

bizkaiako hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



septiembre 2007

[www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

## La gestión de la diversidad en las organizaciones

### ¿Qué queremos decir con diversidad?

Reconocer y valorar la diversidad implica desarrollar actitudes y comportamientos de reconocimiento del otro en su diferencia.

Es importante distinguir entre las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad:

- las dimensiones primarias son características que deberían apreciarse como valores esenciales de la persona: su edad, su sexo, sus aptitudes físicas y psíquicas, sus creencias religiosas, su cultura de origen, su orientación sexual.
- las dimensiones secundarias incluyen, entre otros aspectos, el nivel de estudios, las competencias y la experiencia profesional, la capacidad para comunicarse, el sentido de la iniciativa o la capacidad para hacer frente a los conflictos.

Las acciones sobre las dimensiones primarias se orientan sobre todo a la sensibilización y procuran promover cambios de actitud y comportamiento. Movilizar el potencial de las dimensiones secundarias requiere acciones positivas para crear oportunidades y medidas que apoyen e inciten, a personas y grupos, a apropiarse de dichas oportunidades. Aprovechar plenamente las ventajas de la diversidad requiere impulsar ambos tipos de acciones.

### ¿Por qué se habla de la diversidad?

La propia realidad social, nuestro día a día, con la incorporación socio-laboral de las mujeres, de las personas con discapacidad y de las de origen extranjero, el envejecimiento activo, la normalización progresiva de la homosexualidad... han impuesto la necesidad de articular medidas de gestión de la diversidad en las organizaciones.

Por otro lado, el acceso a la ciudadanía plena requiere que las personas ejerzan sus derechos (al empleo, la vivienda, la educación, la salud...) y puedan contribuir activamente a la construcción de la sociedad y aportar sus valores, perspectivas y capacidades como mujeres, personas de origen extranjero, menores de edad, mayores...

Al mismo tiempo, es necesario continuar avanzando en la lucha contra la discriminación y en favor de la igualdad. 2007 ha sido declarado como el Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades<sup>1</sup> pero desde el año 2003 la UE está llevando a cabo la campaña "Por la Diversidad. Contra la discriminación" con el objetivo de informar de los derechos en relación con el empleo y la formación profesional de acuerdo con las normas comunitarias y la legislación que las desarrolla en cada país.

### ¿Qué supone gestionar la diversidad?

Es el modo en que la entidad –empresa, ONL, institución- establece políticas, específicas o no, para obtener el máximo beneficio de la composición diversa del grupo humano que la conforma. Implica una combinación de actividades que promuevan prácticas no discriminatorias y acciones positivas que capitalicen las diferencias de origen, conocimientos y competencias -por ejemplo, lingüísticas- de las personas y los grupos, como una herramienta útil de desarrollo.

### ¿Por qué gestionar la diversidad?

Según un estudio realizado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea, los tres motivos principales del sector empresarial para gestionar la diversidad son: a) por razones económicas (mejora del rendimiento, acceso a grupos de clientes, mejora de la marca...); b) por cumplimiento de la legalidad; c) por responsabilidad social.

En el caso del sector no lucrativo, una motivación adicional puede ser construir modelos de organización participativos en los que las personas destinatarias puedan, de manera progresiva, tomar decisiones sobre su propio proceso, sobre las actividades, proyectos y servicios en los que participan y sobre la organización en general. Parece también coherente con nuestra misión realizar un especial esfuerzo por integrar a personas que hayan sido destinatarias de nuestros servicios y a personas con discapacidad, mujeres, jóvenes, inmigrantes... como socias, colaboradoras, voluntarias, profesionales, directivas, garantizando su participación en pie de igualdad en los diferentes niveles de cualificación y responsabilidad.

A pesar de nuestra trayectoria en la gestión de organizaciones plurales (organizaciones de personas afectadas que incorporan voluntariado y profesionales, ONGDs, empresas de inserción...), hoy por hoy, es difícil encontrar propuestas y estudios sobre la aplicación, gestión y manejo de grupos diversos fuera del entorno empresarial. La gestión de la diversidad es un reto sobre el que las ONL debemos reflexionar, intercambiando buenas prácticas con otros sectores. Podemos aprovechar también la experiencia de países como Canadá o Reino Unido pero sobre todo tenemos que apostar por gestionar de manera eficaz la presencia diversa en nuestras organizaciones, reforzar esta cuestión en nuestras agendas, formalizar nuestra experiencia, analizar cómo vivimos la diversidad y sobre todo, hablar y escuchar a quiénes tenemos cerca y son "diversos".

<sup>1</sup> [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu). 2007 Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades.

### Para profundizar

>> CEAR Euskadi. Inmigración y empresa. Apuntes para la gestión de la diversidad cultural en clave de comunicación y calidad. *Cuadernos Sociológicos vascos*, nº 19.. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2006 189 p.

>> DE JIMENEZ A., AGUADO M., PIMENTEL M. *Inmigración y Empresa. El desafío empresarial de la inmigración*. Cordoba: Almuzara, 2005. 271 p.

>> European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. Unit.D3.Sept.2005 [www.ec.europa.eu/employment\\_social](http://www.ec.europa.eu/employment_social).

>> Directiva 2000/43/CE que prohíbe la discriminación a causa del origen racial o étnico. COM/2006/0643final/2, 29 de junio de 2000.

>> Directiva 2000/78/CE que prohíbe la discriminación por religión y creencias, discapacidad, edad u orientación sexual. Diario Oficial De las Comunidades Europeas (DOCE), 2 de diciembre de 2000.

>> Ley 62/2003 de 20 de Diciembre de medidas fiscales, administrativas y de orden social. BOE, 3 de diciembre de 2003, nº313, p.46874

>> DE VYNCKE R., DUBORD A. *Guide Pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Montreal: Bibliothèque Nationale du Quebec, 2005.

### Curso

**>> Curso "Técnico especialista en intervención sociolaboral con colectivos en riesgo de exclusión". Aportará las herramientas y metodología necesarias para trabajar en el ámbito laboral con mujeres, inmigrantes, jóvenes, drogodependientes, reclusos, mayores de 45 años y parados de larga duración.**

Lugar: Madrid

Organiza: Red Araña

Horario: viernes de 16 a 21 h. y sábados de 9 a 14 h

Fecha : del 28/09/2007 al 01/12/2007

Dirección: Ntra. Sra. de la Luz, 44

Tlf: 915255099

E mail: [formacion@empleoenred.org](mailto:formacion@empleoenred.org)

Web: <http://www.empleoenred.org>

## Publicaciones



**>> La gestión de la diversidad en la organización global.**

DE ANCA, CELIA. VÁZQUEZ VEGA, ANTONIO.

Madrid: Pearson Educacion, 2005.

Si quieres enviarnos publicaciones para difundir, puedes ponerte en contacto con nosotros en [documentacion@3sbizkaia.org](mailto:documentacion@3sbizkaia.org)

Te agradeceríamos que, si no lo has hecho aún, participes en el Estudio para la elaboración del Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia. Si deseas hacerlo, [sigue este enlace a la encuesta sobre el Tercer Sector en la web del Observatorio.](#)



**Puedes consultar la web del Observatorio en:** <http://www.3sbizkaia.org/>

- Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Puedes enviarnos tus sugerencias a [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)