

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría profesional en Gestión de Talento Humano

**Gestión de la diversidad en el manejo de los recursos humanos para
empresas turísticas de la Amazonía ecuatoriana**

Erika Paguay Llerena

Tutor: Miguel Hernán Aillón Valverde

Quito, 2023



Cláusula de cesión de derechos de publicación

Yo, Erika Paguay Llerena, autora de la tesis intitulada “Gestión de la diversidad en el manejo de los recursos humanos para empresas turísticas de la Amazonía ecuatoriana”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Maestría profesional en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

30 de junio de 2023

Firma: _____

Resumen

El presente trabajo de investigación visibiliza el impacto de la diversidad en las empresas enfocadas al turismo en el sector de la Amazonía ecuatoriana. Para ello, presenta una recopilación de datos bibliográficos, así como herramientas y manuales detallados que pueden aportar positivamente al inicio de la gestión de la diversidad en las empresas que operan en esta región. Es una investigación de tipo documental, con alcance descriptivo, que pretende recomendar acciones para una mejor administración del Talento Humano, en contextos locales mediante el análisis de la incidencia de la diversidad en el contexto de las industrias laborales, en atención a la importancia de una acertada gestión que puede dinamizar la economía de una población, fomentar el trabajo en equipo y promover actividades socioeconómicas que mejoren la calidad de vida de una colectividad. A través de la revisión de modelos de gestión de la diversidad adaptables a Pymes y Macro industrias desarrollados por organismos como la Comisión Europea y empresas de reconocimiento mundial, como Google y Deloitte se esbozó la visión que estas organizaciones gestionan para sacar el máximo rendimiento de sus ventajas, aprovechando oportunidades y minimizando sus debilidades, mediante un comprometido equipo de trabajo formado por representantes estratégicos de las diferentes áreas y grupos de las organizaciones, quienes se convierten en ejemplo de la puesta en escena de las prácticas empleadas por las empresas, en la gestión de diversidad. Finalmente, esta investigación expone principios y claves de la gestión de la diversidad, con el objetivo de proporcionar pautas de actuación a las organizaciones, y que con esto se logre transformar procesos con base en modelos de liderazgo en gestión de equipos de trabajo.

Palabras clave: gestión de la diversidad, talento humano, modelo de gestión, Amazonía

Dedicatoria

Dedicado a mis hijos, mi esposo, mis padres y hermana; mis tíos, sobrinas y familia, en general, por haber formado un frente de apoyo que me permitió llevar a cabo esta investigación.

Gracias a Dios que me hizo parte de todos ustedes.

Los amo.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, a sus profesores, al personal de Casa Andina, a mis compañeros de clase y muy especialmente a mi tutor, doctor Miguel Aillón, quien me ha guiado con paciencia y dedicación en el trayecto de esta investigación.

Para ustedes mis más sinceros deseos de éxito.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	13
Introducción.....	15
Capítulo primero Marco teórico: Modelo de gestión de diversidades para el adecuado manejo de los recursos humanos	19
1. Definición	19
2. Contexto histórico de la gestión de la diversidad	20
3. Gestión de la diversidad en la actualidad	24
4. Metáfora del <i>iceberg</i>	25
5. Gestión estratégica de la diversidad	27
6. ¿Qué es la gestión de la diversidad en la práctica?.....	29
7. Ámbitos principales de la gestión de la diversidad	29
7.1. Cultural	29
7.2. Organizacional o corporativo	30
8. El nivel de la gestión de la diversidad en las organizaciones	31
8.1. La gestión de personas.....	31
8.2. La gestión de empresa	32
9. La gestión de la diversidad y su uso efectivo	32
10. La gestión de la diversidad como un sistema de aprendizaje empresarial	33
11. La gestión de la diversidad aplicada en las pymes	33
12. Iniciativas, beneficios y retos de la gestión de la diversidad.....	34
13. Beneficios derivados de la gestión de la diversidad	35
13.1. Reducción de costes.....	36
13.2. Selección y retención del talento	36
13.3.....	Marketing
13.4. La innovación y la solución de problemas	37
13.5. La flexibilidad en la empresa.....	37
14. Los efectos que produce la gestión de la diversidad	38
14.1. Teoría del recurso cognitivo	38
14.2. Teoría del capital social.....	39
14.3. Teoría de lo similar y la atracción	39

14.4. Teoría de identidad social.....	40
15. Modelo de gestión de la diversidad	41
16. Manejo adecuado de los recursos humanos.....	42
Capítulo segundo Factores de diversidad que estructuran y caracterizan a los equipos del Talento Humano, en empresas turísticas de la Amazonía	45
1. Análisis de factores internos o gestionables en las organizaciones.....	46
1.1. La gestión de género como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía.....	46
1.2. La gestión de la edad como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía.....	50
1.3. La gestión del origen étnico como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía.....	53
1.4. La gestión de las creencias como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía.....	57
1.5. La gestión por orientación sexual como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía.....	59
1.6. La gestión de la discapacidad como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía.....	65
Capítulo tercero Diseño metodológico	71
1. Etnias	73
2. Artesanías	73
3. Shamanismo	73
Metodología de investigación.....	75
Capítulo cuarto Propuesta de implementación del modelo de gestión de las diversidades en empresas turísticas de la Amazonía	81
1. Herramientas de autodiagnóstico interno	82
2. Modelos de gestión de las diversidades.....	83
2.1. La gestión de la diversidad y su Manual de formación	84
2.2. Modelo gestión de la diversidad de Google Getting to Word on Diversity	95
2.3. Modelo de madurez por diversidad e Inclusión de Deloitte	100
Conclusiones.....	105
Obras citadas.....	109

Figuras y tablas

Figura 1. Tipología de los perfiles de Recursos Humanos, Reflexionando sobre la inserción, laboral: Gestión de la Diversidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Companies with active diversity policies.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Getting to Word on Diversity, “Modelo de Gestión de la Diversidad de Google”.	100
Figura 4. Modelo de madurez por diversidad e Inclusión de Deloitte. Imagen de Deloitte 2012	102
Tabla 1. Orientación de la diversidad en las organizaciones.....	28
Tabla 2. Formato de diagnóstico interno	82
Tabla 3. Modelos de gestión de la diversidad	83
Tabla 4. Formato auditoría interna de la diversidad.....	95

Introducción

Las empresas ecuatorianas, en general, deben estar conscientes de la diversidad que caracteriza al país, diversidad que abarca la pluriculturalidad y multietnicidad donde a la vez coexisten varios pueblos indígenas. Cada uno de esta encierra una riqueza cultural de gran envergadura, reflejada a través de su cosmovisión plasmada en la organización social, conservación de territorios, vestimenta, idioma, sistema de justicia, valores, medicina etc.

En las comunidades amazónicas, existe un compendio de características culturales, que caracterizan y diferencian a la región. Sin embargo, se hacen presentes no solo como elemento diferenciador regional, sino que es capaz de acentuarse en el marco de experiencias, conocimientos y actitudes dentro del ámbito laboral y social frente a los estereotipos homogéneos de las grandes ciudades o de otras culturas asentadas en nuestra sociedad.

Por una parte, la globalización ha provocado que el turismo no solo constituya una actividad que genere desarrollo financiero para los mercados, sino una actividad promotora de intercambio cultural. Estos alcances han dado paso a la ampliación de nuevos horizontes comerciales que posibilitan el acceso a una diversidad de clientes, lo que deriva en la necesidad de incorporar en los equipos de trabajo talentos humanos igualmente diversos que contribuyan en generar un servicio más personalizado y exclusivo, que a su vez permita posicionar la empresa y lograr sus objetivos.

Por otra parte, el turismo de por si se sumerge en un ambiente de constante cambio, que busca adaptarse a las transformaciones de su entorno. Actualmente, la meta se basa en modelos sostenibles, que incluyan la diversidad de talentos, la economía y la conservación de la ecología de su territorio. Resaltando la importancia de este enfoque en el equilibrio alcanzado que a su vez logrará que el turista perciba en su experiencia una gestión integral de recursos y la superación de sus expectativas.

Además, se debe tener en cuenta que uno de los grandes desafíos para las empresas turísticas consiste en desarrollar un adecuado ambiente laboral, así como estructuras de dirección que proyecten una identificación del personal con sus objetivos y tareas, teniendo en cuenta los parámetros de diversidad. De esta gestión depende, entre otras

cosas, la estabilidad de los ambientes laborales, así como el ya mencionado crecimiento empresarial.

Otro aspecto importante es las brechas entre los distintos factores que forman a los profesionales, las posibles confrontaciones al interno de la organización, producto de un mal manejo de la estructura y procesos del personal, pueden ser algunas de las causas que impidan alcanzar los objetivos empresariales planteados. Por esta razón, una buena gestión de la diversidad debe plantearse desde las diferencias culturales, bajo un enfoque de oportunidades que permita alcanzar numerosos beneficios como una mejor reputación, mayor motivación por parte de los empleados y mayor eficiencia.

Al ser la problemática la falta de atención al talento humano desde la perspectiva del manejo de sus diversidades ya sean culturales, religiosas, de orientación sexual, etc. Se pretende impulsar la posibilidad de implementar un modelo de gestión de la diversidad en empresas de turismo en la Amazonía ecuatoriana, donde actualmente los equipos de trabajo acogen a personas de distintas etnias amazónicas, personas identificadas con el movimiento LGBTI, o personas provenientes de otras provincias, cada una con diverso bagaje cultural.

De lo anterior nace el objetivo de esta investigación: analizar y proponer modelos de gestión de las diversidades existentes en el mercado, a fin de que las empresas de turismo de la Amazonía adapten una de las propuestas a su realidad y den inicio al adecuado manejo de recursos humanos. Sobre esta base, la información se trabajará desde dos niveles de procesamiento: el primero se refiere a la búsqueda y análisis bibliográfico alrededor del constructo teórico que sustentará el desarrollo investigativo, a partir del concepto de gestión de la diversidad; y todo aquello que se desprende de esto: diversidades, multiculturalismo, entre otros.

La presente investigación pretende estudiar una de las estrategias empresariales más importantes: la gestión de la diversidad para el manejo de los recursos humanos; tratando de focalizar su modelo a empresas turísticas de la Amazonía ecuatoriana. Destacando que la actual industria del turismo exige nuevas formas de gestión de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a la prevención y manejo de conflictos.

Con base en propuestas de fuentes documentales, procesos de recopilación y selección de información a través de la lectura de documentos científicos, libros, revistas académicas, podcast, leyes y normativas vigentes en nuestro país y a nivel mundial, tesis de tercer o cuarto nivel, entre otros.

Para abordar lo antes mencionado, el capítulo primero desarrolla elementos teóricos a cerca de los significados de gestión, de diversidad, y lo que estos conceptos implican en la conformación de estrategias de administración; también se estudia el contexto histórico de la gestión de la diversidad, así como los principales artículos de la Constitución ecuatoriana, que respaldan la diversidad en varios ámbitos.

Además, se hace hincapié en temas como: la gestión de la diversidad y su impacto en la actualidad, la gestión estratégica de la diversidad, la gestión de la diversidad en la práctica, sus ámbitos principales, sus niveles organizacionales, entre otros temas de interés que solidificará nuestras bases de estudio.

Durante el desarrollo del capítulo segundo, se centra el análisis en los factores de la diversidad que estructuran y caracterizan los equipos del Talento Humano en empresas turísticas de la Amazonía. En este sentido, se abordan factores como género, edad, origen étnico, creencias, orientación sexual o discapacidad. Lo anterior, con el fin de, visibilizar elementos contextuales de importancia crítica para el análisis y explicación de las diferencias únicas de cada talento humano. Y es que, sean reales o percibidas, estos factores dan la pauta para el planteamiento de las oportunidades de la organización, así como detectar las capacidades. Pero también, entender las necesidades y vulnerabilidades que pueda tener. Y todos estos ámbitos se reflejarán en el laboral.

En el capítulo tercero se vislumbra las propuestas de implementación del modelo de gestión de las diversidades en empresas turísticas de la Amazonía. Por esto, se desglosan los modelos más utilizados y reconocidos a nivel mundial, los mismos que están diseñados para los distintos grupos empresariales, sean estos Pymes o grandes empresas, los cuales a la vez pueden servir como base de una implementación efectiva o ser adaptables a los distintos entornos.

Finalmente, con el análisis de dichas herramientas, el presente trabajo de investigación cumple con su objetivo de proporcionar a las empresas de turismo de la Amazonía modelos de gestión de las diversidades para el adecuado manejo de recursos humanos, que puedan ser adaptables a sus distintos entornos, factores de diversidad y estructuras organizacionales, así como análisis del impacto de dicha diversidad cultural en la convivencia y desempeño laboral.

Además, esta investigación abre líneas investigativas relacionadas con la diversidad de las personas en específico del talento humano, de la cual no se registra gran cantidad de información. Siendo la presente investigación una propuesta para poder

obtener datos al respecto del tema y un canal para poder desarrollar investigaciones posteriores con relación al tema puesto.

Capítulo primero

Marco teórico: Modelo de gestión de diversidades para el adecuado manejo de los recursos humanos

1. Definición

Para comprender la funcionalidad del método de gestión o administración, como una propuesta de modelo de aplicación para el adecuado manejo de los recursos humanos se debe partir con la delimitación de conceptos o definiciones que permitan enfocar el objetivo de la presente investigación y desarrollar una propuesta viable de solución.

En función de lo anterior, la definición general sobre gestión, propuesta por Robbins y Coulter (2005) citado en Noriega (2012, 31), destaca que la eficiencia y eficacia son las características de las actividades de trabajo, tanto individuales como las que se realizan con otras personas. Esto se complementa con lo mencionado por Huego (2003), quien observa a la gestión como una práctica respecto del poder y fija la necesidad de llegar a consensos, en un espacio donde existen hegemonías.

Por su parte, el enfoque de la gestión es de tipo transversal dentro de una organización, es decir, converge en todas las áreas, y también en todas las relaciones. Por tanto, quien esté al frente de la gestión debe reflexionar acerca de las relaciones inmediatas, pero también en una coordinación funcional dentro de un buen ambiente laboral. Siguiendo lo que dice Murray (2002), la gestión implica interactuar con las distintas áreas de la empresa y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus metas.

Además, el enfoque se centra en entender al ser humano. Bajo la premisa de que las particularidades de cada individuo le hacen ser quién es. Por ello, no puede juzgarse como ajena al talento humano. Lo anterior se puede sintetizar en que: “La diversidad se manifiesta de muchas formas. Generalmente se piensa en ella en términos de atributos obvios - diferencias de edad, raza, género, habilidades personales, orientación sexual, religión e idioma” (Casanova 2008, 2).

En este sentido, se puede afirmar que en la actualidad es imposible negar la diversidad; más aún, hay especificidades en las organizaciones que no deben ser por ningún motivo ignoradas. No es cuestión de interés, o de aquel que forma parte de alguna minoría, sino que se trata de una referencia para cualquiera de los interesados.

Nacif (2005,6) acentúa esta teoría expresando que: se entiende como diversidad la diferencia en el ver, en el actuar, en el pensar, en el comportarse, cuya estructuración, a pesar de la diferencia, se fundamenta de forma coherente y compleja, basada en una lógica y en una visión del mundo propias de un determinado sujeto en acción, expresada en una determinada cultura y en un determinado tiempo, frutos de la historia engendrada.

Así, se evidencia la importancia de la diversidad, no solo de manera general, en todos los ámbitos de la vida, sino, sobre todo, en el ámbito de la gestión empresarial.

- La gestión de la diversidad: Una vez que se ha analizado los conceptos de gestión y de diversidad de forma desglosada es necesario realizar un análisis de estas dos teorías como un complemento, la una de la otra. Una institución del mundo actual debe afianzarse desde la diversidad; ese es el desafío de las organizaciones del siglo XXI. Solo así, pueden catapultarse hacia un crecimiento global, en un contexto competitivo, que busca resultados. En este sentido, la gestión de la diversidad “es una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas, que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Es evidente que un clima de satisfacción para los/as empleados/as genera resultados” (Casanova 2008, 21). Por eso que esta gestión nace del principio de igualdad y no discriminación establecida en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Este concepto de igualdad está ligado al ámbito laboral, porque los Estados deben garantizar los derechos de todas las personas, en un trato igualitario.

El artículo 2 de la mencionada Declaración, consagra la no discriminación: “toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción de ningún tipo” (ONU Declaración Universal de los derechos Humanos 1948, art. 2). Así, se ratifican las equivalencias de derechos y obligaciones entre sujetos e iguales.

2. Contexto histórico de la gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad se inicia a partir de 1960, a través de una nueva conceptualización de la relación laboral y el desarrollo de los derechos civiles. En este proceso, por un lado, se formalizaron las responsabilidades del trabajador; pero también se declaró la importancia de sus derechos. El objetivo propuesto era el de alcanzar el

progreso del proyecto empresarial, respetando la igualdad de oportunidades y sancionando la discriminación.

A partir de esto, al interior de las empresas se diseñaron estructuras más flexibles para la adaptación de un nuevo estilo laboral. Esto quiere decir que “se promovió un proceso de dinamización de mercados, que se refiere a la participación abierta de opiniones”. Al respecto Stepehn Robins dice que:

En el año 1970 la gestión de la diversidad comienza a introducirse como un modelo de razonamientos y técnicas para la gestión en las empresas, donde se desarrolló observaciones, análisis y reorganizaciones que daban un giro distinto a la variedad entre los miembros de las empresas; el modelo comienza a demostrar sus beneficios al fomentar en las personas mayor importancia y considerarlo valorables para obtener crecimiento y alcanzar así metas establecidas por la empresa. (citado en Vallejo 2017, 17)

Sin embargo, el concepto de gestión de diversidad alcanza su vigor en la década de 1980. Como todo proceso, consolidar esta visión lleva su tiempo, para que las organizaciones la incorporen en su gestión. Analizar y reorganizar las tareas serían importantes para mejorar la eficiencia, de acuerdo con el enfoque desarrollado por Fredercik Taylor, a principios del siglo XX.

El recorte de los procesos y la masificación de la producción asociadas a lo que se conoce desde entonces como el modelo taylorista. El cual implica la adopción de tendencias como las de uniformar al talento humano, criterio que se extendió hacia el resto de las áreas de las empresas. Además, el modelo propuso una ejecución cronometrada de las actividades en especial de las operativas, lo cual generó una división entre trabajadores operativos y administrativos, ya que estos últimos normalmente controlaban que dicho modelo sea aplicado correctamente, generando la descalificación de Talentos Humanos que eran considerados lentos u holgazanes.

El ritmo de trabajo y el tiempo dedicado a cada tarea eran ahora controlados de acuerdo con las necesidades que imponía la competencia del mercado. La idea central era conseguir una mayor productividad con una menor inversión con base en un modelo en el que el trabajador sea funcional que sus tareas estén bajo un marco simple y sean mayormente repetitivas.

Este sistema organizativo afectó negativamente a los trabajadores puesto que no tenían oportunidad de colaborar con sus pensamientos o su creatividad. Asimismo, con la exposición de sus ideas o aporte de valores agregado dando como resultado que en la

mayor parte de la jornada laboral, los trabajadores se ven limitados a trabajar de forma mecánica y a no pensar o reflexionar, provocando rebeliones de forma frecuente.

Anteriormente se recalcó que la división del trabajo planteada por Taylor reducía los costos y reorganizaba científica y cronológicamente el trabajo, pero poco a poco fue generando un rechazo creciente por parte de la mano de obra más humilde. A esto se sumó la crisis de expansión estructural de mercado. Y finalmente, esta situación llevó a repensar la puesta en práctica, dando paso al fordismo en el siglo XX cuya prioridad era la búsqueda de la reactivación de la economía, a través del consumo excesivo.

Los costos de producción descendieron a partir de la puesta en práctica del sistema de Taylor. Surgió entonces la necesidad de estimular a los obreros, para lograr mejorar la producción. Una de las estrategias consistió en disminuir el salario por cada pieza lo cual provocó un malestar generalizado, que como producto se obtuvo huelgas y protestas contra el sistema de Taylor, entre 1912 y 1913.

A más de 20 años posteriores al declive del modelo taylorista, el mundo y sus industrias buscaban un nuevo modelo de convivencia entre el talento humano y las organizaciones, mismo que permitiría aprovechar la diversidad del mercado a fin de incrementar la eficiencia de las empresas. El año 1996 es clave en el cambio de paradigma.

Ese año, en Estados Unidos, se reúne un equipo de científicos, altos directivos de grandes corporaciones y profesionales de los recursos humanos bajo el auspicio de BOLD (Building Opportunities for Leadership Development Initiative) con el objetivo de capitalizar su diversidad cultural como ventaja competitiva. En la iniciativa BOLD los líderes participantes se comprometen con el “business case” (los argumentos económicos) de la diversidad: es decir, la visión de que una fuerza de trabajo más diversa incrementará la eficiencia y los resultados de la empresa. (Raya 2009, 35)

En 1998, durante la Conferencia Internacional del Trabajo, se realizó la octogésima sexta reunión de Ginebra para la Declaración de los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo. En este espacio, se renovó el compromiso de sus miembros en favor de los derechos fundamentales. Con el fin de erradicar la discriminación en el ámbito laboral, y al mismo tiempo, promover la responsabilidad en las empresas.

Asimismo, en el 2001, la UNESCO promulgó la Declaración Universal respecto a la Diversidad Cultural fortaleciendo la noción del respeto a la dignidad de las personas sin dejar de lado a las organizaciones. Es decir que, se debió asumir en la gestión, el respeto a la diversidad. Por tanto, era imperativo el buscar mecanismos que permitan

mejorar en su calidad de vida, aceptando sus diferencias y permitiéndoles un crecimiento sin que este represente unas modificaciones en los objetivos generales de las empresas.

Ecuador por su parte, en la Constitución busca la justicia social, libertad de religión y la igualdad de oportunidades para aquellas personas que hayan sido discriminadas o minimizadas por su situación socioeconómica o geográfica. Esto ha llevado a buscar una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos sociales. Lo cual implica el respeto a las lenguas y símbolos de cada cultura.

Art. 1.- El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.

[...]

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:

[...]

3. Fortalecer la unidad nacional en la diversidad.

[...]

8. Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción. (EC 2008, arts. 1 y 3)

En el Ecuador ya se trabajó en el Plan Nacional del Buen Vivir y sus componentes, este documento tuvo como objetivo sembrar las bases necesarias, a fin de lograr una comunidad más tolerante y abierta a la diversidad. Mediante el Plan se da prioridad a gestionar la igualdad, la inserción y el fomentar la práctica del equilibrio territorial y social. Asimismo, crear leyes y políticas que detengan la discriminación en cualquier espacio a través de la promoción de la igualdad de derechos, es decir, fomentar la sana convivencia comunitaria, eliminando la discriminación social.

El mencionado documento tiene como objetivo el promover la dignidad en la vida de las personas como un derecho al alcance de todos. Principalmente, lo que respecta al derecho a la protección social, a la educación, a prevenir y gozar de salud con una atención especializada y de alto nivel.

Por un lado, el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa busca promover la igualdad y equidad a favor de los talentos que posean características diferentes, Por esto, el objetivo 1 de su principal instrumento, propone: “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”; y el subacápite 1.7: “Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas” (EC Senplades, 2017).

Por otro lado, la dinamización de los distintos mercados hizo que las empresas deban desarrollar estructuras que se adapten más ágilmente a los cambios. Actualmente, el objetivo está enfocado en trabajar de manera proactiva para que las organizaciones encuentren en la diversidad una oportunidad de ser cada vez más efectivos y de convertirse en un modelo innovador en cuanto a de organización; que además sea flexible y abierto con la apertura para acoger a integrantes de cualquier grupo social.

Dentro de este esquema, se cree que los equipos de trabajo más diversos son más dinámicos, creativos y eficientes, a diferencia de los tradicionales. Y esto a su vez, convierte a la diversidad en uno de los activos de mayor valor para las empresas. Los empresarios descubren que la diversidad contribuye a los resultados económicos y refuerza el ADN de la empresa, sin dejar de lado que los diversos organismos internacionales, continúan una lucha a favor de la aceptación de la diversidad.

Por eso, en 1944, la Organización Mundial del Trabajo señala en los objetivos de la Declaración de Filadelfia que: “todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades” (OIT Declaración de Filadelfia, 1944).

Por otro lado, las Naciones Unidas resaltan en el Capítulo IX, artículo 55 de la Carta de Cooperación Internacional Económica y Social, emitida y puesta en vigencia en 1945 que: “El respeto universal a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión, y la efectividad de tales derechos y libertades”. Estos instrumentos crean, así, las bases de libertad. Y ello, aplicado al ámbito empresarial, llevan a un cambio en la nueva administración de personal.

3. Gestión de la diversidad en la actualidad

A pesar de la promoción que en los últimos años se ha realizado a este tema, en nuestro país, la gestión de la diversidad es escasa tanto en el ámbito social como en el laboral. Las normativas internas han tenido que adecuarse a esta nueva visión, permitiendo el respeto a la diversidad, y consecuentemente, en favor del bienestar de las personas.

