

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su implicación en la inclusión y movilidad del capital humano*

Corporate social responsibility (CSR) and their involvement in the inclusion of human capital and mobility

Luz Angélica Patiño Díazgranados**

RESUMEN

El presente artículo aporta información relacionada con la movilidad del talento humano en empresas globalizadas y las circunstancias que rodean la movilidad del personal, entre las que se cuentan las motivaciones que los impulsan a ser movilizados, las competencias requeridas para poder participar de estos procesos, los aspectos que determinan su adaptación al nuevo ambiente laboral así como también las circunstancias que definen el regreso a su ciudad natal. De igual manera se analiza como principio de Responsabilidad Social Empresarial, la inclusión en los procesos de movilidad, las bondades que ofrece y el manejo de la diversidad que viene implícita en la misma y que carece de un estándar para manejarla adecuadamente en cada organización. Así mismo trata sobre la discriminación que trae consigo esta inclusión, a cuyos tratamientos inhumanos que se presentan con regularidad, están expuestas las minorías que son empleadas, relacionando éstas con grupos que profesan religiones o de preferencias sexuales diferentes, discriminación por sexo (hombre o mujer en cargos directivos), etnias, edad y discapacidad entre otras obligando a la empresa a que considere desarrollar estrategias que conduzcan a ofrecerle al trabajador un trato digno y respetuoso durante el desempeño de su labor.

Palabras clave: Discriminación, responsabilidad, diversidad, movilidad, talento, discapacidad.

ABSTRACT

This article provides information about the mobility of human resources in global enterprises and the circumstances surrounding the mobility staff, among them that the motives that drive them to be expatriates, the skills required to participate in these processes, aspects determining its adaptation to the new working environment as well as the circumstances that define the return to his hometown.

Similarly principle is analyzed as Corporate Social Responsibility, the inclusion in the processes of mobility, the benefits offered and the management of diversity that is implied in it and it lacks a standard for properly handle each organization. It also deals with the discrimination that brings this inclusion, whose inhuman treatment are regularly exposed minorities who are employed, relating them with groups professing religions or different sexual preferences, gender discrimination (gender in management positions), ethnicity, age and disability including forcing the company to consider developing strategies leading to offer the worker a dignified and respectful during the course of their labour.

Keywords: Discrimination, responsibility, diversity, mobility, talent, disability.

¹ Artículo de reflexión. Recibido agosto 20 de 2012. Aceptado octubre 4 de 2012.

² Docente investigadora Universidad Autónoma del Caribe, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Correo: luz.patino@uac.edu.co

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existen diversos acontecimientos que han provocado que la economía de las naciones se dinamice. Uno de estos acontecimientos es la globalización de los mercados y la revolución de las tecnologías. Como consecuencia, se han generado nuevos tratamientos que deben darse alrededor de la gestión del talento humano en las empresas, ya que, en la actualidad, son considerados dentro de las organizaciones, el capital intelectual que genera el conocimiento y la innovación y que conducen a la empresa a posicionarla en el mercado.

Es de resaltar que el conocimiento e innovación, deben ir aunados a los aspectos cambiantes que impone la globalización y a la forma cómo la empresa asuma su responsabilidad social empresarial, es decir, se deben establecer políticas dentro de la organización que faciliten la flexibilidad a la hora de trabajar y el disfrute de beneficios adicionales como la formación y el desarrollo continuo, que le permita al talento humano, mantenerse motivado y estable dentro de la misma.

Por esta razón, la RSE ha venido logrando un posicionamiento acertado en todo tipo de organizaciones tales como empresas, universidades, organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales entre otras, el cual se hace evidente al observar las diferentes estrategias que las organizaciones adelantan en ésta materia para cumplir con su objeto social. No obstante, éste no es generalizado, ya que para algunas empresas u organizaciones, solo representa una moda y las que se adhieren a ésta, ven a la hora de implementarla, algunas dificultades al no saber cómo ser socialmente responsables.

En el mundo, existen diferentes organizaciones internacionales, sin fines de lucro, dedicadas a su práctica como la Global Reporting Initiative, dedicada a vigilar que las empresas obtengan un desempeño óptimo en los aspectos social y económico, la International Standardization Organization (ISO) que desde 2005 y hasta 2011, trabajó en un estándar denominado ISO 26000 que busca que las compañías reporten las acciones en ésta materia. De igual manera se cuentan otras organizaciones como Ethos de Brasil, el Centro Mexicano para la Filantropía y el Instituto Argentino de RSE, cuyo objetivo es que las empresas muestren también el resultado de sus acciones. Así mismo existen el Fórum Empresa RSE en las Américas (www.empresa.org) y el Programa Latinoamericano de RSE, de cuyas iniciativas y de las del Global Reporting Initiative (GRI) y Ethos, Colombia particularmente, ha trabajado varios proyectos de ley para propiciar su implementación obligatoria para que adicionalmente, sus empresas cuenten con estímulos y ofrezcan beneficios a la sociedad más allá de los que la legislación las obliga.

Para lograr implementarla entonces, hay que tener en cuenta las nuevas leyes existentes y enfoques que se le dan en la actualidad, ya que desde sus inicios, ha sido asociada a los aspectos ambientales, igualdad de oportunidades, al personal, a la integración con la comunidad, a los productos y a otros aspectos que la relacionan tal como se encuentran contemplados en el índice de RSE creado en 1979, producto de la consulta a 500 empresas de la revista Fortune (Raufflet, 2012, 5).

Al día de hoy, ha dejado de ser un medio para lograr el desarrollo sustentable, para convertirse en el mismo orden de importancia, en un promotor del desarrollo humano.

Según cita Raufflet, la Organización de Naciones Unidas (ONU) consciente de la situación de pobreza e inequidad en el globo terráqueo, realiza esfuerzos logrando adhesión de algunas compañías y resulta de esto el pacto global, cuya iniciativa busca la adhesión de compañías que trabajen en cuatro dimensiones principales: aspectos laborales, derechos humanos, medidas anticorrupción y prácticas del medio ambiente (Raufflet et al, 2011, 9).

Así pues la responsabilidad social empresarial es inherente a la empresa, y orienta sus operaciones en los aspectos ético, económico, social y ambiental, ¿Pero de qué manera establece acciones cuando se produce la movilidad de su talento humano? ¿Cómo se evidencian en éstos procesos, las acciones de RSE?

La RSE en la movilidad del talento humano

Teniendo en cuenta que las empresas no son entes aislados, sino que por el contrario, contribuyen al desarrollo de una ciudad, de un país o de una región mediante la generación y consolidación de las culturas y de importantes variables económicas como el empleo, de igual manera es importante analizar el impacto que generan sus políticas en el entorno que rodea a sus trabajadores, ya que es evidenciable que las empresas están inmersas en un gran cambio que se sustenta en la contratación de un recurso humano globalizado, fortaleciéndola en todos sus procesos bajo una diversidad cultural.

Por esta razón, con el transcurrir del tiempo, se buscan avances en procura del desarrollo del talento humano, gracias a la comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unificando sus mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Por eso, las empresas deben actuar de acuerdo con las políticas que la mantengan competitiva y adoptar algunas posiciones que incrementen su notoriedad en el mercado en que se desenvuelven y, así, lograr una reputación acorde con sus

lineamientos que las impulse a conseguir una mayor productividad y sentido de compromiso de sus trabajadores. *“A mayor reputación mayor valor y a mayor responsabilidad social mayor valor de las compañías”* (Sierra, 2009, 47).

