

## ACERCAMIENTO A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA

### APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE DIVERSITY OF HUMAN RESOURCES IN VENEZUELA

Fernández, Lisbeth <sup>1</sup>

#### RESUMEN

La diversidad incluye sexo, raza, edad, preferencia sexual, nivel de conocimiento, lenguaje, creencias religiosas, responsabilidad familiar entre otras. Es el modo en que los individuos perciben que son diferentes a otros. En las organizaciones, el área que gestiona los recursos humanos, debe procurar que no haya discriminación, bajo ninguna circunstancia, al momento de ejecutarse los procesos propios de esta: desde el reclutamiento, pasando por la selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, remuneración, calificación del mérito entre otras. De igual forma, deben procurar que haya una cultura de inclusión que envuelva a todos los trabajadores; a la vez que deben ser garantes del cumplimiento de las distintas leyes que promuevan la igualdad de trato para todos los trabajadores, respetando las diferencias individuales. Las organizaciones, cuyo principal recurso es el humano, seres que tienen costumbres y formas de vivir distintas, de sexos opuestos, solteros, casados, con o sin hijos, con ideologías religiosas y políticas diferentes; que deben ser integrados a las mismas; están comenzando a aplicar políticas para que haya igualdad de trato pero sin olvidar las características individuales de cada trabajador.

**Palabras clave:** diversidad, gestión, recursos humanos.

#### ABSTRACT

Diversity includes gender, race, age, sexual preference, level of knowledge, language, religious beliefs, family responsibility among others. It's the way individuals perceive that they are different to others. In organizations, the area that manages human resources, must ensure that there is no discrimination, under any circumstances, when executing the processes in this area: from recruitment, through recruitment, induction, training and development remuneration, the credit rating among others. Similarly, should ensure that there is a culture of inclusion that involves all employees, at a time to be guarantors of compliance with various laws that promote equal treatment for all workers, while respecting individual differences. Organizations whose main resource is human beings who have customs and lifestyles different from opposite-sex, single, married, with or without children, with different religious and political ideologies, to be integrated into the same; are beginning to implement policies to ensure equality of treatment but without forgetting the individual characteristics of each worker.

**Keywords:** diversity, management, human resources.

**JEL:** M510, M500

**Recibido:** 15 de marzo de 2022 **Aceptado:** 10 de mayo de 2022

---

<sup>1</sup> Investigadora de la Universidad de Oriente. Cumaná, Venezuela. Doctoranda del Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. <https://orcid.org/0000-0003-0227-6070>

## **INTRODUCCIÓN**

El artículo que se presenta, pretende vislumbrar desde el punto de vista documental qué es diversidad, la gestión de la diversidad y recursos humanos; señalando el basamento legal que promueve la inclusión en Venezuela.

En este sentido, después de una revisión bibliográfica, en las páginas que siguen se ha realizado una descripción de los aspectos conceptuales relacionados con la diversidad en las organizaciones venezolanas.

Es así como, en la primera parte, se intentó ubicar las formas de atención a la diversidad en el contexto social, señalando algunas de las leyes que tratan de minimizar y eliminar la discriminación.

En la segunda parte, en el contexto específico de la empresa; ubicadas las fuentes determinantes de diversidad para tales efectos, se trató de redimensionar su conceptualización, se indica lo que ha ocurrido en otros países y lo que está sucediendo en Venezuela.

Finalmente, se define lo que es recursos humanos en las organizaciones, ello con el fin de configurar las dimensiones, las perspectivas y las características que según lo extraído en esta exploración bibliográfica, debe contar una empresa en, por, para y con la diversidad, en mi particular forma de concebir estos tiempos postmodernos.

## **BASES TEÓRICAS**

### **CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO DIVERSIDAD**

Hablar de los orígenes de la diversidad desde los inicios de la humanidad parece vanidoso y hasta peligroso. La diversidad alude a la circunstancia de los sujetos de ser distintos y diferentes (algo que en una sociedad tolerante, liberal y democrática es digno de ser respetado) Gimeno (1995).

La diversidad conlleva a la igualdad y confronta a la discriminación. Significa, referirse a todas aquellas características humanas que hacen que las personas sean diferentes

entre sí. Cada ser humano tiene sus particularidades, de hecho, externamente pueden ser muy parecidos, pero cuando se estudia su psique son totalmente diferentes.

Esas características que hacen a las personas diferentes son denominadas fuentes de heterogeneidad, llamados por otros dimensiones de la diversidad, las mismas son complejas pero normalmente pueden agruparse en dos categorías: aquellas sobre las cuales la gente tiene poco/ningún control, frente aquellas sobre las que tiene cierto control. Gómez, Balkin y Cardy (2008:150).

En el primer grupo se encuentran características como el sexo, la edad, el grupo étnico, así como la familia y la sociedad donde se nace. Los mismos autores, señalados anteriormente, señalan: “estos factores ejercen una gran influencia sobre la identidad individual y sobre la forma de relacionarse una persona con las demás”, no podemos modificarlos.

En el otro grupo se hallan las características que se pueden controlar, tales como: estado civil, antecedentes laborales, creencias políticas, entre otras. En estas el individuo puede tomar decisiones que hacen posible su cambio.

En los últimos años, los discursos sobre diversidad han ido evolucionando significativamente, se han redimensionado con nuevos significados éticos, sociales, pedagógicos y empresariales.

De hecho, actualmente, se habla de igualdad de oportunidades, una de las principales premisas de la gestión de la diversidad en las empresas. En este sentido, nuestras leyes lo plantean así; todos los ciudadanos que vivimos en el territorio venezolano tenemos los mismos derechos para acceder a la educación, a la salud pública y al empleo; compartimos, libremente, los espacios sociales, deportivos, culturales, empresariales, entre otros; sin importar el sexo, edad, credo, nivel de conocimiento.