El objetivo de estas es lograr la equidad en los derechos, acortar las diferencias sociales y lograr una continua inclusión laboral de los distintos grupos, conservando y

resaltando las capacidades o particularidades del ser humano. Cabe mencionar, además, que tanto las normativas nacionales como las internacionales han influido positivamente a la aceptación social y laboral de personas con cualidades diversas.

No obstante, se han encontrado una dificultad traducida en la siguiente pregunta: ¿cómo tener una evaluación? O, ¿cómo medir aspectos emocionales que no siempre son fáciles de apreciar. Para ello hay que tomar en cuenta que un análisis completo debe incluir las dimensiones de la diversidad, es decir, género, edad, origen étnico. Y también a las iniciativas que tomen las empresas para integrar al personal, sobre todo, si son de formación y seguimiento o apoyo.

4. Metáfora del *iceberg*

Para comprender mejor la gestión de la diversidad en la actualidad, se debe recurrir al recurso explicativo de la metáfora del *iceberg*. Esta tiene sus bases iniciales en la propuesta literaria de Ernest Hemingway; posteriormente, el Instituto Europeo para la gestión de la diversidad toma este modelo como referencia. Y de acuerdo con su adaptación, los elementos ocultos, o invisibles, corresponden a la causa de los elementos de la cultura empresarial que sí pueden verse.

De esta manera, la estructura psíquica consciente es representada por la parte superficial del *iceberg*. Aquella que está ya por debajo del agua, pero permanece aún visible representa la estructura preconsciente. Finalmente, el segmento del *iceberg* que está bajo el agua y ya no puede verse, corresponde al inconsciente.

Por una parte y para comprender de mejor manera la metáfora del *iceberg*, es importante reparar en las características de los elementos visibles y no visibles. Las visibles son inmutables, perceptibles por los sentidos e incluyen aspectos sociodemográficos como género, edad, etnia, etc. Por otra parte, las particularidades no visibles encierran aspectos como las competencias, intelecto y experiencias, así como las habilidades, actitudes y aptitudes que determinan el comportamiento y personalidad de un ser humano.

La utilización del *iceberg* para representar las dimensiones de la diversidad destaca la importancia de los aspectos no visibles. Los aspectos externos y visibles hacen que la diversidad resulte evidente, pero los aspectos no visibles tienen, incuestionablemente, una gran incidencia sobre la comunicación entre las personas y, en última instancia, repercuten significativamente sobre el rendimiento de los equipos de trabajo. La metáfora del *iceberg* resulta también pertinente para subrayar que, incluso, los equipos aparentemente homogéneos resultan diversos en sus aspectos no visibles. (Raya et al. 2009, 22)

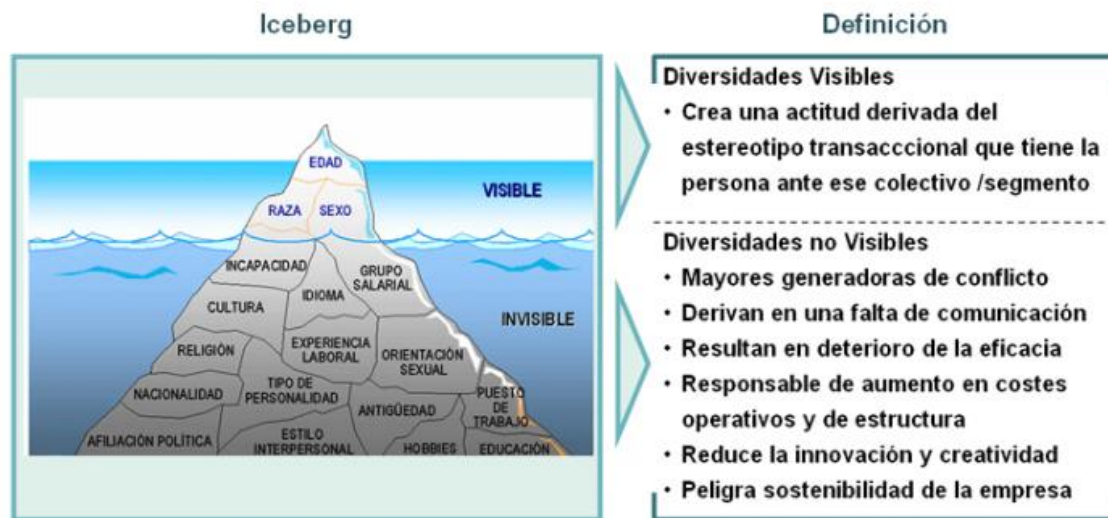


Figura 1. Tipología de los perfiles de Recursos Humanos, Reflexionando sobre la inserción, laboral: Gestión de la Diversidad.

Fuente y elaboración por el Instituto Europeo de la diversidad y Posadas (2014)

En los seres humanos las diferencias físicas son las más visibles y relevantes, pues desde las mismas empieza la notoriedad de la diversidad. Sin embargo, la concepción cognitiva, o características no visibles de la diversidad son las que generan las diferencias y reflejan con mayor claridad esa diversidad. Justamente es en este espacio que se clarifica la heterogeneidad del equipo. Y esto, por tanto, influye de forma notoria en el rendimiento de los equipos de trabajo.

Como efecto de la globalización, los perfiles son variados e incluso polivalentes en busca de la adaptación al entorno de la nueva organización. Por ello, la productividad en las organizaciones puede mejorar exponencialmente si hay diversidad, puesto que la misma da apertura a nuevos mercados y a la posibilidad de adaptar las políticas de responsabilidad social a los objetivos de la empresa a fin de gestionar con una guía adecuada la diversidad cognitiva.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, la metáfora del iceberg evidencia una relación de causa-efecto que permite ubicar en dos dimensiones las características visibles y las no visibles de un individuo. Esta identificación y posterior análisis requiere del involucramiento de las personas, puesto que su honestidad y apertura para una comunicación activa, son fundamentales a fin de que las organizaciones puedan tener claro el plano individual de cada uno de sus talentos.

Estas particularidades afectan directamente al plano grupal, es decir, en las interacciones dentro de la vida laboral por lo que el *staff* directivo a cargo debe visibilizar

y profundizar en aquellos patrones ocultos que le dan cuerpo a una situación, los cuales se replican constantemente y generan problemas. Cuando las empresas no identifican oportunamente estas diferencias, en especial las profundas, poco a poco se van dando situaciones que deterioran el ambiente laboral y que a la vez desembocan en la falta de efectividad en los resultados de la empresa, en este caso podemos recomendar el trabajar bajo tres preceptos:

- 1) Determinar por qué se generan los problemas.
- 2) Analizar cuáles son las estructuras subyacentes que le dan soporte a este tipo de patrones o comportamientos.
- 3) Cuáles son los tipos de mentalidad que alimentan los patrones ya identificados.

Por tanto, para gestionar la diversidad del talento humano es necesario descubrir y asumir las características de los sujetos que integran los equipos de trabajo y trabajar sobre las mismas en pro de un beneficio común. En este sentido es indispensable abordar todas las características que enmarcan a una persona como su etnia, género con el que se identifica, religión que practica, lengua nativa, la cultura en la que se desenvuelve, lugar de nacimiento, grupo social, tendencia política, núcleo familiar, hobbies entre otros, es decir, las características que estamos abarcando en el presente estudio.

5. Gestión estratégica de la diversidad

Se puede entender a la diversidad como un elemento fundamental para la competitividad organizacional. Sin embargo, también puede representar una fuerte amenaza, siempre y cuando, los líderes no estén en la capacidad de reconocer la diversidad interna y, más importante incluso, gestionarla efectivamente.

Según Cox la gestión de la Diversidad se concibe como la “planificación y ejecución de sistemas organizacionales y prácticas de diversidad con el fin de obtener posibles ventajas en la gestión del personal” (Cox 1994 citado en Toledo 2009, 682) Por consiguiente, la gestión de la diversidad busca incluir las ideas y la práctica de la diversidad en la gestión diaria, así como en los diferentes procesos de aprendizaje implementados en las empresas.

Por lo anterior, la gestión de la diversidad se constituye como el conjunto de actividades estratégicas aplicadas por las empresas con la finalidad de integrar las diferencias existentes en sus clientes internos y aprovechar las visibles de sus clientes

externos; de esta manera, se puede generar la mayor cantidad de ventaja competitiva posibles a partir de un valor agregado.

Además, si se logra dar un adecuado tratamiento a la diversidad podría alcanzarse un impacto en la estabilidad financiera de la empresa a largo plazo, como en su rentabilidad a corto plazo del capital humano. Como señala el ya referido Cox “para que la diversidad se convierta en un activo para la empresa hay que saber gestionarla, de lo contrario, si se gestiona mal o se ignora, puede convertirse en un detractor de los resultados empresariales” (Cox 1994 citado en Toledo 2009, 5).

Por su parte, Johnson y Richard proponen que “la diversidad afectará a la eficacia de la empresa en función de las políticas de recursos humanos, las características del entorno y la estrategia que se adopte” (Johnson y Richard 2001 citados en Toledo 2009, 683). En vista de la polaridad que presentan concepciones de los autores se ha visto pertinente el resumir y categorizar a la diversidad según factores comunes que demuestren la perspectiva que se observa entre los dos modelos.

Tabla 1
Orientación de la diversidad en las organizaciones

	Orientación a la diversidad	Modelo identidad-ciego
Cultura organizativa	La diversidad es vista como un objetivo. La organización valora la diversidad.	La diversidad es un problema que debe ser superado (moral, político, legal y del mercado de trabajo).
Proceso de aculturación	Pluralismo: aceptación e inclusión de todas las culturas.	Asimilación: se adoptan las normas de la mayoría.
Políticas de RR. HH.	Las políticas de diversidad se consideran holísticamente. Las políticas de Recursos Humanos tienen en cuenta los efectos sobre la diversidad y el rendimiento.	Las políticas de Recursos Humanos se consideran de forma individual y secuencial. La formulación de las políticas de Recursos Humanos no considera las implicaciones sobre la diversidad.
Empleados	La diversidad es entendida como un objetivo. Los empleados son evaluados en función de los objetivos de la diversidad.	La diversidad no se discute. Los trabajadores son evaluados por su mérito individual.
Resultados	Organización más diversa. La diversidad en la organización hace que mejoren los resultados.	Organización menos diversa. La diversidad perjudica los resultados.

Fuente y elaboración propia con base en Johnson y Richard (2001 citados en Toledo Miguel 2009, 683).

Por un lado, el cuadro muestra que existen dos tipos de modelo de gestión de la diversidad. En cada uno se tratan aspectos importantes como la cultura organizativa, las políticas de Recursos Humanos, entre otros, y sirve como ejemplo para poder visualizar

cómo las organizaciones pueden gestionar la diversidad priorizando la misma –como un objetivo principal a alcanzar–, considerando las ventajas competitivas que podría generar.

Por otro lado, también puede considerarse como un obstáculo a superar. Esto debe evaluarse, sobre todo, cuando las políticas se encaminan a uniformar, anulando la diversidad. Esto eclipsa el valor agregado que la persona trae consigo y, por ende, se pierde un valioso aporte organizacional.

6. ¿Qué es la gestión de la diversidad en la práctica?

De lo dicho hasta aquí, se pueden evidenciar no solo los cambios paradigmáticos del trabajo en espacios empresariales u organizaciones, sino la importancia de pensar los procesos laborales en términos de la diversidad. Por esto conviene, a continuación, ver cómo funciona en la práctica la gestión de la diversidad.

La gestión de recursos humanos engloba la gestión de la diversidad. Por un lado, se toma en cuenta la variedad al interior del personal, y, por otro lado, se tienen en cuenta las necesidades y se aprecian las diferencias entre clientes internos y externos. Además, se debe tomar en cuenta que si se dispone de una variedad de capacidades, talentos y géneros, esta se vuelve asimismo en una variedad de soluciones, que además pueden resultar innovadoras y creativas. De ahí que la gestión de la diversidad, la inclusión y la política de igualdad de oportunidades es útil y puede revertirse para su propio beneficio.

7. Ámbitos principales de la gestión de la diversidad

Para analizar a la gestión de las diversidades según la Declaración de los Principios y Derechos de la octogésima sexta reunión de Ginebra, se debe utilizar un punto de vista transversal que englobe los enfoques de posible acción. De aquí que sean, sobre todo, dos los espacios en los cuales se puede pensar el desarrollo de este modelo: el cultural y el corporativo.

7.1. Cultural

Este ámbito es una unión de las concepciones identitaria y cognitiva de la diversidad. La cultura es dinámica, y muchos procesos sociales han logrado visibilizar prácticas y cosmovisiones diversas, que en ciertos sistemas políticos fueron silenciadas. Por tanto, la representación en los medios de comunicación ha jugado un papel fundamental, el uso de herramientas como es la libre expresión, el pluralismo y el

multilingüismo en dichos medios ha promulgado una igualdad de posibilidades para acceder a expresiones artísticas, avances tecnológicos y al entendimiento científico.

Por lo anterior, se puede afirmar que aquellas sociedades que respeten y vivan en interculturalidad, podrán concebir empresas que en su interior reproduzcan esta diversidad. Pese a que enfrentamos el reto de encontrar la fórmula correcta que permita combinar el ámbito cultural, cierta homogeneidad, con la heterogeneidad de las personas que conforman los equipos de trabajo y que, con sus decisiones y acciones, contribuyen a crear el ADN cultural de dichas organizaciones.

La Gestión de la Diversidad, en el ámbito cultural, permite crear un ambiente común donde justamente se conjugan estas características personales, con las características identitarias de la empresa, lo cual, con una dosis de confianza mutua da paso a la estrategia de ganar-ganar. Por todo lo planteado, es necesario que la igualdad de oportunidades se garantice para todas las personas. Eso se verá reflejado en la diversidad de formas de trabajo y resolución de problemas.

7.2. Organizacional o corporativo

Los distintos modelos de ejecución de cada cultura organizacional pueden ser combinables, el objetivo es lograr una correlación entre la metodología y las experiencias de trabajo. Igualmente, en los procesos, conocer cuál es el mercado, proponer una forma de una economía de escala, multiplicidad geográfica, posicionamiento en nuevos mercados y fidelización de nuevos clientes, etc.

A si mismo se debe tomar en cuenta que las empresas siempre han sido heterogéneas, sin embargo, la vinculación laboral era mucho más excluyente; por tanto, el talento humano diverso era un pequeño porcentaje de todo el personal activo, las organizaciones desconocían los beneficios que podría representar esta minoría por lo cual, restaban importancia al tema. En la actualidad los colaboradores mantienen vigentes sus valores culturales, preferencias sexuales y estilo de vida cuando se vinculan a una organización.

La diversidad puede ofrecer a las organizaciones varios puntos de vista, lo que puede ser tomado como una ventaja. Para comprender más este concepto podemos mencionar que al momento de la resolución de conflictos en las empresas, la diversidad otorga un abanico de posibles soluciones y, dependiendo del camino que se elija, se convertirá en una oportunidad de llegar a más y nuevos grupos de clientes.

En otras palabras, la diversidad que posee cada empleado aporta a la excelencia y efectividad de la empresa y a la vez permite que el talento humano desarrolle su trabajo y aporte su valor agregado en libertad. Por tanto, se puede asegurar que la gestión de la diversidad aporta de forma positiva a la construcción y mantenimiento de un modelo empresarial armónico en el cual se puede alinear los intereses de nuestros colaboradores con los de la organización, logrando que dicho modelo sea comunicativo, asentado principios y con proyectándose al futuro.

8. El nivel de la gestión de la diversidad en las organizaciones

La gestión de la diversidad es una iniciativa asociada a la dirección y, por tanto, es un factor estratégico. Al estar asociada con la alta dirección, tiene incidencia sobre los resultados de la compañía. Si bien esta es una iniciativa enfocada a la gestión del talento humano, abarca a todas las áreas de la organización, incluso proveedores y clientes, por tal razón debería ser parte de la visión y misión de la empresa.

Si se desglosa a la gestión de la diversidad desde el núcleo principal de su razón de ser: el ser humano se podrá reconstruir el concepto principal por fases, iniciando por la gestión de personas; y luego, la gestión de la empresa como el abarcador de dicho grupo de personas, así como el uso efectivo de esta gestión en las empresas, y finalmente se obtendrá un sistema como aprendizaje empresarial.

El objetivo principal de esta investigación es analizar el modelo de Gestión de las Diversidades para un adecuado manejo de los recursos humanos, por lo cual debemos conocer a profundidad todos los detalles de la gestión, antes de proponer un posible modelo –en el campo de las diversidades– para su implementación en las empresas turísticas de la Amazonía.

8.1. La gestión de personas

Para lograr la satisfacción de las personas en su puesto de trabajo, deben integrarse las características individuales de cada trabajador. En este contexto, surge la pregunta ¿cuáles son las condiciones de trabajo adecuadas para cada trabajador? Por tanto, es necesario que la empresa esté en capacidad de diseñar la política de gestión de personas de una manera flexible. Sin dejar de lado que un factor básico de cómo se gestiona la diversidad es el reconocimiento de las características diferenciadoras entre personas.

Dentro del ámbito empresarial, la gestión de personas abarca los procesos como: adquisición y optimización de talentos, así como retención de los mismos. También

favorece al empleado con una orientación continua, en aspectos de trabajo, comportamiento y crecimiento profesional. Este conjunto de procedimientos genera un tejido cultural en la organización, convirtiéndose en un referente dentro de su mercado y más allá.

8.2. La gestión de empresa

Al ser la cadena de valor un punto clave, mejorar los aspectos que forman parte de ella es casi imperativo y puede conseguirse mediante la creación de las condiciones que se requieren para ello. Y en esta tarea interviene la gestión de la diversidad. Por tanto, es ideal una gestión dinámica que esté alimentada por personas con diferentes características personales. Esto conducirá a la empresa a lograr un impacto importante en todos sus procesos, lo cual se evidenciará en los resultados finales.

A continuación, se estudiará la gestión de la diversidad enfocada al ámbito organizacional, esto con el fin de obtener una visión estratégica y global de las empresas sin dejar de lado a su talento humano que es el pilar fundamental que la sostiene.

9. La gestión de la diversidad y su uso efectivo

A lo largo de la vida profesional, las personas acarrean a sus distintos lugares de trabajo, no sólo la información cultural sino traen consigo conocimiento relevante e importante sobre cómo han aprendido a desempeñarse. Esto se traduce en distintas maneras de interpretar realidades; el diseño de los procesos con enfoques. Asimismo, alcanzar objetivos y ejecutar tareas son acciones que también deben alinearse a esta nueva manera de trabajo, al igual que la forma de llevar el liderazgo.

La gestión de la diversidad conduce a que estas diferencias tengan el espacio sean respetadas y, además, puedan alimentarse para continuar creciendo de todas las maneras que sea posible. Así vez, permite que las personas puedan mostrarse tal y como son en el lugar de trabajo y dota de la oportunidad de experimentar el *enganching*; que es la motivación llevada al extremo que supera al compromiso. Por consecuente, es un reto para las empresas que desean que sus colaboradores den lo mejor de sí mismos por propia elección mediante el esfuerzo guiado por la excelencia, siempre y cuando sea de manera voluntaria, mas no por ser un parámetro medible dentro de la organización.

10. La gestión de la diversidad como un sistema de aprendizaje empresarial

Cada colaborador de una empresa representa un mundo, y cada equipo de trabajo también lo es; esto ocasiona que en el mercado actual haya una variedad infinita de diversidades y posibilidades. Por tanto, es necesario aprovechar la diversidad y potenciar sus beneficios. Es decir, realizar una adecuada gestión de la diversidad a fin de obtener un valor de los procesos, productos o servicios.

No existen fórmulas mágicas o procesos universales que expliquen cómo poner en ejecución dicha gestión, ni cómo encaminar a los diversos equipos de trabajo. Por tanto, es fundamental que los líderes de dichos equipos se encarguen de mantener un monitoreo cercano y constante sobre el desarrollo y funcionamiento de estos con base en la conversión de los equipos en sistemas de aprendizaje para todos.

A pesar de que los efectos de la diversidad son variados y cambiantes, al igual que sus manifestaciones ante las distintas influencias del entorno totalmente ajeno a la organización es necesario mantener el interés por el conocimiento y aprendizaje de la diversidad para sacar la mayor ventaja posible.

La diversidad de los equipos de trabajo se transforma y convierte en forma permanente, y por ello, constituyen un proceso de aprendizaje. Esa diversidad también se adapta a cambios que pueden modificar su estructura, procesos, funcionamiento, etc. En este sentido, se debe realizar una retroalimentación constante del pasado para afrontar el presente y estar cada vez mejor preparados para el futuro.

11. La gestión de la diversidad aplicada en las pymes

Por una parte, la gestión de la diversidad en las pymes tiene resultados bastante efectivos cuando se trata de superar los retos de los cambios demográficos; el problema está en que las investigaciones se enfocan mucho más en las empresas grandes sin tomar en cuenta a las pequeñas y medianas industrias. También sucede que las pymes no reciben una orientación para llevar su negocio, ni para la integración y contratación de sus trabajadores.

Por otra parte, las entidades públicas no brindan apoyo a estas pequeñas compañías. Y, a la par, para las pymes no es posible incluir un presupuesto, tiempo y conocimientos para la gestión de la diversidad porque también requiere de equipos especializados. Sin embargo, los beneficios de aplicar un modelo de diversidad en las pymes generan muchos beneficios que los empresarios desconocen.

En las pequeñas o medianas empresas mostrar interés por tu equipo de trabajo, conocer lo posible de sus realidades personales, celebrar logros empresariales y personales, cumpleaños, etc.; es decir, generar un buen ambiente laboral, alivia la soledad que muchos trabajadores atraviesan debido a situaciones personales. Hace que los índices de ausentismo por enfermedad, depresión o disyuntivas familiares disminuya, por tanto, el equipo de trabajo se involucra más en la empresa y sus objetivos, por ende, aumenta la productividad y de igual manera la innovación.

Este último punto es determinante para incentivar la competitividad en una empresa y es por eso que la diversidad es uno de los pilares fundamentales para que los negocios sean sostenibles. En coherencia con lo expuesto, debemos formar a todo el equipo de trabajo en materia de diversidad; esto a través del diseño de procesos formativos para los colaboradores con tareas que se adecúen a la necesidad de cada trabajador de acuerdo con sus talentos, capacidades y destrezas. Por lo tanto, que la diferencia sea la base en la que se gestiona la diversidad; en la que se pueda segmentar y crear una trayectoria profesional única de cada miembro de la empresa, es decir, una formación específica es fundamental en este camino.

12. Iniciativas, beneficios y retos de la gestión de la diversidad

Para comprender los beneficios que aporta la gestión de la diversidad en una empresa es importante considerar los factores que conllevan a la heterogeneidad o forman parte de su constructo. Se debe considerar que actualmente el mercado es parte de los factores puesto que presenta una gran variedad de retos, como: seleccionar y mantener personas talentosas, estar atentos mercados nuevos, mantenerse en constante la innovación en la oferta de servicios y bienes, y actualizarse constantemente con el marco normativo legal.

Lo anterior puede considerarse como las herramientas para competir con toda clase de mercados. En esta línea, gestionar adecuadamente la diversidad en una empresa permite tener cierta ventaja competitiva. Aunque no hay una medida estándar para calcular los beneficios relacionados a la diversidad, sí hay un consenso general de que una adecuada gestión de esta contribuye notablemente al mejoramiento del ambiente laboral y la imagen de marca a mediano y largo plazo.

Además, se debe considerar las múltiples estrategias de gestión de la diversidad traen ventajas, entre ellas se puede diferenciar: a) atracción y retención del personal; b) mayor esfuerzo por parte de los colaboradores en el trabajo y con resultados más

satisfactorios en sus tareas; c) reducción importante de los costos y del absentismo d) adaptabilidad a los cambios y a la globalización e) crecimiento consecutivo de la innovación y creatividad f) empatía y conocimiento en cuanto a las necesidades de una alta variedad de clientes.

13. Beneficios derivados de la gestión de la diversidad



Figura 2. Companies with active diversity policies

Fuente y elaboración propia con base en Center for Strategy and Evaluation (CSES), “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises”, 2003.

En este sentido, la revisión de la literatura entrega investigaciones que son muestra de los beneficios competitivos de la diversidad cultural, los cuales pueden ser analizados en cinco áreas diferenciadas Tal como indica Cox et al. (1991), reducción de costos, selección y retención del personal, marketing, innovación y resolución de conflictos y flexibilidad (52).

13.1. Reducción de costes

Los grupos diversos minoritarios tienen un mayor absentismo y rotación. Si hay una óptima administración de la diversidad, se generará mayor satisfacción laboral de los grupos de colaboradores, y así se reducirán los costes que implican la rotación y el absentismo. Además, las empresas que construyan un ambiente laboral idóneo, para conservar y promover la variedad de talentos al máximo de su potencial, estarán sobre el rendimiento de otras empresas lo cual mantendrá al equipo en un estándar competitivo.

De lo anterior se puede realizar reflexiones que se alinea al precepto de gestionar al talento humano con miras a las diversidades de la minoría, ejemplo de esto sería que una empresa acoja un porcentaje de mano de obra femenina y a su vez disponga con agrado la posibilidad de una reducción de jornada laboral que, a la vez, le permita ser madre o cabeza de familia más activa dentro de su hogar.