En el sentido mencionado, Sebben afirma que *“la globalización de la economía está colocando las empresas en una dimensión internacional nunca vista y eso nos obliga a esperar cambios comportamentales importantes. Uno de los retos de estos cambios es la implementación de nuevas miradas hacia la Gestión de los Recursos Humanos”*. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2339-la-adaptacion-del-ejecutivo-expatriado-en-el-exterior.html>

Chiavenato (2004) destaca que son tres los aspectos que fundamentan la gestión del talento humano en las organizaciones:

- *Son seres humanos, los cuales están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.*
- *Activadores inteligente de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.*
- *Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.*

Estas condiciones exponen la prevalencia que existe en las personas y por ende en cómo se gestionan sus potencialidades dentro de las organizaciones, donde es necesario que exista un compromiso para direccionarlas, conociendo sus capacidades, sus compromisos y su nivel de responsabilidad.

Se hace necesario entonces destacar que desde la gerencia, se debe asumir una posición clara frente al desarrollo de RSE observándola desde el compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados, las familias de éstos y en especial en la sociedad en general con mayor énfasis en los procesos de migración del talento humano.

En este sentido Sierra afirma que *“No podemos vivir un mundo global sin entender el compromiso de la empresa con sus accionistas y clientes, con sus empleados, con sus proveedores y con la propia comunidad”* (Sierra, 2009, 147).

En consecuencia se puede afirmar, que para ser socialmente responsables con los trabajadores, la empresa debe tener en cuenta algunos aspectos de importancia que se relacionan a continuación:

1. Inicialmente, la empresa deberá generar una cultura global a partir de sus principios y valores para que los procesos que se adelanten relacionados con el talento humano sean coherentes y sean basados en principios de la RSE que la identifique. Como lo plantea Jeffrey Immeldt presidente de General Electric:

La máxima evidencia de que un negocio se ha convertido en una empresa de gente global es el talento que atrae; es importante para nosotros conseguir el mejor talento. Nos hemos esforzado mucho para ofrecer una empresa, un conjunto de valores y una cultura de la que nuestros empleados puedan sentirse orgullosos sin importar que se encuentren en Pittsfield, Paris, Shangai o Londres (Solomón et al, 2010, 282).

2. Adicionalmente, debe garantizar al trabajador ciertas condiciones que propicien una calidad de vida entendida ésta desde tres dimensiones:

Una se relaciona con las personas, la otra con la organización y la tercera con el contexto. Desde la relación con las otras personas, más psicológica, en que intervienen aspectos tan importantes como satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales mejora de competencias, motivación, compromiso, orgullo de pertenencia, bienestar. En segunda instancia se relaciona la calidad de vida del trabajador con las condiciones laborales las cuales tienen que ver con la ubicación geográfica, beneficios, seguridad, disponibilidad de recursos, iluminación, ergonomía, tecnología y finalmente se encuentra la dimensión contextual que hace referencia al entorno social, institucional, económico, y político en que se encuentra la organización. Cuanto más altas las expectativas y más bajos los logros, mayor la frustración y por lo tanto menor la percepción de calidad de vida (Gadow, 2010, 313).

3. En cuanto a la salud y seguridad hay que resaltar que las condiciones óptimas para que cualquier trabajador desarrolle su labor, están también relacionadas con las acciones que se adelantan al interior de la organización para garantizar cero accidentes, cero daños a las personas y cero daños al medio ambiente.

La adaptación en la movilidad

En cuanto a la adaptación en la movilidad, Sebben (2012) afirma que a través de una investigación hecha en el 2006 con 50 mil ejecutivos de todo el mundo, identifica algunas dificultades que aparecen en el proceso:

- *Problemas de adaptación de la persona y la familia ya sea que lo acompañe o no;*
- *Falta de planificación para la repatriación;*

- *Falta de valorización cuando se vuelve al país de origen;*
- *Estrés cultural que afecta a todos los implicados.*

Es evidente que la empresa debe afrontar una gran responsabilidad a la hora de intervenir en la adaptación del talento humano en los ambientes globalizados considerando el choque cultural al que se ve enfrentado el trabajador en su etapa inicial y que por ende, trae consigo consecuencias emocionales negativas que la empresa debe afrontar.

Durante la etapa inicial, el trabajador mantendrá un estado mental positivo, y el integrarse a la nueva cultura y a la nueva organización se le facilite su adaptación de cierta manera.

Gadow afirma que el ajuste al nuevo proyecto, la nueva ubicación geográfica, en definitiva, la nueva vida, son responsabilidad de todos: los que viajan, los que reciben al nuevo colaborador, y la empresa.

Teniendo en cuenta la afirmación de Black y Gregersen, por adaptación internacional se entiende el grado de bienestar psicológico que alcanza una persona con relación a varios aspectos de la experiencia de movilidad y la percepción por parte de la empresa de que se empiezan a alcanzar los objetivos esperados (Gadow, 2010, 295).

Una vez superada esta etapa, viene la desilusión. Se ha evidenciado que todo lo que le parecía pintoresco y tradicional se vuelve obsoleto, aburrido y lucha por mantenerse en este lugar con mayor razón si no entiende el nuevo idioma.

Después de unos meses el trabajador toca fondo, puesto que no se acostumbra a las diferencias culturales. Hace falta mostrar verdadero interés por compenetrarse con la nueva cultura sin tener que llegar al extremo de perder u olvidar sus propias raíces. Según Gadow: *es muy difícil aun cuando se quiera, olvidar o desaprender los valores, hábitos, ritos, costumbres, estilos personales del lugar de origen. La educación a lo largo de la vida deja una huella indeleble, en la medida que se respete el mismo origen seguramente será más sencillo valorar el de otros (Gadow, 2010, 303).*

Es en éste momento, donde los gerentes deben tomar acciones responsablemente hablando, que le garanticen su adaptación, permanencia y motivación y así mismo garantice a la empresa la inversión que supone todo el proceso de migración.

Cuando se establecen acciones con base en lo anterior, entonces se puede decir que el trabajador ha comenzado a adaptarse, puesto que ya se le han disipado algunas diferencias culturales y empieza a validar lo que es verdaderamente importante de la nueva cultura.

Existen personas que tienen un talento natural para trabajar a través de las culturas y ejercer funciones directivas de

manera eficiente en espacios multiculturales adoptando posiciones adecuadas sin sacrificar su identidad cultural, sus estilos y valores personales, no es ésta la regla general.

El manejo del talento humano es bastante complejo donde las necesidades de uno difieren de las del otro, por lo tanto hay que considerar también otras variables que inciden de igual manera en su adaptación. Dentro de estas variables que originan su retorno precoz, se encuentran problemas familiares, la mala adaptación de la esposa o de los hijos, padres, problemas matrimoniales, carencia de amistades profundas, nostalgia de las costumbres del propio país, brechas culturales, dificultades idiomáticas y soledad entre otros.

Es de esperarse que estas situaciones repercutan de una manera negativa generando estados emocionales y afectando la productividad del trabajador. No se puede olvidar que la familia tiene un rol fundamental en el fracaso o el éxito de la movilidad de un profesional, tanto si viaja con él como si no lo hace. Conocer de manera anticipada los detalles del viaje, su duración, trámites migratorios, lugar de alojamiento, y otros detalles propiciarán en el trabajador un sentido de seguridad de que todo va a estar bien para él y su familia.

Pero no todo el proceso de globalización del talento humano queda ahí. La empresa deberá seguir cumpliendo responsablemente con sus trabajadores hasta en la fase denominada por Gades como “vuelta a casa” porque dependiendo de cómo le haya ido con su entorno el nuevo país, así mismo será el sentimiento de alegría, desconcierto, incomodidad e incluso disgusto que se generará al momento de volver.

Juegan un papel importante en su regreso, las razones que tenga para volver a la tierra natal, porque bien podrán ser por iniciativa de la empresa o bien por decisión del mismo trabajador por no sentirse satisfecho con su trabajo o por falta de adaptación de su familia.

