

bizkaiko hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



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

2015KO Martxoa/Marzo 2015



## La GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD en el Tercer Sector Social

En este breve de gestión queremos recoger las ideas y debates ordenados del primer seminario de trabajo de este año que realizamos el 21 de enero en Bolunta y que logró reunir a más de 40 personas interesadas en la gestión de la diversidad.

**Carmen Castro**, responsable de [singenerodedudas.com](http://singenerodedudas.com), consultora de género y la gestión del cambio en organizaciones, nos introdujo el tema. Posteriormente, las personas asistentes trabajamos y debatimos sobre como gestionamos la diversidad en nuestras organizaciones. Finalizamos la jornada con las reflexiones de **Sonsoles Morales**, consultora internacional, oradora y coach ejecutiva en las áreas de desarrollo de liderazgo, gestión de la diversidad y cambio organizacional.



## CARMEN CASTRO: ¿GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD O GESTIÓN DESDE Y PARA LA DIVERSIDAD?

Con sus reflexiones dimos inicio a esta jornada. Comenzó sugiriéndonos cuáles deberían ser los puntos de llegada con respecto a la gestión de la diversidad. Gestionar desde la diversidad nos debería llevar a nuestras organizaciones a:

- **politizar la vida cotidiana,**
- **humanizar el modelo productivo y económico,**
- **y maternizar a la sociedad** (sobre todo, a los hombres).

**La diversidad es todo lo que no entra en un determinado estándar de imaginario colectivo;** un patrón que en nuestra sociedad está cortado desde una mirada patriarcal, occidentalizada, económicamente solvente...Es importante tomar conciencia de este estándar de referencia por el cual nos organizamos, y también es importante que entendamos que en muchas ocasiones construimos modelos (económicos, organizativos, culturales, etc.) que generan dinámicas de jerarquía y dominación para lo diverso, que es entendido como lo diferente y encuentra mayores dificultades para ser integrado en el sistema.



Agradecemos las imágenes a los y las compañeras de Ecuador Etxea

**La política y las decisiones colectivas se toman o construyen desde estos sistemas únicos.** En algunos casos, la gestión de la diversidad busca mejorar la situación, pero desde ese modelo estándar hegemónico que no queda cuestionado. **La gestión de la diversidad puede quedar reducida a acciones de discriminación positiva, que serían concesiones que no cuestionan el estándar.** Terminan siendo pequeños logros momentáneos que son limitados y no transforman. Las acciones positivas pueden ser necesarias, pero nunca son suficientes.

Por ello, no es lo mismo gestionar la diversidad o gestionar *desde o para* la diversidad. Esta última forma de entender la gestión conlleva desmontar privilegios de los grupos dominantes que, aunque puedan ser mayoritarios, condicionan el sistema. Los sistemas otorgan tiempos, reconocimientos, voz, oportunidad, presencias, participación, etc. Por ello, hay que tener en cuenta que la gestión desde la diversidad terminará generando tensiones y resistencias.

**No es lo mismo gestionar la diversidad o gestionar *desde o para* la diversidad. Esta última forma de entender la gestión conlleva desmontar privilegios de los grupos dominantes.**

Una vez acabada la ponencia de Carmen Castro, abrimos un espacio en el que compartimos diversas preguntas en torno a la gestión de la diversidad. Estas son algunas de las respuestas que recogimos.

**EQUIPOS DE TRABAJO: PERCIBIMOS LA DIVERSIDAD EN NUESTRAS ORGANIZACIONES, PERO SOLO VEMOS LA SUPERFICIE.**

Las personas del Tercer Sector que acudimos a la jornada **somos conscientes de la diversidad existente en nuestras organizaciones**, aunque en cada una de diferente manera.

En nuestras entidades identificamos **primeramente las diversidades observables** y las formas **físicas**: personas de diferente **sexo, edad, raza, capacidades** físicas/intelectuales **diferentes**, etc.

Posteriormente, identificamos con cierta facilidad las **diversidades culturales, idiomáticas o de origen**.