13.2. Selección y retención del talento

Las empresas que, desde el inicio de un proceso de selección, venden su imagen, haciendo énfasis en políticas de diversidad, atraen más talentos de mentalidad abierta y enriquecidos de particulares experiencias. Además, las empresas que aplican políticas adecuadas para la gestión de la diversidad tendrían más opciones de convocar a talentos mucho mejores de colectivos minoritarios.

En tiempos donde la evolución avanza de forma acelerada y las empresas requieren con más frecuencia de cargos específicos, mano de obra flexible, contratación bajo diferentes regímenes, las compañías no pueden permitirse el lujo de que su imagen se vea empañada por temas de discriminación por características personales o de sexo, edad, raza, etc.

13.3. Marketing

En esta área la diversidad aporta de forma determinante y es debido a que, si hay un equipo de trabajo más diverso, este grupo humano responderá de una forma más específica y efectiva a un mercado igualmente diverso. Además, la diversificación de los colaboradores promueve la relación y conocimiento de una mayor variedad de mercados, al ser posible, para la empresa, ofrecer los servicios adecuados a estos mercados.

13.4. La innovación y la solución de problemas

En la actualidad, la innovación en las empresas promueve la gestión de diversos equipos de trabajo de forma mucho más efectiva. Las diferencias de estos equipos favorecen el desarrollo del trabajo creativo y la originalidad, puesto que cada colaborador y, consecuentemente, cada equipo aporta ideas distintas y esto favorece y promueve la innovación y la resolución de situaciones complejas.

13.5. La flexibilidad en la empresa

Las empresas se nutren de La diversidad. Esta permite que colaboradores, empleadores y clientes se adapten más efectiva y rápidamente a los cambios. En cierto sentido, la diversidad ayuda al descubrimiento de nuevas y variadas culturas, por lo tanto, aporta a una mayor capacidad cognitiva. Producto de lo anterior, se desarrollan múltiples enfoques de un mismo acontecimiento, es así como se obtiene que si una empresa gestiona grupos de trabajo diversos puede manejar más opciones.

En síntesis, los más importantes beneficios externos de la gestión de la diversidad son:

- a) Promoción y expansión de los mercados: una cultura diversa con una adecuada gestión tiene efectos positivos en varios aspectos y, sobre todo, en la conducta del consumidor. Las diversas habilidades de un colaborador permiten empatizar con distintos clientes, y desarrollarse en un mercado múltiple.
- b) Innovación y creatividad: los equipos heterogéneos proporcionan soluciones creativas y diferentes más que las de grupos con culturas homogéneas.
- c) Evita que los equipos directivos pasen por alto habilidades multiculturales que pueden ser un arma competitiva.

Sin embargo, a pesar de los beneficios señalados anteriormente, la empresa también afronta desafíos provenientes de dicha diversidad. Tal vez, los principales se refieran a valores y juicios personales. Entonces existe la posibilidad de que en varias ocasiones, las empresas se encuentren con personas de minorías culturales que adoptan una postura defensiva hacia el equipo de trabajo.

La discriminación provoca un hermetismo mental que no permite expandir su marco referencial, ni apertura su ser para que otros conozcan a profundidad las diversas formas de pensar. Así, en varias ocasiones se relegan en grupos pequeños con otros integrantes de su misma ideología choque cultural al cual se puede denominar tensión,

comprendida como un cumulo de personas que se desenvuelven en un grupo heterogéneo y que deben esforzarse más para hacerse entender bajo ambientes de ansiedad y estrés.

14. Los efectos que produce la gestión de la diversidad

Son cuatro las perspectivas teóricas que explican y evidencian los efectos de la diversidad, se detallan de mejor manera a continuación:

14.1. Teoría del recurso cognitivo

Se sustenta sobre la base de que la diversidad otorga a un grupo laboral variadas habilidades, nuevas perspectivas y conocimientos que impulsan su productividad, ya que la diversidad suma recursos disponibles. De igual manera, se argumenta que esta diversificación favorece la innovación y facilita la resolución de situaciones de alta complejidad con decisiones efectivas. Según Soriano (2018,27):

Un buen ejemplo para explicar esta teoría sería el ámbito de los deportes, donde la variedad del equipo y su complementariedad proporcionarían un éxito al equipo como conjunto. De esta teoría destacamos que la diversidad puede generar beneficios y ayudar en tareas innovadoras que requieren de decisiones complejas.

Los equipos de trabajo en la ejecución diaria de su funcionamiento deben tener la constancia y disciplina de investigar y reunir información relevante que sea interpretada para solucionar problemas o inconvenientes que se puedan presentar. Este es un proceso cognitivo que se manifiesta, de manera especial, cuando el grupo tiene un alto nivel de diversidad en sus integrantes.

A lo anterior se debe sumar que cada talento humano es único e inigualable. Las perspectivas, aportes, criterios y/o pensamientos son lo que se destaca en cada persona, y cada uno de estos miembros aporta de una forma sinigual e intransferible. De igual manera se expresa en sus tareas y asignaciones.

Si se analiza la historia se obtiene que en la década pasada los miembros de un mismo equipo eran vistos como un potencial peligro debido a tantas interpretaciones que podían generar con relación a una situación a causa de descoordinación e incertidumbre. Estaba establecida la defensa de la cohesión donde se generaban significados y pensares compartidos. “Sin embargo, un análisis más profundo de los efectos de la diversidad revela que, aunque es cierto que la igualdad de planteamientos garantiza unos niveles mínimos de eficiencia en la toma de decisiones, desaprovecha otros beneficios que pueden resultar mucho más interesantes” (Sánchez 2010,10).

14.2. Teoría del capital social

Se enfoca en las relaciones que se hacen en un lugar de trabajo. Además, aporta con la explicación sobre cómo el ser humano se interrelaciona, crea contactos y alianzas estratégicas con miembros de otros grupos, busca conocer la cantidad y la calidad de dichos contactos. En este caso, a diferencia de los grupos homogéneos, el equipo cuenta con una red más amplia y diversa y ese es otro de los beneficios que aporta la diferencia.

Por tanto, se debe mantener el concepto de que la red sirve y es un canalizador de información y oportunidades de las que la empresa podrán sacar provecho si saben cómo utilizarla. Siendo así un elemento enriquecedor capaz de generar relaciones que, a su vez, permitan la implementación de nuevos bienes o intercambio de servicios en los distintos mercados.

Sin embargo, tal como importa y aporta la presencia del talento humano al interior de los distintos grupos, también es importante que se mantenga presente y activo en el ámbito profesional externo, porque en el campo laboral concreto los grupos trabajan en un contexto social, por lo que es algo que se debe tomar en consideración al analizar los beneficios de la diversidad para las organizaciones.

14.3. Teoría de lo similar y la atracción

Se cimienta en la visión sociológica de que los individuos se relacionan más con otros seres humanos con los que mantienen semejanzas o con personas que han tenido experiencias en común. La lógica de esta asociación es que mientras más pensamientos y vivencias similares hayamos experimentado, más fácil será la comunicación, entendimiento y empatía entre sí.

Todos los seres humanos en contextos y características diversas (por edad, sexo, cultura, educación, etc.) tienen, apreciaciones de la vida, principios, reflexiones, formas de trabajar, y comunicación totalmente diferente. Lo cual puede ser una fuente de conflicto, a tal punto que los colaboradores del equipo posiblemente sientan la necesidad de separarse o dejar el equipo, lo cual puede ser perjudicial para la organización, más aún cuando son elementos de gran aporte para la misma.

Finalmente, en lo que respecta a esta teoría se obtiene que estas discrepancias pueden ser vistas como la razón por la cual los equipos que son diversos rotan más y con mayor grado de absentismo. Este es un factor de reto para las empresas para lograr un equilibrio a fin de minimizar lo máximo posible el impacto.

14.4. Teoría de identidad social

La base de esta teoría se sustenta en los procesos psicológicos que mantiene un grupo social, observando al individuo básicamente como un ser gregario y social. El ser humano se define en relación con el otro, y en algunos casos como opuestos al otro, como hombre o mujer, guapo o feo, flaco o gordo, sudamericano o norteamericano; todo esto determinando por costumbres, creencias, comportamiento y conducta familiar, por las circunstancias y a la vez por las relaciones con el grupo social.

En un estudio realizado a principios de los años de 1970 por el psicólogo Henri Tajfel, llamado “el paradigma de los grupos mínimos”, se demostró que la diferencia entre el grupo al que la persona cree pertenecer y los otros grupos es una actitud de favorecimiento hacia el grupo en el que está y discriminación a los otros grupos. Los individuos tienden a percibir a las personas con características diversas, con falta de confianza, por el único hecho de ser notablemente diferentes.

Lo anterior, puede derivar en la división interna de trabajadores que empiezan a competir entre ellos en lugar de contribuir a su mutuo desarrollo y viabilizar los logros de objetivos que favorezcan a todo el sector laboral. Sin embargo, una vez que se ha reflexionado en los efectos de la gestión de la diversidad, desde las cuatro perspectivas teóricas desarrolladas, se puede evidenciar que la diversidad definitivamente impacta en los equipos de trabajo, pero, no necesariamente fomenta el compromiso de los individuos.

Si estos coexisten y conviven al interior de una organización que posee un patrón cultural predominante y que hasta cierto punto son incompatibles con la cultura de ciertas minorías, la cultura individual puede ser un factor perjudicial para el desarrollo de la integración de los equipos de trabajo; por eso, es aquí donde la gestión de la diversidad se convierte en una herramienta definitoria para cambiar toda discrepancia en ventaja competitiva.

Cuando llevamos a cabo una buena gestión de la diversidad, la organización empieza a disfrutar de sus ventajas. Los criterios de las minorías son importantes para promover la mirada a otras opciones que no son tomadas en cuenta en cada grupo laboral y que pueden aportar con resoluciones útiles en la apreciación de juicios valiosos en nuevas circunstancias.

15. Modelo de gestión de la diversidad

El modelo de gestión de las diversidades, como su nombre lo dice, es el modo, la guía mediante la cual se organizan y combinan los recursos humanos con la finalidad de aplicar en la práctica objetivos, políticas y regulaciones de una empresa. Por lo tanto, este es un esquema referencial para la administración del Talento Humano que tiene una organización.

Dentro de este ámbito, se debe tomar en cuenta que no hay un modelo perfecto para todos los casos, sino que cada organización, puede partir de una base y posterior adaptarlo a su necesidad o entorno. Las organizaciones desarrollan estrategias para llegar a un equilibrio entre diferencias y similitudes, el mismo que les genera un valor.

En este sentido, cabe preguntarse: ¿cuáles son los pasos para seguir por parte de las organizaciones para desarrollar e implementar un modelo para gestionar la diversidad que valore e implemente dicha variedad interna para su propio beneficio? Cuya respuesta podría resumirse en los siguientes puntos:

1. Para modelo de gestión de crear, implementar, desarrollar y mantener una diversidad empresarial, es necesaria una visión y el manejo de una estrategia empresarial bien sostenida y claramente formulada, en la que lo diverso sea el componente básico. Esta diversidad humana se convierte en un recurso que se mantiene en el tiempo.

2. Para que el modelo de gestión de la diversidad sea efectivo, la compañía debe transparentar el 100 % del sistema de gestión, mismo que debe ser desarrollado de forma metódica al consultar todos los grupos de interés. Se debe seleccionar el camino a seguir en cuanto a políticas de gestión de la diversidad que involucren a todo el grupo laboral, y determinen las categorías y puntos de referencia.

3. Con la finalidad de mantener la visión lo más real posible de la empresa y su efectividad y sus resultados progresivos la evaluación del rendimiento aplicada a cada integrante del equipo de trabajo se debe ejecutar independientemente de sus características personales como creencia religiosa, identidad de género, etnia, entre otros, así también se debe dejar de lado afinidades personales. Esto resulta extremadamente complicado, ya que aún se cuenta con líderes que son influenciados por estereotipos personales, lo cual afecta al trabajador y a la organización como tal.

4. Las organizaciones deben observar atentamente la gran variedad de diversidad que poseen en sus distintos departamentos, equipos de trabajo, proyectos y demás. Tener presente las destrezas y talentos, así también sus componentes personales como edad,

genero, profesión, etc. Esta información levantada al detalle facilitará la posible creación de equipos innovadores que fomenten las lluvias de ideas.

5. Dentro de los modelos de gestión de diversidad, las evaluaciones y posteriores retroalimentaciones juegan un papel fundamental. Por tanto, si los líderes o encargados de la implementación de dicho modelo detectan alguna alerta de discriminación en la evaluación de personal o que la misma no refleja resultados reales, confronte la situación y elimine de raíz esta situación, se recomienda utilizar sanciones que, como ejemplo, marquen un precedente.

6. El manual de gestión de diversidad también debe tener un alcance al sistema de selección y contratación. El mismo debe ser innovador y estar a la vanguardia del mercado, dejar de lado el sistema tradicional y mirar a los talentos más allá de su hoja de vida, el fin es atraer y seleccionar siempre el talento excepcional: este indudablemente existe y la empresa merece generar estos procesos para potenciar su proyección.

7. El modelo de gestión de diversidad debe impulsar a los líderes de una organización a evolucionar y convertirse en modelos genuinos, esto no quiere decir que deban saberlo todo, más bien que sean personas receptivas al aprendizaje continuo, que puede venir desde el interior de sus equipos de trabajo, como desde su entorno externo.

No es posible que alguna empresa se transforme automáticamente en un referente de la gestión de la diversidad. Es básico mantener una evaluación permanente e ideas innovadoras y sostenidas en acciones y reflexiones coherentes.

16. Manejo adecuado de los recursos humanos

“La Gestión de Recursos Humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica” (Gismera citado en Aduna et al. s/f., 3).

Bajo esta definición, la gestión adecuada de recursos humanos es vital para el buen funcionamiento de una organización, puesto que ayuda a alcanzar la efectividad en los procesos de la empresa y el cumplimiento de objetivos específicos y generales. Los cuales se enfocan principalmente en elaborar, distribuir y comercializar los productos que tienen, puede ser en especies o servicios.

Por tanto, es necesario que cada área de la empresa, desde la jefatura de Talento Humano tenga presente cada una de las metas de sus colaboradores. Funciona para la

evolución y desarrollo del colectivo como en lo personal. De esta manera hay un crecimiento grupal.

En el presente capítulo, se profundizó ampliamente los conceptos de diversidad difundidos en la literatura especializada. Así, se visualizó cómo la diversidad se constituye por varios niveles, y que, su adecuado plan estratégico proporciona una oportunidad de mejora y sana competencia para las organizaciones.

Al gestionar la diversidad en las organizaciones se está trabajando en el crecimiento conductual e intelectual del talento humano que hace parte de los equipos de trabajo e, indirectamente, también se influye en los clientes externos y en la sociedad como tal, promoviendo así la creatividad y la innovación constante de los ya mencionados grupos de trabajo.

Gestionar estratégicamente la diversidad no es una tarea fácil o de corto plazo, la misma genera mucha resistencia, incredulidad y negación que en muchas ocasiones termina con la deserción laboral. Por esto, se requiere el compromiso del núcleo central de las organizaciones, quienes, a través de su liderazgo y la guía correcta, contagian y convencen a sus colaboradores de ser parte de esta importante transformación.

La falta de una cultura organizacional definida, la cultura individual de muchos integrantes de grupos minoritarios e incluso el entorno en el que la organización se desarrolla suelen ser barreras muy fuertes de romper a la hora de introducir la práctica de la gestión de la diversidad. Por esto, el gozar de sus beneficios a veces se torna en una realidad a largo plazo.

Tras la exposición de los planteamientos teóricos presentados al inicio de esta investigación, hemos logrado aproximar al lector a los estudios realizados sobre la gestión de la diversidad a lo largo de la historia. Esto, de manera implícita, ha permitido evidenciar que la tolerancia no es sinónimo de integración, así como que la existencia de políticas de recursos humanos no necesariamente está orientadas a la diversidad.

Por tanto, la gestión de las diversidades se torna en un desafío a superar; y, en este sentido, se la debe ver como una oportunidad de desarrollo y competitividad a partir del aprovechamiento positivo de las características únicas de cada individuo, sin dejar de reconocer las diferencias entre unos y otros.

En general se busca la homogeneización por sobre la diversificación y su promoción, pues, como se ha mencionado previamente, parece que al decir diversidad no se entiende como un objetivo, sino como un hecho negativo al cual hay que superarlo, la

gestión de las diversidades deviene en un modelo que puede potenciar el crecimiento de las empresas y sus integrantes.

Capítulo segundo

Factores de diversidad que estructuran y caracterizan a los equipos del Talento Humano, en empresas turísticas de la Amazonía

Para que los factores de la diversidad actúen como un verdadero motor de efectividad e innovación deben estar relacionados con la tipología de estos. Dadas esas circunstancias, cada factor intangible se ha posicionado como una figura de mucha importancia. Actualmente los bienes como las ideas, las propuestas, el conocimiento, el estudio, la información o destrezas de cada individuo son factores fundamentales para el desarrollo de ventajas competitivas y valores agregados.

Estos factores o llamados activos intangible, hoy en día son determinantes para cualquier pyme que quiera posicionarse y mantener su liderazgo tanto al interior de sus equipos de trabajo y en el mercado en general. Sin embargo, radica la problemática de que existe un gran número de empresas que no alinean sus objetivos y planes estratégicos en gestionar este tipo de activos intangibles.

A razón de lo anterior, se debe mencionar que las organizaciones con mayor éxito son las que innovan, marcan un precedente de manera efectiva. Es decir, atentas a todos los cambios que se pueden dar en el entorno y que responden a la actualización de sus modelos de gestión del personal, producción, de organización, en cuanto al método o la forma de presentar y distribuir cada producto. En general, el desafío está en ser capaces de pasar de la aceptación a la gestión óptima de estos factores para después promover su inserción, así se obtiene el punto de partida de aceptar lo diverso.

Si de diversidad y de valor a lo intangible se trata, debe primar la aceptación, la reciprocidad, el respeto y el impulso de promover la igualdad de oportunidades debe ser lo primero. Desde esta perspectiva, la gestión de la diversidad es concretamente un buen manejo de los recursos humanos, desde la identificación de las características importantes del éxito, que, a partir de este aspecto de la diversidad en las empresas, incide en los resultados positivos de las competencias, características, actitudes y antecedentes culturales.

De tal manera es indispensable que cree consciencia en la importancia de la diversidad como un factor de éxito para todo negocio o empresa. Paralelamente, este tipo de gestión refleja la responsabilidad moral y ética de la organización. Es lo que sucede,

por ejemplo, con organizaciones que han incorporado esta perspectiva en el manejo de sus procesos; tal y como sucede con ACNUR, que:

a través de la aplicación sistemática del enfoque de edad, género y diversidad (EGD), en sus operaciones en todo el mundo, trata de garantizar que todas las personas de interés gocen de sus derechos en igualdad de condiciones y puedan participar plenamente en las decisiones que afectan sus vidas y las vidas de sus familiares y comunidades. (ACNUR 2011, 1)

La gestión de la diversidad se genera con base en aspectos y medidas de gestión vinculadas al reconocimiento y la función positiva de la diversidad en los espacios corporativos, y a su vez los criterios anteriores se deben tomar en cuenta para su puesta en proyección, factores sociales, económicos y políticos, con respecto a los empleados de la empresa.

En este sentido, y para comprender mejor este punto, se sugiere dividir los factores en dos categorías, que se desarrollarán de manera puntual con respecto al espacio laboral, objeto de nuestro estudio: 1) Aspectos internos: edad, creencias, origen étnico, género, orientación sexual o también discapacidad; y 2) Aspectos externos con relación a los ingresos, estado civil, educación o experiencia laboral.

Además, se ve la necesidad de resaltar que los factores externos son adquiridos por la persona a lo largo de su vida, dependen básicamente de sus vivencias y experiencias, por lo cual el estudio de los factores internos debe mantener la premisa de que su gestión depende del ambiente de cada organización

Finalmente, se debe tomar en cuenta que cada persona es única y sus diferencias, ya sean reales o percibidas, son un factor para definir ciertas características que son fundamentales para perfilar las oportunidades, capacidades, necesidades y vulnerabilidades, que a la vez se ven reflejadas en el ámbito laboral. A continuación, un detalle de estos tipos de factores, desde la perspectiva –además– de su implementación en empresas turísticas de la Amazonía ecuatoriana

1. Análisis de factores internos o gestionables en las organizaciones

1.1. La gestión de género como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía

El género se refiere a los roles socialmente construidos para hombres y mujeres, los que con frecuencia son fundamentales en la forma en que las personas se definen y son

definidas por los demás. Los roles de género son aprendidos, cambian con el tiempo y varían dentro de cada cultura, así como entre una cultura y otra. El género a menudo define las funciones, responsabilidades, limitaciones, oportunidades y privilegios de las mujeres y los hombres en cada contexto. La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres, hombres, niñas y niños. La igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de cada género sean respetados. (ACNUR 2011, 1-2)

A partir de los elementos del concepto contemplado por ACNUR, se analiza la importancia del género como parte de las distintas dimensiones de la diversidad, pues se ha constituido como aspecto relevante a la hora de definir las innovaciones y las ventajas en las empresas. Y es que la diversidad de género da lugar a diferentes formas de interactuar, captar conocimientos e información del otro. Como consecuencia, la diversidad de género puede derivar en ideas más creativas, soluciones más efectivas y clientes más satisfechos.

Sin embargo, el género también puede generar problemas para el desarrollo organizacional cuando no está correctamente gestionado. Una de las dificultades que podemos mencionar es que la rápida acción en la resolución de problemas en el mundo del turismo es decisiva para lograr la satisfacción del cliente, en ocasiones, la diversidad de género dificulta la interacción del equipo de trabajo generando retrasos en dichas tomas de decisión, dejando a la empresa mal posicionada en su cumplimiento y reputación

En segundo lugar, si la diversidad de género no tiene una buena gestión, debilita la unión del equipo de trabajo, puesto que, se dan barreras en cuanto a comunicación, lo que tiende a propiciar posibles conflictos internos debido a los distintos estereotipos de género. Finalmente, existen evidencias de la discriminación salarial en materia de género lo cual puede derivar en falta de incentivo, y los llamados rumores de pasillo, lo que disminuye la satisfacción laboral en todas las áreas.

Latinoamérica y países como Ecuador forman parte de las regiones más inequitativas del planeta, donde las desigualdades debido al género y etnia persisten y se agudizan cada día. En este sentido, las desigualdades sociales basadas en género limitan, por ejemplo, a las mujeres a ser parte de la economía de su hogar, el financiamiento, la capacitación o la información; esto incrementa aún más su condición de vulnerabilidad. Sin embargo, están otros factores que también marcan este desbalance laboral, como la dificultad para superar la conciliación familiar, la elección de la familia y la maternidad antes que una carrera.

Ahora bien, después de haber revisado someramente algunos elementos sobre el género como categoría de influencia para la buena administración empresarial, se enfocará

el mismo en el espacio territorial de la Amazonía. Pero antes, cabe decir que en la actualidad las principales actividades económicas de esta zona del país son la petrolera, agrícola, minera y turística, y que el grupo social femenino es quien tiene menor acceso a vinculación laboral y a la generación de recursos económicos, con índices de brecha tecnológica, de conocimientos, acceso a maquinaria, etc. Así, son las mujeres las que asumen los efectos más negativos de las tensiones ambientales y socioeconómicas que afronta actualmente el mundo, mucho más ahora, debido a la pandemia por el COVID-19.

En sectores como la Amazonía, donde el turismo va en crecimiento a pesar del poco interés por parte del gobierno y sus autoridades a la hora de promocionar este destino, dicha brecha salarial se mantiene y no concuerda con los datos presentados por la Organización Mundial de Turismo (UNWTO), quien ha concluido:

que la brecha salarial del sector, aunque sigue existiendo y es un punto clave a mejorar, es ligeramente menor al promedio de la economía en general 14,7% frente al 16,8%. Adicionalmente el trabajo femenino en el sector se concentra en los empleos más precarios, peor pagados y de baja cualificación, en sectores relativos a la cocina, la limpieza y al hospedaje, ganando en promedio 10%-15% menos que los hombres. (2019, 40)

Mencionado esto, ¿es factible la gestión de la diversidad de género en las empresas? Primero debemos tomar en cuenta que, según la OIT (2019, 19): “en muchos países, el nivel educativo de las mujeres es superior al de los hombres, ellas constituyen una reserva formidable de talento y un recurso infrutilizado en una época de escasez de competencias”. Así, para contestar la pregunta planteada, es necesario revisar la encuesta a nivel mundial realizada por la OIT acerca de la diversidad de género, donde se manifiesta que:

más de un 57 % de las empresas encuestadas a nivel mundial están de acuerdo en que las iniciativas en materia de diversidad de género mejoran sus resultados comerciales. Utilizamos varios indicadores para plasmar los resultados comerciales, entre otros, el aumento de la rentabilidad y la productividad; el aumento de la capacidad de atraer y retener el talento; el nivel de prestigio de la empresa; una mayor creatividad, innovación y apertura; y una mayor capacidad para calibrar el interés y la demanda de los consumidores [...]

