujeres en las empresas (Fuente: Elaboración propia)

Es posible observar que 9 de las 16 empresas consideradas no cuentan con presencia de mujeres en el directorio y las que sí la tienen no es de manera proporcional a su participación en la empresa en general.

Por otra parte, se observa que en los casos de Colbún, Masisa y Agrosuper los ratios son similares, pero es un contexto de participación de mujer general en la empresa menor al 20%.

Finalmente, aprovechando que la tabulación de la información recopilada se hizo de manera dicotómica, indicando:

- La presencia de prácticas concretas por tópico.
- La consideración de la diversidad mencionándola.

- La inclusión este concepto dentro de los lineamientos estratégicos.
- La consideración de la diversidad como una fuente de ventaja competitiva.
- La existencia de un área formal de gestión de la diversidad.

Se generó un indicador para cada empresa que corresponde a la suma de esta variable dicotómica¹², para luego realizar un “Ranking de Gestión de la Diversidad” con el objetivo de identificar las empresas más avanzadas en este tema e identificar posibles referentes para analizar con mayor profundidad (*Ver Tabla 3*).

¹² En la que 1 indica presencia y 0 ausencia.

Ranking Gestión de la Diversidad	
1°	IBM
2°	ENERSIS
2°	CENCOSUD
2°	SODEXO
3°	SODIMAC
3°	LAN
4°	METRO
5°	CCU
5°	VIÑA SAN PEDRO
5°	FALABELLA
	EMBOTELLADORA
6°	ANDINA
6°	RIPLEY
6°	SANTANDER
6°	BCI
7°	ENTEL

7°	SQM
7°	CAROZZI
7°	GASCO
7°	AGROSUPER
8°	VIÑA CONCHA Y TORO
8°	COPEC
	SUDAMERICANA DE
8°	VAPORES
8°	COLBUN
8°	CODELCO
8°	MADECO
8°	CUPRUM AFP
8°	MASISA
8°	CMPC
8°	BANCO CHILE
8°	BANMEDICA

Tabla 2: Ranking de Gestión de la Diversidad
(Fuente: Elaboración propia)

El primer lugar del Ranking pertenece a IBM, multinacional estadounidense de tecnología y consultoría. Se destaca entre las empresas de la muestra al ser la única que tiene presencia de prácticas de gestión de diversidad en todos sus ámbitos, reconocerla e integrarla en su estrategia de manera transversal, además de considerarla una de sus principales fuentes de ventaja competitiva y poseer un área específica con líderes asignados para gestionar este ámbito. Este último hecho es el factor diferenciador entre IBM y el resto de las empresas de la muestra, ya que a pesar de que Enersis, Cencosud y Sodexo muestran un compromiso real con la gestión de la diversidad, cubriendo todos los otros aspectos, no cuentan con un área formal que se encargue de encargar de la diversidad.

Antes de profundizar en el caso de IBM, escogido como referente, se mostrará un ejemplo de práctica concreta, por cada uno de los ejes considerados en este estudio, que califican para ser consideradas en la muestra como “presente”.

Respecto al eje “Mujeres”, CCU busca un equilibrio en la remuneración de hombres y mujeres, asignándolas exclusivamente en función del cargo, por lo que

es igual para ambos al momento de ser contratados. Esta práctica destaca por ser una de las más comunes entre las empresas que atienden este ámbito.

En el caso de la inclusión de personas con capacidades diferentes, Entel a través de la implementación de tecnología, brinda herramientas para que personas de este grupo puedan desarrollar sus funciones en igualdad de condiciones, en particular el “Proyecto Ágora” atiende las necesidades específicas de los colaboradores con discapacidad visual, utilizando softwares especiales.

El Grupo Enersis cuenta con el programa “Entrenamiento para Profesionales Jóvenes” el cual busca ampliar la visión de los trabajadores más jóvenes preparándolos para su desarrollo de carrera al interior de la organización, fortaleciendo competencias de liderazgo, pensamiento estratégico, toma de decisiones, innovación y coaching. De esta forma buscan disminuir la brecha que tienen estos trabajadores, que tienen menor experiencia, al enfrentarse a instancias de reclutamiento interno. Este programa se constituye como un buen ejemplo de gestión de diversidad intergeneracional.

Para el eje LGBT, LATAM permite que sus colaboradores accedan al beneficio “Trotamundo”, el que ofrece la posibilidad de viajar a precios especiales, a diferentes lugares del mundo, el cual se puede extender a las parejas de los trabajadores, sin distinción de género.

Finalmente, como práctica que aborde el eje de multiculturalidad destaca IBM que cuenta con una programa de asistencia para la adaptación a otro país en el caso de expatriación.

Las prácticas mencionadas anteriormente constituyen buenos ejemplos de la materialización del compromiso con la diversidad en beneficios directos tangibles y accionables por todos los colaboradores pertenecientes a cada grupo de interés.

Caso de estudio: IBM

A modo de generar un referente respecto a la preocupación y a la gestión de políticas de diversidad se profundizará el caso particular de IBM (International Business Machines), multinacional de tecnología y consultoría con origen en Estados Unidos, fundada en 1911 y con operaciones en más de 170 países.

Para lograr este objetivo se revisaron datos secundarios y se realizó una entrevista en profundidad a Facundo Chas, especialista de selección de personal en IBM Chile y líder del grupo de diversidad LGBT (Transcripción de entrevista completa en *Anexo 3*).

IBM es reconocida mundialmente por su compromiso con la diversidad y su inclusión, llegando incluso a declararla como fuente de beneficios¹³. Estos lineamientos tiñen por completo la visión de la empresa en los distintos niveles, arraigándose fuertemente en la cultura organizacional, evidenciándose por ejemplo en la carta de compromiso pública de la Presidente y CEO de la compañía, Virginia M. Rometty, en la que declara que *“Los empleados de IBM representan una fuerza laboral talentosa y diversificada. Alcanzar el máximo potencial de esta diversidad es una prioridad de negocios que es fundamental para nuestro éxito competitivo (...) Las actividades de contratación, promoción y compensación de empleados se conducen sin distinción de raza, color, religión, sexo, identidad o expresión de género, orientación sexual, nacionalidad, genética, discapacidad, o edad (...) En respetar y valorar la diversidad de nuestros empleados, y de todos aquellos con quienes hacemos negocios, se espera que los gerentes aseguren un ambiente de trabajo libre de toda forma de discriminación”* (Ver *Anexo 4*).

IBM, además de tener el respeto a la diversidad arraigada fuertemente en sus lineamientos estratégicos también lo ha institucionalizado con un área de apoyo de Gestión de la Diversidad transversal a toda la organización. Esta área funciona en base a seis ejes de atención: Mujeres, LGBT, Personas con discapacidades, Integración Vida Laboral y Personal, Adaptabilidad Cultural y Diversidad generacional (Ver *Ilustración 4*) con acciones concretas para cada una de estos.