Gestionar adecuadamente su regreso además, es de vital importancia para que el sentido de pertenencia adquirido y la confianza que se haya generado con la empresa no se pierdan. Uno de los aspectos más determinantes para generar en el trabajador un buen regreso a casa, es aclararle las condiciones bajo las cuales la empresa lo acepta de regreso en la organización y a su país natal.

En ello se encuentra implícita la asignación salarial, que en ocasiones no es la misma y el repatriado siente que no se ha valorado su experiencia, su conocimiento, sacrificio e incluso adaptación en el exterior y esto afecta por ende su satisfacción y motivación laboral así como también su rendimiento en el nuevo puesto de trabajo.

Por lo tanto las acciones que se lleven a cabo para facilitar todo este proceso deben estar enmarcadas dentro de una

adecuada comunicación como se mencionó con anterioridad, en donde se le mantiene informado de todas las novedades de la empresa, con el fin de que no se sienta olvidado, así mismo informarle acerca de la situación actual de la organización a la cual va a reincorporarse o va a ser asignado y aclararle todas las expectativas que le puede crear ese nuevo trabajo que le garantizara a él y a su familia se puedan adaptar de nuevo a la cultura natal.

Como resultado de la anterior gestión se espera entonces que el repatriado encuentre de nuevo satisfacción en el trabajo entre otras condiciones adicionales que propicien su buen desempeño y su nueva adaptación.

Aunque en la actualidad existen otras estrategias globalizadas que algunas empresas consideran más viables toda vez que conducen a la reducción de costos (Emails, foros, webinars, videoconferencias, teleconferencias y viajes cortos con la participación del talento humano de las empresas comprometidas en las negociaciones), es necesario que este talento humano cuenta con ciertas habilidades para administrar y participar en equipos globales tales como:

- Adaptación a nuevos horarios,
- Hábitos alimenticios,
- Manejo del estrés,
- Armado y desarmado de maletas,
- Jet-lag (también conocido como descompensación horaria, disritmia circadiana), así como considerar otros riesgos y estar preparados para potenciales peligros, que representan condiciones climáticas y geográficas de los países y otros aspectos sanitarios de importancia.

Motivaciones y competencias del talento humano en la movilidad

En procesos globalizados de las empresas se hace necesario también dedicar un tiempo a analizar con detenimiento las numerosas motivaciones de los aspirantes y las razones por las cuales aceptan la condición de migración que ésta le ofrece es también actuar responsablemente. Es entendible que algunas de las principales motivaciones puedan relacionarse con las ofertas salariales, tecnología innovadora, escasez de personal calificado en la zona o país que lo requiere, mayores posibilidades de desarrollo profesional, entre otras, sin embargo, antes de iniciar el proceso de selección, y para ser socialmente responsable, la empresa debe informarle claramente sobre todos los aspectos en que se incurre en una migración. Es importante resaltar, que una experiencia de movilidad puede implicar:

- *Traslado prolongado, sólo o con la familia, especialmente a un país diferente del nativo, y que puede o no tener una fecha definida de retorno, se suele llamar migración*

- *Traslados periódicos, en general sin mudanza completa, por ejemplo, una asignación que implique viajar unas semanas por mes, durante un tiempo definido, por un proyecto específico,*
- *Experiencias cortas, en el propio país o en otro, que no implican mudanza, pero requieren el esfuerzo de permanecer cierto tiempo en un ambiente que no es el habitual.*
- *Iniciativas personales de irse a otro país en búsqueda de desafíos, experiencias, desarrollo de un negocio propio, oportunidades de trabajo o capacitación, no constituyen el tema de este libro aun cuando muchas de las problemáticas, consideraciones y pautas que se plantean son sin duda aplicables a tales iniciativas (Gadow, 2010, 284).*

Así mismo es importante resaltar que durante el proceso de selección, se evalúen las competencias que tengan los candidatos y la coherencia que existe entre el perfil de éstos y el cargo ofertado. Barrientos (2011) afirma que el talento humano debe tener en su perfil globalizado los siguientes aspectos:

- *Capacidad demostrada de dirigir eficazmente -con conocimiento experto- distintas clases de organizaciones globales.*
- *Capacitado para impulsar y conducir el desarrollo de las empresas globales, para lograr el liderazgo de las mismas.*
- *Poseer conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral de su país y contexto.*
- *El talento humano globalizado competente conoce y puede servirse ampliamente de los sistemas informáticos.*
- *Posee y conduce con elevada conciencia ética, de servicio, y de responsabilidad social y ecológica.*
- *Posee amplia cultura y practica excelentes relaciones humanas.*
- *El talento humano globalizado es capaz de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de la empresa.*

A las competencias anteriormente expresadas por Barrientos, es importante incluir la habilidad de interacción que tiene el candidato, ya que es importante la manera que tiene de relacionarse con terceros del país receptor y el entendimiento de la cultura hacia dónde va, además de ciertas competencias lingüísticas entre otras competencias necesarias que eviten su fracaso durante la experiencia.

En consideración con lo anterior, la empresa deberá asumir un proceso de capacitación en los aspectos culturales, lingüísticos y otros aspectos básicos que le permita desenvolverse de una manera natural con los locales y que a su vez contribuyan a que el trabajador y su familia establezcan una rutina que les permita vivir en unas mejores condiciones.

La empresa debe implementar también canales de comunicación adecuados, tan importantes en el proceso de globalización del talento humano. Hasta en éste aspecto influye el fenómeno de la globalización, ya que mientras se comparten ideologías y creencias, hay comportamientos muy marcados en el trabajador que al contacto con otra cultura, pueden desencadenar situaciones desagradables o simplemente lo que se denomina, choques culturales.

Respecto a la comunicación, es muy importante que el trabajador se sienta apoyado desde todas las gerencias en la administración de sus prioridades personales. Es decir, si usted como gerente de una sección o departamento maneja un estilo de comunicación directo y abierto, debe cuidar su forma de comunicarse con extranjeros ya que posiblemente los se encuentren en su empresa pueden encontrarlo incómodo y amenazador. De igual manera, algunas políticas de motivación aceptadas por su cultura, pueden convertirse en aspectos no motivantes para éstos. Al respecto, Perdiguero y García afirman que:

“Cuantos menos puntos de referencia culturales compartimos con otros, más necesaria es nuestra capacidad para hacer preguntas, descartar suposiciones y recabar la ayuda adecuada para entender los matices de la visión del mundo de los otros. Cuando hagamos esto bien, seremos capaces de reconocer, atraer y desarrollar gente de talento, por muy diferente que sea la manera en que se manifieste y podremos trabajar para crear un beneficio mutuo en comunidades diferentes y atraer una amplia selección de clientes y satisfacer sus necesidades. En pocas palabras nos convertiremos en una empresa global” (Perdiguero y García, 2005, 138).

La inclusión en los procesos de movilidad

Es también importante que la empresa logre permear en sus políticas, igualdad en oportunidades para todos y condiciones de remuneración óptimas como principio de RSE. Al tratar los aspectos relacionados con la igualdad de oportunidades, se refiere a que la empresa debe abordar la inclusión y la diversidad como valores fundamentales en su accionar y sobretodo en sus procesos de reclutamiento, selección y contratación.

La administración del talento humano no debe olvidar insertar en estos procesos, a personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que en el pasado eran frecuentemente excluidas (diferencias de sexo, desempleados, raza, etnias, edad, salud, preferencias sexuales, discapacitados entre otros).