Entre las empresas que declaran que han mejorado sus resultados comerciales, más del 60 % manifiestan que la diversidad de género genera una mayor rentabilidad y productividad; el 56,8 % que aumenta su capacidad para atraer y retener el talento; el 54,4 % señalan que produce una mayor creatividad, innovación y apertura; el 54,1 % dice que ha mejorado la reputación de su empresa; y el 36,5 % que ha mejorado su capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores. (2019, 19-20)

Profundizando en los resultados de dicha encuesta, podemos apreciar que las conclusiones son bastante positivas en relación con la productividad y la rentabilidad.

Las empresas con un entorno laboral inclusivo tienen un 3,2 % más de probabilidades de tener una mayor productividad y rentabilidad; las empresas con una política de igualdad de oportunidades o una política de diversidad e inclusión tienen un 3,8 % más de probabilidades de declarar una mejora de su desempeño en estos dos aspectos. (OIT 2019, 21)

En este sentido, y siguiendo siempre a la Organización Internacional del Trabajo, se puede evidenciar que cuando las empresas ponen en práctica una cultura comercial y políticas inclusivas, las probabilidades de crecimiento pueden ser muchas. Entre las que la misma Organización menciona (2019, 21), podrían ser:

- Mayor rentabilidad y productividad en un 62,6 %;
- Aumento de su capacidad de atraer y retener el talento en un 59,7%;
- Impulso de su creatividad, innovación y apertura en un 59,1 %;
- Mejora de la reputación de la empresa en un 57,8 %;
- Incremento de su capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores en un 37,9 %.

El proceso para establecer procesos de contratación y elegir el perfil idóneo, sin la influencia de características de género, trae como resultado ventajas que cubren los recursos que realizar este proceso implica. Simultáneamente, abrir nuevas modalidades de trabajo que sean flexibles para mujeres y hombres y así puedan mejorar y acrecentar la productividad y satisfacción de los trabajadores.

Integrar este enfoque, puede generar varios retos para las empresas turísticas de la Amazonía, pues se debe tomar en cuenta la diversidad de las realidades culturales, sociales y económicas de esta región. En tal virtud, es importante implementar acciones y dar respuestas creativas a las necesidades e intereses de mujeres y hombres en los espacios de intervención de cada componente.

Contar con estrategias de gestión de género enfocadas hacia las distintas líneas de trabajo de la empresa propiciaría un empoderamiento económico y social, tanto para las mujeres como para las organizaciones amazónicas. En tal virtud, dentro de dichas estrategias, se podrían contemplar las siguientes:

1. Apoyar el desarrollo de políticas con una participación incluyente tanto en los distintos cargos como en la toma de decisiones genera un fortalecimiento institucional con enfoque de género.
2. Diseñar e implementar medidas para mejorar la formalización de plazas de trabajo eventual, cuyas tasas de informalidad son mayores al promedio.

3. Impulsar la educación profesional de las mujeres, especialmente sus habilidades, talentos y conocimientos de valor agregado.
4. Crear mecanismos de incentivos financieros y económicos para garantizar participación equitativa, tales como líneas de crédito institucionales.
5. Fomentar el ejercicio de prácticas sostenibles e igualitarias fomentando la flexibilización del trabajo en cuanto a roles de género: producción y prácticas.

Las acciones anteriormente detalladas promocionan la igualdad de género, que parte de la visibilizarían y la valoración de los conocimientos, prácticas, saberes y experiencias de las mujeres de pueblos y nacionalidades de la Amazonía ecuatoriana. Promovería la inclusión a sus derechos económicos y, por consiguiente, el mejoramiento de sus condiciones de vida.

1.2. La gestión de la edad como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía

“La Edad se refiere a las diferentes etapas en el ciclo de vida de una persona. Es importante saber en qué parte del ciclo de vida está una persona ya que sus capacidades y necesidades cambian con el transcurso del tiempo. La edad influye, y puede aumentar o disminuir, la capacidad de una persona de ejercer sus derechos” (ACNUR 2011, 1).

Como se puntualiza anteriormente, en los detalles que forman el concepto de edad contemplado por ACNUR se contemplan a la edad como un factor fundamental a tomar en cuenta dentro de la gestión de la diversidad, puesto que el mismo debe ser categorizado a fin de establecer responsabilidades, derechos y beneficios en común que lleven a la satisfacción del empleador y de su equipo de trabajo.

El concepto de gestión de la diversidad por edad, aunque no es muy reciente, aparece con fuerza al inicio de la década de los noventa con el boom de la tecnología. Hasta la primera mitad del siglo, las plantillas de la mayor parte de las empresas estaban compuestas por varones, de la misma localidad donde estaban ubicadas las empresas. Estas plantillas contaban con una distribución de edades muy equilibrada; había tantos aprendices como maestros y la evolución era casi vegetativa, natural. Se puede decir que la uniformidad era el denominador común de dichas plantillas.

A partir del siglo XX y gracias a la globalización, el mundo a experimenta grandes cambios en el entorno social, entre ellos la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, los fuertes movimientos migratorios, la facilidad de las comunicaciones, entre otros. Estos son factores que permiten y coadyuvan al incremento de las prácticas

en el sector del turismo uno de los principales empleadores del mundo, justo cuando la preocupación por la gestión de la diversidad generacional empieza a tomar importancia en el ámbito empresarial.

En este contexto aparece un nuevo concepto, el del joven ejecutivo agresivo: yuppie en sus siglas anglosajonas, que se podían traducir por: “Yong Urban Professional” (profesional joven y urbano); concepto que más adelante derivó en “JASP” (Joven, Aunque Sobradamente Preparado); conceptos que pretendieron acabar con la figura del senior, o veterano.

A partir de ese momento, los mayores de una determinada edad pasaron a estar fuera del terreno de juego. Sin embargo, hay que recalcar que la estructura de perfiles profesionales presenta un elevado porcentaje de talentos con formación superior universitaria en algunas áreas donde hay baja demanda en el mercado, lo que genera una problemática de exceso de titulados sobre cualificados, respecto a los puestos en los que son empleados.

Así, la idea de un trabajador joven es más sólida, aunque sobradamente preparado, con la capacidad de brindar un conocimiento básico en idiomas y un acentuado conocimiento de las tecnologías más actuales; además de un total acceso a realizar estudios medios y/o superiores.

La imagen de un trabajador joven frente al clásico estereotipo de un perfil de empleado experimentado, resistente al cambio, con poca adaptabilidad y el desgaste mental provocado por el paso del tiempo se ha repetido hasta nuestros días y es la base de muchos prejuicios conceptos caducos edadistas, lo que se ha constituido en una absurda preocupación por parte de las empresas al envejecimiento de su equipo de trabajo, y que esto impacte en la vitalidad y efectividad de dichas organizaciones.

Sin embargo, el conocimiento explícito se puede guardar en almacenes digitales, bases de datos, nubes, Big Data, grandes servidores, etc. Pero todos ellos se presentan aún frágiles porque dependen de una fuente de energía eléctrica bastante segura, pero vulnerables, a fin de cuentas. De ahí el interés de gestionar el conocimiento tácito, el que no está escrito, el que no está detallado en libros, ni es impartido en universidades y que se transmite y se enriquece, tácitamente, de generación en generación. Este conocimiento, se ha visto afectado en gran medida a causa de decisiones empresariales con las reestructuraciones de plantillas basadas en las mal llamadas prejubilaciones.

Lo anterior, provocó la pérdida del conocimiento tácito (*know-how*) de las empresas afectadas y el hecho de dejar a las personas más jóvenes, sucesores de los

prejubilados, sin el referente de conocimiento y experiencia que garantizara el relevo generacional de forma natural. A continuación, vemos necesario detallar las tres etapas básicas de la vida laboral: etapa manual, etapa técnica y etapa de gestión.

Ningún profesional, sea del nivel de responsabilidad que sea, debería llegar a ocupar un puesto de gestión sin haber culminado con éxito las dos etapas anteriores. Cabe mencionar que el trabajo manual no hace referencia a trabajos operativos manuales, precisamente, se refiere a trabajar en las bases de la profesión, aprendiendo y reteniendo la enseñanza de las distintas situaciones.

La etapa técnica abarca el período de desarrollo de todo lo aprendido en la etapa manual, con el complemento de la adquisición de conocimientos técnicos; finalmente, la culminación de una carrera profesional con una exitosa etapa de gestión basada en lo aprendido en las dos anteriores.

En la actualidad, las empresas de turismo de la Amazonía, sus *staff* directivos y departamentos de Talento Humano, tienen como reto implementar herramientas de gestión generacional como el conocido *mentoring* inverso o método canguro, es decir: el acompañamiento a los veteranos o más antiguos del equipo de trabajo, por parte de los más jóvenes, en el aprendizaje y adaptación a las nuevas tecnologías que día a día sorprende con avances y nuevas herramientas, facilitará la prolongación de la vida laboral más allá de los límites actuales y, sobre todo, el aprovechamiento del mencionado conocimiento tácito.

La experiencia dota a la gente veterana de dos herramientas implícitas; por una parte, del *déjà vu*; es decir, el haber pasado anteriormente por situación que a lo largo de la vida se repetirán. Y por otra, la ventaja del espejo retrovisor, que no es otra cosa que la posibilidad de volver a ver a sus experiencias pasadas, de recordar lo que se pensaba o hacía cuando tenía la misma edad que el aprendiz, lo que se puede entender como conocimiento tácito.

La interacción práctica llevadas por generaciones y distintos valores puede dar como resultado una combinación adecuada de algunos elementos, como, por ejemplo, la continuidad cultural y el manejo de algunos estilos empresariales, y una fuerte adhesión al proyecto organizacional; todo esto junto al dinamismo y frescura de los jóvenes, como agentes para el cambio, líneas de innovación y flujo de ideas externas al estándar corporativo.

Para una óptima gestión de las diversidades desde la perspectiva de la edad; específicamente en las empresas de turismo de la Amazonía, se requiere facilitar una

incorporación más temprana de los jóvenes al mundo laboral, mediante prácticas, formación dual, contratos eventuales o participación en proyectos.

El objetivo es el dotar a los jóvenes la oportunidad de adquirir experiencia que por lo general se exige en las ofertas de empleo; y, al mismo tiempo, facilitar la finalización de la vida laboral de los talentos que aportaron a las empresas, sin tener que recurrir a la solución drástica de cortar dicha pirámide de edades y generar un conflicto interno, en la organización, lo que puede trascender y afectar a la imagen empresarial.

1.3. La gestión del origen étnico como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía

Por medio de las nuevas tecnologías, el mundo globalizado ha logrado acortar sus distancias. Para el turismo se han visibilizado nuevas oportunidades, pues ahora es posible hacer de los viajes una práctica masiva y casi accesible a todos público, siendo este de gran impacto para los distintos destinos y muchas veces una fortaleza.

Por su parte, las empresas de turismo amazónico en general, son cada vez más conscientes de que es preciso y estratégico acceder al trabajo de diversos trabajadores y conservarlos para su adaptabilidad, crecimiento, sostenibilidad y ventaja competitiva. Sin embargo, existen empresas que no aceptan el requerimiento de un equipo diverso. A razón de que para algunos directivos el aspecto físico y presencia de sus trabajadores genera cierta confianza y afinidad hacia el turista. En definitiva, estereotipos basados en el origen étnico.

Al abordar la diversidad es importante tomar en cuenta los motivos de raza, color y ascendencia nacional. Estos factores generalmente son tratados en conjunto, ya que las distinciones entre ellos son cada vez más difusas. Sin embargo, las autoridades gubernamentales juegan un papel estratégico a la hora de promocionar, acompañar y supervisar la implementación de políticas cuanto a la diversidad étnica. Para que el éxito de las intervenciones con relación a la inclusión étnica es necesario que las partes involucradas trabajen juntas.

El Programa de Promoción de la Igualdad, de la OIT, en su informe global sobre la no discriminación, dice que “la igualdad en el trabajo: un objetivo que sigue pendiente de cumplirse, se indica que los trabajadores de los grupos étnicos minoritarios sufren tasas de desempleo más elevadas y reciben una remuneración inferior en comparación con otros trabajadores” (2011, 2).

Es importante mencionar que son pocas los organismo y staff directivos conscientes de la importancia de gestionar la diversidad. Muchas tienen el criterio de que esto afectará a su cultura interna. Instituciones como la UNESCO o la Unión Europea han impulsado iniciativas de sensibilización. Estas medidas no se ajustan a las necesidades individuales de cada empresa, sin embargo, pueden servir de base para sembrar los inicios de la gestión de diversidades en las empresas, que, por el momento, practican estas políticas como algo obligado y no como una posibilidad para el desarrollo de su negocio.

La organización con diversidad es la cual tiene en cuenta la representación de grupos minoritarios, pero no como un cumplimiento legal, sino porque su modelo de dirección y su visión de cultura consideran a la inclusión activa de la diversidad como valor adicional. Es necesario, por esto, repetir y mejorar, incluso, el ejemplo de empresas que tiene como parte la diversidad y buenas prácticas como un factor relevante para la eficacia de sus resultados, para generar riqueza y tener una reputación destacable.

Ahora bien, existe una ausencia de gestión de la diversidad étnica en las empresas turísticas de la Amazonía, suscitada en primera instancia por la falta de conocimiento de conceptos básicos del campo. A continuación, se mencionará los más importantes:

1) Discriminación racial

denotará toda distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de raza, color, linaje u origen nacional o étnico que tenga por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública. (ONU 1969, art. 1)

Discriminar a una persona significa tratarla de manera diferenciada, o menos favorable, por alguna razón sea esta de raza, color, origen, etc. En el plano laboral, la discriminación puede ocurrir tanto en la fase de contratación como en el lugar de trabajo, afectando a la inclusión. Esto reduce las oportunidades, malgasta el talento humano y acentúa las tensiones sociales y las desigualdades. La eliminación de la discriminación racial en el empleo permitiría aportar diversas fuerzas laborales que ofrecerían a las empresas esa reserva ilimitada de talento que requiere cualquier organización.

2) Grupo étnico

Según la Organización Internacional del Trabajo, la división étnica en las empresas ubica a sus actores en circuitos laborales muy determinados; es decir, que las empresas no tienen la apertura para introducirse en cualquier mercado laboral, actividades

económicas o gremios en general, que se hayan venido construyendo en distintos entes sociales, lo cual ha provocado que estos grupos minoritarios se arraiguen según el factor en común que los distinga. Por eso es que la definición de grupo étnico adquiere relevancia en este contexto, ya que:

se refiere a un grupo de personas que se identifican unas con otras a través de factores comunes tales como la herencia, la cultura, la ascendencia, el idioma, el dialecto, la historia, la identidad y el origen geográfico. Se aplica a personas de diversos orígenes, por ejemplo, a personas de pueblos indígenas y tribales, afrodescendientes y de origen asiático romanés y trabajadores migrantes. (OIT 2014, p 3)

3) Minoría étnica

“No se refiere necesariamente a los grupos étnicos que son minoritarios numéricamente sino a todo grupo étnico que no sea dominante en el ámbito social, económico o político” (OIT 2014, 3).

En énfasis en lo anteriormente expuesto, los grupos minoritarios son aquellos que mantienen una diferencia, puede ser cultural, de lenguaje, creencias, etc., con la mayoría de la sociedad. Y es justamente esta variedad de características diferenciadoras, las que hacen imposible definir una sola estrategia para la integración de minorías étnicas en el plano laboral.

Sin embargo, hay varios parámetros para el acceso de dichos grupos a dicho mercado. Muchos de ellos atentan contra estos factores, por ejemplo, las culturas organizacionales homogéneas que obligan a estos grupos sociales a alinearse a un patrón de comportamiento. Esto, obviamente, genera una limitación en la posibilidad de participar en el desarrollo económico familiar y social.

Podemos acotar que crear una política en materia de diversidad étnica en las empresas de turismo de la Amazonía, es una de las primeras muestras públicas en las cuales las organizaciones manifiestan su real interés por acabar con la discriminación racial y, por el contrario, promocionar la igualdad no solo en el interior de las empresas, sino en toda la región.

Es importante recalcar que, en algunas ocasiones ni la heterogeneidad, la homogeneidad étnica o cultural, o la duración de la presencia de una minoría étnica, son decisivas a la hora de garantizar que las políticas públicas o privadas, anteriormente mencionadas logren una mayor o menor inclusión social, que las mismas sean aceptadas y aplicadas con resultados positivos, es un trabajo conjunto de innovación de pensamiento, tanto en directivos, trabajadores y la comunidad en general

Las políticas de diversidad étnica empresarial pueden ir de la mano con luchas más profundas como la discriminación racial en la región. Sin embargo, esta puede fusionarse, según la aceptación y necesidad de la empresa turística, lo cual llama a preguntarse ¿cuáles son los beneficios que recibirían las empresas de turismo de la Amazonía al realizar una gestión étnica e implementar una política al respecto?

Con base en la realidad que afronta el sector turístico de la Amazonía actualmente, es imperioso resaltar que la lucha contra la discriminación étnica es tan necesaria como la sustentabilidad de las distintas empresas. Y a pesar de que, se han visto ligeros cambios al respecto, estos no se han dado por una gestión como tal, sino porque los grupos marginados, han bajado el costo de su mano de obra o servicios a fin de ser atractivos para esta industria. En tal virtud, aún quedan muchos ámbitos en los que el progreso ha sido insuficiente y poco efectivo.

Ahora bien, las políticas y normativas pueden ser un instrumento que ayuden a equiparar los recursos efectivos para todos los Talentos Humanos. Sin distinción alguna, es preciso eliminar los obstáculos que impiden la igualdad en el acceso al mercado de ofertas laborales, puesto que en la Amazonía los grupos más afectados son los pueblos indígenas y las minorías étnicas, y más aún las mujeres de estos grupos.

Dentro de los beneficios que podemos destacar, para una correcta gestión étnica, están:

- Garantizar que, dentro de todos los niveles, haya una diversidad ética. Desde lo operativo, pase por lo profesional hasta lo jerárquico.
- Acrecentar el conocimiento que se tiene al interior de la organización sobre la diversidad étnica.
- Minimizar todos los riesgos legales que pueda tener la compañía.
- Actualizar, informar y educar a los vendedores y proveedores y a los contratistas sobre la diversidad de etnias como política de la empresa.
- Garantizar los procedimientos, políticas y prácticas para la aplicación de recursos humanos justos y equitativos.
- Planificar y definir un método para abordar, prevenir y/o eliminar todo tipo de discriminación racial en la empresa.
- Cuidar la correcta difusión de las conductas que son discriminatorias hacia grupos étnicos, para evitar su propagación.

- Ofrecer un ambiente confortable para que los trabajadores víctimas de discriminación se sientan confiados de presentar quejas sobre discriminación a fin de lograr acciones inmediatas y definitivas.
- Establecer sanciones disciplinarias a quienes fomenten la discriminación dentro de la empresa.

La política debe incluir una declaración por parte de la empresa sobre su compromiso hacia la gestión de la diversidad étnica. La misma debe ser exhibida y difundida a sus clientes internos y externos con el objetivo de que todos se sientan comprometidos con la misma.

1.4. La gestión de las creencias como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía

La gestión de la diversidad por creencias religiosas y ancestrales en las empresas de la Amazonía ecuatoriana constituye una política estratégica que puede favorecer al crecimiento y, en general, a la buena salud de las organizaciones. Una política que pretende ir más allá de las legítimas diferencias debe fundamentarse en garantizar el derecho al pleno ejercicio de la libertad religiosa, y de prácticas ancestrales.

Para que estos objetivos sean alcanzables, es necesario implementar la gestión de creencias basada en el conocimiento de estas. Además, en concordancia con el marco legal existente y en una voluntad de crear lazos entre los diferentes sectores sociales. En este sentido, la misma Constitución dedica un articulado a la garantía de derechos colectivos. En el capítulo cuarto, título, II de la Constitución del Ecuador, que se refiere a los derechos del buen vivir, numeral 1, del art. 57 promueve que:

“Se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos, los siguientes derechos colectivos” (EC 2008, art. 57).

“Mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social”

De las comunidades amazónicas, la gran mayoría se identifican como miembros de alguna de las denominadas minorías ancestrales, un dato aún desconocido por la mayor parte de los habitantes de las grandes ciudades. Por tanto, existe un nuevo escenario social caracterizado por la diversidad de creencias, pero adicionalmente un nuevo constructo social donde la religión cobra una relevancia renovada como elemento de identidad.

Para la gestión de la diversidad por creencias, no existen acciones definitivas y no es una competencia exclusiva de una determinada empresa turística pues afecta a todas las instituciones sociales y, de forma muy particular, a aquellas que están en contacto con la ciudadanía de una manera más directa, como las escuelas o los centros de servicios sociales. En tal virtud, es importante crear herramientas conjuntas a fin de implementar una cultura de gestión con objetivos claros que sirvan no solo para las empresas, si no para la comunidad.

En la Amazonía los centros de culto más habituales son los católicos y las iglesias evangélicas, mismas que se han convertido en la primera minoría religiosa del país gracias a la propia diversidad interna del protestantismo, que condujo a la apertura de centros de culto diferenciados en función de la línea doctrinal, del liderazgo o de la vinculación étnica. En esta línea, el Informe de la Libertad de Culto menciona que: “Algunos grupos, en particular los que viven en la selva amazónica, combinan las creencias indígenas con el catolicismo o el protestantismo evangélico” (Office of International Religious Freedom 2020, 2).

En las empresas enfocadas al turismo de la región amazónica se encuentran con una división clara en sus equipos de trabajo, entre las personas que efectivamente viven la pertenencia religiosa como un sistema de creencias y prácticas, los que sienten la religión como una simple identificación cultural y otro grupo para el cual la religión está por debajo de sus creencias ancestrales, es decir, aquellas que han sido heredadas en el tiempo por los patriarcas de sus comunidades un rasgo que posiblemente dice más de su pasado y de sus orígenes familiares que de sus valores.

Después de todo, si la población tiene ahora menos creencias religiosas que en el pasado, es normal que también conozca menos al respecto. Pero este desconocimiento tiene efectos sobre las actitudes hacia la diversidad de creencias, de modo que entre menos conocimiento se tienen en las organizaciones turísticas de la Amazonía sobre el tema, son más las fuentes de conflicto. Dicho en otras palabras, el conocimiento sobre las creencias parece actuar como una vacuna frente a posibles prejuicios, mismos que pueden acabar conduciendo, al menos en determinadas ocasiones, a fracturas en la convivencia y en la adaptabilidad social y laboral.

Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión; este derecho incluye la libertad de cambiar de religión o de creencia, así como la libertad de manifestar su religión o su creencia, individual y colectivamente, tanto en público como en privado, por la enseñanza, la práctica, el culto y la observancia. (Naciones Unidas, 1948, art. 18)

Las creencias ancestrales y religiosas no se desarrollan tan solo dentro de las paredes de los centros de culto o sus comunidades. Se puede ejercer el derecho de estas creencias de múltiples maneras y en múltiples ámbitos (en la calle, en la escuela, en el hospital, en un aeropuerto, en empresas, etc.). Por esto es inconcebible que, en este caso, las empresas de turismo de la Amazonía permanezcan ajenos ante una diversidad de acciones y de demandas eventualmente contradictorias entre sí que afectan a ámbitos que se encuentran bajo su responsabilidad.

Las sociedades, y por ende los equipos de trabajo, serán cada día más complejos y diversos. De aquí que los diferentes sectores de la población debamos aprender a convivir y a gestionar factores como las creencias ancestrales y los rituales religiosos, los cuales son practicados por regiones puramente culturales y con una visión de la religiosidad muy arraigada, respectivamente.

Finalmente, en vista de que uno de los dos objetivos básicos de cualquier política de gestión de la diversidad de creencias es evitar que el factor religioso o ancestral se convierta en un elemento de fractura social y genere un mal ambiente laboral. La incompreensión de la sociedad hacia otros colectivos puede conllevar consecuencias graves. Por tanto, se requiere desarrollar estrategias y crear una gestión del factor creencias a fin de revertir esta situación. Con el fin de que no existan brechas entre creencias al interior de las empresas.

1.5. La gestión por orientación sexual como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía

La diversidad en la orientación sexual es parte de todos los escenarios en los que vive el ser humano. Por lo tanto, los lugares de trabajo, en coherencia con esta pauta, tienen la misma diversidad en sus ambientes de trabajo, aunque muchas veces la misma no es visible. No solo está presente en los trabajadores, sino, también en clientes o proveedores de la empresa. Por tal razón, reflexionar y establecer una cultura empresarial empática con la diversidad sexual implica reconstruir los ambientes laborales. Crear espacios donde hay el principio de equidad, es decir, sin discriminación, con respeto y aceptación, y un trato igualitario de parte de todo el talento humano que, directa o indirectamente, está relacionado con la organización. De esta manera, el trabajador es libre para explotar todo su potencial sin prejuicios y que así sean visibilizados por su aporte y crecimiento profesional.

