

Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico
Centro para el Desarrollo del Pensamiento Ético (CDPE)
Serie de Trabajos Investigativos en Curso (STIC)

Office of Government Ethics of Puerto Rico
Center for the Development of Ethical Thought
Research Working Papers Series (RWPS)

Eduardo García Orta, MBA

Reconocer, Identificar y Desarrollar la Diversidad

STIC-2012-03
(RWPS-2012-03)
Marzo 2012-03
San Juan, Puerto Rico

El autor se desempeña como Educador Senior de la Ética Gubernamental en el Centro para el Desarrollo del Pensamiento Ético de la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico.

Este ensayo forma parte de la Serie de Trabajos Investigativos en Curso (STIC), publicada por el Centro para el Desarrollo del Pensamiento Ético de la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico. Los escritos publicados en STIC han sido debidamente arbitrados por recursos internos, externos, o ambos.

Centro para el Desarrollo del Pensamiento Ético
Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico
Urbanización Industrial El Paraíso
108 Calle Ganges
San Juan, Puerto Rico 00926-2906
Teléfono: (787) 999-0246
Fax: (787) 999-7903
www.oegpr.net

Gobierno de Puerto Rico

Tabla de Contenido

I.	Introducción.....	2
II.	El Concepto de la diversidad.....	3
III.	¿Por qué existen diferencias entre las personas?.....	4
IV.	Sobre el Manejo de la diversidad ; Aspectos éticos y de valores.....	6
V.	¿Cómo la diversidad desarrolla las organizaciones?.....	10
VI.	Conclusión.....	11
VII.	Ejercicios.....	13
VIII.	Bibliografía.....	14



Reconocer, Identificar y Desarrollar la Diversidad.

I. Introducción

En un lugar común de trabajo coexisten seres humanos con distintas visiones sobre cómo son las cosas. Las realidades y percepciones de cada una de las personas son distintas. Del mismo modo, los perfiles y actitudes varían de persona a persona. Invitamos al lector a considerar el siguiente ejemplo.

Patricia es una empleada hipotética de una oficina gubernamental, y durante varios años labora en el mismo puesto con gran orgullo. La principal expectativa de su trabajo es lograr una jubilación digna. También, a través de su experiencia, le es muy fácil manejar tareas complejas que requieren conocimiento que sólo se adquieren con la práctica. Por el contrario, le es muy difícil manejar cambios o aspectos tecnológicos, no por falta de interés, sino porque no está acostumbrada a la tecnología.

Por otro lado Lorenzo, otro empleado hipotético que ocupa un puesto en la misma agencia, lleva solamente unos pocos meses trabajando junto a Patricia. Tiene mucho interés en hacer su trabajo correctamente, pero se le dificulta debido a que su conocimiento solo se limita a lo que aprendió en la universidad donde se graduó recientemente. Su expectativa, contraria a la de Patricia, es crecer en la agencia para poder encontrar una mejor posición. Tiene mucha facilidad para aprender y manejar la tecnología.

Junto a ellos trabaja Camila, también una empleada hipotética, es extranjera y aunque es muy querida por todos sus compañeros, su percepción es que algunos podrían discriminar en contra de ella por su condición de extranjera. Aunque esto no es necesariamente cierto, ella asumió esta percepción, ya que en una experiencia de trabajo anterior fue discriminada. Ella visualiza su trabajo como un medio para sobrevivir y mejorar su calidad de vida.

Podríamos continuar identificando características de individuos hipotéticos, en donde existirán diferencias que repercutan en las expectativas, aspiraciones, y calidad de vida en general del ambiente laboral.

Al analizar estos ejemplos puedo preguntar entonces: ¿Conoce o ha conocido usted personas en su entorno laboral con características similares a las de los personajes mencionados? Por otro lado, ¿podrían existir diferencias, o conflictos entre estos perfiles? Si usted respondió en la afirmativa ambas preguntas, entonces, resulta pertinente cuestionarnos ¿por qué existen estas diferencias, al punto de producirse conflictos? Además, ¿son estas diferencias las causantes de problemas en el entorno laboral, o será el manejo inadecuado de las mismas? Explorar la identidad de las personas en las organizaciones, sus aspiraciones, temores e inquietudes, requiere de un marco de referencia que nos permita lograr una óptica común para reflexionar sobre las diferencias mismas, e identificar alternativas para atenderlas.