Más aún, el Artículo 1 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece, la irrevocabilidad de la igualdad como valor fundamental. “**Artículo 1.** La República Bolivariana de Venezuela es irrevocablemente libre e independiente y fundamenta su patrimonio moral y sus valores de libertad, igualdad, justicia y paz

internacional en la doctrina de Simón Bolívar, el Libertador.”

Por su parte, el Artículo 21, de la misma Ley, señala que en nuestro país, todos somos iguales, y por lo tanto disfrutamos de los mismos derechos y tenemos los mismos deberes.

**Artículo 21.** Todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia:

1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

3. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana, salvo las fórmulas diplomáticas.

4. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

Se observa que en el artículo anterior, se prohíbe expresamente la discriminación por cualquiera de las causas en el señalado, de igual forma expresa que el Estado se encargará de vigilar el tratamiento de todos los ciudadanos en igualdad de condiciones.

Ahora bien, la recientemente aprobada Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012), en el artículo 21 señala:

**Principio de no discriminación en el trabajo**

**Artículo 21.** Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los

infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

En este artículo, además de reiterarse la prohibición de la discriminación en los espacios laborales, por cualquier causa, se indica que las infracciones originadas por su incumplimiento, serán penadas por los entes competentes.

Sin embargo, a pesar de lo que plantean la carta magna y la legislación laboral, en las empresas venezolanas, esto no se cumple. De hecho, es pertinente recordar que la utopía moderna de historia lineal hacia una felicidad posible a través del conocimiento científico, señalaba en sus relatos la igualdad, además de la libertad y la fraternidad, como ideales provenientes de la ilustración y de la revolución social e industrial.

La igualdad de trato entre las personas ha sido considerada por muchas personas en el pasado. Es así, como trató de establecerse en las diferentes Constituciones de los Estados modernos, hace más de dos siglos, bajo los parámetros de igualdad de derechos políticos y sociales. De hecho, El Libertador Simón Bolívar, cuando realizó su propuesta ante el Congreso de Angostura en 1819, lo planteo. (Compendiado en Soriano, 1971)

Es así como, la visión de Bolívar era la igualdad de trato para todos los ciudadanos. Lamentablemente, esa visión no fue compartida, ni asumida por los políticos a quienes dirigió su discurso ni tampoco por los gobernantes que le sucedieron.

En consecuencia, los errores estratégicos cometidos por los gobernantes y que se multiplicaron con la aplicación de las políticas sociales, sólo han logrado profundizar las diferencias sociales y truncar la valoración de las personas diversas en el continente americano, el cual paradójicamente se caracteriza por una pluralidad étnica y cultural.

En el mismo orden de ideas, si bien es cierto que la noción de diversidad, se concibe inicialmente sobre la base de los derechos humanos fundamentales: a la vida, a la salud, a la educación, al trabajo, y bajo los principios de “igualdad, libertad y fraternidad”, también es cierto que, histórica y epistemológicamente, el surgimiento de la noción de diversidad coincide con el advenimiento de la Modernidad y con todos los postulados que la caracterizaron.

Es decir, la idea de progreso inexorable hacia la prosperidad, emancipación y felicidad infinita, con una idea de historia lineal y continua, donde se privilegia la razón instrumental como único saber válido aplicable, por tanto, a todas las disciplinas constituidas y por constituirse.

## **METODOLOGÍA**

Ahora bien, la diversidad demanda una gestión en consonancia con los intereses de las estructuras de saber/poder hegemónicas, que requieren para su preservación de sujetos sumisos, sometidos y dependientes.

Entonces, ¿fue la Modernidad un espacio de mutilación de la diversidad?, ¿Qué se hizo o dijo durante este período respecto de los seres diversos?, ¿Cuáles han sido los efectos de poder inducidos por lo que se dice acerca de la diversidad?

Al plantear estas interrogantes se pretende tratar de precisar si en la Modernidad, como movimiento epistémico y como espacio epocal se instauraron convenciones, posturas y sistemas de reglas que enfatizaron las diferencias de tal manera que, en lugar de aceptarlas, valorarlas y promover una atención adecuada, se fueron conformando microsistemas sociales de grupos excluidos del sistema social general.

Bajo esta perspectiva, el tratamiento que la Modernidad ha dado a los seres humanos diversos ha generado una escisión al interior y exterior de los mismos.

El “sujeto” fue escindido por las diversas disciplinas, que pretenden su estudio aislando aspectos (lo biológico, lo psicológico, lo cognitivo, lo social, lo académico, entre otros) que de ninguna manera pueden sustraerse de la integralidad que conforma la

humanidad de la persona.

Lo que si sabemos, es que las organizaciones requieren que los trabajadores se sientan tratados como iguales, deben percibir que son tomados en cuenta, que tienen la posibilidad de crecer y desarrollarse dentro de las empresas.

El “sujeto” escindido ha dado origen a una sociedad también dividida por aspectos tales como el color de la piel, el origen social o económico, el rendimiento académico, el conocimiento, la fe religiosa o la militancia política. Esas divisiones ocasionan conflictos emocionales (al interior de los individuos) pero también en el contexto de las relaciones humanas en las diferentes sociedades.

Este ser humano, que se siente objetivado, “sujeto” y “sujetado” por las prácticas discursivas y no discursivas de las disciplinas modernas, debe ser liberado de esas ataduras a fin de que ubique nuevas formas de autodenominarse y nombrar a los otros, para que sea capaz de descifrarse a sí mismo, entenderse y comprender su papel histórico en el contexto donde se desenvuelve y desarrolla nuevas formas de relacionarse consigo mismo, con los otros y con el planeta.

Las características o virtudes que le asigna Nietzsche (1999) al ser humano para lograr esta comprensión y auto-determinación son la voluntad de saber y la voluntad de poder.