En el espacio de trabajo, así como en otros escenarios del día a día, se asume la que todas las personas son heterosexuales. Por este motivo, el conocer e incluir las identidades sexuales LGBTI permite accionar y crear relaciones desde la realidad, y derribar esa idea equívoca de la heterosexualidad generalizada. Esto permite dar paso al posicionamiento de nuevos estilos y formas de relación personal.

En términos de nuestro contexto, ya en 1998, Ecuador se constituyó como el primer país de América en dar apertura y aceptación a la orientación sexual y lo catalogó como un factor a proteger contra la discriminación. En la Constitución del 2008, en el artículo 11, inciso 2, se incluyó, para su protección, tanto la orientación sexual como la identidad de género.

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación. (EC 2008, art. 11)

La discriminación se ha presentado en el ámbito laboral de las empresas turísticas de la Amazonía por algunas razones como por herencia de tradiciones, costumbres culturales y, también, la religión, que aún tiene una incidencia importante en la sociedad; y que inevitablemente afecta directamente al principio de igualdad de los grupos LGBTI.

Además, se añade que el desconocimiento y poco interés al respecto por parte del staff directivo de las diferentes empresas turísticas, lo que impide realizar procesos de selección y contrataciones inclusivas. Esto genera una barrera para las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersexuales y asexuales, lo que se ahonda mucho más el momento que se evidencia su preferencia de sexo o de género, o desde el instante en el que lo reconocen y lo aceptan abiertamente frente a una posible empresa contratante.

Los grupos LGBTI, en el ámbito laboral, reciben discriminación, rechazo, burlas y estigmatización. Estas acciones causan la frustración, resentimiento social y también depresión entre sus integrantes, debido a los múltiples impedimentos que su preferencia genera en su realización personal y profesional. Por esto, se ven obligados a buscar inclusión laboral en campos de acción que no tienen relación con su preparación o conocimientos, siendo para muchos algo más aceptable que el desempleo.

En el caso de las empresas turísticas de la Amazonía, estas no han asumido el hecho de que en el contexto actual existen otras realidades en las que hay varias

orientaciones sexuales, las cuales, por igual, merecen respeto, aceptación, tolerancia, también una interiorización, como parte de la sociedad, para de esta manera garantizar los derechos a los que también están sujetos los grupos LGBTI.

En las empresas de turismo de la Amazonía ecuatoriana los avances, en cuanto a igualdad y no discriminación por orientación sexual e identidad de género, son desconocidos en cifras reales, ya que no existe información sustentada al respecto. La capacitación que se ha impartido sobre estos temas entre los equipos de trabajo está ligada a la disposición del Ministerio de Trabajo en materia de salud ocupacional, donde se establece tratar estos puntos de manera general, las empresas lo han hecho a fin de cumplir con la legislación laboral, lo cual deja a entrever que, en la práctica, aún queda un largo camino por recorrer.

Actualmente, “71 países en el planeta continúan criminalizando las relaciones entre personas del mismo sexo, en 5 países y 2 territorios castigan con pena de muerte las relaciones homosexuales” (BBC News Mundo 2018, 1). Miles de personas son perseguidas en sus países por su orientación sexual e identidad de género, incluso muchos se han visto obligados a dejar sus espacios por buscar protección. De modo que el trabajo que se debe hacer aún es grande tanto, en cuanto, en amparar y defender los derechos y libertades del colectivo LGTBI.

La poca gestión sobre este tema en las empresas de turismo de la Amazonía ha provocado que a los trabajadores trans u homosexuales varones, que se comportan con rasgos más femeninos de manera abierta, tengan que enfrentar situaciones laborales más precarias que el resto de la fuerza laboral, incluso con respecto a los homosexuales no declarados. Con estas circunstancias se puede apreciar que la sociedad amazónica no está de acuerdo con el tema. Esto puede derivarse de la cultura ancestral, la tradición familiar y la ideología es muy arraigada por lo cual no se aceptan concepciones más allá del hombre-masculino y mujer-femenina.

El homosexualismo y lesbianismo son interpretados de distinto modo en los pueblos originarios. Los kichwas y saraguros piensan que es un pecado, desde su punto de vista por su religión cristiana, que es una enfermedad sicosomática y también se da como consecuencia del matrimonio entre familiares. Los shuaras creen que esta opción tuvo un origen mítico por el cruce entre animales de distinta especie, de donde se transfiere a las personas dado su vínculo vital y existencial, pero su práctica es muy rara.

[...] el tigre tuvo que hacer el amor con el zorro, desde ahí origina y actualmente también si existe el homosexualismo y hay lesbianas también. (Ortiz 2008, 86)

Como se mencionó anteriormente, a pesar de la poca gestión del factor de identidad sexual; el tibio papel integrador de las empresas de turismo en la Amazonía ecuatoriana ha generado favorecimiento a la igualdad de las personas LGBTI en estas comunidades, por lo cual es fundamental promover espacios de trabajo con organizaciones capaces de reconocer, valorar, aceptar y hacer respetar todo ese talento diverso que, con sus diferencias, enriquece y genera una ventaja competitiva empresarial.

La sociedad exige empresas cada vez más responsables, que sean un reflejo de la sociedad de todo un país y el ejemplo de sus futuras generaciones. Y en este punto es importante recalcar que no es posible cuantificar a la población LGBTI. Sin embargo, se estima que al menos la mitad de esta población de este grupo en la Amazonía disimula y esconde su identidad de género, sobre todo en el lugar de trabajo debido a la discriminación y el miedo al rechazo.

Nicole, reina de Macas: el impacto del trabajo asalariado sobre el activismo trans en la Amazonía ecuatoriana”, el cual no está ligado al trabajo en el mundo del turismo, sin embargo, remarca el peligro que corre este grupo minoritario al tratar de mostrar a la sociedad su verdadera identidad de género e introducirse en los diferentes ámbitos laborales.

Vivir como gay o trans restringe las posibilidades económicas a trabajar como un experto de belleza o un trabajador sexual. A su vez, los miedos sobre la redistribución económica detienen a las personas de salir del clóset y de denunciar crímenes de odio (Coba 2018, 9).

El acceso a empleo en el sector turístico, es una de las dificultades más complejas que pueden encontrar las personas de este género a consecuencia de las múltiples trabas en la promoción profesional y en el acceso al cargo. En caso de aquellos que logran la vinculación, se enfrentan a un trato discriminatorio por parte de sus compañeros, acoso laboral, además de otras situaciones de discriminación, percibidas como autoexclusión de algunas empresas, ambiente de hostilidad, burlas e incompreensión. Esto, finalmente, genera consecuencias que afectan el rendimiento laboral en el plano mental y de salud, por el exceso de tensión, estrés y frustración.

En los diferentes giros de negocio, como el turismo, financiero, hotelero etc. hay empresas consideradas triple A, en las que los estereotipos homogéneos son predominantes para lograr consolidarse dentro de las mismas. A continuación, el relato de una persona LGBTI que detalla las barreras que los integrantes de su comunidad deben enfrentar.

Wilo dejó de aparecer como Nicole. Ella sabía que la industria de servicio era incompatible con ser un travesti. Era buena trabajadora y su jefe la promovió. Pero algo no estaba bien, sus colegas no querían trabajar con ella y sus subordinados no la escuchaban. A menudo, se burlaban de su amaneramiento y se reían de su ser Shuar. Eventualmente renunció. (Coba 2018, 14)

En los lugares de trabajo, la discreción debería ser una libre elección, no una imposición al silencio por miedo al rechazo o la segregación laboral. Y es que hay que tener siempre presente que es un derecho para todas las personas expresar su libertad de ser, su libertad de elegir su identidad con relación a género.

Esta es una de las razones por las cuales buena parte de la comunidad LGBTI eligen empezar con negocios propios y sacar adelante una pequeña o grande empresa. Esto favorece a este grupo social que logra posicionarse con un activo económico, pero a la vez, esta situación deviene en una lamentable pérdida de talento, no solo para el sector turístico, si no para la fuerza laboral de toda la comunidad. Mucho de este talento humano puede desperdiciarse sus conocimientos debido a la falta de gestión del factor identidad sexual en las empresas contratantes.

En la Amazonía ecuatoriana las plazas de trabajo para los grupos minoritarios se han precarizado de tal manera que posiciones poco adecuadas han logrado un realce importante, dejando entre ver la inequidad laboral a la que se enfrentan.

Así, en Macas, los gays y travestis tienen un acceso privilegiado al trabajo sexual y al trabajo de la belleza. Propongo denominar a estos dos mercados como la economía erótica. Si quieren algún otro empleo, tienen que esconder sus deseos y controlar su apariencia. (Coba 2018,15).

Ecuador visibiliza lentamente la diversidad de género mientras se trata de combatir la homofobia social y laboral en una sociedad que aún se considera conservadora. Al adquirir comportamientos o actitudes diferentes de las comunes, pueden existir remezones sociales y laborales, de tal manera que este rechazo genera un miedo que reprime la verdadera capacidad de los LGBTI de desarrollarse como personas y como profesionales, limitando las posibilidades de inserción e inclusión laboral-social.

Es primordial tomar en cuenta que, para que los trabajadores pertenecientes a la comunidad LGBTI sean aceptados, deben enfocar su orientación sexual como un valor agregado positivo que puede ser explotado de manera favorecedora para la organización, de esta manera las empresas se verán atraídas por este factor diferenciador que dará paso a la inclusión que tanto han demandado en los últimos años.

Las personas LGBTI al igual que el resto de la sociedad, necesitan recursos económicos para su manutención. La discriminación y desempleo, a más de la dificultad para adquirir alimentos, pagar servicios básicos, vestirse o tener una vivienda, incide en la posibilidad de llevar una vida tranquila y digna. A pesar del poco consumismo que se refleja en zonas como las comunidades amazónicas, al negarles el trabajo por motivos de discriminación, solo se consigue que genere pobreza para los grupos LGBTI y para el Estado.

Por una parte, los procesos de selección para este grupo resultan muy duros por motivos discriminatorios, y pese a la escasez de personal calificado para los distintos cargos, los integrantes del grupo LGTBI son descalificados pese al vasto conocimiento y preparación que puedan tener en diferentes profesiones, estos son menospreciados durante el proceso de contratación por motivos de cultura empresarial o para evitar conflictos en el clima laboral el cual, consideran los directivos, se vería afectado por la falta de gestión de este factor.

Por otra parte, la falta de conocimiento podría dañar el prestigio de la organización debido a los conflictos internos que se podrían desencadenar; por ello, en la selección prefieren inventar alguna razón para no contratar a personas de la comunidad LGBTI y sacarlos del proceso. Son muy pocas las empresas turísticas de la Amazonía que han eliminado este tabú y mito respecto de las personas del género y que eligen tomar la decisión de incluir los talentos, capacidades, estudios y habilidades de personas LGBTI más allá de sus preferencias personales.

La gestión por orientación sexual como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía debería estar incluido en el Reglamento Interno de la Institución, o en un modelo de gestión de las diversidades, que sea este un factor determinante que promueve la cultura corporativa y que permite evidenciar los valores de la empresa y su diversidad.

Si este factor se lo toma desde ese punto de partida, no hubiese discriminación en todo el proceso de una contratación por ningún aspecto como la edad o el origen étnico, tampoco por las creencias, ni el género o su orientación sexual, peor aún por una discapacidad; sino por el contrario, así las contrataciones, sería mucho más transparentes sustentadas en las características de cada persona favorables al trabajo que postulan. Así, gana el puesto laboral la persona más idónea, que lo merezca por sus conocimientos, experiencia, aptitudes y destrezas en esa labor específica sin que se tome en cuenta su género. Por consiguiente, un cargo en las empresas de turismo amazónico debe ser

ostentado por personas capaces pese a su diferencia sexual, dado que todos debemos gozar del mismo derecho en todos ámbitos de la vida.

Así mismo se puede recomendar que las empresas de turismo de la Amazonía implementen un modelo de gestión del factor de la diversidad sexual de forma preventiva. A continuación, se detallan algunas generalidades al respecto:

1. Desarrollar una declaración de principios que reconozca el compromiso de la empresa en políticas de igualdad incluyendo de forma específica la orientación sexual y la identidad de género. Este compromiso debe definirse y sistematizarse en todo lo relativo a procesos de selección y planes de promoción integrando y priorizando la gestión de competencias como elemento base para cualquier tipo de evaluación.
2. Realizar capacitaciones que informen y sensibilicen a los equipos de trabajo sobre la gestión de la diversidad y su factor de identidad sexual. En este sentido es importante dar a conocer sobre la riqueza que aporta a las personas y a las organizaciones la diversidad de perfiles.
3. Identificar y evaluar periódicamente los riesgos psicosociales llevando a cabo un diagnóstico individualizado del grado de desarrollo de la gestión por orientación sexual.

Con estas recomendaciones, se puede iniciar una gestión de la diversidad por orientación sexual. Cabe mencionar que todo el proceso debe ser visible, y correctamente difundido al equipo de trabajo mediante las fuentes oficiales, a fin de evitar distorsión en la información.

El proceso de inclusión de un modelo de gestión de la diversidad es extenso y a largo plazo. Sin embargo, iniciar con una base plasmada en un documento oficial y correctamente difundida, permitirá que inicialmente todo talento humano tenga un trato equitativo dentro de las empresas de turismo de la Amazonía.

1.6. La gestión de la discapacidad como un factor de la diversidad en las empresas turísticas de la Amazonía

Las personas con discapacidades no constituyen un grupo homogéneo. En todo el mundo, este grupo participa y contribuye a la economía nacional, por ende, a la de sus hogares, en todos los niveles. Sin embargo, para muchos discapacitados que desean formar parte de una empresa, y desarrollarse como profesionales en algún cargo no es fácil llevar a cabo este proceso por el simple hecho de la escasez de oportunidades

En razón de la tipología de discapacidades se encuentran las siguientes: física, sensorial, intelectual o mental, y su origen puede ser congénito, o como secuela de una enfermedad durante la infancia, la adolescencia, o a su vez puede ser producto de un accidente.

Las discapacidades, en la mayoría de sus categorías, no inciden de manera determinante como para que el sujeto no tenga capacidad de trabajar y ser parte de una sociedad, a menos que la persona afectada tenga un grado alto y con características específicas que impidan su desenvolvimiento de manera grave y necesiten constante apoyo y cuidado.

Se ha demostrado, conforme pasan los años y los avances de la ciencia, que ha aumentado la cantidad de personas que tienen discapacidad y que aportan de manera significativa a la sociedad en la que viven. El mantenerse ligados a una actividad laboral, reduce el costo de las prestaciones de invalidez al Estado, lo cual ayuda a disminuir los índices de pobreza.

Para la mayor parte de empresas ecuatorianas, el emplear personas con discapacidad, es una formalidad que se debe cumplir por ley. A menudo los cargos que ofertan para este grupo social son únicamente operativos con salarios básicos, minimizando totalmente la formación y conocimientos que puedan tener sobre una profesión en particular.

En el caso de algunas empresas de turismo en la Amazonía, han optado por incluir en su nómina, personal con alto grado de discapacidad según el carnet emitido por el Conadis. El objetivo es que el titular del contrato no se presente en la empresa, esto debido a que el giro del negocio, las instalaciones de la empresa, o las operaciones como tal no están aptas para recibir personas discapacitadas.

Lo anterior, es visto por los directivos de las empresas como un triple beneficio, pues a su criterio realizan un aporte social, cumplen con la ley y no necesitan realizar adecuaciones, adaptaciones o diseñar nuevas herramientas para el puesto de trabajo y entorno laboral en función de las necesidades de cada persona discapacitada.

En este sentido, el capítulo cuarto, título, IV del Código de Trabajo que refiere de las obligaciones del empleador y el trabajador, numeral 33, del artículo 42 refiere que:

El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado

desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años. (EC Código del Trabajo, art. 42)

Las disposiciones de ley, emitidas por el Ministerio de Trabajo, se deberían tomar en cuenta como factores elementales para garantizar una gestión integral y con resultados eficaces en cuanto a temas relativos a la discapacidad en el puesto laboral. Estas disposiciones son una contribución para ayudar a los empleadores para optimizar los todos los múltiples beneficios que pueden surgir al contratar a personas que convivan con una discapacidad.

De igual manera, estas disposiciones pueden ser apoyo para el trabajador que vive con una discapacidad puesto que ellos también pueden contribuir en una empresa y a la vez que puedan tener las mismas oportunidades y dejar de ser discriminados o subvalorados y todo dentro de lo establecido por la ley ecuatoriana.

En este sentido, en las empresas de turismo de la Amazonía se recomienda implementar un modelo de gestión de discapacidades. A continuación, se presentan unos lineamientos básicos para dicho modelo:

1. Un modelo de gestión puede ser construido, implementado y gestionado en una empresa, siempre y cuando exista la convicción y el compromiso por parte del staff directivo de la Organización. En tal virtud el primer paso para esta implementación es la capacitación y resolución de dudas existentes, a fin de lograr un entendimiento y convencimiento real por parte de este grupo jerárquico.
2. El modelo de gestión de discapacidades debe respaldarse en la ley puesta en práctica por políticas y acciones visibles y de calidad, considerando las entidades y grupos nacionales competentes en la materia, quienes pueden guiarnos de manera asertiva en dicha implementación. De manera adicional, podemos complementar con políticas propias, en función a las necesidades del equipo de trabajo y de la organización.
3. Al formular un modelo de gestión enfocado al factor de discapacidades en el lugar de trabajo, tanto empleadores como trabajadores deben colaborar a fin de lograr un ambiente confortable y óptimo para las personas con discapacidad.

4. Las estrategias de recursos humanos deben ser replicadas y complementadas en las distintas matrices de la organización con el propósito de aprovechar al máximo los beneficios de la misma y lograr la apertura y sensibilización de todo el personal, incluidos también trabajadores con discapacidad. Observar las reglas de seguridad y salud ocupacional, así también, los procedimientos conexos de intervención.
5. En cuanto a los trabajadores que tienen responsabilidades de una o más personas con discapacidad, también, la estrategia que gestiona las discapacidades debe considerar la posibilidad de incluir nuevas disposiciones con respecto a lo mencionado.

Es importante resaltar que cada una de las actividades anteriormente mencionadas apoyan al enfoque del subsistema de gestión de las discapacidades. Por ende, aportan al proceso global de gestión de las diversidades, la comunicación y sensibilización organizacional y puede asegurar que dichas actividades sean comprendidas, aceptadas y que practicadas por todos los miembros de la organización.

A continuación, se vislumbra que el proceso de comunicación y sensibilización organizacional debe incorporar elementos y algunas variables que son coherentes a un buen comportamiento de una empresa centrándose en trabajadores que ya tiene la empresa como un elemento mediador y además mediado en la representación de la realidad.

Comunicación y sensibilización.

1. Una vez elaborado y aprobado el modelo de gestión del factor discapacidad, este debe ser presentado, difundido y explicado de la forma más clara posible a todo el equipo de trabajo, resolver las dudas que puedan presentarse y mantener una comunicación constante respecto al tema a fin de que la socialización sea exitosa.
2. En caso de ser necesario, difundir los horarios, espacios físicos, áreas en las cuales laboraran y actividades que pueden desarrollar las personas con discapacidad. Esta capacitación debe ser incluida en la inducción de ingreso a la organización de nuevos colaboradores, a fin de evitar algún malentendido involuntario.
3. De ser necesario, a la hora de planificar conversatorios informativos y de sensibilización podemos incorporar expositores invitados, expertos en el tema,

pertenecientes a organismos sin fines de lucro que puedan complementar la información y ponernos al día sobre los avances en la materia.

4. delegados idóneos de la empresa deben informar a sus proveedores y demás personal de servicios complementarios sobre su normativa en materia de gestión de discapacidades, así como también el tipo de actividad y áreas en los que estos colaboradores se desempeñan, en caso de que exista algún contacto entre ellos y que el mismo sea agradable para las partes.

Además, se destacan dos puntos importantes a tomar en cuenta sobre la evaluación y la eficacia del modelo de gestión de discapacidades; el objetivo es visualizar qué tan efectivo ha sido el modelo implantado, si los recursos han sido efectivamente utilizados, analizar si ha cumplido con los objetivos planteados y, en caso de ser necesario, reestructurar los puntos débiles que identifiquemos mediante dicha evaluación.

1. Los empleadores deberán evaluar con intervalos determinados de tiempo la efectividad de su modelo de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo e implementar las mejoras que sean pertinentes.
2. Los representantes de los trabajadores deben tener acceso a estos resultados y ser partícipes de la implementación de mejoras, difusión y cumplimiento de estas.

Capítulo tercero

Diseño metodológico

El capítulo tres se enmarca a la metodología empleada para realizar el presente trabajo de investigación, puesto que, pretende definir en primera instancia el contexto sociocultural de las empresas turísticas de la Amazonia. En este contexto se obtiene que la cuenca amazónica es la mayor pluviselva tropical del planeta, al poseer una superficie de 7,4 millones de km., que representan el 5% de la superficie continental de la Tierra. Su cobertura vegetal corresponde a un poco más del 56% de los bosques tropicales del mundo.

En lo que respecta a la Amazonía ecuatoriana la misma se conforma por las provincias de Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe. En estos sitios se pueden observar una diversidad de especies de flora y fauna. Las especies que habitan en esta zona sorprenden especialmente por la belleza de sus colores, y en lo que respecta a los animales se encuentra una gran diversidad de reptiles, mamíferos y aves.

La región amazónica de Ecuador a nivel mundial es conocida como el lugar más diverso y por esto es atractiva a la mirada de turistas de todo el planeta, los atractivos más representativos son: el Parque Nacional Yasuní, la Reserva de Producción Faunística Cuyabeno y el Parque Nacional Podocarpus. En estos lugares prima especialmente una gran cantidad de vida acuática y los árboles endémicos amazónicos, la fauna y flora es espesa y permite al visitante conectar con el ambiente en su forma más pura.

Si se resalta la cantidad de recursos hídricos con la que cuenta la amazonia, se debe destacar a la cantidad de ríos existentes. Gracias a que la Amazonía cuenta con un clima tropical lluvioso las vertientes de agua son abundantes y también son aprovechadas por los turistas, quienes encantados con el paisaje del lugar pueden navegar por los canales acuáticos y realizar actividades deportivas como el rafting y tubing.

En sí, conocer Ecuador implica descubrir lugares, especies y gastronomía, que muestra la riqueza que poseen sus regiones. Además, deja en claro que la cultura e identidad de las personas son el patrimonio vivo del Ecuador, por algo, al Ecuador se le denomina el país de los cuatro mundos.

Si se realiza un análisis sobre el proceso de evolución social de la Amazonía se puede identificar que la misma tuvo afecciones a causa de la extracción petrolera donde algunas comunidades como: kichwa, achuar, waorani, shuar, cofan, siona y secoya, , sufrieron un cambio en su forma de vida a medida que avanzaba el proceso de colonización .

Esta transformación tuvo como resultado la incorporación de los indígenas al mercado monetario, motivándolos a practicar en sus culturas actividades comerciales exógenas como la venta de carne de animales de monte, agricultura y ganadería; estas actividades usualmente realizadas en zonas antes no pobladas, producto del desplazamiento de sus tierras originarias.

Se atribuye, además, que la actividad petrolera fue la que dio paso a la fundación de ciudades tales como: Nueva Loja, Francisco de Orellana, Shushufindi y Joya de los Sachas. A su vez, gracias a este fenómeno se evidenció la reconfiguración de antiguas áreas urbanas en el piedemonte amazónico, ligadas estas a la actividad agrícola y ganadera y asentadas sobre suelos de origen volcánico como son las ciudades de Quijos, Tena, Archidona, Puyo, Macas, Sucúa y Zamora.

En síntesis, se puede determinar que el papel de las industrias petroleras al crear ciudades trajo como consecuencia el desarrollo de un rol de gestión en la planificación urbana del lugar. A su vez, permitió la creación de infraestructuras viales. Ejemplo de lo anterior es la empresa Shell, gestora de la construcción de la carretera Puyo – Ambato.

Esta empresa también contribuyó a generar una red de vías menores de acceso a diferentes áreas de la selva. Otra empresa que tuvo gran influencia en este proceso fue Texaco quien gracias a sus actividades extractivas gestiona la construcción de la vía Quito-Lago Agrio, utilizada con frecuencia por quienes habitan en la zona norte del país. Sin embargo, lo anterior fue posible gracias a la aplicación de políticas nacionales que en sus objetivos proponían aprovechar la presencia de las empresas para generar vías de accesibilidad (Wasserstrom y Southgate, 2013).

En lo que respecta a los niveles de ocupación, la Amazonía tiene características específicas que la diferencian del resto del país. En primera instancia los factores que determinan los niveles de ocupación están a merced de: 1) la construcción de sistemas viales 2) la apertura de nuevos mercados 3) el asentamiento de empresas 4) la marginación de los indígenas 5) los niveles de alfabetización 6) el pensamiento ecologista 7) los roles familiares con base en el patriarcado 8) demografía elevada .

1. Etnias

En la Amazonia predomina las nacionalidades Quichuas especialmente localizadas en las provincias de Pastaza y Napo con casi un total de 60 mil habitantes. La lengua Quichua de la Amazonía es la misma de la Sierra, la diferencia radica en las costumbres y el estilo de vida. Entre otras nacionalidades predominantes también se encuentran la Shuar y Achuar.