Nuestro trabajo propone que el concepto de diversidad puede ser esa óptica común. Entender la diversidad es un proceso de aprendizaje que nos requiere analizar, y experimentar de primera mano los factores que inciden concretamente en la formación de los ambientes laborales. Es un proceso de aprendizaje que nos ayudará a trabajar con visión y sensibilidad las diferencias que solemos experimentar en las organizaciones. Anticipamos que esta discusión nos permitirá reflexionar sobre el tema y nos ayudará a establecer conclusiones que redunden en beneficios para la calidad de vida del servicio público. Luego de aproximarnos al concepto de diversidad para fomentar su aprendizaje, finalizaremos con un ejercicio reflexivo que nos facilite vivencias sobre cómo podemos trabajar las diferencias que experimentamos en nosotros y en los demás.

II. El concepto de la diversidad

La Real Academia de la Lengua define el concepto de diversidad como *Variedad, desemejanza, diferencia. Gran variedad de cosas distintas*. La diversidad es también definida como la representación de personas con diferentes trasfondos y afiliaciones en un sistema social (Cox 1994). Sin embargo, cuando se profundiza en el concepto me doy cuenta que en el ámbito laboral el concepto es más preciso. Según el artículo escrito por el doctor Ray Kasin Rivera titulado “*Diversidad Laboral Moderna*”, la diversidad ayuda a experimentar las diferencias individuales en múltiples contextos y cómo éstas se entremezclan. Al mismo tiempo, asume que el entorno laboral se afecta por la diversidad que opera en la sociedad y que la composición de los empleados es igualmente diversa que la población general. Es decir que las diferencias que

existen en un entorno laboral no son exclusivas del espacio de trabajo, sino que también responden a las vivencias de los individuos que componen la sociedad.

Casualmente, en el proceso investigativo para este trabajo, me encontré con un extracto del libro *Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información*. En el mismo Alain Kiyindou, Jefe del Departamento de Información y Comunicación en el Instituto Universitario de Tecnología (Universidad Robert Schuman) de Estrasburgo, discute el concepto de diversidad. El enfoque de su investigación es fundamentalmente dirigido al ámbito cultural, debido a que sus principales trabajos tratan de la comunicación para el desarrollo en el Continente de África Contemporánea.

Alain Kiyidou comienza definiendo la diversidad como una disparidad, lo contrario a la uniformidad y a lo que es homogéneo. Sin embargo, luego señala que numerosos expertos hoy en día atienden la diversidad no por oposición a la “disparidad” sino que profundizan en definir el concepto y lo visualizan como valores compartidos y una forma de diálogo. En este sentido se considera la multiplicidad de culturas en donde cada una se desarrolla y evoluciona en contacto con otras. Su énfasis resulta importante porque permite destacar el concepto sobre la diversidad.

Si utilizo este mismo análisis para tratar de lograr entender la diversidad en el ambiente laboral tengo necesariamente que considerar las influencias de cada uno de los componentes de un grupo de trabajo al ambiente mismo. No es solo visualizar las diferencias entre ellos, sino cómo los individuos son agentes de influencia en el ambiente laboral, en donde cada uno de ellos interactúa, comparte y atempera sus valores tratando de lograr armonía y desarrollo entre ellos. Desde esa perspectiva y una vez entendido este hecho, es preciso que se consideren todos los elementos y circunstancias adicionales dentro de un lugar de trabajo que facilitan o dificultan, posibilitan o imposibilitan la armonía entre los que comparten un mismo lugar de trabajo.