Asimismo, percibimos la diversidad de las personas que componen nuestras organizaciones **en relación a las funciones o roles** que desempeñan en ellas: personas voluntarias, contratadas, personas que ostentan alguna **responsabilidad** directiva o técnica, personas pertenecientes a unos equipos de trabajo o actividad, etc.

Más adelante, reconocimos que existen también personas con **diversidad de conocimientos, experiencias y recorridos** profesionales.

Sin embargo, nos costó más identificar que existen personas que tienen una **trayectoria** corta en la organización o muy larga. También personas que han tenido un mayor recorrido en el Tercer Sector y otras que recientemente han accedido a él.

**Lo más difícil fue percibir aspectos más personales y ocultos**, como la diversidad de realidades familiares, modelos de familia, compromisos y/o opciones de vida, identidades personales, recorridos vitales, creencias, religión, etc.

**Lo más difícil fue percibir aspectos más personales y ocultos**, como la diversidad de realidades familiares, modelos de familia, compromisos y/o opciones de vida, identidades personales, recorridos vitales, creencias, religión, etc.

## **EQUIPOS DE TRABAJO: GESTIONAMOS LA DIVERSIDAD DESDE LO VISIBLE Y OBSERVABLE.**

**En general, nos cuesta identificar cuáles y cómo son esos modelos únicos de referencia en los que se asienta nuestra forma de funcionar.** Es difícil visibilizar a qué prototipo de persona beneficia más nuestra forma de organizarnos y a cuáles deja en desventaja.

Algunas organizaciones reconocen que no cuentan con herramientas para gestionarse desde la diversidad. En muchas ocasiones no somos conscientes de la diversidad que existe en las entidades y sólo tenemos en cuenta lo que es más evidente y observable.

**Se vive la gestión de la diversidad como una moda que llega a las organizaciones del Tercer Sector Social desde fuera y que reproducimos como un elemento más, cuando debería ser algo mas interno**

Se vive la gestión de la diversidad como una moda que llega a las organizaciones del Tercer Sector Social desde fuera y que reproducimos como un modelo de gestión más, cuando debería ser un mecanismo interiorizado y conectado con nuestra misión organizativa. No obstante, consideramos la gestión de la diversidad como una valiosa oportunidad que puede dotarnos de coherencia y que conecta con nuestros valores y modelos de intervención.



En muchas de nuestras organizaciones solemos tender a gestionar ciertas diversidades o a tener en cuenta algunas diversidades para la toma de determinadas decisiones. A modo de ejemplo, somos capaces de cuestionar los horarios de algunas acciones en función del papel voluntario o no que tienen las personas en la organización, o los tipos de formación que organizamos según los tiempos y recorridos de las personas. Otro ejemplo, son los planes de igualdad, que proponen acciones para modificar nuestro funcionamiento organizativo.

## EQUIPOS DE TRABAJO: LO QUE PODRÍAMOS HACER.

Surgieron diferentes propuestas. Por un lado, **identificar con honestidad a quiénes beneficia en mayor medida nuestro sistema organizativo.** Se hacen necesarios buscar nuestras incoherencias e identificar oportunidades para poner las necesidades de las personas en el centro de nuestras organizaciones.

*¿Quién sale perjudicado con nuestros horarios? ¿A quiénes perjudican más nuestros recortes? ¿Cómo fijamos los calendarios y agendas? ¿Cuáles son nuestros canales de comunicación y quién queda en desventaja?*

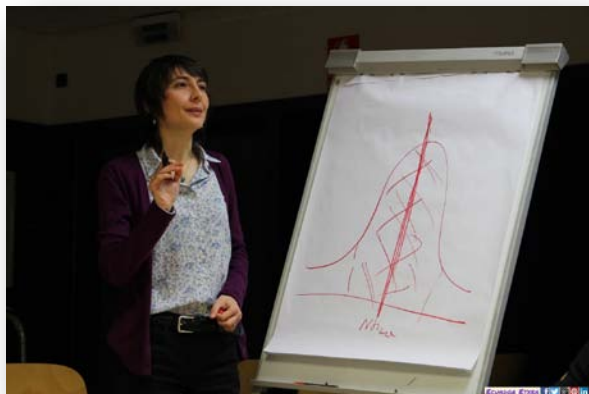
Por otra parte, se señaló la necesidad de **que en las organizaciones identifiquemos distintos escenarios de personas ante los planes que vayamos a**

**desarrollar** o las decisiones significativas que tomemos (*¿Quién sale perjudicado con nuestros horarios? ¿A quiénes perjudican más nuestros recortes? ¿Cómo fijamos los calendarios y agendas? ¿Cuáles son nuestros canales de comunicación y quién queda en desventaja?*).