Entre todas las nacionalidades suman más de 40 mil nativos amazónicos La mayoría se localizan en lo profundo de la selva. Los Siona-Secoya se encuentran en la provincia de Sucumbíos al igual que los Cofán. Los Huaorani viven entre Orellana y Pastaza y no mantienen contacto con los turistas, para llegar a ellos hay que hacer uso de organizaciones de turismo especializadas.

2. Artesanías

En Puerto Bolívar, Sucumbíos, los indígenas de la comunidad Siona elaboran artesanías como: canastas, coronas, shigras y hamacas. A su vez, los indígenas fabrican collares con semillas y con cerámica de barro cocido terminada con pintura vegetal. En la provincia de Napo se ubican numerosos mercados municipales artesanales donde los pobladores tienen la oportunidad de exhibir los productos que elaboran.

3. Shamanismo

Al igual que en sectores de la Sierra Ecuatoriana, la Amazonía cuenta con habitantes que practican tradiciones ancestrales enfocadas principalmente a la medicina ancestral. En la ciudad de Puyo se encuentra la comunidad de los Indichuris a la cual se llega a través de una cascada sagrada. En este lugar se practican rituales con samanes de la selva. Así mismo, en Napo existe la comunidad de los quichuas del Oriente donde se encuentran shamanes que practican tradiciones ancestrales.

4. Turismo comunitario

Actualmente el turismo en la amazonia ha apostado a las propuestas ecológicas para fomentar los principios de sustentabilidad y permitir que el turista disfrute de los recorridos en la selva. La idea radica en fomentar el cuidado del ambiente en especial a la zona amazónica que es denominada como el pulmón del planeta. Si un turista quiere visitar la Amazonia deberá hacerlo bajo una actitud de respeto a la naturaleza para poder realizar de forma efectiva actividades tradicionales.

Para los turistas conocer la amazonia es una experiencia única que genera conocimiento gracias al contacto con la sabiduría ancestral. Actualmente existen alrededor de 40 proyectos comunitarios de ecoturismo. Un ejemplo es el proyecto Ricancie en donde el turista puede participar incluso de la preparación de comida típica en conjunto con los guías nativos y los habitantes del lugar.

En su mayoría los proyectos de ecoturismo ofrecen estadías en cabañas cómodas para el huésped. Los viajes se los realiza a través de operadores turísticos los cuales son a través de la selva o por los ríos Napo o Curaray. En Pastaza, en cambio, está el proyecto Atacapi-Papangu. Puyo también cuenta con sitios como la reserva de Fátima, un zoológico que contiene varias especies animales de la selva amazónica.

Muy cerca están el Parque Etnobotánico Omaere y la reserva Hola Vida. Igualmente, ofrecen la posibilidad de conocer la vegetación y la fauna del sector y adentrarse en las costumbres de las comunidades indígenas. La mayoría de los lugares hospedan a los visitantes en cabañas o en las viviendas de los mismos nativos. La mejor forma de llegar a estos sitios es a través de las agencias de viaje especializadas en ofertas turísticas hacia la Amazonía. Las hay en Quito y Tena, principalmente.

Metodología de investigación

Esta investigación empleó dos métodos para aproximarse a la región amazónica ecuatoriana. El primero es el de la observación de campo, realizada durante dos viajes de corta duración en los que se pudo observar el grado de penetración, en muchos sentidos, de la cultura urbana en las comunidades indígenas. De esos comportamientos, el más relevante fue el del creciente proceso de asimilación cultural indígena, que ha provocado la pérdida, en algunos casos, de su identidad y de sus valores, llevándolos cada vez más a la obtención de un excedente económico, que emplean en gran parte para la adquisición de alimentos procesados industrialmente, cambiando su dieta alimentaria habitual.

El segundo método utilizado es el de una amplia revisión de fuentes de información pertinentes, relevantes y actualizadas, tanto libros como artículos científicos, que tratan sobre la biodiversidad, y sus usos, en la Región Amazónica Ecuatoriana que corresponde a un método documental y un alcance descriptivo del problema en cuestión. En la descripción del fenómeno se pretendió contrastar conocimientos con las percepciones de otros investigadores, en donde se pudo verificar lo infortunado y agresivas que pueden resultar algunas intervenciones ‘bien intencionadas’ en la vida amazónica.

El motivo por el cual se centró la investigación en las empresas turísticas que operan en la región amazónica del Ecuador es porque se tuvo acceso en el año 2018, al área de recursos humanos de la empresa “Dolphin Amazon Explorer”, empresa que ofertaba servicios de hotelería a bordo de dos embarcaciones tipo crucero más itinerarios en tierra. Gracias a la aplicación de la técnica de observación directa se pudo analizar a las culturas predominantes en esta región del país, y a su vez, identificar las diferentes dificultades laborales a las cuales se enfrentan sus colonos, entre ellas la falta de atención desde la perspectiva del manejo de sus diversidades sean estas culturales, religiosas, de orientación sexual, etc.

La operación de dichas embarcaciones requería de la conformación de dos equipos de trabajo, el primer grupo estaba conformado por aquellos talentos que tenían estudios en diferentes niveles de distintas profesiones como Administrador Hotelero, ConciERGE Chefs, Asistente de cocina, Bar Tender, saloneros, Capitán y Oficiales marítimos los

cuales eran reclutados en otras provincias del país, por temas puntualmente de experiencia laboral, es decir, estos no eran nativos.

El segundo grupo, aquellos que su requisito principal era ser nativo de la región, puesto que, para desarrollar las distintas actividades, necesariamente debían conocer parte de la amazonia, como timoneles, guías, maquinistas y motoristas cabe mencionar que fuera de los guías, el personal que ocupaba los cargos mencionados tenía un conocimiento empírico sobre el río y su caudal, adquirido a lo largo de su vida y de sus actividades laborales.

Por lo anteriormente expuesto, en los procesos de reclutamiento de personal se utilizaba distintos medios de acercamiento y difusión, para el grupo 1, se utilizaba plataformas de internet como Facebook y LinkedIn y para el grupo 2, comunicados escritos que eran exhibidos en la capitania de puerto, en la Escuela de la Marina Mercante – Sucursal el Coca o reclutamiento mediante referidos. Este último mecanismo de reclutamiento permitió el acercamiento con los administradores hoteleros de lodges que operaban en la zona, y esta relación a la vez, me ayudo a evidenciar que varias organizaciones, compartíamos los mismos problemas con el Talento Humano seleccionado.

Entre los diferentes problemas que se afrontaba con el personal, como las distancias de traslado y los periodos de trabajo, resaltaba uno en particular, que era la difícil convivencia derivada de las costumbres de los trabajadores, la cual se acentuaba, debido al marcado arraigo de la gente amazónica a sus creencias ancestrales que se contraponen a los estilos de vida acentuados en las grandes ciudades

Las distintas regiones del Ecuador mantienen costumbres arraigadas, sin embargo, estas van perdiendo fuerza entre los comuneros que han optado por migrar a las principales ciudades de nuestro territorio o incluso se han abierto oportunidades en otros países, estos, se han relacionado con otros entornos y han recibido la influencia de la globalización, no ocurre lo mismo con las personas que se mantienen en su entorno plagado de creencias como es el caso de los integrantes de grupos indígenas Kichwa, Waorani, Achuar, Shiwiar entre otros.

Retomando el tema Organizacional, la empresa Turística requiere los servicios de dos grupos de trabajadores para operar en la amazonia, Nativos y no Nativos, lo cual ha generado un choque cultural.

Brevemente se realizó una revisión de los archivos de la empresa, a fin de encontrar algún documento que permita evidenciar que los directivos estaban al tanto de

esta problemática, sin éxito, puesto que, como antecedente, no se contaba con un departamento de Talento Humano, proceso de selección y mucho menos alguna gestión que pudiera mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Cabe mencionar que antes de iniciar con la investigación, se definieron las bases de un departamento de Talento Humano, desde sus inicios como la legalización de contratos, aprobación de horarios especiales, cancelación y legalización de liquidaciones, entre otras actividades que también generaban estabilidad y confianza entre el equipo de trabajo.

Posterior al encaminamiento del departamento como tal y a la regularización de la empresa ante organismos gubernamentales como el Ministerio de Trabajo y el IESS, se empezó con un autodiagnóstico de la organización en materia de ambiente laboral, este se llevó a cabo mediante encuestas que mostraban la insatisfacción de la gente a bordo por la falta de afinidad entre compañeros de trabajo, al tener diferencias marcadas en el ámbito personal, provocaba una tensión elevada en la convivencia y en la formación de equipos de trabajo.

Se realizó entrevistas, donde el aporte de los Sres. guías era clave, ya que ellos pertenecían a comunidades Amazónicas y conservaban parte de su influencia, pero también, eran poseedores de un marco referencial más amplio debido a su actividad laboral.

Por mencionar algunas de las razones que generaban dicha discordia, se identificó las siguientes inquietudes.

- Porque se contrata gente de avanzada edad en áreas que se requieren personas más ágiles (gestión de la edad).
- Porque se contrata a personas que tienen una identidad de género diferente a la de su sexo (gestión de identidad de género).
- Porque el menú de tripulación no se estandariza al gusto de todo el equipo de trabajo (gestión de creencias).

Cabe mencionar que cuando existía una desvinculación laboral por parte del personal nativo, existía una alta probabilidad de que se vinculen en empresas con el mismo giro de negocio, por lo cual, llevaban los mismos paradigmas a otras organizaciones, generando un conflicto generalizado en la industria turística de la Amazonia.

Con lo anterior y en sintonía con el levantamiento de información realizado a lo largo del estado de la cuestión, se evidencia la necesidad de fortalecer la gestión de talento humano en las empresas turísticas específicamente en lo que respecta a la adecuada gestión de las diversidades en sus colaboradores. Esto a razón de que se identifica una brecha entre colaboradores por cuestiones de edad, y creencias, en su mayoría. Sin embargo, la atención que merecen las empresas turísticas también se fundamenta en el aporte que estas representan para la economía del país puesto que según datos arrojados del Ministerio de Turismo (2022) las empresas turísticas en un 88,2% son microempresas y mantienen alrededor de 200 mil plazas de empleo en el país además su contribución al PIB es de 10,2%.

Si se analiza específicamente a la región Amazónica las actividades turísticas se centran en su mayoría en las provincias de Napo y Pastaza. En donde se registra un total de 14 agencias de servicios turísticos activas según los datos de registro de catastros del Ministerio de Turismo (2022) y a su vez se reconocen 56 áreas protegidas. Sin embargo, con respecto a las agencias, estas se rigen únicamente por promocionar sus servicios y carecen en absoluto de un estudio de mercado, planificación y estrategias que permitan posicionar a los establecimientos.

Además, según los datos estadísticos del Ministerio de Turismo, en la Amazonia parques como el Yasuní recibe aproximadamente 2000 turistas en feriados semanales. Y el logro más significativo fue obtener visitantes en 34 áreas protegidas de un total de 56. De lo anterior se puede concluir que el turismo es una actividad vital para esta región y su correcta gestión contribuirá no solo con el fortalecimiento del negocio si no con la economía nacional

Por tanto, y en atención a las necesidades que este sector merece, con base en la información recabada se procede a elaborar una propuesta de gestión que guarde sintonía con las diversidades del talento humano. El enfoque se basa en que las empresas turísticas poseen gran importancia en la economía nacional y al ser ecosistemas megadiversos no pueden ser omitidas de reajustes que permitan aprovechar las oportunidades que la gran diversidad que existe entre el talento humano ofrece.

Finalmente contar con una estrategia de gestión con base en diversidades permitirá aprovechar los beneficios de mantener perfiles diversos a la hora de fidelizar cada vez más a los clientes. Tomando en cuenta que los turistas prestan especial atención a las cualidades diversas que posee la Amazonía, gestionar las diversidades en el área de

talento humano es una oportunidad de fortalecer aún más aquellos rasgos que los turistas aprecian al momento de visitar la región.

Capítulo cuarto

Propuesta de implementación del modelo de gestión de las diversidades en empresas turísticas de la Amazonía

La gestión de la diversidad puede funcionar como una estrategia empresarial para impulsar e integrar la creciente diversidad de las organizaciones, como pudimos analizar en los capítulos anteriores. Las diferentes razas, culturas, religiones, edades, y orientaciones sexuales pueden ser traducidas en beneficios sociales, imagen corporativa, valores agregados, efectividad en los distintos procesos y soluciones innovadoras; todo esto siempre y cuando exista un modelo de gestión creado para todos e implementado de la forma correcta dentro del marco de la responsabilidad social y amparado en la legislación ecuatoriana. Entre estos beneficios se obtiene:

- 1) La gestión de la diversidad ayuda a conocer a profundidad a los distintos talentos humanos con perfiles diversos; además de atraer, retener y potenciar los mismos con el objetivo de mantenernos en una constante innovación, generando soluciones creativas a favor de la organización.
- 2) A través de este modelo sistemático se evita la deserción por ausencia de conocimiento y mantiene de esta forma una actitud de líder con una estrategia competitiva.
- 3) Genera que el ambiente de trabajo sea favorable, que da como resultado un mejor cumplimiento de las tareas y actividades propias de la gestión.
- 4) Favorece la posibilidad de innovar mediante elementos que intensifican la que personas de diversas culturas, con diferentes características y competencias, puedan intercambiar e interactuar entre sí.
- 5) Aprovecha los beneficios de mantener perfiles diversos a la hora de fidelizar cada vez más a nuestros clientes.
- 6) Crea programas de capacitación continua que ayuden a que los empleados se sientan satisfechos y se permita la conciliación de todos, al servir de apoyo para el desarrollo de su vida profesional, familiar y personal.

Por tanto, es necesario realizar un análisis sobre algunos modelos de gestión de la diversidad, que pueden ser propuestos para su implementación en empresas turísticas de

la Amazonía. Estos pueden ser tomados como base para personalizarlos de acuerdo con las necesidades y realidades de cada organización.

1. Herramientas de autodiagnóstico interno

La primera fase de un modelo de gestión consiste en la realización de un autodiagnóstico interno, mediante el cual la empresa podrá visibilizar su FODA en materia de diversidad y salud laboral desde un punto de vista crítico y constructivo. Para su efecto es importante que la nómina de la organización aporte ideas y forme parte activa de dicho diagnóstico.

Finalmente se pretende que la empresa identifique cuáles son sus puntos fuertes para consolidarlos durante la implementación del modelo y detecte los aspectos a gestionar así logrará conocer dónde debe incidir para alcanzar su objetivo de ser una empresa diversa y saludable.

A continuación, se presenta un posible formato para llevar a cabo un diagnóstico interno:

Tabla 2
Formato de diagnóstico interno

Mapa de diversidad interna						
Empresa: Dolphin Amazon Explorer						
Auto diagnóstico de diversidad						
Departamento de Talento Humano						
Fecha de elaboración: Noviembre 2021						
		Porcentajes incluido personal del staff directivo	Alguna persona ostenta un cargo directivo		Considera que es un punto fuerte	Considera que es un punto a gestionar
			SI	NO		
1	Que porcentaje de mujeres labora actualmente en la organización					
2	Que porcentaje de personas con discapacidad laboran actualmente en la organización					
3	Que porcentaje de personas con nacionalidad diferente a la Ecuatoriana, labora actualmente en la organización					
4	Que porcentaje de personas de 55 años en adelante, labora actualmente en la organización					
5	Que porcentaje de personas nativas de la Amazonia, labora actualmente en la organización					

Fuente y elaboración propias con base en el programa de información en prevención de riesgos laborales y salud laboral (AT2018-0027) de la Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales – Madrid España. Año: 2019

2. Modelos de gestión de las diversidades

Una vez realizada la autoevaluación y con los resultados de la misma, se recomienda analizar los modelos de gestión de la diversidad que detallamos a continuación. Como se mencionó anteriormente, estos pueden ser tomados en cuenta como una base de inicio de gestión para, después, complementar según las necesidades de cada organización.

A continuación, se presenta un resumen de los modelos de gestión que analizaremos a continuación:

Tabla 3
Modelos de gestión de la diversidad

Modelos de gestión de la diversidad		
Información levantada a favor de: Empresas turísticas de la Amazonía		
Modelo	Origen	Detalle
Manual de formación en gestión de la diversidad	Comisión Europea, bajo el marco del programa de acción de la comunidad europea	Es una propuesta de pasos elaborada a la medida para cumplir las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en el cual se desarrolla un proceso de cambio a nivel empresarial.
Modelo gestión de la diversidad de Google Getting to word on diversity	Descubierto por Google en Estados Unidos	Modelo creado por Laszlo Bock, vicepresidente de People Operations. A través de este modelo, se permite evidenciar el clima y la cultura de una organización como fresca, activa, renovada, lo cual se vuelve atractiva para aspirantes a los distintos cargos.
Modelo de madurez por inclusión	Deloitte de Australia	Modelo de gestión de la diversidad que propone una mejora en la cultura y economía, por medio del nombre “Una receta para mejorar el desempeño del negocio”. Se presenta como un modelo maduro que desarrolla una cultura de innovación a partir de prácticas de gestión de personas, que privilegian la diversidad de su gente bajo condiciones de paritaria inclusión.

Fuente y elaboración propias con base en el Instituto Europeo de la gestión de la diversidad 2000; Google Getting to word on diversity 2021; Deloitte Australia 2021.

2.1. La gestión de la diversidad y su Manual de formación

El manual de gestión de la diversidad permite obtener una idea general del tema, ayuda solventando un concepto definido y una descripción de todos los beneficios que se podría obtener si se implementa esta gestión. Fue elaborado por la Comisión Europea con relación al proyecto “Formación en Antidiscriminación y gestión de la diversidad VT 2006/2009” que, asimismo, fue fundado por la Comisión Europea. .

Según la importancia que las organizaciones han dado en los últimos años a los principios y a la filosofía corporativa, muchas empresas se han esforzado por cambiar culturalmente en el tiempo, y promocionar y mantener un ambiente de trabajo que respete la diversidad y todo tipo de diferencias. Las empresas tienen ya más consciencia de la importancia y efectividad de aplicar una inclusión activa de los trabajadores en estos modelos de gestión.

Algunas organizaciones han visto que las iniciativas para implementar y profundizar en las prácticas y políticas, desde la diversidad, impactan en mayor dimensión y de forma positiva a la cultura empresarial. Al darse estos cambios, se evidencia una mejoría de los canales de intercambio de información y comunicación entre las empresas.

La factibilidad de comunicación promueve la capacidad para que se den culturas compartidas, normas y valores en las organizaciones, o, en este caso, grupos empresariales como el turístico. Al hacer estas inclusiones se ha notado un resultado beneficioso para mejorar los estilos de dirección, las destrezas y la capacidad de rendimiento en algunas áreas, como por ejemplo en comunicación o talento humano, entre algunas más.

Se puede entender la implementación del modelo de gestión de la diversidad como un factor determinante con el que una empresa crece en organización. Se verá, a continuación, los seis pasos más importantes que tiene el Manual de formación de la gestión de la diversidad.

- **Comité directivo de la diversidad**

La mayor parte de empresas, posee un entorno predominantemente monocultural, esto quiere decir que sus líderes predominan en un estereotipo de sexo, raza, edad o nacionalidad, por lo cual hay un alto riesgo de que al momento de incorporar nuevos talentos estos respondan a la misma homogeneidad y que al momento de implementar la gestión de diversidades, esta, se incline a este mismo factores sociales, realizando análisis poco objetivos de la realidad por esta razón, es importante crear un Comité directivo de

diversidad, el cual este conformado por representantes de diferentes grupos minoritarios existentes en la organización, como aquellos que correspondan a diferente etnia, identidad sexual, religión, etc., también debe existir un representante del staff directivo y del grupo mayoritario de dicha organización, es así como se puede lograr un comité equilibrado.

- **Empresas del futuro**

En conjunto al staff directivo, los grupos involucrados, los representantes de diversidades y el Comité Directivo de la Diversidad deben hacer el “Taller de Construcción de Escenarios”. A través de este ejercicio, se puede proponer tres escenarios posibles para un mundo empresarial en 10 o 20 años. Tanto en la parte interna, es decir, en la cultura empresarial, como en la parte externa, que sería el entorno de su giro de negocio, siempre haciendo hincapié en los factores relacionados con la diversidad, que es nuestro principal foco de gestión. El objetivo es divisar y analizar los posibles escenarios a los que la organización se enfrentaría. Al final del taller, se seleccionará uno de los escenarios o se construirá uno nuevo en base a lo mejor de cada propuesta, sobre el cual, todos los participantes trabajaran.

- **Estrategias a seguir y visión**

En este proceso viene la concreción de la Misión y Visión de la organización de acuerdo a las condiciones que se han seleccionado. Aquí deberían involucrarse el staff directivo y los principales grupos de interés, quienes se centrarían en seguir el FODA de la compañía derivado de este escenario. Posteriormente, también hay que hacer una declaración oficial de visión y misión.

A continuación, se requiere plantear cuál será la estrategia que seguirá la empresa con énfasis en la forma de implementar la diversidad. Esta estrategia, definida y detallada claramente, permitirá a la empresa avanzar. Y una vez finalizado el proceso, la empresa debe retornar su estado actual e identificar su status quo. Para ello, se necesita hacer una Auditoría de la Diversidad, misma que se explicará a continuación.

1.4. Auditoría de la diversidad

Esta es una herramienta de gran utilidad para estudiar la situación que actualmente vive la empresa respecto al tema de diversidad.

Algunas de las preguntas que se pueden incluir en este análisis son:

- ¿Cuál es la actitud de los trabajadores y directivos que se dedican a tratar los temas relacionados a la diversidad? (responder únicamente en caso de conocer quiénes son dichos delegados)
- ¿Cuál es la cultura actual en la empresa?
- ¿Qué tanto incluyen las estructuras y los procesos?

Esta Auditoría también puede ser desarrollada utilizando la herramienta investigativa de la entrevista y puede ser aplicada a todos los integrantes de la organización; también podemos aplicar encuestas a fin de explorar que tan receptivos están los trabajadores con relación a la diversidad.

El resultado que se obtenga de esta auditoría será examinado por el Comité con la finalidad de socializar los puntos clave sobre el *statu quo* y proporcionar el punto de inicial para hacer lo que se requiera para el cambio enfocado a la aplicación de una gestión de diversidad genuina.

- **Objetivos empresariales**

En este paso, el *staff* directivo con el Comité de la Diversidad definen las metas generales alcanzables de la compañía, necesarios para la aplicación de esta gestión. La estrategia general tiene una estrecha relación con los objetivos planteados y tiene la función de asegurar la participación de todas las áreas y divisiones relevantes.

- **Implementar gestión de la diversidad**

En este proceso, el Comité directivo tiene una presencia fundamental, puesto que supervisa, dirige y acompaña las distintas actividades a implementar. Estará a cargo de:

- Proyectos para el desarrollo del liderazgo en el caso de los mandos intermedios y directivos en todo el proceso de gestión de la diversidad.
- Eventos creados para crear y administrar los equipos para aplicar la diversidad en cada área de la organización.
- Actividades que se hacen en grupo para los colaboradores para una adecuada comunicación en los temas de diversidad.
- Métodos para lograr una evaluación del cambio de Actuación para impulsar la gestión de la diversidad y hacerlo medible.

- Métodos para aplicar los cambios en los RR. HH. para contratar y retener determinados empleados.

La implementación de un modelo para aplicar la diversidad es principalmente el manejar una actitud idónea, la mentalidad adecuada y un correcto comportamiento de la empresa y sus integrantes como tal.

Analicemos la empresa

El *staff* directivo de cada organización debe analizar las fortalezas, debilidades, problemas y sus necesidades.

Ahora bien, las pymes amazónicas, se han caracterizado en su gran mayoría por haber iniciado como proyectos familiares de forma empírica. Es decir, no tienen procesos establecidos de ningún tipo, entre ellos, los de diversidad. Los dueños de las organizaciones, o las personas a cargo, no se dan el tiempo para pensar en el desarrollo de sus empresas. La mayoría de estos trabajan únicamente en actividades que se les presenta en el día a día. Por lo tanto, se recomienda que antes de iniciar con la implementación de las políticas de diversidad se formulan las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
- ¿Cuáles son sus debilidades o que factores la debilitan?
- ¿Qué problemas ha habido recientemente en la empresa y en qué áreas?
- ¿Estamos obteniendo resultados efectivos de nuestro equipo de trabajo?
- ¿Contamos con la dosis adecuada en cuanto a experiencia, habilidades y capacidades para cumplir con las exigencias operativas y del mercado?
- ¿La forma de dirigir a la empresa facilita que otras personas se empoderen de sus responsabilidades y sean productivos?
- ¿Cuán diverso es el mercado en el que se desenvuelve mi empresa?
- ¿Qué tan versátil y diversa es la mano de obra: las características, los estilos, prácticas laborales, otra forma de solucionar problemas que se presenten?
- ¿Cómo funciona la ley de igualdad en los casos de discapacidad, género, origen racial/étnico, en temas de edad, orientación sexual, religión y creencias?
- ¿Son unos intrusos para la empresa o permiten un cambio?