¹³IBM Encuentra Beneficios en la Diversidad: <http://hbswk.hbs.edu/item/4389.html>

De modo más específico, la gestión de la diversidad se estructura con un área a nivel latinoamericano a la cual responden representantes por país de cada uno de los ejes mencionados, quienes son denominados como líderes de cada grupo de diversidad, como en el caso del entrevistado. Asimismo, es importante mencionar que, dada la estructura matricial de la compañía, esta área no depende exclusivamente del área de recursos humanos, sino que se establece como una línea más independiente.



Ilustración 4: Ejes de la diversidad de IBM

A continuación se abordan los seis ejes con prácticas ejemplificadoras de su accionar.

Mujeres

Las acciones que realiza IBM respecto a las mujeres se centran en atraer el talento y potenciar el liderazgo. Para esto desarrollan una serie de programas tal como “Blue Talent” el que busca potenciar a ejecutivas de nivel medio

ofreciéndoles formación y seguimiento específico, a través de mentoring, shadowing e invitaciones a proyectos especiales¹⁴.

El programa de mentoring proporciona la disponibilidad de un mentor y está enfocado a su desarrollo profesional, conocimiento de la empresa y refuerzo de aspectos relacionales.

Por otra parte, en caso de que alguna ejecutiva tenga interés en un área en específico, a través del programa de shadowing es posible proporcionarle acceso a un ejecutivo de la compañía que le ayudará a profundizar sus conocimientos.

Finalmente, existen diversos proyectos especiales enfocados en desarrollar habilidades más específicas, tal como el liderazgo, trabajándolo incluso con sesiones con el presidente de la compañía.

Sin embargo, según lo declarado por el entrevistado, a pesar de estos esfuerzos en la realidad chilena aún no existe la representatividad deseada para este grupo. Esto se debe principalmente a factores exógenos, como falta de candidatas con la formación necesaria en campos relacionados con desarrollo tecnológico.

Personas con discapacidades

La preocupación principal en este foco es proporcionar los medios necesarios, ya sea en tecnología, acceso y servicios adaptados de manera pertinente de modo que los trabajadores se puedan desenvolver de manera productiva.

Un ejemplo de esto es el centro de accesibilidad mundial de IBM, el que provee de tecnología, softwares, hardwares y servicios que se caracterizan por su fácil acceso, independiente de la edad o habilidad del usuario.

Asimismo, se dictan talleres de concientización para Gerentes y Ejecutivos para tener equipos de trabajo preparados para incorporar personas con discapacidad.

¹⁴<http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>

Integración Vida Laboral y Personal

IBM busca retener el talento de sus trabajadores reconociendo la importancia de la vida fuera del trabajo, ayudándolos a gestionar e integrar mejor y más eficientemente las responsabilidades laborales y personales.

Políticas específicas de este foco son la flexibilidad de horarios y la posibilidad de trabajar desde el hogar. Sin embargo, Facundo Chas menciona que el efecto de estos beneficios puede llegar a ser contraproducente para la calidad de vida de los trabajadores, ya que el no cumplir horarios establecidos puede llevar a un exceso de carga laboral autoimpuesta. Asimismo, el entrevistado declara que en el caso de Chile, la cultura laboral nacional promueve que los jefes prefieran que sus subordinados realicen sus labores en oficina incluso si no son productivos.

LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales)

Para IBM es clave que sus colaboradores puedan ser ellos mismos en un ambiente de trabajo grato. Parte de esto es permitirles ser abiertos acerca de su identidad dentro del entorno laboral. Con respecto a esto destaca “Executives Out”, práctica que consiste en un newsletter que informa diariamente a toda la compañía acerca de trabajadores que comunican abiertamente su condición LGBT, que incluye también a ejecutivos de posiciones más altas dentro de la compañía, lo cual envía una fuerte señal de inclusión donde la orientación sexual no es un impedimento para el desarrollo de carrera.

A un nivel más tangible, las parejas heterosexuales y homosexuales cuentan con los mismos beneficios de salud. IBM cuenta con un plan médico propio en el que un trabajador puede definir como carga a su pareja independiente de su género, esta política se denomina “Domestic partners benefits”.

Adaptabilidad Cultural

La adaptabilidad es definida por IBM como la habilidad para operar efectivamente en distintos escenarios culturales de manera de facilitar la comunicación, entendimiento y el logro de resultados. Este punto es fundamental para una empresa como IBM dada la extensión de sus operaciones.

Un ejemplo de prácticas en este foco es el programa de asistencia para la adaptación en el caso de expatriación de profesionales, el que busca que el ajuste de las personas a la nueva cultura sea lo menos violento posible haciendo más fácil la adecuación al nuevo país.

Diversidad Generacional

En este caso el objetivo es lidiar con el conflicto que supone la competencia de atraer nuevo talento y el desafío de retener a los trabajadores antiguos.

Como práctica concreta en este foco destacan seminarios enfocados a los trabajadores senior, apoyando y guiando su proceso de retiro de la fuerza de trabajo.

Finalmente, IBM también cuenta con prácticas que son transversales para todos los colaboradores sin distinción. Entre las que destacan que la asignación de un mes en particular a cada uno de los ejes, en los que se realizan talleres y charlas temáticas para concientizar acerca de las problemáticas y necesidades específicas de cada uno de estos grupos. Además, se realizan capacitaciones a los reclutadores para evitar cualquier tipo de sesgos durante el proceso de selección, específicamente durante la realización de las entrevistas.

Al momento de firmar el contrato, también se firma una carta de compromiso que integra aspectos de no discriminación, comunicando la importancia que se le da a la diversidad dentro de la organización. Es importante mencionar que, en caso de faltar a este compromiso, los colaboradores afectados por algún tipo de discriminación tienen la posibilidad de denunciar de manera anónima las faltas, lo cual da inicio a un proceso de investigación, el que puede finalizar con sanciones que pueden ir desde horas de capacitaciones hasta la desvinculación como castigo máximo.

Por otra parte, durante el proceso de inducción se realizan una serie de charlas corporativas adaptadas al país en el que se realicen, con el objetivo de transmitir todas las políticas de la compañía, incluyendo las relacionadas con diversidad.

Asimismo, se realizan charlas periódicamente que refuerzan distintos temas, incluyendo la diversidad.

Finalmente, habiendo profundizado en el caso de IBM, es posible concluir que para lograr una gestión de la diversidad exitosa es necesario no sólo abarcar todos los ejes mencionados, sino que es fundamental contar con un compromiso real que trascienda a todos los niveles de la organización, llegando a constituir un pilar básico de la cultura organizacional, integrando la alta dirección, a través de los lineamientos estratégicos, y los niveles operativos, a través de prácticas concretas que materialicen correctamente la esencia de esta forma de pensar.

Discusión

En el mundo globalizado actual la diversidad, definida como el constructo dado por las diferencias por etnia/nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, habilidad, idioma, religión y estilo de vida, entendidas como atributos propios de un individuo

o de un conjunto de personas, se ha convertido en un factor con el que las empresas deben lidiar diariamente. Esta necesidad nace no sólo de reconocer y validar la existencia de grupos “diversos”, sino que también de las presiones del mercado, ya que la diversidad se podría constituir en una fuente de ventaja competitiva, siempre y cuando sea bien gestionada.