Lo anterior es de gran importancia para la imagen de empresa porque genera en la comunidad un profundo respeto y confianza beneficiando su imagen y su reputación ante los diferentes

estamentos con los que tiene contacto la organización. Según Salomón et al, *la confianza es uno de los mayores escollos potenciales para trabajar a través de la diversidad cultural y ha cobrado gran importancia por el hecho de que mucho del trabajo actual se hace virtualmente sin el beneficio de conocerse cara a cara (Solomón, et al 2010 ,121).*

Por lo tanto, la diversidad e inclusión debe ser vista desde el punto de vista de la contratación como un ejercicio de humildad de la compañía, que ayuda en el crecimiento personal aprendiendo de las personas de otras culturas, etnias, razas, religión o sexo, discapacidad, incluso situación económica desfavorable.

Para que pueda darse la anterior, se debe crear un entorno que favorezca la integración de los trabajadores, en donde estos conozcan los que se esperan de ellos, se mantengan conversaciones abiertas constructivas sobre su trabajo y reciban ayudas para el desarrollo de sus aptitudes.

También que se considere la equidad en las remuneraciones y en la creación de cargos que puedan ser ocupados también por mujeres. La ONU ha adelantado esfuerzos para que la discriminación contra la mujer cese en las organizaciones, como establece el artículo primero de los estatutos del comité para la eliminación de la discriminación contra la mujer (CEDAW).

La discriminación tiene como tal varios antecedentes históricos. A partir de la ley de los derechos civiles de 1964 en los Estados Unidos, se prohibió la discriminación en todos los lugares, por lo tanto se prohibió la segregación de las razas en las escuelas, la vivienda, o en contratación de empleados, sin embargo, desde su promulgación se han incrementado los casos de discriminación en un 100 por ciento por cada década.

Tal es el caso de los empleados de MCI WorldCom en Chicago que se han unido con otros del país para imponer una demanda colectiva por haber discriminado al personal en cuanto al sexo, raza, discapacidad, edad, y discriminación religiosa. Al respecto Raufflet por una parte y Solomón por otra afirman que:

Cualquier distinción o exclusión hecha en base al sexo que tenga el efecto o propósito de disminuir o nulificar el reconocimiento, goce y ejercicio por parte de las mujeres, independientemente de su estado civil, sobre la base de igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural, civil o en cualquier otra esfera (Raufflet et al, 2012, 133).

En algunos lugares del mundo las mujeres pueden no tener un peso igual que el de sus colegas varones y necesitan

comprender cómo trabajar dentro de esa cultura y contexto. Un proverbio chino afirma que las mujeres sostienen la mitad del cielo y las estadísticas muestran que el número de mujeres movilizadas está en aumento. The internacional Herald Tribune reporta que 40% de todos los viajeros de negocios son mujeres. Una encuesta de Mercer, aplicada a más de 100 empresas multinacionales, con 17000 movilizadas, encontró que había 16 veces más mujeres en servicio que las que había en 2001. La encuesta GMAC 2008 Global Relocation Trends Survey encontró que 19% de los movilizadas eran mujeres (Solomón et al, 2010, 300).

Sin embargo, no todo es fácil para las mujeres expatriadas, aunque esto depende del país al que visitan y que les enseñará desde su llegada, cómo es vista la mujer dentro de la cultura visitada. La inclusión también involucra a los discapacitados. Las personas con algún tipo de discapacidad constituyen un sector significativo dentro de nuestra sociedad, entendida ésta como deficiencias que tiene una persona a nivel corporal, limitaciones en la actividad nivel individual y restricciones en la participación a nivel social.

Dentro de las causas que pueden generar la exclusión de personas discapacitadas en procesos de globalización del talento humano, Cazallas cita los siguientes aspectos:

- a) *Un bajo nivel de ingresos, relacionado con un escaso o inexistente sistema de protección social y un difícil acceso al empleo.*
- b) *Los gastos adicionales relacionados con la discapacidad y,*
- c) *Las barreras que implican marginalización o exclusión de los servicios sociales, la actividad económica y la sociedad en general (Cazallas, 2005, 11).*

En relación a lo anterior Raufflet afirma que “la probabilidad de encontrar un trabajo puede ser disminuida en relación al tipo de discapacidad que se tenga. Entre mayor sea ésta, menor oportunidad de ser contratado ya que se les considera improductivas, incapaces y demasiado costosas para el empleador” (Raufflet et al, 2012, 135).

Cabe resaltar que la contratación de personal discapacitado se constituye en un aliciente para las comunidades y hace parte también de la inclusión bajo los principios de la RSE en la empresa. Darles a los discapacitados una nueva o segunda oportunidad para laborar, después de estar fuera del mercado laboral por las limitaciones físicas que les impiden alcanzar niveles adecuados de eficiencia y productividad, se constituye en un acto que ayuda además de posicionar adecuadamente la imagen de la empresa a contribuir al bienestar familiar y social del trabajador. No obstante, su contratación viene demarcada por los bajos ingresos que se relacionan con la falta de educación y con diferencias entre hombres y mujeres discapacitadas.

Es un error pensar que nada se hace con contratar a discapacitados, toda vez que se ha demostrado que son los más productivos. De acuerdo a lo citado por Gómez (2010)

actualmente Colombia adhiere mediante Ley 1346/2009 a la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, allí se establece claramente en su artículo 31 que los Estados Parte deben recopilar información adecuada sobre discapacidad, incluidos datos estadísticos y de investigación, que les permita a los territorios formular, y aplicar políticas, se comprometen igualmente a difundir estas estadísticas y asegurar por todos los medios posibles que esta información sea accesible para las personas con discapacidad y otras persona.

Según el DANE, las personas con discapacidad son el 6% de la población del país cerca de 2'650.000 personas), es decir, por cada 100 colombianos 6.3 tienen limitaciones permanentes (6.5 hombres y 6.1 mujeres).

Ellas pertenecen en el 70% de los casos a los estratos 1, 2 y 3, con tasas de analfabetismo del 40% (frente a 5% del resto de ciudadanos). Tan sólo el 13% de ellos accede al sistema educativo, sólo el 3% logra terminar secundaria, y el 30% no está afiliado al sistema de salud y seguridad social.

El apoyo a éstas personas ha ido implementándose con ayuda del BID (Banco Interamericano de desarrollo) y se ha construido con la ayuda de éste, un barrio para discapacitados en la organización Minuto de Dios, granjas para reinsertados en el Casanare, y se le han otorgado el sello de RSE para premiar a las empresas que han estado involucradas.

Existen al respecto otras cifras significativas que cita Cazallas en su libro en donde afirma que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) en nota de prensa hecha pública en 2000, con motivo de la celebración del año internacional de las personas con discapacidad, entre el 7% y el 10% de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad, lo que supone, en valores absolutos entre 500 y 600 millones de personas. Así mismo, se estima que aproximadamente el 80% de las personas con discapacidad viven en países en desarrollo, con lo que solo entre el 1% y el 2% disfrutan del acceso necesario a servicios de rehabilitación y de salud, los cuales van a ser de gran importancia para una mejor calidad de vida de estas personas (Cazallas, 2005, 4).

Según lo anterior se puede observar que la exclusión en procesos de contratación es más notoria en un país en cuanto más índice de discapacidad exista, aun cuando existan normas y actividades desarrolladas en los diferentes

países, aun es cruel el trato que reciben por sus barreras que les impide participar en actividades que les permitan salir adelante en su vida familiar, social, empresarial.

No obstante, aunque esto siga sucediendo, deben seguir siendo apoyados mediante una verdadera voluntad del estado que obligue a los empresarios en materia de RSE, a tenerlos en cuenta en procesos de contratación para mejorar la situación económica, afectiva y social de estas personas.

Al respecto, Gómez (2010) plantea el siguiente concepto respecto a la exclusión en *Capital Humano como*

“La negación de los derechos para satisfacer necesidades de salud y educación, desde la afiliación al sistema de seguridad social vigente y el acceso a los servicios de atención médica y de rehabilitación con oportunidad y calidad, igualmente el acceso, permanencia y provecho en el sistema educativo.