Las voluntades de poder y de saber, de acuerdo con Nietzsche (Op. Cit) se enfrentan con otras voluntades, generando relaciones de saber/poder entre los hombres – así plantea el autor- donde unos asumen mayores o menores cuotas de poder de acuerdo con las cuotas de conocimiento que demuestran, dando como resultado relaciones de dominio, fundadas en esa relación de saber y de poder.

La idea del superhombre, para el mismo autor, expresa la voluntad de poder y la pluralidad de perspectivas. Esto significa que cada ser humano tiene en sí mismo una fuerza que es biológica y que le permite –desde su contexto sociocultural- superar el nihilismo, el pesimismo.

Esta voluntad de poder no refiere al afán de poder político y social, sino que expresa la necesidad de dinamismo propio de la vida humana, cuando no se siente sometida a valores superiores o tecnologías de sujeción del yo (Dios, las leyes, las instituciones).

Por estas razones, la consideración de los seres humanos diversos en este artículo, se hace a partir de la integralidad y complejidad de los mismos, desde su concepción hasta la muerte, valorando esas potencialidades que pueden permitirle la creación y recreación de sus estructuras cognitivas, de sus modos de vida y de las formas de relacionarse con los “otros”

De igual forma, dada la naturaleza compleja de la diversidad, ha sido necesario explorar el pensamiento moriniano sobre la concepción de complejidad y de sujeto humano como ser complejo.

En sus múltiples escritos Morín (1990) (2001) reflexiona sobre la necesidad de superar la ontología estática enraizada en el método científico para replantear una teoría de la realidad fundamentada en lo real como categoría dinámica, activa, desde la óptica de la complejidad.

De ahí, se asume la diversidad como una construcción social, que implica un ejercicio de alteridad y abarca la heterogeneidad existente en los sujetos de las comunidades humanas, con relación a raza, género, credo, lengua, características socioeconómicas, destrezas, habilidades cognitivas y físicas entre otras.

La comprensión de la diversidad evoluciona desde el momento en que el individuo percibe que alguien es diferente a él. Es necesaria la presencia de otra persona para que el ser humano tome conciencia de que posee características que lo hacen distinto del otro.

Es por ello, que para contextualizar la diversidad como objeto de estudio en el continente americano y particularmente en el territorio venezolano, se hace necesario descomponer la diversidad en los elementos que le han dado carácter en el mundo moderno. Siendo uno de los discursos con el que en mayor fuerza se relaciona la

identidad.

Esta característica se refiere a las semejanzas que se han construido, no sólo con el contacto con el otro que está cerca sino a partir de las líneas macro que indican que hay otro no tangible, que construye los discursos que se transmiten a través de leyes, tradiciones e incluso –y más directo aún- de los medios tecnológicos y audiovisuales que constituyen el mundo de la información y la telemática, tan importantes en la época actual.

Esta concepción sobre identidad se corresponde con lo que Montero denomina identidad cultural, lo cual se refiere a:

Conjunto de representaciones interiores cognitivas, afectivas-  
psicodinámicas, construidas y compartidas en la interacción social  
con los grupos básicos de referencia. La identidad es el resultado  
de la incorporación de lo cultural en sus aspectos verbales y no  
verbales: significaciones, acciones, lenguaje, gestualidad.  
Montero (1993: 17)

Según esta perspectiva, la identidad cultural se construye a partir de la conciencia histórica del grupo social, supone la consideración de la riqueza étnica, lingüística y cultural de la población y se refleja en las costumbres musicales, rituales, comidas típicas, entre otras, que son compartidas por los grupos sociales. Pero, en la misma, se olvida el planteamiento de las particularidades, las cuales se consumen en las generalidades.

## **RESULTADOS**

A pesar de que las leyes se opongan a la discriminación y el Estado Venezolano haya tratado de fomentar una cultura hacia la aceptación de la diversidad. En este sentido, se han decretado una cantidad considerable de leyes especiales que buscan proteger a grupos específicos; entre estas leyes se pueden mencionar: Ley para las Personas con Discapacidad (2007); Ley Aprobatoria de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo (2009); Ley para la Protección de las Familias, la Maternidad y la Paternidad (2007); Ley Orgánica sobre el Derecho

de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2009); Ley Orgánica contra la Discriminación Racial (2011) y más recientemente la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).

Todas ellas enmarcadas en la Constitución y en apoyo a la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (2001). Sin embargo, aun así, nos encontramos con infinidad de personas que manifiestan que han recibido trato discriminatorio en todos los ámbitos de la vida, no solo en el empresarial.

Ahora bien, para tratar de minimizar esos tratos discriminatorios en las empresas, la gestión y consideración de la diversidad en las organizaciones es una fortaleza. Tomando en cuenta, los incesantes cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos y culturales que vive el país, ya que tienen sus repercusiones en el mercado laboral y en los trabajadores que en él se incluyen.

Estamos inmersos en un mundo globalizado, donde las empresas de todo el mundo buscan la manera de captar nuevos mercados, y las venezolanas deben ir en ese mismo sentido. Aunado a eso, los tecnológicos en el campo de las comunicaciones permiten que la comunicación entre personas ubicadas en países diferentes pueda hacerse en tiempo real.