De forma general la información recopilada en el presente trabajo permite, en primer lugar, detectar que en Chile existen empresas preocupadas de la gestión de la diversidad; sin embargo, aún falta un mayor desarrollo en todos sus aspectos. Es importante considerar que cualquier proceso de cambio cultural, que en este caso tendría relación con reconocer y validar las diferencias, es complejo y se puede ver dificultado por la presencia de resistencias relacionadas con el bagaje cultural propio del país. Esta idea cobra relevancia en el caso de Chile, que es conocido por las tendencias conservadoras propias de su idiosincrasia.

A continuación se discutirán cuatro fenómenos particulares que se observaron con al analizar la información recopilada.

¿Prácticas concretas reactivas o un compromiso real con la diversidad?

De la totalidad de la muestra, el 33% reconoce el concepto de diversidad tal como fue definido en este estudio, lo que no implica necesariamente un mayor involucramiento con la gestión de la diversidad, sino que sólo representa un conocimiento general respecto al tema.

Por otra parte, se detecta que un 20% de las empresas de la muestra posee un alineamiento estratégico respecto a la diversidad, incluyéndola en su misión, visión y/o valores. Esto podría reflejar una mayor conciencia e intenciones de tomar acciones al menos a un nivel de alta dirección, ya que ellos son los que guían los lineamientos de la gestión de las organizaciones. Sin embargo, por sí solo no significa cambios reales para los grupos involucrados. Es necesario desarrollar prácticas concretas para lograr efectos perceptibles por los trabajadores.

En este sentido, el 53% de la muestra realiza alguna práctica concreta en al menos uno de los seis ejes¹⁵ definidos en este estudio; las que son consideradas como alineamiento táctico. Se observa que la cantidad de programas que abordan la diversidad y la profundidad de estos dependen de la realidad interna de cada empresa.

La diferencia entre las empresas que presentan alineamiento estratégico y táctico, 20% y 53% de la muestra respectivamente, podría ser un reflejo de una falta de alineamiento organizacional y podría originarse a raíz de una falta de conciencia por parte de las organizaciones, las que realizarían acciones en pos de la diversidad para satisfacer necesidades del entorno de manera reactiva más que por un real compromiso con las problemáticas propias de los distintos grupos “diversos”.

Compromiso con la diversidad y autoselección de postulantes

Al profundizar en el caso de estudio de IBM, propuesto como referente dentro de la muestra, se identificó un fenómeno con efectos en el reclutamiento del personal, a través de la entrevista realizada al líder del grupo de diversidad LGBT, Facundo Chas. En esta se reconocieron cambios en el perfil de los postulantes a la compañía que responden a acciones concretas¹⁶ respecto a la comunicación de la importancia que se le da a la diversidad en la organización.

Esto se condice con lo propuesto en el marco teórico, ya que según Cox & Blake (1991), el gestionar la diversidad y comunicarlo al mercado laboral favorece la adquisición de capital humano, ya que mejora su reputación, lo que se traduce en un mayor atractivo para los postulantes.

En esta misma línea, es posible ir más allá y plantear que el favorecimiento de la adquisición del capital humano también se relaciona con un fenómeno de autoselección de los postulantes, quienes no sólo se podrían ver beneficiados con

¹⁵Mujer, LGBT, multiculturalidad, capacidades diferentes y distintas generaciones.

¹⁶ Mensaje de apoyo a la Fundación Todo Mejora (Fundación de prevención de suicidios y bullying homofóbico): <http://www.todomejora.org/todo-mejora-facundo-chas-ibm/>

estas prácticas sino que también las valoran como un principio fundamental en una organización.

La diversidad como una fuente de ventaja competitiva

A pesar de que los autores mencionados proponen la diversidad como una fuente de ventaja competitiva, en el caso de las empresas que son analizadas en la muestra esta concepción es casi inexistente. Sólo en casos como IBM y Sodexo se aprecia una internalización del concepto tal que lo identifican, integran, aplican e incluso declaran obtener beneficios de esta.

En el caso particular de IBM, afirman que gestionar de manera efectiva la diversidad en el caso del eje LGBT genera un aumento en la productividad entre un 20% y 30%¹⁷ por sobre la media de los trabajadores beneficiados, la cual es atribuida a un aumento de su compromiso al sentirse apoyados.

Para estudios futuros sería interesante analizar los motivos que llevan a las empresas que implementan prácticas concretas de gestión, en cualquiera de los ejes mencionados, a no identificar ni capitalizar los beneficios potenciales que conlleva una buena gestión de la diversidad y la comunicación de esta al mercado.

Un acercamiento real a los estadios resultantes de la gestión de la diversidad

Ya se ha establecido que la forma en que se gestiona la diversidad puede influenciar la manera en que ciertos grupos se relacionan con su entorno, ya sea la sociedad o una empresa, generando como resultado cuatro posibles estadios (para cada uno de los grupos que conforman los ejes analizados): inclusión, integración, segregación y exclusión. Es importante mencionar que en el Estado chileno la segregación y exclusión arbitrarias son penadas por la ley¹⁸, por lo tanto no son observables en documentos públicos de las empresas.

¹⁷ Cifras obtenidas a través de una encuesta interna de autoevaluación de productividad, llamada "About you".

¹⁸ Ley de no discriminación (LEY NÚM. 20.609): http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201311281730000.LEY-20609_no_discriminacion.pdf

De las empresas consideradas en este estudio, es posible afirmar que el conjunto que implementa algún tipo de práctica de gestión de diversidad, influye en los grupos “diversos” generando sólo dos estadios, integración e inclusión.

Como ya se ha mencionado, IBM es un claro ejemplo de buenas prácticas respecto al tema, identificando y validando las preocupaciones y necesidades de los distintos grupos, otorgándoles un estatus de igualdad donde pueden desenvolverse y desarrollarse en un ambiente inclusivo.

Por otra parte, algunas empresas, al no reconocer ni validar la diversidad en su totalidad, podrían estar generando estadios de integración. Donde ciertos grupos, a pesar de desenvolverse en un mismo medio, no cuentan con los mismos beneficios que el resto de los trabajadores. Ejemplos claros de esto son el acceso a los puestos de poder por parte de las mujeres, la desigualdad en los sueldos entre mujeres y hombres, la invisibilidad de las parejas de los trabajadores LGBT, que las personas con capacidades diferentes sólo tengan acceso a ciertas áreas de trabajo, etc.

Finalmente, es posible evidenciar que para lograr un ambiente laboral equitativo en cuanto al trato y oportunidades, es necesario un compromiso real por parte de las empresas buscando un alineamiento organizacional global. Donde los lineamientos estratégicos dados por la dirección trasciendan a todos los niveles organizacionales, reflejándose en prácticas concretas que beneficien a todos los trabajadores, tanto a los que pertenezcan a algún grupo “diverso” como a los que no, mejorando el clima laboral, la imagen corporativa, la capacidad para solucionar problemas, la creatividad, entre otros factores, los que a su vez pueden ser capitalizados como una fuente de ventaja competitiva, pudiendo incluso llegar a generar beneficios económicos para la organización.