Para el presente trabajo se considera que una persona con discapacidad registrada, excluida en los derechos de salud, o de educación, o ambos simultáneamente, cumple la condición para considerarla una persona excluida en Capital Humano.

Se hace necesario entonces que la empresa impulse desde sus principios de RSE, estrategias que recluten e involucren a personas discapacitadas en sus procesos de globalización evitando caer en la discriminación y al que puedan acceder sin ser tratados de forma diferente los jóvenes y personas adultas que deseen continuar su vida de manera digna.

Otro tipo de discriminación o falta de inclusión que no contemplan algunas empresas basándose en los principios de RSE, están relacionados con la discriminación por religión, considerada ésta la de mayor peso.

Aunque las Naciones Unidas con algunas otras organizaciones como la Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC) han venido luchando para que esta exclusión se acabe en las empresas incluyéndola en tratados y convenios sobre los derechos humanos, ésta aún existe en muchas organizaciones. Si bien es cierto existe una pluralidad en cuanto a religiones en el mundo, algunas situaciones fortalecen la posición de la empresa ya que esto desencadena circunstancias que afectan su normal cumplimiento laboral.

Esto quiere decir, que debido a las exigencias de cada religión, el empleador se ve afectado cuando sus trabajadores no cumplen con los horarios establecidos porque deben dedicarle a su religión cierto tiempo para la oración, o faltan algunos días que son considerados laborales porque su religión no le permite trabajar esos días.

Así mismo, afectan sus costumbres la relación con los demás trabajadores. Lo que es normal para el resto de la gente, para ellos no lo es, puesto que va contra sus principios o religión. Es el caso del maquillaje en las mujeres quienes no lo usan o el uso de vestimentas propias que caracterizan su religión afectando la imagen empresarial. Ante esta situación, se puede observar cierto razonamiento por parte de las empresas quienes se han vuelto un poco más flexibles y en la actualidad adelantan esfuerzos por tratar de adaptarse a estas nuevas situaciones.

García (2010) cita en internet el ejemplo del empresario Luke Visconti, fundador de la revista Diversity Inc., quien sostiene que la defensa de los derechos religiosos no es otra cosa que *“la manera de tratar con respeto a los seres humanos, para lograr un entorno laboral armonioso y productivo”*. Esta autora también presenta algunos ejemplos que muestran algunas afectaciones a la empresa como consecuencia de la disparidad de creencias religiosas en el trabajo, las cuales fueron tomadas de los trabajos del periodista Christopher Connell, de Washington:

- *Los choferes musulmanes del aeropuerto internacional Minneapolis-St. Paul, niegan el servicio de taxis a los pasajeros que transporten licores.*
- *Un café de la cadena Starbucks, despidió a una empleada por usar un collar wiccan, la empresa afirmó que el motivo había sido un retardo, pero la empleada insistió en su versión ante las autoridades.*
- *La refinería petrolera Conoco Phillips, enfrentó una demanda interpuesta ante la Comisión Nacional de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, por un trabajador cristiano, ya que el horario dominical le impedía asistir a los servicios religiosos.*
- *Un tribunal federal condenó a la empresa Alamo Rent-A-Car, a pagar 250.000 dólares como compensación a una empleada musulmana somalí que fue despedida por usar el velo durante las festividades del Ramadán.*
- *Con el aumento de una sociedad diversa, cada día son más frecuentes las exigencias de libertad para las prácticas religiosas en el trabajo, y aun cuando persiste la resistencia, en la mayoría de los casos las autoridades favorecen a los trabajadores.*

Otro aspecto relacionado con la inclusión como principio de RSE es la que se presenta en las empresas con las razas y etnias, más observable esta situación en los procesos de globalización.

La discriminación que se vive por el color de la piel o la raza impacta de forma negativa a los inmigrantes, ya sea porque son negros, indios o con ascendencia extranjera.

Así como en Colombia el apoyo del BID en relación a los discapacitados ha jugado un papel importante, en Brasil

también lo ha sido mediante la realización de un informe que esta organización realizó, en el cual se arrojan cifras impactantes que lo ubican, como el país que más sufre de este tipo de discriminación. Le siguen otros países en importancia como Uruguay, Nicaragua y en menor escala Bolivia, Guatemala y Colombia.

A raíz de esto la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con ayuda de otras entidades ha creado un programa denominado "Brasil, género y raza – Unidos a favor de la igualdad de oportunidades" con el fin de apoyar a estos trabajadores y darle igualdad de oportunidades. respecto a la discriminación, Aguirre (2009) afirma que

el reto más grande en temas de discriminación es generado por la descendencia étnica de las personas, en donde se determinó que los afro descendientes e indígenas, ganan en promedio 28% menos que el resto de la población; esta diferencia es más marcada que en el caso de género (17%), principalmente porque las diferencias educativas sí son significativas en el primer caso, a diferencia del segundo. Por lo tanto la estrategia de nivelar los niveles educativos entre las personas, sin importar su etnia, será efectiva y de carácter imperativo, para aminorar las desigualdades salariales por la raza.

De acuerdo a lo descrito, las políticas incluidas para mejorar estas disparidades deberían estar enfocadas hacia:

1. *Mejorar los niveles educativos de las minorías étnicas para que puedan obtener unos retornos a la educación más altos.*
2. *Mejorar la participación laboral femenina: aumentar las opciones que apoyen a la mujer en su papel de madre (cuidado de los hijos y cargas domésticas) y que le faciliten o permitan un reintegro laboral más rápido.*
3. *Acciones positivas en el mercado laboral: garantizar el libre acceso a ciertos tipos de trabajo, contribuyendo a disminuir la segregación "natural" que se ha creado en estos.*
4. *Creación de instancias institucionales, como el Ministerio de Igualdad del gobierno de España, que se encargan de combatir arduamente todos los tipos de discriminación a los que la sociedad en su país enfrenta.*

Aunque las circunstancias en que se evidencian las discriminaciones pueden suceder en diferentes ámbitos como en la salud, servicios sociales, educación, instituciones públicas, justicia, transporte entre otros, se evidencia más en lo privado en los aspectos laborales y personales.

Es decir, en los procesos de selección al momento de aplicar a un cargo específico las personas son discriminadas por su raza o etnia y si las llegaran a contratar, seguramente

serán asignadas a cargos que no están a la vista del público o menos remunerados.

Además, se ven expuestas a tratos discriminatorios, humillantes, ofensivos, agresiones verbales, por parte de compañeros de trabajo generando el rechazo por parte de otros y afectando de manera inmediata su autoestima y motivación en el trabajo, situaciones estas que no deben presentarse en empresas globalizadas. De acuerdo con Pin, García y Gallifa (2007, 15):

las recomendaciones y acciones emprendidas en el marco del Año Europeo suponen un mayor grado de concreción respecto a la declaración de la Unesco. La diversidad se concreta en seis categorías: género, etnia, religión, capacidad, edad y orientación sexual. La puesta en marcha de un marco legal a nivel europeo y nacional significa que:

- *La discriminación no sólo es algo moralmente reproachable, también es ilegal. Las directivas europeas obligan a todos los países de la Unión Europea a introducir o actualizar sus leyes para asegurarse que todos los europeos tienen la misma protección contra el trato injusto.*
- *Es ilegal denegar a alguien un trabajo o el acceso a formación por cualquiera de las seis razones indicadas anteriormente. Las leyes también protegen contra el acoso o la victimización en base a eso. Las normas sobre género y discriminación racial aún van más lejos y, además, hacen referencia al acceso a la atención sanitaria, educación, bienes y servicios, y la vivienda.*
- *La discriminación puede ser directa o indirecta. Anunciar un trabajo indicando que no está disponible para gente discapacitada sería discriminación directa. Obligar a los candidatos a hacer una prueba de idiomas, cuando es irrelevante para el trabajo, sería un ejemplo de discriminación indirecta. Ambos casos están prohibidos.*

Los principios de inclusión deben tener en cuenta también la edad. Aunque se estime que una persona mayor no tiene la misma energía y estado de salud de los jóvenes, hay algo que la nueva generación no tiene llamada experiencia.