En el mismo orden de ideas, es una realidad, que en los actuales momento, en Venezuela, hay mayor cantidad de mujeres en el mercado laboral que en el pasado; en las empresas privadas, la experiencia y conocimientos de los trabajadores mayores es considerada un valor agregado; por ley, en las nóminas de los trabajadores debe incluirse al menos un 5% del total, de personas que presenten algunas discapacidades; también ha florecido un nuevo número de grupos religiosos, cuyos miembros, trabajan en las diferentes organizaciones; la homosexualidad ya no se oculta, tanto, como en las décadas pasadas; todas estas características configuran la diversidad y la misma debe ser gerenciada adecuadamente.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: EN LA BÚSQUEDA DE LA IGUALDAD**

Las organizaciones son instituciones en las cuales coinciden día a día personas con diferentes características: hombres y mujeres, madres y padres de familia, estudiantes, jóvenes recién graduados, adultos mayores a punto o en edad de jubilación, homosexuales, personas con diferentes grados y características de discapacidad, extranjeros, personas de diferentes zonas geográficas de nuestro país; que deben ser tratados como iguales pero considerando sus diferencias.

Siguiendo este orden de ideas, se define diversidad en las empresas, como la “abundancia dentro de las organizaciones de capacidades y potencialidades del factor humano generadas por la variedad en cuanto a género, raza, edad, personalidad, entre otras” López (2010: 130).

Para entender la diversidad en las organizaciones actuales es necesario abordar la crisis del pensamiento moderno, en esta nueva discontinuidad – como expresaría Foucault (1992 a) – debido a múltiples causas que se reflejan en situaciones generales y particulares ocurridas en el pasado siglo XX: guerras, postguerras, el inicio de la era espacial, el auge por la tecnología, la deslegitimación del método científico como único camino posible para acceder al conocimiento, los procesos de globalización que auguran una mayor interrelación económica, política y cultural entre los países, a una búsqueda de eliminación de las fronteras.

Estas condiciones han afianzado las desigualdades entre los países, los productores de tecnología y conocimiento y los consumidores, manteniendo una relación de hegemonía de los países desarrollados económica y tecnológicamente sobre los que no han logrado administrar adecuadamente las riquezas naturales de sus territorios ni han propiciado la producción de conocimientos propios.

Como ya se ha mencionado, en las organizaciones conviven diariamente personas diferentes: en edad, cultura, religión, origen étnico, sexo, preferencia sexual, entre otras, quienes llevan a su entorno esas características individuales enriqueciendo la

diversidad en su organización.

De hecho, en el mundo nos encontramos, conque hay una diversidad cultural incalculable, personas con características variadas que están ejerciendo funciones en las diferentes organizaciones. Podemos referirnos a la situación de los Estados Unidos, quienes pasaron siglos y décadas de lucha para lograr la igualdad de oportunidades de empleo para los afroamericanos, negros o personas de color.

Pero a pesar de esos conflictos, por razones de etnicidad, hoy se logra una diversidad adecuada en las organizaciones. Pero no sólo han tenido conflictos raciales, también los hay por discriminación sexual, acoso, discriminación por preferencia sexual entre otros.

En ese país hay un rico marco jurídico que apoya la igualdad de oportunidades en el empleo para los ciudadanos, algunas están referidas específicamente al reclutamiento y selección de personal, remuneración, condiciones y jornada de trabajo, despido y relaciones laborales, Byars y Rue (1996).

Entre ellas, se pueden mencionar: Título VII. Ley de los Derechos Civiles (1964), Ley de Igualdad de Retribuciones (1963), Ley de Discriminación en el Empleo por Razón de la Edad (1967), ley de las Oportunidades Igualitarias de Empleo (1972), Ley de Rehabilitación Profesional (1973), Ley de Discriminación por Razón de Embarazo (1978), Ley de Americanos con Minusvalías (1990), entre otras.

Los gerentes norteamericanos son muy cuidadosos, cuando de gestionar la diversidad en sus organizaciones se refiere, conocen que están en la obligación de hacer cumplir las leyes de empleo, ya que su incumplimiento puede llevarlos a perder demandas multimillonarias.

También, hay datos conocidos de la realidad europea, específicamente de la comunidad española, como lo señala Mayo (2002) en De Anca y Vázquez (2005), en relación con la diversidad, donde una de las características relevantes es la fuerza laboral cada vez más reducida, como consecuencia del envejecimiento de la población.

Cada día es menor la cantidad de nacimientos en Europa y las parejas esperan una edad muy adulta para ser padres.

En las empresas europeas y mayormente en las españolas se recurre a la fuerza de trabajo joven extranjera, quienes se enfrentan a trabajar en equipo con personas que les doblan la edad y formados en manera diferente.

En cuanto al continente asiático hay una marcada discriminación por el género, a la mujer, se le considera como ama de casa y responsable de educar a los hijos, y a aquellas que logran emplearse se les hace difícil alcanzar posiciones directivas.

Por su parte Latinoamérica, ha avanzado significativamente, en cuanto a la diversidad, minimizando la discriminación, en los últimos años se observa que ha habido inclusión de la mujer a la fuerza de trabajo y compiten con los hombres por las mismas posiciones en las empresas.

Con relación a nuestro país, a pesar de que no tan marcado como en otros países, también hay altos niveles de discriminación en las organizaciones, específicamente y más evidente en el caso de las mujeres jóvenes, a quienes a raíz de los beneficios que señala la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras; así como los establecidos en la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una vida Libre de Violencia, obstaculizan el ingreso de las mismas a las empresas; así mismo, cuando ya están dentro de ellas, les ponen infinidad de trabas al momento de realizar los planes de capacitación y desarrollo. Incluso, llegan a ser objeto de amenazas, las cuales no denuncian, ante los organismos competentes, por temor a perder el trabajo y por ende parte o único sustento de la familia.

De modo similar ocurre con la aplicación de la Ley para las Personas con Discapacidad, la cual establece que cada organización, en su nómina de trabajo debe incluir al menos un 5% de personas con discapacidades, tal como lo señala el artículo 28 de la referida ley.

Esto es de obligatoriedad para todas las empresas que desarrollen sus actividades en el territorio nacional, sin embargo, si revisáramos las nóminas podríamos encontrar

personas con algún grado de discapacidad mental ocupando cargos de mantenimiento o mensajería, personas con discapacidad visual posiblemente como recepcionistas, pero no vemos, al menos, en cargos de atención al público a personas con discapacidad motora o carentes de algún miembro.