Conclusión

La diversidad, entendida como el concepto que comprende las diferencias por etnia/nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, habilidad, idioma, religión y estilo de vida, atribuidas a un solo individuo o a un conjunto de personas, es un fenómeno que ha cobrado relevancia en los últimos años, dado que los grupos “diversos” se han organizado, logrando mayor visibilización y demandando políticas que satisfagan sus necesidades particulares. Realizar una gestión adecuada, de ellos y sus demandas, no sólo es importante debido a que responde a una presión que se genera en el medio, sino que también a que influye en la relación de estos grupos con su entorno, pudiendo generar cuatro estadios: exclusión, segregación, integración e inclusión. Siendo esta última a la cual se debería aspirar. Actualmente no se conoce el estado de este tipo de gestión en Chile.

Es por esto que el objetivo de este estudio apuntaba a explorar la manera en que las empresas que operan en Chile abordan la gestión de la diversidad en el contexto contemporáneo. Luego de recopilar y analizar información publicada por las empresas de la muestra, es posible afirmar que actualmente en Chile si existen organizaciones con conciencia del concepto de diversidad; sin embargo, en la mayoría de los casos, la forma y la profundidad con la que se aborda este tema es deficiente. Más aún, al finalizar este estudio se constató que más de la mitad de las organizaciones de la muestra posee algún tipo de práctica relacionada con la gestión de la diversidad, no obstante el número de empresas que lo integra a sus lineamientos estratégicos es mucho menor. Esto puede reflejar que esta área de gestión dentro de las empresas, está aún en ciernes, por lo que resultaría útil generar referentes de buenas prácticas a seguir, tal como IBM, que demuestra un entendimiento cabal y un compromiso real, lo que le ha significado beneficios económicos según lo que declaran. Además, destaca el hecho que los ejes de diversidad más atendidos por las organizaciones, mujeres y capacidades diferentes, corresponden a los grupos demográficamente más numerosos e históricamente más visibles.

Por otra parte, la metodología utilizada en este estudio resultó efectiva en cuanto a que apuntaba a una investigación de tipo exploratoria, ya que permitió verificar la existencia de prácticas, pero los resultados que provee no permiten ahondar con profundidad variables que podrían ser útiles para el estudio de los efectos de la gestión de la diversidad, ámbito que sería importante desarrollar dado el contexto actual cada vez más globalizado donde la mayor visibilidad de los grupos “diversos” genera mayores demandas y desafíos para las empresas. Por lo tanto para estudiar este tema desde otra perspectiva y generar nuevo conocimiento del tema, se recomienda desarrollar herramientas de investigación que permitan obtener resultados más acuciosos. Dado que el presente estudio, en la forma en que fue diseñado, sólo permitió un primer acercamiento al tema en la realidad actual chilena. Asimismo, se sugiere utilizar una muestra de mayor tamaño con el fin de lograr resultados más representativos.

Al concluir este estudio, se ha llegado a ciertas hipótesis, las que pueden servir de base para futuros estudios. En primer lugar, se propone la existencia de empresas que implementan prácticas concretas aisladas debido a presiones del medio y no por una convicción interna, ejemplos de estos podrían ser los cambios organizacionales que se produzcan luego de la promulgación de una ley anti discriminación o una ley de cuotas de género. En segundo lugar, se plantea que las empresas que gestionan correctamente la diversidad y lo comunican al mercado laboral, aumentan el valor de su organización en el proceso de reclutamiento, optimizándolo al atraer a candidatos ya alineados con esta visión del mundo. En tercer lugar, se sugiere que actualmente existe un desaprovechamiento de la gestión de diversidad como fuente de ventaja competitiva, al implementar prácticas concretas en este ámbito y no considerarlas o comunicarlas como tales.

Se propone realizar nuevos estudios que permitan comprobar las hipótesis mencionadas anteriormente, además sería interesante ahondar en los efectos que tendría la gestión de la diversidad en las organizaciones, en variables medibles como la productividad de los trabajadores y la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, la utilidad de esta investigación a nivel profesional radica en que, dentro del rol del Ingeniero Comercial, es necesario tener conciencia que las características inherentes del ser humano son el origen de la diversidad en la sociedad y la empresa siendo parte y, a la vez, un reflejo de ésta exige reconocerla, validarla y atenderla de manera apropiada. De este modo los beneficios que se obtienen trascienden a la organización, generando referentes en la sociedad, que a su vez genera presiones para el resto de las empresas, aumentando el bienestar general.

Bibliografía

- Armijo, M. (2004). Buenas prácticas de gestión pública en América Latina. *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (pág. 18). Madrid.
- Chichilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, XIV (1), 47-79.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5 (3), 45-56.
- English, Jorge. (24 de Agosto de 2014). Los desafíos de la alta rotación de personal. *La Tercera*, pág. 30.
- Fraser, N. (1997). *Justice interruptus: Critical reflections on the " postsocialist" condition*. New York: Routledge.
- Hope Pelled, L., Eisenhardt, K., & Xin, K. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 1-28.
- Informe Anual Departamento de Extranjería y Ministerio del Interior. (2009). Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://www.extranjeria.gob.cl/filesapp/Informe%20Estimacion%20Poblacion%20Extranjeros%202008.pdf>
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. (s.f.). *Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad*. Obtenido de Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad Web site: <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm#>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2004). *PRIMER ESTUDIO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD E INFORMES REGIONALES 2004*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de INE: http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_discapacidad/discapacidad.php

- Keyes, C. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly* , 121-140.
- Marchant, L., & Del Río, A. (2008). Gestión Estratégica de la Diversidad Cultural en las Organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, V (1), 1-18.
- Martín, F., Romero, P., & Sánchez, G. (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 225-250.
- Morgan, G. Images of Organization. En G. Morgan, *Images of Organization* (págs. 33-64). Sage Publications.
- Movimiento de Integración y Liberación Homosexual. (Julio de 2013). *Encuesta Nacional de Diversidad Sexual*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2013, de MOVILH: <http://www.movilh.cl/wp-content/uploads/2013/07/Encuesta-Nacional-Diversidad-Sexual.pdf>
- Puyol, R. (1986). *Diccionario de Geografía*. Madrid: Síntesis.
- Servicio Nacional de la Mujer. (s.f.). *Área Mujer y Trabajo*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de Portal SERNAM: <http://portal.sernam.cl/?m=programa&i=2>
- Stivill, J. (2003). *Panorama de la lucha contra la exclusión social: conceptos y estrategias*. -: International Labour Organization.