Este aspecto es de mucha consideración también para procesos de globalización, pues seguramente será más rentable para la empresa una persona con experiencia a un novato que le generará mayores gastos en tiempo y capacitación.

No obstante, se presenta esta situación a la inversa, es decir, cuando se generan nuevos procesos de reclutamiento, se evidencia en la empresa el interés por lograr ocupar vacantes por "gente nueva" ya que el proceso de reclutamiento interno no se lleva a cabo, dejando a las

personas que llevan tiempo en la organización y en un área de trabajo desmotivadas porque no se les tuvo en cuenta y por el contrario le dan la oportunidad a personas que recientemente llegan a la organización.

Puede suceder también, que se esté tratando con personas de edad muy avanzada y se supone que son lentos y poco productivos. Para evaluar esto, hay que ser muy objetivos porque su máxima productividad se logra si la empresa le ofrece un entorno adecuado para desarrollar su labor así como asignarle labores acordes a sus competencias específicas.

Si nos vamos al otro extremo, es evidente también que se presente la no inclusión en estos procesos de personas demasiado jóvenes, porque precisamente el perfil del cargo ofertado, requiere alguien con experiencia y la falta de inmadurez da cabida a la desconfianza para asignarle responsabilidades de mucha envergadura.

En caso de ser aceptados, durante el proceso encontrarán otras dificultades que seguramente no tendrá una persona con mayor experiencia, es decir, van a ser remunerados por debajo del salario además de hacerles cumplir tiempos de prueba más largos y formas de empleo flexibles y sin contrato. Esto es notorio en profesionales recién egresados que se ofrecen muchas veces a ocupar cargos bajo estas condiciones con el fin de obtener experiencia en la empresa.

Raufflet indica que *la Organización internacional del trabajo (OIT), una serie de estudios recientes muestran que contrariamente a lo que se creía, los trabajadores más jóvenes pueden ser más vulnerables a la discriminación por motivos de edad (Raufflet, 2012, 134).*

Las mujeres de edad también sufren de discriminación, ya que se presentan situaciones en que las hacen vulnerables al acoso, intimidación, mas aun si cuentan con jefes abusivos que en todo momento que les recuerdan su edad y la desventaja que esto representa para no poder laborar fácilmente en otro lugar, en vez de motivarla y aceptar su trabajo como un valor agregado a la RSE que este implementando la empresa.

De igual manera es importante tener en cuenta aspectos importantes como lo es la orientación sexual en los principios de inclusión en las organizaciones globalizadas.

Si bien es cierto la orientación o preferencia sexual es un tema que al abordarlo suena bastante personal, desafortunadamente para los que tienen otras preferencias se ha constituido en uno de los aspectos que más revuelo causan en una organización cuando se descubre a su interior el lesbianismo, la homosexualidad la bisexualidad o hábitos transexuales en otro trabajador.

Ejemplos de discriminación de este tipo en los lugares de trabajo, repercuten también en la autoestima del trabajador pues son subvalorados y de nada valen sus conocimientos y demás competencias porque sus preferencias sexuales predominan ante cualquiera de las anteriores.

Es así, como son perseguidos y acusados injustamente, propensos a recibir burlas, discriminados laboralmente e incluso, víctimas dentro de las organizaciones de bromas pesadas que llegan hasta amenazas de muerte. Así mismo son criticados por la forma de vestir, su forma de comportarse, siendo víctimas muchas veces de sus propios jefes quienes hacen comentarios humillantes sobre todos estos aspectos.

Muchas veces prefieren buscar excusas para esconder su condición, que enfrentarlo y como consecuencia de lo anterior, se sienten en un estado de desesperación psicológica cansados por la discriminación, que prefieren renunciar.

Aunque en todos los países no se ha avanzado mucho en este tema, algunos ya reconocen el matrimonio de homosexuales mientras que en otros lugares el índice de discriminación sexual va en aumento.

Es decir, los grupos minoritarios son mayores y son los que más expuestos se encuentran a cualquier tipo de bromas que a la larga generan en el trabajador un impacto negativo. No hay que confundir en este caso el humor con intimidación.

El “bullying” conocido por sus efectos en las escuelas, también se constituye una forma de acoso también que se tiene implícito un vocabulario encargado de humillar de forma maliciosa, abusiva y ofensiva a otros, aprovechando el poder que se puede tener en el momento. Esto por supuesto, genera en el empleado un impacto negativo y como consecuencia un conflicto interno que se ve reflejado en momentos de estrés que lo pueden llevar a tomar decisiones que incluyen la propia muerte.

Aunque los autores de estas series de abusos lo hacen muchas veces “sin maldad aparente” y solo buscan divertirse, hay que recordar que no todas las personas son iguales y la aceptación en el contexto en que se desenvuelven es de vital importancia para su existencia.

El poder que tienen algunos directivos también se hace sentir de manera humillante en sus empleados cuando estos tienen que realizar por no desobedecerlo actividades personales de este que no están inmersos en las responsabilidades iniciales contratadas tales como comprar o realizar su almuerzo, aspirar sus alfombras entre otras. Esto también produce un grado de insatisfacción para realizar su labor, ya que estas actividades son opuestas a sus expectativas dejándolos en un vacío emocional que

muchas veces también son incapaces de enfrentar por no quedarse sin trabajo.

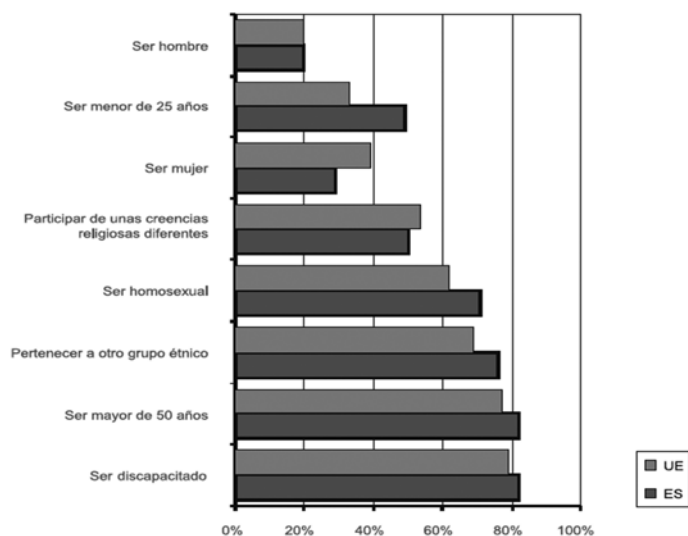
Tener sobrepeso, ser fumador o sufrir de cualquier otra enfermedad también se constituye en otro aspecto discriminatorio a la hora de contratar. Si la empresa no observa en el candidato aspectos saludables en su estilo de vida, seguramente estará expuesto a ser excluido de la selección por más que muestre competencias suficientes para ocupar un determinado cargo.

Su estado de salud seguramente es cuestionado y representara para la empresa un riesgo que en temas de salud no está dispuesto a correr.

En una encuesta realizada en España en el año 2006, se encontraron frente a la siguiente pregunta: “¿Afirmaría usted que pertenecer a los siguientes grupos representa una desventaja en la actualidad?”, los siguientes resultados representados en la gráfica 1.