Políticas de selección y contratación

En ocasiones, los departamentos de Talento Humano de las organizaciones buscan ternas o seleccionados que empaten con las máximas autoridades o el *staff* directivo. Es

decir, que el personal comparta creencias, actitudes y valores personales con los directivos. Esta mala práctica en los procesos de selección debe ser dejada de lado, puesto que la empresa puede perder talentos diversos, que enriquezcan el conocimiento de los distintos departamentos y de la organización como tal.

Recomendaciones de cómo implementar un proceso de selección más limpio de prejuicios, podría seguir el siguiente proceso:

- 1) Levantar un perfil correcto del cargo que va a seleccionar, las cualidades, conocimientos y experiencias que la empresa requiere de parte de su futuro integrante y que le ayude a evolucionar y crecer.
- 2) Presentar una descripción clara y entendible del perfil levantado.
- 3) Asegurar que el anuncio no mantenga palabras discriminatorias, o que excluya a candidatos por motivos de origen racial.
- 4) Adaptar su entorno y su metodología de trabajo a fin de que pueda ser una organización receptora de personas con discapacidad.
- 5) Evitar comunicar verbalmente los procesos de selección vigentes; esto puede generar distorsión en la información del requerimiento. Realizar publicaciones formales en páginas de empleo, universidades y centros de educación continua.
- 6) Evitar los rangos de edad en las publicaciones.

Estas recomendaciones ayudarán a mantener un entorno más equilibrado en cuanto al equipo de trabajo, a mantener perfiles más diversos lo que efectivizará la toma de decisiones, mejorará la rotación del personal y favorecerá la imagen de la empresa.

Nuevos mercados y nuevos productos

Explore posibles nuevos mercados.

A través de varios reconocimientos internacionales como los *World Travel Awards*, podemos asegurar que Ecuador y sus regiones, es sin duda alguna un potencial turístico el cual, en gran parte está representado por las pymes.

Para que el nivel de competitividad de estas aumente y puedan posicionarse en nuevos mercados, se debe motivar el compromiso de las personas que trabajan con el turismo, como son: el Gobierno, el sector público, la academia, organismos internacionales, pequeños productores, comunidades, etc.; esto, a través de la innovación de sus productos y servicios de acuerdo con la variedad de exigencias, creencias y gustos del turista, aprovechando los recursos naturales y de diversidad con los que cuenta nuestro país, con un compromiso constante para mantener el medio ambiente y la sostenibilidad

de la naturaleza. Como ya mencionamos, la diversidad de consumidores requiere una empresa con diversidad en varios ámbitos, muy en especial en el de talento humano, puesto que la edad, etnias, habilidades y otros factores, logran productos y servicios muchos más ajustables a las necesidades de dicho mercado.

Este sector también coexiste y colabora con empresas afines al giro del negocio como son hoteleros, alimentos, transporte, operadoras turísticas, agencias de viaje, etc.; empresas que a la vez también están segmentadas en grandes, medianas, pequeñas, micro y el sector artesanal como uno de los pilares destacados de la difusión y continuidad de la cultura y diversidad del país, entre todas estas, se fusionan para brindar una sola logística que garantice la satisfacción del turista con un servicio diferenciado, exclusivo con calidad, garantizando un trato personalizado, naturaleza, gastronomía, cultura entre otros.

Las pymes del sector turístico incurren muchas veces en grandes inversiones a fin de que sus instalaciones sean consideradas de alta gama y poder enfocarse en un solo tipo de cliente, en este caso, el extranjero anglosajón, segmento de mercado que a la vez les permite obtener el Roi y posicionarse como establecimientos triple A. Sin embargo, esto significa que estas empresas descuidan la importancia de la gestión de la diversidad, pues al estar enfocados solo en la estructura física y logística de la empresa, no divisan que esta diversidad en su talento humano, les abre la posibilidad de anexar servicios complementarios, exclusivos o personalizados que le permitirá al cliente mantener una experiencia única, lo que desembocaría en prestigio y atracción de futuros clientes.

También se autolimitan a nuevos horizontes y desaprovechan las oportunidades que pueden obtener de visitantes nacionales. Por ejemplo: las empresas de turismo podrían estructurar estrategias con otros sectores productivos del país, armar paquetes turísticos dirigidos a empresas privadas, escuelas, colegios, universidades etc., al mismo tiempo esta clase de turistas, al finalizar su experiencia obtiene un mayor conocimiento y genera un empoderamiento sobre su cultura, diversidad y país en general. ¿Cómo se podría lograr esto? A través de objetivos como los detallados a continuación:

- Reconocer la magnitud del mercado potencial y la diversidad a la que le interesa (esto quiere decir medir por los rangos de edad, orientación sexual, rango étnico, problemas de discapacidad).
- Investigar las necesidades de los diferentes grupos que forman parte de ese mercado potencial.

- Recopilar datos de los clientes más probables en los sectores donde se visualice un interés mercantil y desarrollar una publicidad apropiada para cada entorno.
- Identificar los beneficios potenciales de ubicar a los trabajadores de primera línea para empatizar con la personalidad, edad, formación y estilo de los clientes que estamos interesados en captar.
- Descubrir y utilizar innovando en otros mecanismos mediáticos (por ejemplo: Pod Casting, YouTube, redes sociales, revistas locales, grupos sociales, entre otros) para centrar el marketing en nuevos horizontes.
- Considerar la formación de su equipo de trabajo en temas de excelencia al servicio al cliente, o trato preferencial a personas con capacidades especiales. Estas membrecías le darán un reconocimiento adicional a su organización.

Todo esto sumará el acceso a otros sectores y mercados que brinden nuevas opciones para el desarrollo y poder diversificar sus productos/servicios. Así, si en algún momento Ecuador buscara la sustitución de importaciones o sufriera un revés en este sentido, el país podría sustentarse con la captación de divisas que tiene el turismo, razón por la cual es uno de los sectores más estratégicos dentro de nuestra economía.

Al mantener una apertura mayor hacia el turismo interno, se motiva de manera sincrónica a los ecuatorianos para que incrementen su interés en conocer, explorar y desarrollar un sentido de pertenencia con su país y la diversidad del mismo, con lo cual se logra un menor flujo de salida de divisas.

Se puede considerar el turismo en la Amazonía como puntos importantes para creación bienestar de las comunidades, especialmente en esta época pos petrolera y de minería ilegal en la cual muchos de sus comuneros encuentran una fuente de ingreso. Cabe recalcar que para generar nuevas y diversas fuentes de empleo es necesario recurrir a la asociatividad, esto significa generar acuerdos, alianzas y estrategias, entre pequeñas y grandes empresas que permita a las pymes tener un mejor alcance en cuanto a clientes.

También que las pymes puedan contar con un mejor manejo y mejores tecnologías de información y comunicación, ayuda a generar competencia comunicacional globalizada. Es pertinente crear una base de datos multimedia con todo lo que requiera la demanda y así proveer de información que sea clara y transparente en cuanto a rutas, mapas, servicios, operadores turísticos, alojamientos, etc.

- Lo que necesiten los clientes / consumidores. La función de la comunicación externa.

Las necesidades o requerimientos de los consumidores o clientes deben estar como prioridad en la estrategia del negocio y en toda la planificación; esto permitirá a la empresa mantener procesos más completos que abarquen las necesidades de los clientes como tal, ya sea en aspectos de creatividad, actitudes entre otras.

- ¿Cómo hacerlo?

- 1) Incluir el estudio del mercado de la diversidad en todos los procesos de producto y de servicio.
- 2) Desarrollar mecanismos para una aplicación de la comunicación externa efectiva que esté al alcance y que permita en flujo de la información (*feedback*) y las expectativas de los clientes (de los antiguos y nuevos). Esta información debería ser considerada y puesta en revisión continuamente.

Esto permitirá mantener una estrategia empresarial en constante evolución que refleje el interés por cubrir las necesidades de los clientes y consumidores.

- Comunicación interna

La comunicación interna es uno de los factores claves para el desarrollo de toda organización, más aún para las pymes de cualquier sector productivo. En muchas ocasiones, el crecimiento e implementación de procesos se ve limitado debido a la distorsión de la información, por lo cual es fundamental crear procesos y sistemas de comunicación efectivos que garanticen la libre y responsable circulación de ideas, conocimientos, información y soluciones, así como la recepción correcta de las disposiciones emitidas.

- Cómo hacerlo:

- 1) Mantener contacto frecuente con todo su equipo de trabajo sin excepción, mediante reuniones que pueden tener un enfoque laboral o social y que permita escuchar sus aportes de forma justa y equitativa. De preferencia realizar dichas reuniones con programación para evitar ausencia del personal.
- 2) Otorgar al equipo de trabajo la oportunidad de emitir sugerencias e ideas, ya sea de forma abierta o anónima, mediante los distintos canales de comunicación interna.
- 3) Utilizar el sistema de valoración para el *feedback* del personal.
- 4) En caso de sugerencias o conversaciones confidenciales, asegurar la confidencialidad del personal.

Todo esto incidirá en la implementación y diversificación de ideas. No solo eso, sino en las perspectivas diversas y los conocimientos que tienen los empleados de una empresa y facilitará la participación y compromiso del equipo de trabajo.

- Imagen y reputación

La implementación de un modelo de gestión de la diversidad, puede otorgar a las empresas turísticas de la Amazonía un valor agregado y una herramienta que proporcione reputación, tanto frente a proveedores, potenciales colaboradores y cliente o consumidores. Para trabajar sobre ello, se sugiere los siguientes pasos:

- 1) Conjuntamente con el equipo de trabajo, generar los objetivos de diversidad para plasmarlos en un acta; esto ayudará a tener presente esta información a lo largo de todo el año (por ejemplo, flexibilidad de trabajo en los festivos religiosos).
- 2) Establecer un diseño de formación y capacitación y registrar todo el material a utilizar.
- 3) Especificar las nuevas medidas para hacer la selección del nuevo personal y cómo contratarlos.
- 4) Incluir menciones con relación a la diversidad en todos los textos informativos, en los manuales y reglamento de la empresa, al igual que lo que se acostumbra con temas de salud y seguridad.
- 5) Monitorizar, y de ser posible, grabar información sobre el personal y clientes.

Esto se genera como base para la estrategia a seguir, junto con un par de informes anuales para afirmar y reflejar el movimiento hacia el aumento de la diversidad. De esta manera, se aumentarán las conexiones con empresas del gremio, cadenas de abastecimiento, posibles colaboradores, instrucciones gubernamentales, entre otras, mejorando así, oportunidades de posicionamiento, mejora y oportunidades de negocio.

Evaluación

Se debe evaluar detenidamente el costo-beneficio de la implementación de las políticas de diversidad. Se debe tener presente que los resultados no serán inmediatos. Esto es un proceso a largo plazo que requiere tiempo, recursos, constancia y compromiso. Se necesita resaltar los beneficios, para un mejor análisis de estos.

Dentro de la evaluación se debe llevar a cabo una concientización, a fin de que el staff directivo de la organización reconozca la razón de la implementación de este modelo, de esta manera, estar comprometidos con el proceso y que las políticas puedan mantenerse en el tiempo. ¿De qué manera hacerlo?

- 1) Analizar los aportes que se debe realizar con respecto al proceso en tema de costes, tiempo y gestión y recursos empresariales.
 - 2) Analizar los resultados; por ejemplo, mejora de las comunicaciones, mejores relaciones entre los empleados, mejora de la imagen y reputación de la organización.
 - 3) Tomar en cuenta los potenciales beneficios como la disponibilidad constante de perfiles para los distintos cargos de la organización; mejorar, también, los niveles de absentismo, acceso a nuevos mercados, aumento de la innovación y creatividad; y mejorar la reputación y de la imagen de la empresa.
 - 4) Este proceso debe ser monitoreado constantemente y revisado anualmente, posterior a la autoevaluación.
- Finalmente, dimensionar de manera sistemática y efectiva los costes y beneficios de las políticas de personal es esencial para mantener los programas existentes y para construir un caso de negocio para una mayor inversión, especialmente de los no usuarios.

Apoyo externo

En las empresas turísticas de la Amazonía ecuatoriana, los directivos asignan al departamento de Talento Humano, departamento legal y, si disponen, al departamento de Seguridad y Salud Ocupacional la tarea de desarrollar e implementar un modelo de gestión de la diversidad. Sin embargo, existen instituciones sin fines de lucro, tanto en el sector público como en el privado, conocedoras y expertas en este tema y que mantienen la apertura para asesorar y guiar en dicho proceso a las empresas interesadas.

Es importante buscar el apoyo necesario, más aún cuando estamos entrando a un campo que desconocemos y que puede ser estratégico y vital para la organización.

Se recomienda, en este caso:

- 1) Empezar haciendo contactos y aproximarse a quien le genera mayor confianza.
- 2) Hablar abiertamente de las necesidades de su Organización con el o los contactos externos que haya hecho; esta verá desde otra perspectiva su situación y podrá guiarle con conocimiento de causa.
- 3) Trabajar con los contactos anteriormente mencionados para identificar puntos de unión entre los asuntos empresariales principales y las políticas de RRHH específicas; este análisis permitirá levantar nuevas políticas estratégicas que podrían ser implementadas.

- 4) Analizar estas políticas levantadas con otros directivos y empleados.
- 5) Involucrar a contactos externos en el desarrollo, implementación y revisión continua de estas políticas; se les debe hacer sentir que sus conocimientos y guía, han sido de gran utilidad para los avances realizados.

- **Auditoría de la diversidad**

La Auditoría de la Diversidad permitirá visibilizar cuánto se ha preparado la empresa durante las distintas fases de aplicación del modelo de gestión de la diversidad. Coherentemente, es preciso mantener una cuidadosa confidencialidad con relación a los resultados de cada entrevista individual.

A continuación, intervendrá El Comité de Dirección como órgano de gestión conformado por representantes efectivos de distintas áreas y la máxima autoridad de dicha empresa. Siempre a la cabeza, este equipo de trabajo será el encargado de definir qué rumbo debe tomar la empresa en sus diferentes modelos de gestión, garantizando la viabilidad a largo plazo, su estrategia y sus objetivos.

En tal virtud, dicho Comité debe indagar en nuevos patrones de respuestas que sean la base para patrones más largos al momento de la evaluación. Los directivos de la empresa pueden elegir aplicar la entrevista a un muestreo de la población empresarial, lo cual arrojará un diagnóstico igual de transparente y claro.

A menudo se recomienda incluir a personas de instituciones conocedoras del tema, a fin de lograr una imparcialidad en los procesos de auditoría. Si deciden realizarla por sí mismos, se debe instruir a algunas personas que se considere idóneas para la función y capacitarlas en métodos de entrevista adecuados. Formar, a continuación, un grupo de entrevistadores, cuyo propósito sea realizar las entrevistas y resumir sus resultados, mismos que deberán reportar al grupo de dirección y al equipo de gestión.

A continuación, se presenta un posible formato para llevar a cabo una auditoría interna de la diversidad.

Tabla 4
Formato auditoría interna de la diversidad

Auditoría interna de la diversidad		
Empresa: Dolphin Amazon Explorer		
Auditoría interna de diversidad		
Departamento de Talento Humano		
Entrevistador :		Entrevistado:
Fecha:		
Datos del entrevistado:		
Edad:		
Tiempo de permanencia en la empresa:		
Genero:		
Origen etnico que considera tener:		
Cargo que ostenta actualmente :		
vision y estrategia		
1) Describa a su organización y los que usted considera son los principales retos de la misma		
2) Conoce usted la vision de la empresa		
3) Que opina sobre los avances de la empresa en la implementacion de un modelo de gestion		
4) si usted fuese el gerente propietario de la empresa, que decisiones tomara para el futuro de la empresa		
5) En general que opina del futuro de la empresas		
Cientes		
1) conoce a que tipo de clientes presta servicios su empresa hoy en dia		
2) Si les preguntamos a sus clientes, como cree que describirian la experiencia con la empresa		
3) Que opinion cree que tiene la competencia y sus proveedores de la empresa		
4) Siente que tiene una buena capacitacion para servir con excelencia a sus futuros clientes		
Cultura e identidad		
1) cuales fueron los factores que le atrayeron para querer ser parte de esta empresa		
2) Que le motivado a quedarse en esta empresa		
3) Que debe ocurrir para que usted decida marcharse de manera voluntaria		
4) Que le hace sentir particularmente orgullosos de su mejor		
5) Describa un factor que limite su capacidad de aportar con ideas a la organización		
6) Que comportamientos y cualidades personales, no son apreciados en su empresa		
7) que significa diversidad para usted		
Cooperacion y trabajo en equipo		
1) Como juzga usted la cooperacion en su equipo e trabajo		
2) Describa como se toman las decisiones en su empresa		
3) se siente informado de lo que sucede en la empresa		
4) Considera que entre areas de trabajo existe cooperacion		
5) cuales cree que son los puntos de mejora en la empresa		
6) Describa un punto de discordia recurrente en su empresa y como lo han gestionado los directivos		
7) Su empresa tiene establecidos procesos protocolarios de Feedback		
Desarrollo de Recursos Humanos		
1) cree usted que en su empresa se contrata a los mejores		
2) Cual cree que es el mayor reto de la empresa a la hora de retener al Talento Humano		
3) Que lugar cree usted que tiene la Gestion de la diversidad en las prioridades de la Empresa		
4) Se siente evaluado de manera equitativa		

espacio no utilizado

Fuente y elaboración propia, con base en los planteamientos realizados por Marion keil en el Manual de formación en gestión de la diversidad, (Keil et al. 2007)

2.2. Modelo gestión de la diversidad de Google Getting to Word on Diversity

El modelo de gestión de la diversidad de Google fue descubierto en Estados Unidos y es uno de los más reconocidos por el tamaño y la influencia de la empresa como tal. Fue presentado con el nombre de Getting To work on Diversity por Laszlo Bock, actual director ejecutivo de HUMU.

Este modelo permitió estructurar un clima y cultura organizacional diferente y renovadora, haciendo que el trabajo sea más beneficioso para las personas; motivó de

manera positiva a que los aspirantes buscaran ser parte de esta empresa, ya que uno de sus logros más reconocidos fue que Google haya sido nombrado en más de 30 ocasiones el mejor lugar para trabajar en todo el mundo y haya recibido más de 100 premios como empleador superior.

La apuesta de Google por la gestión de la diversidad empezó en 2005 y a lo largo de este tiempo ha realizado los siguientes avances:

- 1) En el 2005 se contrata al primer director de diversidad.
- 2) En 2009 Google define su primer objetivo en cuanto a temas de: equidad e inclusión para toda la compañía y diversidad.
- 3) En 2010 el equipo encargado de la aplicación de la diversidad llega a alcances globales con nuevas contrataciones como con la contratación de líderes en otros continentes como Europa, medio Oriente medio y de África.
- 4) En 2013 Google presenta una capacitación importante en prejuicios inconsistentes, que la llenaron más del 50% de los empleados de la empresa en todo el mundo. Para 2020 se logró completar a más del 84% de los gerentes de personal de Google.
- 5) En 2014 Google difundió públicamente los datos acerca de la diversidad. Consecutivamente, Google.org. presentó un portafolio de igualdad de género, y en el año 2020 fueron destinados 55 millones de dólares en fortalecer económicamente a mujeres y niñas.
- 6) En 2015 Google.org. lanzó un portafolio de justicia racial.
En 2020 se destinó 104 millones de dólares para subsidios y, a la par, 25 000 horas pro-bono con la finalidad de incentivar la equidad racial.
- 7) Para 2017 el programa de diversidad de proveedores alcanzó un gasto acumulado de 1000 millones de dólares en negocios que eran propiedad de minorías, mujeres, veteranos, discapacitados y LGBTI.
- 8) En 2019 dentro del informe que se realiza anualmente, Google se expandió e incluyeron por todo el mundo a una diversidad de talentos, entre ellos, personas de grupos LGBTI, también, personas con discapacidad, militares y veteranos y personas de género no binario.
- 9) En 2020, Google realiza el lanzamiento de un compromiso de equidad racial con el objetivo de generar equidad sostenible en la comunidad negra y afroamericana de sus equipos de trabajo, y hacer que sus productos y

programas sean útiles para los usuarios negros y afroamericanos (Google Diversity 2021, párr. 15).

En 2014, Google realiza un cambio radical dentro de su esquema de gestión de la diversidad; esto, tras una auditoría interna de diversidad mediante la cual menciona sus cifras alejadas de la equidad que buscaban proyectar.

Siempre hemos sido reacios a publicar cifras sobre la diversidad de nuestra fuerza laboral en Google. Ahora nos damos cuenta de que estábamos equivocados y de que es hora de ser sinceros sobre los problemas. En pocas palabras, Google no está donde queremos estar cuando se trata de diversidad, y es difícil abordar este tipo de desafíos si no está preparado para discutirlos abiertamente y con los hechos. Entonces, aquí están nuestros números: (Lazslo Bock 2014, párr. 1)

[...]

Lazslo Bock comenta que en Google fueron los primeros en admitir que Google está a kilómetros de donde queremos estar, y que tener muy claro el alcance del problema es una parte realmente importante de la solución. Para obtener más información sobre nuestro trabajo sobre diversidad, para nuestra fuerza laboral, para la Web y para los líderes tecnológicos del futuro. (Lazslo Bock 2014, párr. 5)

A continuación, se detallan los pasos a seguir para implementar el modelo de gestión de diversidad de Google, cabe mencionar que cada empresa tiene su propia identidad, por lo cual, estas estructuras sirven como una base referencial que puede ser modificada según el comité de dirección o los organismos designados lo consideren prudente. Además, Carla Vallejo con referencia al autor Maxnuk Andre detalla ocho pasos importantes de este proceso.

- El primer paso en la implementación de este modelo es aplicar una evaluación de cultura empresarial, para esto es importante hacer un análisis de las expectativas, filosofía de una organización y experiencias, así como de los principios que son las guías a seguir para un adecuado comportamiento de los Talentos de dicha organización.

Uno de los puntos importantes a analizar son los aspectos relacionados a la diversidad de género, como, por ejemplo:

¿Qué tan equitativos son los procesos de selección tanto para hombres como para mujeres?

¿Los procesos se están llevando a cabo dejando de lado afinidades personales?

¿Qué porcentaje de mujeres, hombres, personas LGBTI, personas con capacidades especiales, y de culturas ancestrales están vinculadas a la organización?

Principalmente se debe enfatizar en la diversidad Cultural y demográfica, de tal manera que este talento humano, pueda tener acceso a planes de carrera y posiciones de liderazgo.

- El siguiente paso tiene como fin que el equipo encargado de gestionar la diversidad, analice las competencias individuales que cada grupo de colaboradores vigentes o potenciales talentos pueden poseer, descartando completamente atributos por género, por etnia o edad, o por orientación sexual, procedencia geográfica, grupos colectivos y grupos sociales que pueden proveer valor a la organización, por lo tanto es importante mantener a este personal o trata de incorporarlo en cuanto se presente la necesidad por parte de alguna área de la empresa. Además, se debe tomaren cuenta que la ideología principal de este modelo es disminuir la discriminación a las minorías y mantener un criterio de equidad e igualdad que impacte en los mercados, dándole a la empresa una ventaja competitiva gracias a su acción innovadora.
- El tercer paso de este modelo es conformar procesos estructurados respecto a políticas de diversidad e inclusión, que a la vez abarquen los planes de carrera que la organización pueda ofrecer, motivar a la convivencia de equipos de trabajo de alto rendimiento, con personas talentosas, donde salga a flote esa diversidad de pareceres, procedencias geográficas, edad, formación y cultura con el propósito de que, de esta interacción surja la formación de espacios laborales con versatilidad donde los conocimientos puedan ser adquiridos, analizados y procesados con criterios más amplios, abiertos y diversos.
- Como cuarto paso y dándole continuidad al punto anterior, el proceso de diversidad requiere un ambiente donde haya colaboración en relación a la cultura de innovación, por esta razón, y más aún, es necesario el impulso a la conformación de equipos de trabajo diversos
- Deloitte probó que el 71% de las empresas tienen gran interés en el desarrollo de ambientes laborales que sean mucho más humanos, abiertos y respetuosos, donde sea una prioridad la aplicación de la diversidad con parámetros de inclusión con equidad y trato no discriminatorio (Maxnuk Andre 2016 citado en Vallejo 2017, 36).