Anexos

Anexo 1: Resumen de Empresas por Rubro

Rubro	N° Empresas
Alimentación	3
Telecomunicaciones	1
Agroindustria	3
Energía	4
Transporte	3
Minería	2
Forestal	1
Retail	4
Tecnología	1
Servicios Financieros	1
Manufactura en madera	1
Papelera	1
Servicio	1
Servicios Bancarios	3
Salud	1
Total	30

Anexo 2.1: Tabla de consolidación de información (Parte 1)

Nombre Empresa	Rubro	Ventas Netas 2013	Dotación	Menciona "diversidad"	Integra "diversidad" a su identidad	% Hombre - Mujer	
						Hombre	Mujer
CCU	Alimentación	\$ 1.197.227.000.000	5.784	0	0	86	14
ENTEL	Telecomunicaciones	\$ 1.643.930.000.000	11.068	0	0	84	16
VIÑA CONCHA Y TORO	Agroindustria	\$ 475.622.000.000	3.596	0	0	-	-
COPEC	Energía	\$ 18.203.000.000		0	0	-	-
SUDAMERICANA DE VAPORES	Transporte	\$ 3.791.856.000.000	4.085	0	0	-	-
ENERSIS	Energía	\$ 6.264.446.000.000	2.404	1	1	-	-
SQM	Minería	\$ 1.301.973.000.000	4.583	0	0	87,3	12,7
COLBUN	Energía	\$ 1.002.336.000.000	991	0	0	84	16
EMBOTELLADORA ANDINA	Alimentación	\$ 834.343.108.000	3.670	1	1	-	-
CAROZZI	Alimentación	\$ 577.426.000.000	7.129	0	0	69	31
VIÑA SAN PEDRO	Agroindustria	\$ 152.255.000.000	1.218	0	0	75	25
CODELCO	Minería	\$ 8.838.996.000.000	19.242	0	0	91,5	8,5
GASCO	Energía	\$ 993.023.000.000	2.736	1	0	-	-
MADECO	Forestal	\$ 245.773.851.000	2.643	0	0	-	-
SODIMAC	Retail	\$ 1.731.804.000.000	20.762	1	1	-	-
FALABELLA	Retail	\$ 4.262.170.240.000	54.559	1	0	47,9*	52,1*
CENCOSUD*	Retail	\$ 10.341.039.827.000	61.309	1	1	48,6*	51,4*
RIPLEY	Retail	\$ 861.716.000.000	16.142	0	0	-	-
METRO	Transporte	\$ 250.180.000.000	3.530	0	0	-	-
IBM	Tecnología	\$ 59.100.000.000.000	431.212*	1	1	-	-
CUPRUM AFP	Servicios Financieros	\$ 46.785.960.000	1.255	0	0	-	-
MASISA	Manufactura en madera	\$ 806.543.610.000	9.970	0	0	84	16
LAN	Transporte	\$ 7.840.265.100.000	12.185	0	0	43**	57**
CMPC	Papelera	\$ 2.939.634.000.000	8.854	0	0	87,5*	12,5*
AGROSUPER	Agroindustria	\$ 1.463.907.000.000	15.405	1	0	79	21
SODEXO	Servicio	\$ 13.779.353.000.000	413.000	1	1	-	-
SANTANDER	Servicios Bancarios	\$ 2.882.011.500.000	11.156	1	0	45	55
BANCO CHILE	Servicios Bancarios	\$ 1.456.000.000.000	14.581	0	0	50	50
BCI	Servicios Bancarios	\$ 1.185.970.000.000	10.518	0	0	43,6	56,4
BANMEDICA	Salud	\$ 943.581.000.000	12.857	0	0	-	-
*Datos de toda la compañía, incluyendo operaciones fuera de Chile.							
**Reporte de sostenibilidad 2011							
*** Empresa declara porcentaje directamente							

Anexo 2.2: Tabla de consolidación de información (Parte 2)

Nombre Empresa	Cantidad de mujeres en directorio	Total integrantes directorio	Acciones Concretas					Consideran la diversidad como ventaja	Tienen un área de gestión de la diversidad
			Mujer	LGBT	Multiculturalidad	Capacidades diferentes	Distintas generaciones		
CCU	0	10	1	0	1	1	0	0	0
ENTEL	0	9	0	0	0	0	1	0	0
VIÑA CONCHA Y TORO	0	7	0	0	0	0	0	0	0
COPEC	0	7	0	0	0	0	0	0	0
SUDAMERICANA DE VAPORES	0	12	0	0	0	0	0	0	0
ENERSIS	0	7	1	1	1	1	1	1	0
SQM	0	8	1	0	0	0	0	0	0
COLBUN	1	9	0	0	0	0	0	0	0
EMBOTELLADORA ANDINA	0	14	0	0	0	0	0	0	0
CAROZZI	0	8	0	0	0	1	0	0	0
VIÑA SAN PEDRO	0	9	1	0	1	1	0	0	0
CODELCO	0	9	0	0	0	0	0	0	0
GASCO	0	8	0	0	0	0	0	0	0
MADECO	0	7	0	0	0	0	0	0	0
SODIMAC	1	9	1	0	0	1	0	1	0
FALABELLA	2	9	1	0	0	1	0	0	0
CENCOSUD*	1	9	1	1	1	1	1	1	0
RIPLEY	0/2	5	0	0	1	1	0	0	0
METRO	0	7	1	1	1	0	1	0	0
IBM	1	13	1	1	1	1	1	1	1
CUPRUM AFP	2	11	0	0	0	0	0	0	0
MASISA	1	7	0	0	0	0	0	0	0
LAN	1	9	1	1	1	1	1	0	0
CMPC	0	7	0	0	0	0	0	0	0
AGROSUPER	1	6	0	0	0	0	0	0	0
SODEXO	38%***	-	1	1	1	1	1	1	0
SANTANDER	1	12	1	0	0	0	0	0	0
BANCO CHILE	0	11	0	0	0	0	0	0	0
BCI	0	10	1	0	0	1	0	0	0
BANMEDICA	0	7	0	0	0	0	0	0	0

*Datos de toda la compañía, incluyendo operaciones fuera de Chile.

**Reporte de sostenibilidad 2011

*** Empresa declara porcentaje directamente

Anexo 3: Entrevista a Facundo Chas, especialista de selección de personal en IBM Chile y líder del grupo de diversidad LGBT

Facundo: personas con discapacidad, LGBT, sí. Crossgen, que es las distintas capacidades generacionales, cultura y lo último que es work and lifebalance, que es un balance entre la vida personal y la vida laboral

Lorena: ¿y esto es como un área que...?

Facundo: eso se maneja en el área de diversidad

Lorena: ya

Facundo: si, a nivel Latinoamérica, si, que lo manejan personas que coordinan todas las áreas, y por cada área hay un líder.

Lorena: ah ya.

Facundo: hay un Facundo para personas con discapacidad, otro Facundo para mujeres.

Lorena: ya.

Facundo: otra persona para cultura

David: ah ya. ¿Y eso es por país o por...?

Facundo: por país

David: por país. Ya. ¿Y responden al gerente de recursos humanos?