Algunas empresas ponen como excusa para no contratar a personas con discapacidad motora, el hecho de que hay que hacer inversiones en cuanto a las instalaciones de trabajo, pero la las leyes también consideran que los espacios de convivencia deben ser adaptados para el libre desenvolvimiento de todas las personas.

Es un hecho, que la discriminación por discapacidad es tan evidente en todo el mundo, que un grupo de países se unieron y promulgaron, consensualmente, la Ley Aprobatoria de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo (2009), (convenio internacional aprobado Nueva York, el 13 de diciembre de 2006), la cual hace énfasis en necesidad de que se excluya la discriminación en el mundo y que prevalezca el principio de igualdad, y en el artículo 5 establece:

**Artículo 5 Igualdad y no discriminación**

1. Los Estados Partes reconocen que todas las personas son iguales ante la ley y en virtud de ella y que tienen derecho a igual protección legal y a beneficiarse de la ley en igual medida sin discriminación alguna.
2. Los Estados Partes prohibirán toda discriminación por motivos de discapacidad y garantizarán a todas las personas con discapacidad protección legal igual y efectiva contra la discriminación por cualquier motivo.
3. A fin de promover la igualdad y eliminar la discriminación, los Estados Partes adoptarán todas las medidas pertinentes para asegurar la realización de ajustes razonables.
4. No se considerarán discriminatorias, en virtud de la presente Convención, las medidas específicas que sean necesarias para acelerar o lograr la igualdad de hecho de las personas con discapacidad.

La Ley convención establece la no discriminación en las empresa de las personas, asimismo, haciendo énfasis en la no discriminación por discapacidades, esto a fin de

que esas personas que nacieron con alguna discapacidad o que por alguna situación la adquirieron tengan las mismas posibilidades de un empleo digno en igualdad de condiciones que alguien que posea los mismos conocimientos y habilidades y destrezas. Todos tenemos las mismas posibilidades de ocupar un puesto de trabajo acorde con las aptitudes que poseamos.

Para garantizar lo anterior es conveniente que el área que gestione los recursos humanos establezca las políticas correspondientes para gestionar la diversidad.

### **¿Pero qué es la gestión de la diversidad?**

Es el conjunto de actividades implicadas en la integración de los empleados no tradicionales (mujeres y minorías) en la plantilla y el uso de su diversidad para lograr la ventaja competitiva de la empresa. Gómez, Balkin y Cardy (2008, p.151)

Es necesario que todos los trabajadores de la organización estén integrados y den su mayor esfuerzo en pro de la maximización de los recursos de la empresa; pero los gerentes deben vigilar que los trabajadores reciban el trato que se merecen, que sean tratados como iguales pero considerando las diferencias individuales.

Gines, por su parte, señala:

La gestión de la diversidad por diferentes motivos (origen, cultura, religión, edad, género, condición sexual, etc.), supone una mejor ordenación y un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, una mejor organización del trabajo, una clara definición de competencias y responsabilidades en el organigrama funcional de la empresa. La gestión de la diversidad implica, en definitiva, una mayor participación de los trabajadores en el proyecto de empresa, cuando las relaciones laborales se desarrollan desde el reconocimiento mutuo de interlocutores que representan a la empresa, a los trabajadores y a sus organizaciones sindicales. Gines (2010).

En las organizaciones hay que respetar y valorar las diferencias personales y sociales de una persona o grupos de personas, ya que esto maximiza la riqueza y variedad de ideas. Cada experiencia de vida es interesante e importante y si se logra llevarla a la

organización puede hacerse enriquecedora. Por ello, los gerentes deben ser garantizar que se le dé a cada uno de los trabajadores un tratamiento adecuado.

Ahora bien, continuar con el camino hacia la comprensión y valoración de la diversidad en las organizaciones implica emprender una búsqueda histórica – o más bien arqueológica y genealógica como lo plantearía Foucault (1985, 1982) – acerca de cómo ha sido el manejo de la misma en el transcurrir del tiempo, y su especificidad en el discurso organizacional, que se ha convertido en una práctica gerencial cuya influencia afecta de variadas maneras a los protagonistas del proceso gerencial.

Dentro de este espacio discursivo, es pertinente estudiar todas las vertientes de construcción de la diversidad como objeto: edad, género, estilos cognitivos, origen étnico o socioeconómico, entre otras; y sus manifestaciones en la constitución de sujetos en el ámbito empresarial: supervisores, gerentes, trabajadores, propietarios, clientes, proveedores y todas aquellas denominaciones que recibe el ser diverso en este medio.

La revisión de las visiones que los autores mencionados tienen sobre la gestión de la diversidad y sobre los elementos, principios que deben considerarse para realizar las correspondientes transformaciones en las empresas, se presentan como varias entre muchas miradas epistemológicas posibles, que se contrastarán con aquellas que se deben recolectar en las visitas a los espacios empresariales, en los diversos trabajadores, empresarios, gerentes, supervisores, clientes, proveedores e informantes posibles; para saber que espera el ser diverso, en cuanto a trato, por parte de las organizaciones.

En consideración a los planteamientos sobre la diversidad en las organizaciones, es necesario un empoderamiento de todos los elementos relacionados, y estudiarlos desde los principios de una “filosofía de la sospecha”, como señala Nietzsche (2000), que nos lleve a dudar críticamente de todo lo “dicho” y “hecho”, de manera de ubicar las relaciones entre las diferentes visiones ontológicas de lo real.

En tal sentido, el anclaje en Foucault (1992a, 1992b), a los efectos de este artículo, se

hace prioritario por cuanto, el análisis se hará en función del discurso empresarial y de las relaciones de poder a las cuales éste ha dado lugar.