Además, se apuntó la importancia de diseñar sistemas organizativos que ofrezcan respuestas múltiples ante situaciones diferentes. Resulta difícil plantearlo en nuestras organizaciones porque, en muchas ocasiones, las respuestas diferentes son percibidas como algo injusto..., cuando el igualitarismo, en general, puede ser menos equitativo.



Finalmente, algunas entidades proponían **flexibilizar las estructuras**, convirtiéndolas en más abiertas, y otras **diseñar acciones concretas: planes** de igualdad, planes lingüísticos, etc.



## **SONSOLES MORALES: ¿QUÉ SUCEDE SI IGNORAMOS LA DIVERSIDAD?<sup>1</sup>**

Con ella cerramos la jornada con las siguientes reflexiones:

**No podemos ignorar la diversidad**, sobre todo porque nos perjudica. **Ignorarla genera dinámicas de pensamiento grupal que minimizan la diversidad de opiniones y visiones**, con los consiguientes riesgos para el crecimiento y futuro de

las organizaciones.

Gestionar la diversidad desde lo invisible. Tendemos a identificar personas diversas en función de los rasgos visibles y observables (sexo, edad, etnia, discapacidad, etc.), pero **lo que realmente nos define como personas, con mayor profundidad, suele ser invisible y difícil de identificar** (educación, cultura, orientación sexual, experiencias vitales, etc.). Es necesario identificar la diversidad de personas en nuestras organizaciones desde aquellas características más profundas aunque no sean visibles.

**El tratamiento de la diversidad varía a lo largo de las épocas.** En los años 60/70 la gestión de la diversidad se esforzaba en gestionar sistemas de trabajo que no generaran discriminaciones (desde el punto de vista de los derechos y en el ámbito de la justicia) y lo importante era tratar a todas las personas por igual para evitar la desigualdad de derechos. En los 80/90 la tendencia fue el reconocimiento de la diferencia: que cada persona pueda ser como es, pero que se mantenga en su sitio y no cambie el modelo (cupos de representación en cargos, visibilidad de la diferencia pero como elemento simbólico, etc.). En el siglo XXI la tendencia es la integración. Las cuestiones clave que la gestión de la diversidad ha de intentar responder desde este nuevo paradigma son: ¿Qué aprendemos unas personas de otras? ¿Cómo hemos de cambiar la forma de organizarnos?

**En el siglo XXI la tendencia es la integración, ¿Qué aprendemos unas personas de otras? ¿Cómo hemos de cambiar la forma de organizarnos?**

Con este breve **queremos** proponer a todas las organizaciones interesadas dar continuidad a esta jornada. **Si os parece atractiva la propuesta, nos gustaría proponer una segunda sesión** en la que, partiendo de la experiencia, contando con la facilitación de personas expertas y con el apoyo del Observatorio, poder compartir con mayor profundidad y detalle diferentes aspectos en torno a la gestión de la diversidad. Podéis contactarnos a través de [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org) y concretaremos los detalles.

## PARA PROFUNDIZAR

>> **DUBIN, K.** *Gestión de la Diversidad*. CUADERNO FORÉTICA 15. Madrid: Ed. FORÉTICA 2010. [Disponible online](#).

>> **RED ACOGE.** *El Plan de Gestión de la Diversidad en la Empresa*. Madrid: Ed. Red Acoge, 2011 [Disponible online](#).

>> **VV.AA.,** *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*. Ed. International Society for Diversity Management – idm, 2007 [Disponible online](#)