Facundo: mmmm. No necesariamente. Responde a la línea de diversidad. IBM es una empresa matricial, si o sea, no todo lo que es esto responde a recursos humanos.

David: Ya.

Facundo: hacemos la coordinación con los gerentes de recursos humanos, sí. Pero no depende de él.

David: Ya. Mmm, quizás asumimos mucho que era de recursos, que respondías a recursos humanos, entonces tenemos varias preguntas como acerca del tipo de prácticas que se manejan en recursos humanos la verdad.

Facundo: No, es una empresa matricial de distintos equipos de empresas

David: Quizás, de repente, igual las conoces. Nosotros dividimos al final en cinco.

Lorena: lo que pasa, es que queríamos saber si es que tenían prácticas como, concretas, respecto a distintas funciones de recursos humanos. Por ejemplo, si habian, prácticas en concreto acerca reclutamiento y selección. Tu dijiste que, en la charla que se capacitaba a las personas que iban a hacer entrevistas.

Facundo: es que depende de, a ver. Nosotros, cuando hacemos la parte de selección, capacitamos a los reclutadores. Y los gerentes, aquí preguntas haciendo tus preguntas, o sea, pero es una fase de entrevista, nosotros no discriminamos al que participe, ningún tipo de persona, raza, color, sexo, mujer, hombre, gay, no gay, ¿sí. ¿Se entiende la pregunta, respuesta?

David: si

Lorena: si

David: y ese reclutamiento se hace, solo a los entrevistadores. ¿Es interno o se busca gente que ya tenga...

Facundo: No entiendo

David: este reclutamiento, esta, o sea, los entrevistadores, ¿reciben una capacitación interna de IBM?

Facundo: si

David: ya

Facundo: eso siempre lo hacen. Es una metodología global, que utilizamos para reclutadores y gerentes para hacer el mismo modelo de entrevistas.

David: ya. Y con respecto a bienestar o compensaciones. Recuerdo que en la charla hablaron.

Facundo: de los beneficios

David: si, de los beneficios, que compartían temas de seguro de salud y cosas así.

Facundo: si, mira, las parejas heterosexuales y homosexuales tienen los mismos beneficios de salud. Tenemos un plan médico IBM, si, que es propio de IBM donde la pareja homosexual tiene, por ejemplo, yo tengo mi carga, tengo una persona, les digo que convive conmigo o que yo la quiero incluir en mi plan médico, automáticamente IBM se hace cargo de cualquier tipo de inconveniente que tenga mi pareja.

David: ya.

Facundo: vuelvo a decir, es algo que IBM da como beneficio, no es algo que este escrito por ley, porque por ley no hay nada, claro, es un beneficio de IBM que se llama domestic partners benefits.

David: y tienen que seguir algún procedimiento formal para esto o, no sé, o sea. Lo pensaba como. A los trabajadores no se les exige algún nivel de antigüedad o simplemente por ya entrar a la empresa.

Facundo: si

David: ser IBM te brinda todos los beneficios

Facundo: exacto

David: y con respecto a las capacitaciones, ¿todos los trabajadores tienen acceso a ellas?

Facundo: no

David: es que en algunas empresas por ejemplo, les hacen capacitaciones sólo a personas clave para ahorrar recursos, en otras las suben a una nube y cada uno casi puede postular

Facundo: nosotros tenemos una serie de entrenamientos que están disponibles en la web. Obviamente para tu skill y para lo que vos decidas hacer en tu carrera profesional, vas a tener concursos, pero porque yo quiero, va más por perfil. En recursos humanos, yo tengo todos los cursos que me interesan pero si mi perfil va para recursos humanos, no me va a interesar algo de storage o storing. Si me puedo especializar en storing y networking si voy a ganar, si voy a saber más de lo que está sucediendo. Por ejemplo, a mí ahora me interesa saber lo que pasa en el i-cloud. Que es lo que pasa con mobile, no sé, que es lo que más se está hablando a nivel tecnológico hoy en día. Por ejemplo, para estar capacitado para lo que se viene. Entonces sí, tienes acceso a todos los cursos veinticuatro por siete

David: mmm ya.

Lorena: en el proceso de inducción, ¿se incluye esto de la diversidad también? Me refiero aparte de la política

Facundo: cuando tú haces un contrato. Antes de entrar a IBM tenemos una especie de guía previo a tu ingreso. Haces una firma y se te da una charla de inducción

David: ya

Facundo: ¿sí? Además de la charla de inducción, cuando ya estás en el trabajo a las semanas de haber ingreso se te hace una nueva inducción, más general, no tanto del país como se hace en esta primera charla, donde se te cuentan todas estas mismas políticas, diversidad, ya más interiorizado en la compañía. La inducción que damos nosotros en Chile, es más propio del país, los beneficios del país y las políticas del país también. Y se incluye esto de diversidad.

Lorena: ah ya.

Facundo: después se vuelve a otro tercer curso, como para reforzar todos los temas de recursos humanos y yo me encargo de capacitar a todos los empleados nuevamente para reforzar el tema de diversidad, en general.

Lorena: o sea, pero en general...

Facundo: en general, gerentes y empleados.

David: y en caso de haber quiebres, faltas a este compromiso detectadas por la empresa.

Facundo: un segundo.

David: te decía en caso de que algún empleado. Se denuncien faltas a este compromiso que es de respeto por la diversidad en todos sus ámbitos. ¿Se sanciona, se capacita?

Facundo: Si un empleado, me llega una denuncia de que se siente discriminado, cualquiera de las políticas que nosotros tenemos, se abre un caso, un caso de investigación. Ese caso es anónimo, se hacen las investigaciones correspondientes, se investiga y en caso de quedar claro que esa persona se sintió discriminada, dependiendo de la gravedad del hecho se trata el tema.

Lorena: ¿y lo máximo?

Facundo: hay sanciones, hay distintos grados, ¿no? El último es el despido.

Lorena: ¿se puede capacitar de nuevo?

Facundo: pero la verdad, sinceramente, no hemos tenido casos de discriminación, fuertes. Por lo menos desde que llegue yo el 2011 y se puso en práctica esto no me ha llegado. A ver si lo hay y no los dicen, ahí yo no lo puedo saber, ¿puede pasar? puede pasar

David: y, ¿podemos hablar de cultura también?

Lorena: si, estaba pensando lo mismo. Es que según lo que hablaste el viernes y también por lo que hemos conversado nosotros, creemos que como que todo esto de la gestión de diversidad es algo que tienen súper arraigado ustedes en su cultura.

Facundo: la cultura organizacional

Lorena: claro. Esto parte de la convicción de los fundadores de la...?

Facundo: exactamente, Watson es el que empezó a impulsar este tema en los años 1890 y ahí puso mucho mucho hincapié en los temas de diversidad, como les mostraba en las slides. Hay muchísimos hechos importantes a lo largo de la historia que pueden ver en la página de internet, que está ahí, si ustedes necesitan la información, antes del jueves se las paso. Pero, si, está muy arraigado desde la fundación de la compañía, como compañía IBM en 1911, ya es un hecho y se mantuvo hasta 1950 cuando se firmó esta política de diversidad

Lorena: O sea en este caso fue parte de las creencias y valores propios del fundador, pero independiente de eso, ¿tú crees que les da una ventaja también, a la organización? El hecho de tener gente diversa, con distintas visiones.