Se considera que el tratamiento que este autor hace de las prácticas discursivas y no discursivas permitirá encontrar la forma cómo se ha constituido a las personas, seres diversos, como sujetos dentro del dominio de la organización en medio de una práctica que trata de conducirlos, gerenciarlos, liderarlos, motivarlos; hacerlos sentir parte de la organización.

Por lo tanto, entonces, es fundamental la concepción de poder y de saber manejada por Foucault desde cuya perspectiva, el poder se concibe como “disposiciones, maniobras, tácticas, técnicas, funcionamientos” Foucault (1992b: 123) que permean todos los tipos de relaciones sociales, relaciones de fuerzas que se dan en la cotidianidad y que se expresan a través del lenguaje verbal, del lenguaje corporal y de los dispositivos mediante los cuales se organizan las estructuras de la sociedad donde se desarrollan formas de relación entre las personas.

Esta concepción de poder tiene sus antecedentes fundamentales en el pensamiento de Nietzsche, autor que levanta su voz transgresora en la búsqueda de nuevas formas de estudiar al ser humano, rebelándose contra el pensamiento segmentario y prejuiciado de la Modernidad.

Las empresas conforman redes de agenciamientos, en las cuales se pretende que convivan y compartan una cultura todas las personas que hacen vida en ella. En el ser, saber, conocer y convivir- a la persona humana. No obstante, lo que ha conseguido la empresa es tener trabajadores descontentos que en muchas ocasiones se sienten discriminados.

El saber, por su parte, tiene mucha relación con la noción de episteme, entendida, como “el orden general del saber que, para una cultura y época determinadas, instaura una red de disposiciones o condiciones de posibilidad” Téllez (1988: 86).

En ese sentido, para este artículo, es importante la posición que al respecto tiene Foucault quien define el saber como el “conjunto de elementos formados de manera

regular por una práctica discursiva y que son indispensables a la constitución de una ciencia, aunque no estén necesariamente destinadas a darle lugar” Foucault (1985:306). Cabe resaltar que el saber que impuso la empresa moderna al ser diverso fue el conocimiento científico, excluyendo los saberes cotidianos, los saberes de las voces.

Al trabajador se le entregan manuales para que los siga al pie de la letra. Y cada cierto tiempo se le califica su desempeño. Se les pide que repliquen lo que en ellos está planteado, coartando la iniciativa que puedan tener.

Esta forma de episteme se ha consolidado en lo que Urdanibia, denomina “una lógica, una retórica y una ideología” Urdanibia (1994: 42). El autor plantea que, a partir de las mismas, se buscan innovaciones que crean vanguardias que en su proceso mismo son absorbidas.

Además, explica que la ideología se manifiesta en los relatos y metarrelatos que justifican los planteamientos económicos, sociales y políticos, y dan legitimidad a los saberes y “verdades” de esos grupos hegemónicos.

La Meta-teoría que da nueva sustentación a los elementos de análisis en este trabajo, es evidentemente la Teoría Crítica desde la perspectiva de Michel Foucault, dado que permitirá observar, decantar y descomponer en sus implicaciones subjetivas e intersubjetivas, las consecuencias de una gramática discursiva que devino en una pragmática y una praxis, que ha influido severamente en el desarrollo de los sujetos de las empresas, como entes en continua interrelación, desarrollando relaciones de poder donde los más fuertes, los que controlan el conocimiento o el poder económico subyugan a los más débiles, los colonizan, dirigen sus racionalidades y sus conciencias.

A fin de tratar de definir nuevas prácticas sociales para la convivencia de los seres diversos, el análisis teórico en esta investigación asume una posición crítica que, se nutre del pensamiento de Foucault, con antecedentes en Nietzsche, en el sentido que sea capaz de criticarse permanentemente sin centralidades en posturas teóricas

limitantes ni en posiciones ideológicas que opaquen la posibilidad de considerar otras visiones, otros puntos de vista.

Una teoría crítica y autocrítica que pueda sintetizar enfoques aparentemente distantes o divergentes, que considere las desviaciones, las rupturas con la norma, las disidencias.

En tal sentido, una Gestión para la Diversidad debe ofrecer caminos para el desarrollo de nuevas relaciones intersubjetivas, que permitan consensuar los discursos, donde la unicidad de lo moderno tenga cabida en la pluralidad de los nuevos tiempos, donde las exclusiones que resultaron del abordaje reduccionista de la modernidad puedan incluirse en un proceso de construcción permanente.

En este nuevo orden, se divisa una nueva sociedad y, por ende, una organización diferente. Una forma de concebir la diversidad, donde se plantea una apertura hacia el encuentro intercultural, hacia la construcción de una re-valorización de “los otros”, que transforme las nociones de identidad (semejanzas) y diferencia (variaciones), como elementos epistemológicos de ordenamiento del mundo, del saber y se otorgue a los seres diversos su verdadera condición como únicos e irrepetibles en la especie humana.

Muchos gerentes ya están inmersos en esta realidad, tomando en cuenta que factores como las barreras interculturales, se están derrumbando producto de los cambios tecnológicos a que nos enfrentamos. Ante esta situación, manifiesta Stoner, Freeman, y Gilbert (2006: 23), que, “los gerentes de las organizaciones contemporáneas deben estar preparados para manejar la diversidad en sus organizaciones y para aprovechar los talentos de todos sus empleados”. Mujica (2010: 190).

Un ser humano, que más que hombre o mujer en el sentido moderno, es persona, con formas específicas de acceder al conocimiento, con emociones y sentimientos, con una sensibilidad estética y con un sentido ético y moral distinto. Unos hombres y mujeres, en fin, capaces de constituir nuevas formas de relación consigo mismos, entre sí y con la naturaleza, con la tecnología, con el universo, con la vida... en la búsqueda de

construcción de nuevas intersubjetividades. Los gerentes deben prepararse para afrontar esa realidad.