Lo anterior indica que la práctica de discriminación se extiende a todas las esferas sociales y condiciones socioeconómicas y geográficas que requiere de la atención de los diferentes gobiernos para que se implementen acciones que tiendan a disminuir o a desaparecer este flagelo en las empresas para cumplir éticamente y con los otros principios de RSE.

Grafica 1. Desventaja social como profesional frente a la discapacidad en España



Fuente: Pin et al (2007). Libro blanco Diversidad en la empresa. “Discrimination in the EU: Spain, 17

Bondades de la inclusión como principio de RSE

Teniendo en cuenta la inclusión como principio de la RSE y que este lleva implícito la diversidad como tal, la empresa, por medio de su departamento de talento humano, debe velar porque sus trabajadores se sientan satisfechos y propender por esto llevando a cabo estrategias para lograrlo. Es el caso de IBM, en donde Lewis (2012) Vicepresidenta de Recursos Humanos afirma:

Las actividades empresariales tales como la contratación, la capacitación, la remuneración, las promociones, las transferencias, las terminaciones y las actividades sociales y recreativas patrocinadas por IBM son conducidas sin discriminación en cuanto a la raza, al color, a la genética, a la religión, al género, a la orientación sexual, a la nacionalidad, a las discapacidades o a la edad.

Estas actividades empresariales, el diseño y la administración de los planes de beneficios de IBM cumplen con todas las leyes aplicables federales, estatales y locales, incluyendo las que tratan la igualdad de oportunidades.

A fin de respetar y valorar la diversidad entre nuestros empleados y todos aquellos con los que realizamos negocios, se espera que los gerentes aseguren que exista un entorno laboral libre de toda forma de discriminación y hostilidad.

Para brindar la igualdad de oportunidades y una acción afirmativa para los postulantes y los empleados, IBM lleva a cabo programas destinados a las minorías reconocidas en cada país o región. Esto incluye los programas extendidos de Recursos Humanos que aseguran la igualdad en cuanto a las remuneraciones y a las oportunidades de crecimiento y desarrollo.

La administración eficiente de la diversidad de nuestro personal es un objetivo estratégico importante. Se espera que cada gerente IBM acate esta política y defienda el compromiso de la compañía en lo que se refiera a la diversidad del personal.

Por esto, aun cuando el aspecto económico le da valor a la empresa, también es importante tener en cuenta que el manejo de la diversidad le da un valor agregado que teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

La diversidad que viene implícita en la inclusión del talento humano en las empresas viene acompañada de acciones que seguramente repercutirán en la imagen de la empresa. Por lo tanto, las acciones que se ejecuten de forma eficaz deben estar basadas en las experiencias de los trabajadores, su forma de ver la vida con el fin de obtener unas soluciones efectivas para la organización que la ubiquen

socialmente de una forma positiva ante su entorno y ante la competencia.

Las redes, los intercambios culturales, en los cuales participen grupos afines, son algunas de las estrategias o medios con los cuales la empresa cuenta para propiciar la participación de estos y en donde tengan los grupos de las minorías tales como discapacitados, personas con preferencias sexuales iguales y trabajadores provenientes de culturas y religiones diferentes, una oportunidad para compartir información y apoyarse mutuamente.

Por lo tanto la diversidad se constituye en una fortaleza para la organización que hay que aprovechar, optimizar y motivar su implementación si no está inmersa en las políticas, para lograr los resultados que se esperan al interior de sus procesos.

Por esto, hay que revisar de forma continua, que las decisiones que se tomen al interior de la organización, no afecten de manera directa al capital humano en espera de jubilación, ya que estos trabajadores son los que poseen la mayor experiencia y la mayor eficiencia en los procesos debido a la antigüedad en el oficio que realizan.

Tal es el caso de PepsiCo (2012) de México, en donde a los trabajadores se les beneficia ofreciéndoles capacitación y desarrollo de carrera permanente y la diversidad laboral implícita en sus procesos de contratación ha sido de gran ventaja y aporte para la empresa y sus propios trabajadores. En su sitio web se registra como:

En Grupo PepsiCo estamos convencidos de la importancia de contar con una diversidad de talento de todos los orígenes y diversas formas de pensamiento que enriquezca nuestra visión de negocio. La pluralidad de nuestro personal es una fuente de innovación continua que, a la vez, promueve la retención del talento. Basados en esto, generamos un ambiente en el que brindamos oportunidades equitativas para que mujeres y hombres, personas de distintas generaciones y con distintas capacidades puedan contribuir con la empresa y lograr el éxito dentro de la misma. Con este fin hemos desarrollado programas de trabajo con instancias públicas y privadas

En cuanto a la ética en la diversidad cultural, la empresa debe ver que ésta va de la mano de la dignidad humana y que no puede desligarse tan fácilmente. Al respecto Pin et al afirma que:

la dignidad de toda persona exige que se le den cauces de desarrollo profesional y humano. La empresa, como institución social, no puede ser ajena a esta misión. Es parte del impulso ético-moral que debe inspirar su actividad. La declaración de la Unesco así lo afirma.

El impulso hacia la inclusión social de todo tipo de colectivos humanos es uno de los valores que inspira "El Libro Verde de la Unión Europea. (Pin, García y Gallifa, 2007,10).

Lo anterior también es observable en el caso de PepsiCo al evidenciar que la dignidad no se pierde o no se ataca en los procesos de contratación, ya que tienen en su haber una planta de trabajadores que hoy en día son adultos mayores entre los 50 y 65 años que han sido integrados a puestos de trabajo que no los afecta en su dignidad y por el contrario les garantiza un ingreso seguro, unas condiciones laborales adecuadas beneficiando al mismo trabajador y a su familia.

Así mismo es importante observar a la diversidad en la inclusión como algo inevitable de presentarse en el ambiente socio económico de todos los países del mundo. La misma globalización que se vive hoy en día, propicia estas situaciones obligando a las empresas a prepararse para esta situación.

Y qué mejor que esté preparada responsablemente, para que pueda satisfacer la gran demanda de diversidad que seguramente manejará cuando se presente el envejecimiento de su capital humano, en los procesos migratorios, en las corrientes culturales, en la aceptación del nuevo papel de la mujer dentro de las organizaciones, la aceptación de cada individuo en la nueva democracia de los países, la consolidación de los derechos humanos; el desarrollo de la ideología de género y la conciencia de solidaridad con discapacitados. En resumen:

la eficacia de la diversidad, a través del aumento de la creatividad, captación de talento y riqueza de capital humano, el valor ético de su impulso y su inevitabilidad, hacen necesario encararse al fenómeno dentro y fuera de las empresas. Este estudio trata de cómo se puede hacer, de la mejor manera posible, su tratamiento. Para ello se reúnen análisis generales y una serie de prácticas empresariales con el objetivo que sirvan de reflexión para quienes dirigen las empresas (Pin, García y Gallifa, 2007, 10).

Por esto, el manejo de la diversidad no se puede dejar de lado en los procesos internos de la empresa, aun cuando no existe una fórmula mágica para manejarla adecuadamente. Si se implementa correctamente como parte del principio de inclusión, se convertirá en una herramienta necesaria que optimice los recursos de la empresa y mejoren las prácticas de RSE en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario entonces que en los procesos de contratación se tenga en cuenta la igualdad y la equidad, especialmente en el reclutamiento, el cual debe estar acorde a los cambios que se presentan en la sociedad.

Es importante que durante el mismo, se le dé la importancia suficiente, haciendo de éste un proceso accesible para todos.

Una vez que se establezcan estos parámetros, es importante que las competencias que se hayan definido para cada cargo, sean acordes a la amplia gama de perfiles de los candidatos y de ese modo mejore la diversidad y la oferta de trabajo para que el proceso sea acorde, transparente y claro.

