

LA DIVERSIDAD

es una fuente de riqueza, humana y económica

Las relaciones laborales de una organización comienzan con los procesos de reclutamiento y selección, es decir, mucho antes de la contratación e inducción formales, pues las empresas dan a conocer sus valores, estrategias y filosofía organizacionales desde el mismo instante en que llaman a postular; buscan candidatos, toman contacto con ellos y los evalúan.



Aldo Siri Frites, Psicólogo, Especialista en Gestión de Personas en Gobiernos Corporativos. Profesor Universidad Alberto Hurtado

No es necesario estar ligado administrativamente a una compañía para conocer sus principios de gestión humanos, basta con participar en un proceso de selección para entender su valoración de las personas, el lugar que ocupan éstas en su estrategia, el respeto por su identidad, el verdadero cuidado y atención que les prestan, las perspectivas para su desarrollo, la participación como motor organizacional o su consideración en situaciones de excepción o crisis. Y es que en una economía equitativa, los procesos de selección deben ser bidireccionales, de doble vía, informativos y con significado para ambas partes, al contrario de lo que ocurre cuando existe una brecha de desigualdad entre quien demanda y quien ofrece.

Desde sus orígenes, los procesos de reclutamiento y selección han buscado identificar a la persona adecuada para el puesto de trabajo adecuado, primero en forma intuitiva, tras el criterio de asegurar o mejorar la productividad de las fá-

bricas, y después, en base a los estudios científico-sociales, a través de herramientas para desarrollar mediciones ya no sólo físicas, anatómicas o fisiológicas, sino también mentales y cognitivas, a sus postulantes. Así, las ciencias sociales tuvieron -y tienen- una gran influencia en la elaboración de los marcos metodológicos de reclutamiento y selección, como son las pruebas psicométricas, entrevistas y test. Pero siempre considerando a los candidatos como sujetos pasivos u objetos de un proceso independiente de ellos.

Entonces -y aún hoy-, el sentido común dominante y la episteme de la época, suponían entornos laborales masculinizados y excluyentes de la mujer. La "visión de mundo" en lo laboral era predominantemente -y sigue siendo- masculina, relegando a la mujer a tareas domésticas y de crianza, o, a lo más, a pequeñas labores auxiliares y de servicio al trabajo operativo de los hombres. Y a esto contribuyeron los sistemas de reclutamiento y selección tradicionales.

El origen étnico y el género son aspectos relevantes a la hora de la participación laboral. No sólo ha existido discriminación histórica de género en el trabajo, sino también la dificultad social para la integración de identidades de género, a través del uso de instrumentos de selección discriminatorios y/o prejuiciosos, anclados en antiguos y hasta falsos paradigmas (recordemos que hasta hace muy poco el DSM III consideraba la homosexualidad como patología).

La mejor forma de evitar todo tipo de discriminación y, a la vez, desarrollar a las personas de una empresa para que sean tolerantes y promuevan la diversidad, es establecer pautas generales y colegiadas que establezcan la forma de actuar frente a estas situaciones, desde los inicios de la relación laboral y que se apliquen en forma compartida, para evitar sesgos inconscientes.

La diversidad es una fuente de riqueza, humana y económica. El mundo es heterogéneo y diverso y se necesita de todos para construirlo integral y

completamente. La inclusión no es una cuestión de corrección política. Es la clave para el crecimiento. La diversidad, o el estado de ser diferente, no es lo mismo que la inclusión. Una es una descripción de lo que es, mientras que la otra describe un estilo de interacción esencial para equipos y organizaciones eficaces. No entenderlo así es dejar valor -económico y humano- sin capturar.

Las decisiones de negocios mejoran con la diversidad de pensamiento y de perspectivas, y eso requiere la participación equitativa de los géneros y culturas. La diversidad fortalece la capacidad innovadora, libera el potencial de las personas y se expresa inevitablemente en los resultados de un negocio¹.

Es por ello que las empresas y sus áreas de recursos humanos deben establecer las medidas y los desarrollos que permitan eliminar la discriminación entre los candidatos, donde el trato igualitario en los procesos de selección debe estar garantizado para todos y todas. El objetivo no es evitar los sesgos, ni siquiera lograr que las personas acepten que los tienen, sino hacer que tomen consciencia que ellos acarrearán consecuencias negativas sobre los demás.

Los sesgos son filtros que distorsionan el pasado, hacen que el presente sea confuso y amenazan el futuro. Son inconscientes, gobiernan muchas de las decisiones más importantes que tomamos y tienen un efecto profundo en la vida de las personas y de diversas maneras. Los patrones inconscientes pueden manifestarse de maneras tan sutiles que son difíciles de detectar. Por eso es necesario conocerse, formarse y educarse en ellos, para controlarlos, sobre todo cuando un sujeto necesita conocer a otro sin la interferencia de sus propios paradigmas, tarea casi imposible. Esto es algo que los seleccionadores deben saber. Muchas veces, en la dinámica de la selección de personal participan sesgos ajenos a la idoneidad del candidato y propios del evaluador, como su aspecto físico (ser gordo, ser mayor, pertenecer a alguna etnia o grupo social), el acento, su vocabulario, ser manifiestamente LGTBI+, y otras características que nada tienen que ver con su capacidad laboral, se “cuelan” entre las apreciaciones para la calificación de un candidato. Y de esto debemos ser conscientes.