Facundo: obviamente que sí, porque si no tuviéramos una empresa diversa creo que IBM no existiría como empresa tal, o sea, al fin y al cabo somos los empleados los que hacemos la compañía, los que aportamos la diferencia. Como digo yo, como dije en el video, a IBM no le importa si soy gay, lesbiana, transexual o lo que fuera. A IBM le importa mi aporte como empleado, eso es fundamental, el aporte que yo puedo hacer a una compañía de esta magnitud

Lorena: esto debe tener efectos en los trabajadores

Facundo: muchísimos

Lorena: dijiste que eran más productivos, los que eran apoyados

Facundo: la verdad que sí, somos más productivos y me incluyo, porque la verdad, o sea, nunca he trabajado en compañías locales en Chile, pero si conozco gente que sí y no pueden ser quienes son. Se tienen que esconder, o mentir o inventar historias, cosas que yo hacía cuando trabajaba en McDonalds a los 16 años. En McDonalds inventaba historias hasta que dije que era gay. McDonalds también es una empresa diversa pero no enfocado tanto en la parte LGBT sino que en personas con discapacidad. Yo trabaje en HP. También hay un ambiente más diverso pero no tan arraigado como en IBM, donde se hacen cosas como esta, ¿no? Pero vuelvo a decir, en Chile es un caso muy particular y es más complejo

hoy en día no hay empresas como Google o IBM. Ni siquiera Google, ya que como vimos no tienen mucha cosa

David: es pequeña, tiene 30 personas

Facundo: claro, no tiene esos beneficios que tenemos nosotros a nivel locales, no tienen beneficios para parejas del mismo sexo, no es que sea competencia o no, pero vamos a la realidad, te hablamos de un tema más de Estados Unidos, que quieren replicar más localmente. ¿No? Ojalá que se haga, para tener otra visión, de otra compañía. Para que las empresas locales tengan un ejemplo a seguir. Eso sería mi sueño.

David: lo de la productividad, ¿Cómo lo miden?

Facundo: nosotros lo medimos, la productividad, con una encuesta que se llama About You, donde todos los empleados año a año en temas de diversidad miden su satisfacción con respecto a la...trabajando en IBM. Es personal, es una encuesta anónima, todos los empleados por igual y ahí sacamos esta métrica del 20%, 30%.

David: y esto genera medidas de...mmm...en caso de detectar problemas, insatisfacción

Facundo: se toman medidas dependiendo del país y del problema que es, se envía a la persona correspondiente para resolver esa situación

David: se mira desde arriba

Facundo: nosotros miramos el resultado a nivel Latinoamérica. Nosotros estamos divididos por región Latinoamérica, Europa, Asia, Asia Pacifico, Oceanía. Entonces son cinco regiones a nivel mundial y ahí se saca el indicador y a fin de año se hace un balance de las cosas positivas y las cosas que tenemos que mejorar y sacamos ese porcentaje. La verdad que los resultados que presentamos son de ese indicador About You

David: que más, tenemos compensaciones. Bueno, no sé si están en el Great Place to Work

Facundo: si, estamos participando del Great Place to Work, IBM Perú salió primero.

David: acá en Chile. No...

Facundo: es muy complicado. Pero todos los años participamos

Lorena: no ha sido complicado, no sé, el choque cultural, porque igual Chile es un país que no acepta

Facundo: no acepta la diversidad, sinceramente

Lorena: no ha sido difícil ese choque cultural entre implementar estas políticas con las personas

Facundo: muy difícil. Para hacer este video, lo empecé a hablar el 2012. Recién lo saque el 2014. Imagínate

David: y con este cambio de paradigma al final, no han notado como un cambio en los postulantes que llegan

Facundo: si, desde que salió el video, no te puedo explicar la cantidad de gente que me ha contactado a mi directamente. Ya sea para, todo, hasta me han ofrecido pololeo, pero si la verdad es que sí. Y aparte están nuestros avisos. En cada aviso que se saca, IBM dice que no se discrimina

David: a veces pienso que, quizás, es una idea no más, pero IBM tiene una parte de desarrollo tecnológico, quizás IBM no apunta a tener más diversidad en esos puestos, que requieren de ideas contrapuestas o que se puede beneficiar más de la diversidad.

Facundo: un segundo, ¿qué me decías?

David: IBM no apunta a reclutar gente como diversa en puestos estratégicos que se puedan beneficiar de la diversidad, puestos como de desarrollo tecnológico

Facundo: sabes que la mayoría de nuestros ejecutivos son gays. Más del 50%

David: harto

Facundo: a nivel mundial

David: es un montón. Me sorprendió

Facundo: ahí en uno de los slides que puse, se llama Executive Out, donde la gran mayoría, todos los días recibimos quien se ha declarado abiertamente gay. Y es algo muy lindo de recibir, que una persona de tal magnitud me lidera. Pero localmente, un líder abiertamente gay no tenemos. De esa magnitud

Lorena: y en cuanto a mujeres

Facundo: en mujeres somos el peor país

David: ¿en el sentido de integración o LGBT?

Facundo: nosotros validamos, o sea, no tenemos la representatividad que queremos tener. La idea de la compañía es que sea mitad y mitad. Es muy complicado porque Chile no tiene a las mujeres capacitadas que queremos. La mujer no se deja tener el rol que realmente se merece. Me encantaría tener más mujeres en procesos. Acá en Chile es el peor país de Latinoamérica. Donde menos mujeres capacitadas tenemos al momento de presentar una terna de calidad

David: ya

Facundo: hablo de terna como decir un número. Pero a veces uno presenta más de una terna y tampoco hay mujeres

David: ¿y en caso de capacidades diferentes?

Facundo: tenemos hoy en día muchas personas trabajando con distintos tipos de capacidad y una aplicación en nuestro sistema que es sólo para personas con discapacidad. Se inscriben, indican la discapacidad que tienen, y ahí dependiendo del skill que tienen los tomamos

David: y asumiendo que tienen todas las instalaciones

Facundo: tenemos personas ciegas, que les damos todo el equipo necesario para llegar y trabajar, lo que se necesite

David: te quería hacer la misma pregunta que le hice a google en la charla. De lo que hemos estado leyendo en los papers, ya en varios hemos encontrado que la diversidad muchas veces causa problemas

Facundo: eso es una línea muy fina. Me ha pasado en una charla que di en una en la Diego Portales. Que a veces hablar tanto de diversidad causa esa línea de que el heterosexual se sienta discriminado. Pero nosotros lo que hacemos es enfocarnos pura y exclusivamente en lo importante. Ojala un día no me tenga que enfocar más en esto, que no sea tema, y que no exista un área de diversidad. Me encantaría poder algún día, como hacen en IBM en otros países del mundo, participar en marchas de la igualdad, poder poner la bandera del orgullo gay, la bandera con colores, en todos los países del mundo eso se hace. Es un trabajo, un sueño, espero antes de morirme. Pero problemas la verdad que no, al contrario, los empleados lo toman muy muy bien y más cuando los dejas participar de distintas acciones. Acá hemos traído a Pablo Simonetti, la alcaldesa, ha venido este chico Cristian que gano la medalla del paraolímpico el año pasado, medalla de oro, o sea, los empleados están muy interesados en este tema. ¿Tienes gente que no lo esté?, seguramente, los menos.