Las relaciones intersubjetivas implican interacciones entre sujetos, pero interacciones que van más allá del contacto físico, del estar en el mismo sitio; refieren a acciones mutuas entre los sujetos humanos, con despliegue de intercambios de razonamientos, de significados, de sentidos y de sentimientos.

Es por ello que, aunque las personas pueden interactuar con otras especies e incluso con máquinas –computadoras, equipos médicos– la relación intersubjetiva sólo puede darse entre personas que razonan entre sí, que dialogan, que intercambian impresiones, emociones y sentimientos.

Una organización y gestión pensada para la diversidad tiene que deslastrarse de las rigideces metodológicas y disciplinares de la modernidad, superar esa visión que la enmarca sólo en el respeto y la tolerancia para abrirse a la comprensión, imaginación y construcción de hombres y mujeres con otras nuevas maneras de pensar y sentir su humanidad, su existencia en el planeta Tierra como uno y diverso, como unidad compleja, constituida por lo biológico, lo afectivo, lo cultural, lo económico, lo cognitivo, lo político, y que, por lo tanto, debe ser abordado desde diferentes horizontes o esferas del conocimiento.

En tal sentido, una de las primeras ideas que se pretende articular en esta visión de otra nueva empresa es la de complejidad, planteada por Morín (1990), cuando expresa que:

La complejidad es la unión de la simplicidad y de la complejidad, es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contraprocesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido; y es el escapar de la alternativa entre el pensamiento reductor que no ve más que los elementos y el pensamiento globalizador que no ve más que el todo. Morín (1990:143).

La visión que el autor plantea en la cita, lleva a la configuración de la diversidad de

métodos y estilos de gerencia que deben propiciar los gerentes, para responder a la diversidad de estilos y estrategias de trabajo que desarrollan los trabajadores y supervisores, en el abordaje de los diferentes campos de gestión que se materializan en la organización y que posibilitan el estudio de la complejidad del mundo desde la complejidad que representa cada cultura, cada persona, cada forma de pensar y de comunicar.

Esta concepción de la gerencia, nos hace conscientes del carácter multidimensional de la realidad, por lo tanto, ésta debe ser abordada no sólo por la razón crítica sino por la razón autocrítica; y, en consideración a esa multidimensionalidad, deberá visualizarse desde el punto de vista meta-disciplinar. La meta - disciplinariedad, como apunta Morín, implica “un conocimiento en movimiento...que progresará yendo de las partes al todo y del todo a las partes” Morín, (2.001: 128).

Es necesario, entonces, la posibilidad del uso de todos los sentidos, de todas las estructuras y procesos cognitivos y metacognitivos, de la toma de conciencia de la necesidad de comunicación y de la apertura hacia los diferentes aportes gerenciales.

## **RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones cuentan, entre sus recursos fundamentales, con los recursos humanos o capital humano – seres diversos, quienes se encargan de hacerlas funcionar. Ya que se podrían tener las mejores instalaciones y equipos, pero si no se tiene el personal para coordinarlos y dirigirlos eficiente y eficazmente no se lograrían los fines propuestos.

Las personas que hacen vida en las organizaciones deben ser las mejores, los más capaces, con aptitudes y actitudes acordes al cargos que ocupan en ellas.

Para Castells, citado por González y Castells, los recursos humanos: “Son las personas que dotadas de conocimientos, capacidades, habilidades, características, valores, aspiraciones y destrezas, se desempeñan en las organizaciones a través de múltiples relaciones que se establecen para alcanzar sus objetivos y los de la institución.”

González y Castells (2011: 3)

Esas personas son primordiales en la organización y el compartir sus valores, creencias y experiencias fortalecen la cultura de la misma, pero ellos no están solos, requieren de la presencia de otros que velen porque reciban en tratamiento adecuado.

Es por ello necesario que haya una gestión que se ocupe de la planificación, organización, control y dirección de esos recursos; a través de los procesos propios que conforman el sistema de gestión de recursos humanos.

Por su parte, Dessler (2001:3), define el proceso de gestión de recursos humanos como: “Las políticas y prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.”

Las personas responsables del área de recursos humanos, procuran garantizar que los trabajadores que laboran en la organización, sean las más competentes. Para ello, deben aplicar los medios y fuentes de reclutamiento adecuados en función al tipo de personal que se requiera; aplicar un proceso de selección objetivo, donde se respeten los perfiles de los cargos y en el que todas las personas tengan las mismas posibilidades de ser escogidas; se les debe brindar una buena inducción y socialización en la empresa; así como programas de capacitación y desarrollo, que logren desarrollar y fortalecer sus capacidades.

También esta área de la organización se ocupa de la remuneración y calificación del mérito de los trabajadores. Pero también, esta área debe garantizar que en la organización exista un clima laboral adecuado y que la cultura organizacional sea fuerte, donde los valores sean compartidos por sus integrantes, se debe garantizar que haya un clima de inclusión, sin discriminaciones, en el cual todos los trabajadores sientan que sus individuales fueron tomadas en cuenta, sin aislarlos del grupo.

Es por ello, que en la actualidad, lo más importante para la organización es el ser humano, que éste se sienta cómodo en la empresa, donde pueda interactuar libremente con sus compañeros en igualdad de condiciones.

Aquel modelo que consideraba que el trabajador era un productor y reproductor quedó en el pasado. Las prácticas gerenciales vigentes favorecen la condición humana, cuando se piensa en los trabajadores se reconocen sus necesidades, entre las que se encuentran sentirse integrado al grupo y la autorrealización.