III. ¿Por qué existen diferencias entre las personas?

El filósofo francés Jean Paul Sartre, afirmó que “*nadie es como otro. Ni mejor, ni peor. Es simplemente otro.*” Las características individuales propias en los seres humanos, nos hacen compararnos con los demás. Es en esta comparación entre individuos donde podemos identificar propiamente las diferencias. Académicos de la Universidad de Texas (EE.UU), comentan apreciaciones sobre el surgimiento de la diversidad y establecen lo siguiente: Las

características propias pueden ser muchas, pero en general, son agrupadas en dos categorías, en la primera incluyen factores sobre los cuales las personas no tienen ningún control, por ejemplo, la raza, su género, la sociedad en que se crió o ciertos atributos psicológicos. Éstos ejercen influencia en la identidad del individuo y afecta en cómo las personas se relacionan con los demás. Por otro lado, se agrupan las características en donde las personas tienen cierto grado de control entre las cuales podemos mencionar sus creencias, sus experiencias o su preparación académica. Éstas, por otro lado, influyen en las percepciones y concepciones que se tienen de las cosas y, sobre todo, de las que se tienen sobre los demás. La interrelación de todas logra combinaciones infinitas de personalidades, escalas de valores y convicciones que construyen un ambiente de convivencia.

Sin embargo, las fuentes de la diversidad no se limitan a las características individuales. Ray K. Rivera discute sobre el origen de la diversidad y presenta dos corrientes psicológicas que dan lugar a dos enfoques distintos. Ambos enfoques tienen el propósito de brindar respuesta al origen sobre el concepto. El primero considera que las diferencias se deben a la herencia y que las actitudes y capacidades no cambian significativamente a través de su vida. El segundo, sostiene que las diferencias se deben a las diferentes formas de interrelación de los individuos con el medio ambiente y se argumenta que dependerán de la capacidad del ser humano de aprender y su adaptación al entorno.

Aunque ambos enfoques tienen sus puntos fuertes y evidentemente podrán causar una discusión sobre cuál de ellos puede ser más asertivo, en su análisis puedo extraer la utilidad de los puntos que convergen. Se destaca lo siguiente:

1. Asumir posición respecto a la diversidad siempre envuelve aprendizaje. Por ejemplo, la manera que los grupos humanos aprenden sus distintivos culturales que incluyen, el idioma, las creencias y los valores.
2. Algunas diferencias entre individuos no responden a la voluntad humana. Es donde el ser humano no tiene ningún tipo de control por ejemplo la raza, la edad o algunos de los atributos personales.

3. Siempre habrá correlación entre el ambiente donde se coexiste y los individuos que conforman al entorno. El término cultura, definido como el conjunto de significaciones, de valores y de creencias, se torna entonces importante debido a que es el que impacta la forma de pensar o actuar. En un entorno laboral es la cultura organizacional el concepto que hace que los individuos utilicen criterios de comparación. Estos criterios de comparación son los utilizados para descubrir o estimar las diferencias o semejanzas.

El nivel de calidad al manejar cada uno de estos puntos puede hacer que el entorno donde se convive sea agradable y productivo o por el contrario, pesado e improductivo.

IV. Sobre el manejo de la diversidad; aspectos éticos y de valores.

La realidad laboral nos lleva a la idea de prestar atención especial a las diferencias personales. Es frecuente que muchos no entiendan el porqué las personas son diferentes. En la práctica muchos tienden a pensar que la solución para resolver conflictos laborales inherentes a las diferencias en estilos, conductas o actitudes es una solución homogénea. Sin embargo, como mencionan los académicos de la Universidad de Texas en un artículo publicado en losrecursoshumanos.com, un buen directivo o gerente verá a cada uno de sus empleados como individuos, no como miembro de un grupo en particular, por ejemplo, al referirse a una solución para evitar estereotipos. Al mismo tiempo la Comisión de Defensa de los Derechos Humanos para el Estado de Nayarit, entidad que atiende las quejas y solicitudes de personas que son discriminadas, promulga en uno de sus folletos que cada persona es diferente pero que cada ser humano es un ser único. Además añade que la manera de evitar el discrimen es tratar de entender la manera de pensar y actuar de nuestros semejantes. Continúa aludiendo que el escuchar y respetar son la clave para no rechazar.

Ambas referencias convergen en el punto de que para manejar adecuadamente las diferencias se debe considerar a cada individuo como un ser único. Sin embargo, me percaté que la Comisión de Derechos Humanos para el Estado de Nayarit, no solamente reconoce al individuo como un ser humano, sino que incluye la consideración del respeto como un valor indispensable cuando de convivencia se trata.