En algunas empresas, es reconocido el esfuerzo que se hace en estos procesos de contratación como es el caso de BNP Paribas, uno de las principales entidades bancarias de Europa y Francia específicamente. Debido a su alto compromiso con la diversidad, esta entidad obtuvo el sello de la diversidad en el 2009, otorgado por la Asociación Francesa de Normalización (AFNOR) que desarrolla actividades de normalización internacionales, suministro de información, certificación y capacitación a través de una red de socios claves en Francia.

La etiqueta de la diversidad según AFNOR, es otorgada por un periodo de tres años y para obtenerla, exigen que la organización a la cual se le otorgue cumpla con una evaluación en cinco áreas y estimule la mejora continua de las condiciones laborales de todos sus empleados. Las áreas en las cuales fue evaluada son:

- Diversidad inventario
- Política de Diversidad
- La comunicación interna, sensibilización y formación
- Teniendo en cuenta la diversidad de las actividades empresariales
- Evaluación y áreas de mejora en el proceso de la Diversidad

Es importante entonces que la empresa vigile todos los componentes de este proceso de forma permanente, y que durante el mismo, la formación de los reclutadores esté basada en prácticas discriminatorias, para evitar que la **ésta** se viva desde el inicio del proceso de selección.

Se puede concluir entonces, que toda organización que contempla la migración del talento humano calificado dentro de sus políticas empresariales, deberá ejecutar acciones responsables durante este proceso que le garanticen al trabajador y a su familia su adaptación al nuevo entorno teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Respetar sus derechos humanos básicos reconocidos internacionalmente por la Organización Internacional del trabajo (OIT) evitando aprovechar la fragilidad que presentan una vez son movilizados,
- Generar espacios de recreación para el trabajador como para su familia que contribuyan a su socialización y a su bienestar emocional,

- Ofrecer una remuneración adecuada, ajustándola a las diferencias nacionales y la forma y los tiempos en que la recibirán, de tal manera que no se vean afectados por los cambios de moneda y puedan seguir disfrutando del mismo o mejor nivel de vida,
- Garantizar canales de comunicación al trabajador que le ofrezca apoyo en situaciones a la que pudiera estar expuesto frente a un choque cultural,
- Permear los procesos de globalización, con el principio de inclusión en la contratación del talento humano, viéndolo más como un recurso del cual dispone la organización, que como un obstáculo que impedirá el aumento de su producción y posicionará de manera equívoca la imagen de la empresa,
- Generar políticas de RSE que converjan en la diversidad para que los procesos que adelante la empresa sean transparentes y accesibles para todos, tales como la creación de procesos de capacitación que incluyan a personas de las minorías para ser insertados dentro de los procesos de selección,
- Tener en cuenta que la discapacidad crea mayores situaciones de pobreza, y que genera un gran impedimento para aportar ingresos a la familia es un asunto de derechos humanos y que su inclusión debe permear los principios de RSE en las empresas a fin de propiciar un adecuado ambiente laboral respetando la individualidad de cada uno de los trabajadores,
- Garantizar las condiciones que favorezcan la seguridad e higiene laboral que garanticen su correcto desempeño en el trabajo.

Aunque es importante para la empresa avanzar en los aspectos económico, social y ambiental, ninguno de éstos podrá lograrse sin la intervención de su talento humano. La forma cómo la empresa se relacione con sus trabajadores y le ofrezca garantías para su satisfacción laboral, dependerá también la forma como se posicione en cualquier ambiente globalizado.

REFERENCIAS

Aguirre, M. A. (2009). *Discriminación por género y etnia: un reto al cual queremos afrontar*. Obtenido el 17 de diciembre de 2012: <http://conexioniberoamerica.wordpress.com/2009/10/25/discriminacion-por-genero-y-etnia-un-reto-al-cual-queremos-afrontar>

Barrientos, P. (2011). *El talento humano en el proceso de globalización de los mercados*. Obtenido el 15 de enero de 2012: <http://ebookbrowse.com/el-talento-humano-en-el-proceso-de-globalizacion-pdf-d245398400>

Cantanero, D., Pascual, M. (2005). *Economía y discapacidad en España: Un nuevo reto ante la globalización*. España: Universidad de Cantabria

- Cazallas, C. (2005). *La discapacidad ante la globalización*. España: Universidad nacional de educación a distancia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill
- Cortés, Á., Romero, G., Zabala, N. (2012). *Documento referencial para la implementación de un programa de responsabilidad social empresarial en cooperativas*. Colombia: Universidad EAN
- Delgado, C. (2012). "La Corte Constitucional Colombiana y un llamado jurisprudencial a la Responsabilidad Social Empresarial" Blog responsabilidad y derecho. Obtenido el 17 de diciembre de 2012: <http://responsabilidadyderecho.blogspot.com/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Obtenido el 18 de enero de 2013: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=120
- Gadow, F. (2010). *Dilemas. La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Gránica
- García, A. (2012). *Ser víctima de una discriminación, cómo reconocerlo*. Obtenido el 17 de diciembre de 2012: http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/proyectos_y_campanas/2012/10/02/213564.php
- García, V. (2010). *Discriminación laboral por religión*. Obtenido el 17 de diciembre de 2012: <http://coyunturaeconomica.com/leyes-laborales/discriminacion-laboral-por-religion>
- Gómez, J. (2010). *Discapacidad en Colombia. Reto para la inclusión en capital humano*. Colombia: Colombia Líder. Fundación Saldarriaga Concha. Disponible en <http://www.colombialider.org/wp-content/uploads/2011/03/discapacidad-en-colombia-reto-para-la-inclusion-en-capital-humano.pdf>
- Gómez, S. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. España: Universidad de Navarra
- Lewis, P. (2012): *Igualdad de oportunidades*. En: http://www.ibm.com/co/employment/diversity/equal_opportunity.phtml. Recuperado en diciembre de 2012.
- Marín, H. (2004). *La gerencia del cambio en contextos de globalización*. Venezuela: Universidad del Zulia
- Mejía, T. (2008). *Globalización del talento humano. La subcontratación rompe las fronteras territoriales de los países*. Obtenido el 26 de noviembre: <http://archivo.laprensa.hn/Suplementos/Ediciones/2008/08/18/Noticias/Globalizacion-del-talento-humano>
- Olcese, A., Rodríguez, M y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Bogotá: McGraw Hill
- Organización Mundial de la Salud (OMS). Informe Mundial sobre la discapacidad en 2011 Obtenido el 18 de enero de 2013: http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/es/index.html
- PepsiCo (2012). *Desempeño con sentido. Reporte de sustentabilidad*. Obtenido el 17 de enero de 2012: <http://www.pepsico.com.mx/Purpose/Talent-Sustainability.html>
- Perdiguero, T., García, A. (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. España: Universidad de Valencia
- Peyton, P. (2005). *Dignidad en el trabajo: eliminar la intimidación y crear un ambiente laboral positivo*. Estados Unidos: Taylor & Francis e – library
- Pin, J., García, P., Gallifa, A. (2007) "Libro blanco sobre la gestión de la Diversidad en las empresas españolas: retos, Oportunidades y buenas prácticas". España: Universidad de Navarra
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E. y García, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México: Pearson
- Sebben, A. (2012). *La adaptación del ejecutivo expatriado en el exterior*. Obtenido el 29 de noviembre de 2012: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2339-la-adaptacion-del-ejecutivo-expatriado-en-el-exterior.html>
- Sierra, J. (2009). *Nuevas lecciones de Responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Solomón, Ch., Schell, M. (2010). *Diversidad cultural en los negocios. Técnicas efectivas para dirigir a través de las fronteras*. México: McGraw Hill
- Vives, A., Peinado, E (2011). *La responsabilidad social de la empresa de América latina*. Estados Unidos: Vara Editores