Sin embargo, “seleccionar es discriminar”, y esto podría parecer un contrasentido cuando hablamos de inclusión. No obstante, la OIT define la discriminación laboral como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”².

La implantación de medidas como el currículo ciego es una de las prácticas que se están introduciendo en muchos países, regiones y organizaciones, con o sin respaldo legal. Se trata de

eliminar del currículum los datos personales que puedan dar pistas sobre alguna de estas características que induzcan al sesgo. Elementos como la fotografía, el domicilio, la edad, el colegio, la nacionalidad o el género pueden ser objeto de discriminación, consciente o inconsciente. El objetivo es que se seleccione a la persona por su experiencia, capacidades y formación, y no por aspectos que nada tendrán que ver con el desempeño de su tarea. Una buena mejor forma para evitar el sesgo es constituir una comisión de selección que garantice que los prejuicios personales del reclutador quedan fuera. Así como también, ser claros en la descripción de una vacante, especificando experiencia deseada, competencias, idiomas o incluso salud compatible (trabajo en altura geográfica). Definir previamente un formato de entrevista con preguntas establecidas, estructuradas y estandarizadas, adaptado a cada puesto y sin incluir temas personales no atinentes al trabajo. Muchas veces

Además de que éticamente la discriminación es un hecho reprobable también es poco provechosa, pues desdeñar talento con criterios que no tienen que ver con las cualidades y habilidades requeridas para un puesto de trabajo, es desperdiciar talento cuando existe escasez de este valor tanpreciado en el mercado laboral actual. En concreto, la pluralidad de género y de cultura ayuda a configurar un espacio de trabajo más rico porque permite abrir las posibilidades de combinar al mismo tiempo destrezas técnicas, teóricas, relacionales, prácticas, comunicacionales, de empatía y de gestión de equipos.

En definitiva, para lograr la diversidad, actual y futura, en todos los niveles de la compañía, se debe asegurar que los procesos de reclutamiento y selección den igualdad cultural y de género en todas sus etapas. Candidatos y candidatas deben tener las mismas opciones de acceder a los puestos para los que han sido formados, teniendo en


“Las decisiones de negocios mejoran con la diversidad de pensamiento y de perspectivas, y eso requiere la participación equitativa de los géneros y culturas. La diversidad fortalece la capacidad innovadora, libera el potencial de las personas y se expresa inevitablemente en los resultados de un negocio”

las preguntas discriminatorias surgen de una entrevista no preparada previamente, la que podría terminar siendo guiada por los sesgos o prejuicios del entrevistador al ver al candidato. Establecer un código ético o de comportamiento y entrenar a los colaboradores en cuestiones de diversidad y género, enseñando que la diversidad aporta valor y una visión de amplio espectro a los equipos ante los problemas que puedan surgir en el trabajo diario, y donde el primero en desplegar esa visión es el reclutador. Así también, debe haber un fuerte compromiso por parte del ejecutivo para que, de manera directa, se promueva la inclusión.

Por otro lado, cuando la situación de la que se parte no es de igualdad, lo justo es que se incorporen medidas que equilibren esta diferencia. Las personas con discapacidad, por ejemplo, tienen menores probabilidades de acceder al empleo que las personas sin discapacidad. Por este motivo, leyes como reservar el 1% de los puestos en empresas con más de 100 personas para trabajadores que certifiquen determinado grado de discapacidad, no es discriminatorio para el resto, sino que corrige una situación de arrastrada por años, segregadora, invisibilizadora e injusta en sí misma.

cuenta su valor y experiencia para el cargo, y no cuestiones de sexo, edad, etnia, nacionalidad o grupo social.

Las ofertas de empleo deben ser redactadas con un lenguaje igualitario e inclusivo. El lenguaje es un vehículo inequívoco para construir el mundo organizacional percibido y real. Parfraseando a García Márquez, el lenguaje es un fenómeno cultural dinámico, que lejos de estresarse por desafíos terminológicos, neologismos o nuevas expresiones, éstos le permiten crecer, renovarse y actualizarse. No es “un pecado” poner todas las profesiones, oficios o descripciones de cargo en femenino o combinando el género para hacer los cargos más universales e inclusivos.

Las empresas y, en concreto, los profesionales de recursos humanos tienen una labor clave a la hora de eliminar la discriminación en los procesos de selección y trabajar por la igualdad dentro de la compañía, sin perjuicio de que las medidas para acabar con la discriminación tienen que ser más profundas e integrales, partiendo por la planificación estratégica de la empresa, basadas en un cambio de mentalidad y una mayor labor de concienciación que promueva la igualdad de oportunidades para todos. 

REFERENCIAS

(1) When Women Leads, Firms Win en <https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/when-women-lead-firms-win>

(2) C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111) https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111