David: y extranjeros, tienen alguna política

Facundo: ¿cuantos extranjeros tenemos?

David: en el sentido de...¿Ustedes traen muchos ejecutivos de Estados Unidos o también contratan...? Porque aquí en Chile en general tenemos mucha mano de obra de los países vecinos pero están mal calificados, pero también llegan bastantes de Brasil

Facundo: Tenemos de todos los países, Brasil, Perú, Colombia, Venezuela, Argentina muchísimo, España. Han llegado de Uruguay

David: con ellos no hay una política particular

Facundo: la cultura. Todo lo que es referente a cultura, trabajamos con ellos para hacer esa adaptabilidad cultural con el país

David: ya. Y como se hace, se selecciona y...desde el momento que se decide que van a venir

Facundo: no, no. Las personas que te estoy nombrando son empleados que trabajan en otros IBM del mundo y vienen para acá

Lorena: estuve viendo la página para trabajar acá y dice que uno puede postular a trabajos fuera también, ¿ahí cómo se hace?

Facundo: ahí, que te tengan en cuenta es poco probable, lo puedes hacer, pero tienes que tener la visa de ese país. Y salvo que esa persona se interesa mucho en tu skill. ¿Sucede? Si. Mucho. Si. Si hay un brasilero viviendo en España, me lo traigo porque es brasilero. Pero si yo tengo una skill muy específica, que no encuentro en mi región, salgo a otras regiones del mundo, le pregunto si le interesa y ahí, corre el gasto por IBM. Las dos posibilidades pueden ser.

Lorena: ¿y con respecto a las distintas generaciones u otro eje?

Facundo: lo que hacemos son charlas informativas acerca de las diferencias generacionales. Dependiendo de cuál sea el mes. Para todos los seis ejes de diversidad que les comente, tienen un mes representativo, como Junio, LGBT, Mujeres en Marzo, personas con discapacidad, Diciembre, así sucesivamente. Work and Life es en Octubre y ahí se hacen charlas respecto a ese tema, para todos los empleados, no es mandatorio, es abierto a la posibilidad de lo que ellos quieran. Se hacen charlas para empezar a trabajar diferencias generacionales, porque tengo gente que hace 20, 30 años que trabaja en la compañía que lamentablemente se tiene que adaptar al mundo moderno en el que vivimos. Ustedes me entienden. Otra cosa es el tema de work and life balance. Si yo quiero trabajar desde mi casa. Al chileno particularmente le gusta que el empleado este ahí, aunque no esté haciendo nada. Las personas son mucho más productivas estando en su casa. No tienes tantos distractores, la persona se concentra más, es bueno, a veces es muy bueno, porque uno trabaja más de las horas que uno debería trabajar.

Lorena: y respecto al proceso de reclutamiento y selección. Siempre se dice que a la gente mayor le cuesta mucho encontrar trabajo. ¿Acá no hay problema con eso? Y por ejemplo, ¿cuándo son muy jóvenes?

Facundo: me hablas de pasantes, es más hoy tenemos más de 200 posiciones abiertas

Lorena: son como prácticas

David: tienen alguna estrategia para encontrar postulantes, donde publicar

Facundo: publicamos. Es que no sale por ahí como IBM. Publicamos en nuestra página de internet y en distintas universidades. En la Universidad de Chile sale publicado, en todas las que tengamos convenios, pedimos que salgan. LinkedIn, Portales de empleo

David: ¿Laborum?

Facundo: si, pero principalmente nuestra página de internet

Lorena: también, respecto a las mujeres, respecto a los sueldos, ¿la mujer gana menos?

Facundo: le pagamos exactamente igual que a un hombre

David: tú decías que había un problema con la cantidad de mano de obra, que hay pocas mujeres que están capacitadas. Al final, en los cargos de autoridad, ¿las cuotas son muy dispares?

Facundo: por política es el mismo sueldo. Puede ser que la mujer gane más que el hombre, también puede pasar, pero la verdad está dentro de rango salarial que un hombre recibiría también.

Lorena: y en cargos importantes en Chile ¿hay mujeres?

Facundo: Hay menos mujeres. Hay en marketing, la gerenta de consultoría, gerente de tesorería.

Lorena: ¿y el clima?

Facundo: la verdad, lo que pienso yo. Es impecable, yo no he tenido jamás un problema en mis más de 3 años trabajando acá en IBM Chile, pero llevo 6 trabajando, ni en Argentina. Y si yo llegase a tener un solo problema yo me sentiría totalmente apoyado, para mí eso es importante.

Lorena: Consideras que el éxito de las políticas que tienen respecto a la diversidad es porque está realmente inmerso en la cultura de la organización

Facundo: ¿el éxito de la compañía o de la diversidad?

Lorena: el éxito de la diversidad

Facundo: yo creo que sí, o sea,

Lorena: es que muchas veces se hacen cambios pero en realidad la gente no los toma en cuenta

Facundo: no, o sea, cuando subí el video, mucha gente me ha felicitado, en Facebook, personalmente, comentarios, apoyo de posteos, me han venido a abrazar, felicitar, al contrario, se nombra siempre en los eventos de cierre, o sea, diversidad es un punto importante en cada género de nuestros referentes

Anexo 4: Carta de compromiso completa Presidente y CEO de IBM.

“Los empleados de IBM representan una fuerza laboral talentosa y diversificada. Alcanzar el máximo potencial de esta diversidad es una prioridad de negocios que es fundamental para nuestro éxito competitivo. Un elemento clave en nuestros programas de diversidad es el compromiso de IBM con la igualdad de oportunidades.

Las actividades de contratación, promoción y compensación de empleados se conducen sin distinción de raza, color, religión, sexo, identidad o expresión de género, orientación sexual, nacionalidad, genética, discapacidad, o edad. Estas actividades, así como el diseño y administración de planes de beneficios que IBM brinda a sus empleados cumplen con todas las leyes aplicables, incluyendo aquellas que tratan la igualdad de oportunidades. Para personas con discapacidad calificadas, IBM provee las modificaciones al puesto de trabajo que cumplen con la ley, y que IBM determina que son razonables y necesarias para un desempeño efectivo. En respetar y valorar la diversidad de nuestros empleados, y de todos aquellos con quienes hacemos negocios, se espera que los gerentes aseguren un ambiente de trabajo libre de toda forma de discriminación”.

Virginia M. Rometty

Presidente y CEO de IBM