- Una vez se ha consolidado la colaboración entre nuevos talentos, de donde han surgido ambientes laborales versátiles, el siguiente punto tiene como objetivo fortalecer la cultura que a raíz de estas prácticas empieza a nacer, asentarla sobre valores y prácticas de obligatorio cumplimiento que deben ser socializadas de manera clara y comprensiva; Así formalizaremos una cultura inclusiva de respeto y libertad que favorecerá al ambiente de palpable inclusión de minorías. Su empresa les dará la bienvenida a procesos de innovación empresarial genuinos y no convencionales.
- Como sexto punto, el comité de gestión de la diversidad debe abordar los procesos ya establecidos tradicionalmente como son la selección e incorporación de nuevos talento humanos, como ya se mencionó en puntos anteriores, esta no debe ser selectiva en temas de vestimenta, origen social, rasgos físicos y en algunos casos temas de formación académica, en caso de que estos factores influyan en los procesos, quiere decir que tendremos un equipo homogéneo, mas no diverso ya que las personas tendrán una tendencia visiblemente marcada, afectando a la inclusión de grupos minoritarios, evadiendo la diversidad y sus beneficios.
- Como séptimo paso y una vez desarrollados los puntos anteriores, la organización debe ingresar en un proceso de responsabilidad social empresarial, el cual implica, colaborar activa y voluntariamente con el entorno cercano a la empresa y en temas de educación sobre diversidad, apoyar económicamente a fin de mejorar su situación competitiva, esto, promoviendo la participación de los talentos con mayor potencial y que generan valor agregado a la empresa con sus destrezas y habilidades.
- Al llegar a este octavo punto, la empresa ya ha recorrido un camino que le ha permitido alcanzar un estado de madurez y asimilación, para no perder lo ganado, es necesario dar un seguimiento y realizar permanentes revisiones y evaluaciones para el control de cómo ha avanzado el modelo de gestión de la diversidad, con los resultados que estos arrojen se aplicará la debida retroalimentación, se establecerá un FODA que permita al comité de dirección o al equipo encargado de este modelo, trabajar sobre las debilidades y amenazas que se puedan detectar, hay que recalcar que el modelo de gestión de la diversidad, puede convertirse en una gestión pasajera, ya sea porque no

se le da el debido seguimiento al modelo o porque no se avanza en su consolidación.

A continuación, una gráfica del modelo explicado previamente:

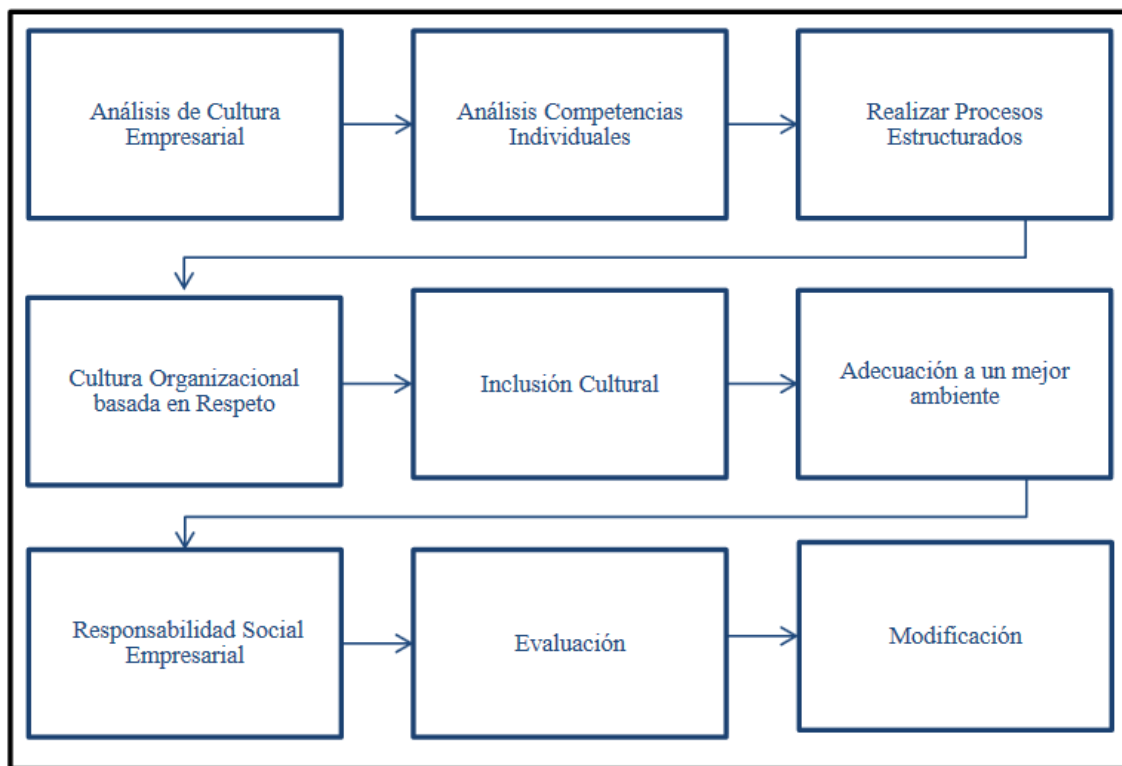


Figura 3. Getting to Word on Diversity

Fuente y elaboración propia con base en el “Modelo de Gestión” Maxnuk Andre 2016 (citado en Vallejo 2017, 37)

2.3. Modelo de madurez por diversidad e Inclusión de Deloitte

“Hablar de diversidad e inclusión no es solo hablar de cuestiones de género. Va mucho más allá. Se trata de reconocer, con empatía, las diferencias que como sociedad tenemos, mientras se trabaje por erradicar los estereotipos que acompañan y afectan el progreso” (Deloitte 2021, párr. 2).

La empresa Deloitte de Australia desarrolló un proyecto con la finalidad de fomentar la inclusión a través de la diversidad. Esta proporciona a las empresas que lo aplican una mejora económica y cultural, a través del nombre: “Una receta para mejorar el desempeño del negocio”. Se presentó como un modelo maduro para propiciar la innovación desde algunas prácticas para la gestión de personas que priorizan la diversidad de su gente bajo condiciones de inclusión.

Este modelo también se caracteriza por su gestión en valores y competencias; y por la transición de una cultura tradicional hacia una cultura de innovación; generando

prácticas de gestión de personas para incentivar la presencia de la diversidad de la gente de la empresa en condiciones de igualdad y equidad.

El Modelo de Madurez de Deloitte posibilitará la capacidad de ver, de manera clara, rápida y sin dificultad, las capacidades aplicables a la industria, el estado actual de madurez de la empresa.

La firma ha logrado identificar algunas actividades claves en las capacidades y competencias y clasificarlas en cuatro diferentes grados y en tres etapas de madurez. Una vez que se tenga claro el estado actual del negocio, se puede visibilizar claramente la brecha a cubrir a fin de lograr el estado deseado.

Posterior a la identificación de estas diferencias entre la situación actual de la organización y el estado deseado, se podría delimitar un plan de acción delimitado por fases que permita la implementación de mejores prácticas organizacionales y de liderazgo. A continuación, el detalle:

- a) **Justicia y respeto.** Esto implica crear ambientes de trabajo que ayuden al desarrollo de un movimiento en cuanto a las relaciones que esté basado en criterios de equidad y trato no discriminatorio.

Evidencia: Todos los colaboradores, sin excepción, recibirán un trato cortés y con respeto, sin favorecer o discriminar la posición que ocupen dentro de la empresa. Toda persona podrá expresar su opinión con toda libertad y estímulo para ello. Los encargados de esta función serán los líderes de cada área o del staff directivo.

- b) **Sentido de pertenencia y el valor.** Cada persona es un ser único y valioso, y como tal, merece la consideración, el aprecio y el respeto de todo su entorno, en este caso organizacional.

Se incentiva a la autonomía de las personas para que tomen decisiones independientes, y que sus talentos únicos puedan ser bien gestionados de manera que se dé un valor agregado a la empresa. En esta línea, es básico el respeto a las necesidades de cada individuo por relacionarse con otras personas y grupos sociales.

Prueba: Se aprecia a cada talento o trabajador como el talento humano único y brillante que es, y se potencia su sentido de pertenencia con la organización, a la que poco a poco sentirá como suya. Cada uno de ellos, sin diferencia debe disfrutar de la autonomía que requiera para permitirse brindar un aporte de valor, de acuerdo a su talento, sus conocimientos y potencial, donde, además, es reconocido por su buena labor.

Este paso de la empresa es implantar prácticas de gestión de personas que entre ellos respetan su diversidad y favorecen su total inclusión. Luego, se aplica una tercera

fase, que marca una diferencia relevante en la construcción de un movimiento de innovación.

- c) **Inspiración y confianza.** Es preciso enfocar un liderazgo para para alcanzar objetivos y resultados sobresalientes al potenciar el dinamismo y motivación de los miembros de todo el equipo. Para ello, es importante trabajar con líderes que, a la par, tengan como objetivo apoyar a todo el grupo en viabilizar opciones de aprendizaje y de práctica, para que sus espacios de influencia y decisión se expandan.

Es fundamental que el ambiente de trabajo sea un espacio de amabilidad, de respeto recíproco entre los integrantes y donde se promueva la confianza y la camaradería. Al mismo tiempo, que estos equipos de alto rendimiento impulsen la creatividad aplicando la libertad de pensamiento y la motivación para un desarrollo de los procesos para una constante innovación y mejoramiento de la empresa.

Evidencia: Equipos de trabajo multidisciplinarios con excelente desempeño que son el resultado de individuos motivados y talentosos enfocados en sus logros. Su meta principal es alinear las estrategias de la empresa con la parte operativa mediante proyectos innovadores que se mantengan en el tiempo. Los colaboradores se ven inspirados por la pasión que siembran en ellos sus líderes de acuerdo con la visión de alcanzar un objetivo en común y significativo para todos.

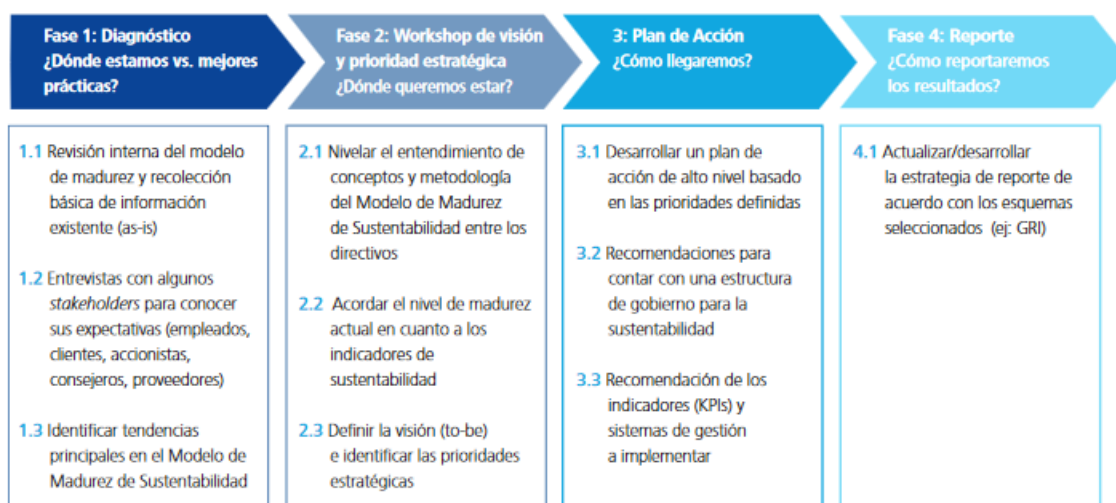


Figura 4. Modelo de madurez por diversidad e Inclusión de Deloitte.

Fuente y elaboración propia con base en Deloitte (2012)

Las pymes y grandes empresas ecuatorianas aún poseen un gran escepticismo respecto a la incorporación de perfiles con características diferentes a las habituales, estas

crean reacciones que minimizan, ignoran y discriminan a este grupo de talentos humanos. Por esto, en este trabajo investigativo se tiene como finalidad la innovación y la toma de consciencia de las organizaciones por el valor del respeto a los derechos del equipo laboral y todo tipo de inclusión.

Al ser el respeto a los derechos una responsabilidad social y una ley ecuatoriana, debe ser cumplida a través de políticas que impiden la exclusión en cualquier ámbito. En este sentido, se busca promover la convivencia exenta de discriminaciones, para experimentar una vida digna con derecho a la educación, la salud, la protección social, el derecho al trabajo y atención especializada.

Cuando se da paso a la gestión de las diversidades en las organizaciones, se debe generar –como se ha visto a lo largo de este trabajo– un proceso de involucramiento y empoderamiento de los distintos equipos de trabajo. Para que esto sea posible es importante llevar a cabo una adecuada presentación del tema, con un lenguaje claro y certero el cual sea de fácil comprensión para todas las segmentaciones de empleados.

Cabe mencionar que este proceso debe ir adquiriendo identidad propia según las necesidades y la cultura de la organización.

Las herramientas detalladas en este capítulo requieren de un estudio sobre la situación social al interno de la empresa y su entorno, con lo cual se sustenta la idea inicial que es la implementación de esta gestión de diversidad para, después, proceder a la creación de un plan de acción y una socialización que incluya experiencias vivenciales y reflexivas, todo esto mediante fases de aprendizaje continuo respecto al tema.

Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue analizar y proponer modelos de gestión de las diversidades para el manejo de recursos humanos en empresas turísticas de la Amazonía ecuatoriana. Para poder obtener resultados con respecto al objetivo planteado se definió un marco referencial que permita describir las variables de estudio. De esta forma se identificó a los elementos que forman parte de la diversidad, enmarcados principalmente en aspectos: culturales, y organizacionales. Además, se profundizó acerca del estado de la cuestión del fenómeno a investigar, denotando con base documental que existe un nivel relativamente bajo en lo que respecta a la gestión de la diversidad en las organizaciones.

Lo anterior, corresponde al desarrollo del capítulo 1, que, a su vez, sirvió como pauta inicial para la obtención de todos los elementos y recursos literarios referentes a modelos de gestión de diversidad, teorías y beneficios de la gestión en las organizaciones. Elementos que fueron pieza clave para definir la propuesta de implementación de un sistema de gestión de diversidades. Posteriormente, se caracterizó de manera minuciosa los factores que son parte de la gestión de diversidades, en concordancia al desarrollo del capítulo 2, en donde la revisión literaria una vez más permitió identificar a factores como: edad, origen étnico, género, discapacidad y creencias.

Una vez que se contextualizó y caracterizó a las características propias de la Amazonía con respecto al tema de la gestión de diversidades la definición del marco metodológico permitió recabar información sobre el caso particular de una empresa en la Amazonía, de la cual se obtuvo como resultado que en efecto no se realiza este tipo de gestiones de manera adecuada. A partir del diagnóstico de la empresa, caso de estudio, y del sustento teórico que se puso en discusión a lo largo de esta investigación, se determinaron rasgos o factores reales que permitieron identificar al modelo de gestión adecuado desde el perfil del manejo de las diversidades.

Con respecto a los resultados obtenidos, con base a la búsqueda bibliográfica y el análisis de campo realizado, se puede decir que en las empresas turísticas de la Amazonia

existen tres factores predominantes que caracterizan al talento humano. Entre ellos se encuentra la edad, en especial en el proceso de contratación puesto que se visibiliza que se tiende a contratar a personas de avanzada edad en áreas que se requieren personas más ágiles. Otro factor identificado es el origen étnico, que en específico se visibiliza en quienes tienen funciones de guía puesto que los mismos deben ser nativos del lugar por los conocimientos que poseen. Y en este último se presenta el factor de creencias como elemento arraigado al del origen étnico.

El resultado anterior atiende al cumplimiento del objetivo específico número uno, planteado para esta investigación el cual se enmarcaba en determinar los factores de diversidad que estructuran y caracterizan a los equipos del talento humano, en empresas turísticas de la Amazonía, teniendo como factores finales a: la edad, el origen étnico y creencias.

En atención al segundo objetivo específico que precisa analizar el impacto de las diversidades culturales en la convivencia y desempeño laboral de trabajadores, en empresas turísticas de la Amazonía, se concluye que el impacto del factor creencias y origen étnico en el talento humano es un factor que actúa de forma positiva en lo que corresponde a realizar actividades en uso de competencias básicas y genéricas. Sin embargo, en lo concerniente a competencias comunicativas o transversales, las diferencias con respecto a este factor y al de la edad entre los trabajadores traen consigo problemas de convivencia.

Finalmente, la empresa en la cual se realizó la investigación muestra que el proceso de gestión de diversidades presenta dificultades al presentar índices de insatisfacción del personal principalmente ante la falta de afinidad entre compañeros de trabajo, y precisamente a causa de las diferencias marcadas en el ámbito personal, lo cual provoca tensión elevada en la convivencia y en la formación de equipos de trabajo.

En lo que respecta a las recomendaciones se definieron en relación con el objetivo general de la investigación el cual busca analizar un modelo viable para la gestión de diversidades y el correcto manejo del talento humano en empresas turísticas. Por tanto, se recomienda a las empresas turísticas de la Amazonía ubicar al talento humano con base en un descriptor de puestos, que integre las competencias de los trabajadores en conexión

con las diversidades que se presenten con la finalidad de mejorar las actividades operativas y potenciar las oportunidades que brinda un equipo de trabajo diverso.

En lo que respecta a los problemas de comunicación y discrepancias observadas en el talento humano se recomienda realizar actividades de integración de manera periódica a fin de fortalecer los lazos de compañerismo entre el personal. Se podría además formalizar o definir un flujo de proceso de las actividades comunicativas con direccionamiento vertical con el fin de cimentar un esquema que evite errores y asegure una comunicación asertiva dentro de la organización.

Para mejorar el problema identificado sobre las discrepancias producto de las diferencias entre los trabajadores se recomienda seguir el siguiente modelo de gestión de la diversidad:

1. Realizar un diagnóstico inicial del estado de la empresa, con el objetivo de determinar cuáles son las acciones del talento humano homogéneo, frente al personal diverso potencial o ya incorporado.
2. Revisar la investigación bibliográfica aquí presentada. Entre más amplio sea el conocimiento de la empresa respecto al tema, más fácil será poder introducirlo a la estrategia organizacional.
3. Acoger las normativas, nacionales e internacionales como punto introductorio hacia la gestión de la diversidad.
4. Estudiar los modelos de gestión presentados y determinar cuál de ellos puede estar más acorde a su realidad empresarial.
5. Involucrar a los integrantes de la empresa por fases, siendo en primer lugar el staff directivo y departamento de Talento Humano, quienes conozcan en primera instancia la estrategia de gestión a profundidad.
6. Reunir representantes de trabajadores, tantos de grupos minoritarios como de los mayoritarios, a fin de establecer la comitiva que se instruya al respecto y dé inicio a los procesos de gestión de la diversidad –en caso de que la empresa no esté en la posibilidad económica de incorporar a un líder externo en la materia–. Finalmente, se abarca al resto del personal, a quienes se les debe presentar el proyecto con un lenguaje claro y una dinámica amigable que impacte en ellos de forma positiva.

7. Se debe preparar un plan de acción en caso de que la empresa enfrente resistencia al cambio por parte de trabajadores conservadores que no desean salir de su zona de confort.
8. Mantener estándares de comunicación fluidos para que los distintos equipos de trabajo estén al día respecto a los avances de la gestión implementada.
9. Se deben realizar auditorías y retroalimentaciones constantes sobre cada fase de la gestión de la diversidad que se implemente para visibilizar la acogida de la misma, así como sus posibles falencias o debilidades.
10. Finalmente, se debe asentar por escrito cada fase implementada, auditoría y retroalimentación realizada, de cada herramienta aplicada, a fin de que se transparente la implementación del proceso y posteriormente con esta información, se pueda dar paso a la elaboración de un manual de gestión de la diversidad.

Obras citadas

- Agencia de la ONU para los refugiados. 2011. “Política de edad, género y diversidad/ El trabajo con las personas y las comunidades por la igualdad y la protección”. ACNUR. https://www.acnur.org/prot/prot_agd/5b6c55ae4/politica-de-edad-generodiversidad.html?query=POL%C3%8DTICA%20DE%20G%C3%89NERO,%20EDAD%20Y%20DIVERSIDAD
- Aduna, Alma. 2021. “Modelos de gestión de Recursos Humanos”. *UAEH*, 14 de octubre. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>.
- Alonso, Adoración, Gastón Martínez Heres, y Jazmín Chamizo Álvarez. 2009. *La Gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Madrid: Fundación EOI, 2009. https://sid.usal.es/docs/F8/FDO23325/alonso_raya.pdf.
- BBC News Mundo. 2018. “Los cinco países y dos territorios donde castigan con pena de muerte las relaciones homosexuales”. *BBC News Mundo*. 6 de septiembre. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-45438773>.
- Casanova, Myrtha. 2008. “Diversidad, fuente de Innovación y Conocimiento”. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional ALARES, Madrid, 20 y 21 de febrero. <https://docplayer.es/51405441-Diversidad-fuente-de-innovacion-y-conocimiento-ii-congreso-internacional-alares-20-y-21-de-febrero-2008.html>.
- Center for Strategy and Evaluation (CSES). 2003. “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises”. *COE*. <https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/other/s/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20Final%20Report.pdf>.
- Cova, Víctor. 2018. “Nicole, reina de Macas: el impacto del trabajo asalariado sobre el activismo trans en la Amazonía ecuatoriana”. *Revista latinoamericana de antropología del trabajo antropología del trabajo* (4). https://www.academia.edu/37824672/Nicole_reina_de_Macas_el_impacto_del_trabajo_asalariado_sobre_el_activismo_trans_en_la_Amazonia_ecuatoriana.
- Cox Taylor, Stacy Blake. 1991. “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”. *The executive* 5 (3). <https://www.jstor.org/stable/4165021>.

- Deloitte. 2021. “Modelo de madurez”. *Deloitte*. 15 de noviembre. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Sustentabilidad/mx\(es-mx\)Diptico_ModeloDeMadurez.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Sustentabilidad/mx(es-mx)Diptico_ModeloDeMadurez.pdf).
- EC. 2005. *Código de Trabajo de la República del Ecuador*. Registro Oficial 167, Suplemento, 16 de diciembre.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- EC. Senplades. 2017. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida de Ecuador”. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador>.
- Google Diversity. 2022. “We’re listening, learning, and taking action”. *Google Diversity*. Accedido 12 de noviembre del 2022. <https://diversity.google/annual-report/>.
- Huergo, Jorge. 2003. “Los Procesos de Gestión”. *Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”*. 2004. https://scholar.google.com.ar/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=yT8JEmAAAAAJ&citation_for_view=yT8JEmAAAAAJ:UeHWp8X0CEIC.
- Murray, Pablo. 2002. “Gestión – Información – Conocimiento”. Julio Santillán Aldana, ed., Lima. *Biblios: Revista de bibliotecnología y ciencias de la información* 4 (14). <https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>.
- Nacif, Cristina. 2021. “Recursos Humanos”. 15 de noviembre. *Acessibilidade*. http://www.acessibilidade.net/at/kit2004/Programas%20CD/ATs/cnotinfor/Relatorio_Inclusiva/pdf/Recursos_humanos_es.pdf.
- Noriega, Ana. 2012. “Gestión administrativa y presupuesto en las universidades públicas del estado Zulia”. Tesis de Maestría, Universidad Rafael Beloso Chacín. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092446/>.
- Office of International Religious Freedom. 2020. “Ecuador: Informe de 2020 sobre la Libertad de culto”. *Usembassy*. <https://ec.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/38/ECUADOR-IRF-2020-SPA-FINAL.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 1945. “Declaración relativa a los fines y objetivos de la Organización Internacional del Trabajo (Declaración de Filadelfia)”. *ILO*. <https://www.ilo.org/legacy/spanish/inwork/cb-policy-guide/declaraciondefiladelfia1944.pdf>.
- _____. 2014. “Promoción de la igualdad – Diversidad étnica en el lugar de trabajo”. *ILO*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_340494.pdf.

- _____. 2019. “Argumentos para un cambio/Mujeres en la gestión empresarial”. *ILO*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf.
- Organización Mundial del Turismo. 2019. “Informe mundial sobre las mujeres en el turismo”. UNWTO. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422753>.
- Organización de Naciones Unidas. 1945. “Carta de las Naciones Unidas, Capítulo IX: Cooperación internacional económica y social”. *ONU*. <https://www.un.org/es/about-us/un-charter/chapter-9>.
- _____. 1948. *Declaración Universal de Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>.
- _____. 1965. *Convenio Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial*. 4 de enero. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-elimination-all-forms-racial>.
- Ortiz, José. 2008. “Derechos sexuales y reproductivos en los pueblos originarios del Ecuador”. Tesis doctoral, Universidad de Alicante. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16050/1/tesis_JoseOrtiz.pdf.
- Posadas, Clara. 2014. “La Gestión de la diversidad: Aspecto clave en la optimización de equipos de trabajo en las organizaciones”. Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas, Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/319/1/TFG000139.pdf>.
- Sánchez, Gonzalo. 2021. “La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión”. *ILibrary*. Accedido 15 de noviembre. <https://ilibrary.co/document/zgr7l4nq-diversidad-grupos-trabajo-efectos-potenciales-posibilidades-gestion.html>.
- Soriano Galindes, Pedro. 2018. “La gestión de la diversidad: un reto para los recursos humanos?”. Tesis de grado, Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34243/TFG-E-545.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Toledo, Miguel. 2010. “Gestión de la Diversidad: Implicancia para la dirección estratégica del capital humano. Caso aplicado al sector de la salud chileno”. Ponencia presentada en el XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Santiago de Chile, 6 de octubre. <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2010/1.1.pdf>.

- UNESCO. 2001. “Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural”.
2 de noviembre. http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.
- Vallejo, Carla. 2017. “Diseño de un modelo de gestión de diversidad corporativa para la empresa casa Moeller Martínez”. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13073/DISERTACION%20CARLA%20VALLEJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.