La distinción que hace la Comisión es importante porque todas las referencias identificadas que atienden las formas adecuadas para evitar discrimen, evitar prejuicios o estereotipos, incluyen los valores como un mecanismo para lograrlo. Ricardo Yepes Stork en su libro “Fundamentos de Antropología” aborda sobre la tolerancia desde la siguiente perspectiva: “La ideología tolerante asume una verdad importante que no es patrimonio suyo: el pluralismo, la diversidad y la tolerancia son valores irrenunciables, que asumen la forma de un ideal al que aspirar, a partir del hecho evidente de que somos distintos, y hemos de respetarnos como somos, distintos, con opiniones, estilos de vida y valores diferentes.” Para lograr el reconocimiento de las diferencias en los entornos laborales y al incluir el aspecto de los valores tenemos que tener en cuenta los siguientes puntos:

1) Trabajar con nuestras concepciones.

Cuando se realiza una valoración negativa basada en los estereotipos el resultado siempre será un prejuicio. Flores Blanch argumenta que cuando los prejuicios llevan a una persona a actuar de un modo determinado respecto al grupo o individuo juzgado, el resultado es la discriminación (por ejemplo, impedir que alguien no pueda entrar a un establecimiento comercial debido al color de su piel). Del mismo modo, atiende un concepto que no puede pasarse por alto, el de la inhibición moral. El mismo se define como una conducta pasiva, que nos hace indiferentes ante el discrimen. Esta inhibición hace que se justifique en muchos casos situaciones que hacen que el ambiente de convivencia sea negativo. Entonces, ¿qué podemos hacer para combatir el prejuicio? La respuesta presentada por parte de Blanch parece ser simple, es importante descubrir y reconocer el prejuicio en nosotros mismos. Además, el trabajar con nuestras percepciones hace que no seamos solo espectadores ante situaciones que desatienden la justicia.

Otras referencias brindan respuestas muy similares. El evitar el discrimen comienza en reconocer las diferencias en los que nos rodean. Al atender el tema no solamente se limitan al reconocimiento de las diferencias sino que exhortan a ser “personajes activos.” Luchar activamente significa estar identificado con los derechos de todos. Como por ejemplo cuando activistas homosexuales luchan por la igualdad ante la ley o cuando grupos

feministas luchan en contra de leyes discriminatorias. Las referencias identificadas también convergen en soluciones como la empatía, siendo capaces de ponerse en el lugar de la persona o grupo discriminado e identificarse con sus sentimientos. También coinciden en que asumir posiciones críticas ante el discrimen no se limita a juzgarlo como una práctica no deseada, sino que conlleva el reforzar nuestros valores y practicarlos en cada una de nuestras acciones. Los valores se refuerzan al rechazar conductas que promueven el prejuicio. Por ejemplo una conducta activa sería el no mantener silencio ante un comentario o chiste con algún tipo de prejuicio o decir que entiendes que ese tipo de bromas son dañinas. Demostrar que no te hacen gracia ese tipo de comentarios ayuda a reforzar tus valores y ayuda a una sana convivencia.

2) Aumentar nuestro conocimiento sobre la cultura de nuestro entorno laboral.

La cultura organizacional se define como “el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de una empresa”. Otros ven la cultura de la organización como “la presentación al exterior de la imagen de la empresa”. Carlos Mora Venegas expone que **la cultura está fundamentada en las actitudes del recurso humano de la organización y se genera cuando estos descubren e internalizan el sistema de creencias y valores.** Además señala que **son muchas las empresas que han descuidado lo que representa contar con una auténtica cultura organizacional, lo que afecta seriamente su supervivencia y operatividad.** Por el contrario, aquellas que demuestran un conocimiento pleno de su cultura les permiten comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad y establecen pertenencia en los individuos hacia la organización. Desde una perspectiva organizacional, cuando el recurso humano de la organización interactúa laboral o personalmente en los lugares de trabajo, genera dinámicas y situaciones que contribuyen a formar el ambiente del lugar de trabajo.