Aquella preocupación por el control de la nómina y la supervisión excesiva de los trabajadores quedó atrás. Cuando las habilidades y conocimientos del recurso humano son desarrollados y fortalecidos, esos trabajadores se convierten en el insumo principal para el éxito de las organizaciones, por encima de otros recursos como el financiero y los materiales.

De allí, que es innegable, que el área que gestiona los recursos humanos en las organizaciones venezolanas, cada día enfrenta nuevos mayores desafíos, y entre estos se encuentra gestionar la diversidad. Y se debe afrontar este nuevo reto con convicción: manejando las diferentes leyes y tratando en lo posible minimizar la discriminación de los grupos minoritarios, aquellos que pueden sentirse excluidos y una adecuada gerencia de recursos humanos debe evitar esa sensación en los trabajadores.

## **CONCLUSIONES**

Hay seres humanos que tienen características individuales que los hacen diversos, y entre ellos se encuentran los que hacen vida diariamente en las empresas venezolanas: personas que deben aceptarse y tolerar las diferencias y similitudes con los demás; porque cuando se habla de diversidad hay que tratar a todos como iguales. En las organizaciones debe haber una actitud proactiva hacia esas diferencias, ya que los trabajadores diversos les aportan nuevas formas de hacer las cosas, nuevos enfoques, lo cual es primordial para la organización.

Para las organizaciones es un requisito contratar personal diverso, esto está apoyado por la legislación venezolana. Una vez estos trabajadores están en la organización, los gerentes de recursos humanos deben garantizar que no haya discriminaciones. Es por ello que gestionar la diversidad conlleva nuevos retos para las organizaciones, ya que

no sólo debe hacerse cumplir las leyes, sino que hay que tratar de fomentar una cultura de inclusión y no discriminación.

## **REFERENCIAS**

Barragán, J. (2001) Problemas de Formación de las Decisiones Normativas en Escenarios de Culturas Diversas. En: La Diversidad y los espacios de Co-existencia. RELEA 13. Caracas: Ediciones Cipost.

Bolívar, S. (1819) En: Soriano, G. (1971). Simón Bolívar: Escritos Políticos. Madrid: Alianza editorial.

Byars, L. y Rue, L. (1996): Gestión de recursos humanos. 4ta edición. Madrid: IRWIN

De Anca C. y Vázquez, A. (2005). Hacia un nuevo valor en la empresa. La Gestión de la Diversidad en la Organización Global. Prentice Hall. Madrid.

Dessler, G. (2001). Administración de Personal. Pearson Educación. México.

Foucault, M. (1985) La Arqueología del Saber. España: Siglo XXI Editores

Foucault, M. (1992a) El Orden del Discurso. Barcelona: Tusquets Editores

Foucault, M. (1992b) Saber y Verdad. Genealogía del Poder. Madrid: Ediciones La Piqueta

Gimeno Sacristán, J. (1995). La Construcción del Discurso acerca de la Diversidad y sus Prácticas. En: Atención a la Diversidad. Caracas: Editorial Laboratorio Educativo.

Gines, J. (2010). La Gestión de la Diversidad en la Empresa. En: <https://www.compromisorse.com/rse/2011/01/28/tres-razones-basicas-para-implementar-la-gestion-de-la-diversidad/>

Gómez, L.R., Balkin, D. y Cardy, R. (2001): Dirección Y Gestión De Recursos Humanos. Prentice Hall. Madrid.

González M. y Castells, L. (2011). El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos Académicos a Tiempo Parcial para la Filial Universitaria Municipal. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 3, Nº 26 (abril 2011) <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>

López, S. (s/f). Diversidad: Una tarea global y un reto para México. En: Diversidad

Cultural y colaboración sociotecnológica. Localizable en:  
<http://www.eumed.net/libros/2010c/730/Diversidad%20Una%20tarea%20global%20y%20un%20reto%20para%20Mexico.htm>

Montero, M. (1993) Sociabilidad, Instrumentabilidad Política en la Construcción de la Sociedad Venezolana. En Diversidad Cultural. Construcción de Identidades. Caracas: CEAP- UCV

Morín, E. (1990) Introducción al Pensamiento Complejo. Barcelona: Gedisa.

Morín, E. (2001) La Cabeza bien Puesta. Repensar la Reforma. Reformar el Pensamiento. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Mujica, M. (2007) Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela. Primera Edición, Dirección de Medios Y Publicaciones. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Nietzsche, F. (1999) Más allá del Bien y del Mal. Barcelona: Edicomunicación S.A.

Nietzsche, F. (2000) Humano demasiado Humano. México: Editores Mexicanos Unidos

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2001).

Declaración Universal de la UNESCO Sobre la Diversidad Cultural. París.

República Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453. 24 de mayo de 2000. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una vida libre de Violencia. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 38295. 18 de octubre de 2005. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2009). Ley Aprobatoria de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo. Gaceta Oficial N° 39236. 6 de agosto de 2009. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2007). Ley para la Protección de las Familias, la Maternidad y la Paternidad. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 38773. 20 de septiembre de 2007. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2007). Ley para las Personas con Discapacidad.

Publicada en Gaceta Oficial N° 38598. 5 de enero de 2007. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2011). Ley Orgánica contra la Discriminación Racial. Gaceta Oficial N° 39823. 19 de diciembre de 2011. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2012). Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6076. 7 de mayo de 2012. Caracas.

Stoner, Freeman, Gilbert J.R. (2006) Administración, Sexta Edición, México. Editorial Prentice Hall, Pp 344.

Téllez, M. (2000). La Paradójica Comunidad Por venir. En: Habitantes de Babel. Políticas y Poéticas de la Diferencia. Barcelona: Laertes.

Urdanibia, I. (1994). Lo Narrativo de la Postmodernidad. En: G. Vattino et al. En torno a la Postmodernidad. Colombia. Anthropos