Fomentar la identidad organizacional contribuye a que la misma logre la cohesión necesaria para estimular a que el recurso humano se identifique con un fin en común. Inclusive cuando las personas conocen cómo se practican los valores en determinados entornos pueden adaptarse mejor y mejorar la convivencia. Los valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

Este comportamiento dependerá del lugar donde se desenvuelven los individuos o dependerá de la naturaleza de sus funciones. Por ejemplo el dirigirse a una persona con respeto podría variar entre entornos culturales y lo que podría ser un trato cordial en una cultura en otro se puede interpretar como una falta de respeto. Lo que implica que será imprescindible conocer el entorno cultural para conocer la conducta apropiada.

Estas costumbres no solamente se encuentran escritas en documentos, también se encuentran en prácticas comunes e informales entre las personas relacionadas a su cultura. Lo que indica que mientras mayor sea el grado de conocimiento de la cultura de nuestro entorno, con mayor facilidad se podrá manejar diferencias y se logrará la adaptación a los parámetros del grupo.

3) **Valorizar la diversidad y construir la igualdad**

Actuar prejuiciadamente nos impide valorar a los demás. En la perspectiva de Flores Blanch en el apartado que trata la pregunta de ¿qué se puede hacer para combatir los prejuicios?, ofrece una contestación sencilla, que en mi opinión es bastante acertada, “Valorar la diversidad en todos los sentidos.” Y agrega que el valorar la diversidad implica pensar que cuanto más variado sea tu ambiente, mayor será tu creatividad; tendrás la posibilidad de ampliar tus conocimientos y puntos de vista, enriqueciendo así tu personalidad. Al analizar este argumento puedo entender que las cualidades de los demás, las cuales en muchas ocasiones son diferencias, pueden ser oportunidades para mejorar el ambiente, herramienta para lograr metas comunes y fomentar la comunicación.

En esta perspectiva valorar la diversidad requiere ampliar nuestras concepciones sobre la igualdad. El reforzar características en común nos permite asegurarnos de que el manejo de las diferencias sea adecuado. Para entender la igualdad humana tenemos que reconocer entonces, que las diferencias no pueden ser un criterio para el discrimen y se debe reconocer el principio de equidad reconociendo los derechos de todos.

En del Sr. Miguel Cabrera, miembro del Instituto de Investigación Jurídica de la UNAM, se reconoce el mismo principio. Él menciona que el principio de igualdad consiste

en la prohibición de discriminar, es decir, de no tratar de forma diferente a dos o más personas amparado en un criterio que nada tenga que ver con el asunto que se maneja. Cuando me pregunto qué valor ejerzo ante este enunciado, tengo que por necesidad reconocer el valor de la justicia. Cuando procedemos con justicia nos referimos a ser objetivos en nuestras acciones. En un sin número de constituciones, incluyendo la nuestra, se incorpora este principio como mecanismo necesario para la convivencia. Por ejemplo, las leyes que atienden la equidad en el trato de personas con discapacidades físicas pretenden este fin. Al darle herramientas adicionales a una persona con algún impedimento para que pueda competir en igualdad de condiciones con otra persona que no las tiene, nos asegura un trato justo. Cabrera nos ofrece otro ejemplo, y cito, “En un sentido similar, el Tribunal Europeo de Derechos Humanos ha emitido diversas sentencias protegiendo a personas homosexuales”. Continúa diciendo “las mismas sentencias sirven para ilustrar los pasos que deben darse para tutelar el principio de no discrimen por razón de orientación sexual.”

Manejar adecuadamente las diferencias requiere contrarrestar los efectos adversos causados por discrimen, los prejuicios y los estereotipos. La literatura que consulté coincide en que los individuos en las organizaciones experimentan retos que tienen que ver con sus actitudes al relacionarse con los demás. El manejo adecuado de la diversidad conlleva cambiar la actitud sobre las diferencias al tratar a todos conforme a sus características particulares y reconocer la diversidad física o cultural de las personas. Lograr dicho balance en la cotidianidad de los lugares de trabajo permite celebrar las diferencias como una oportunidad.

V. ¿Cómo la diversidad desarrolla a las organizaciones?

El reconocer la diversidad en el capital humano de una organización es una oportunidad para que se mejore la calidad en el proceso de tomar decisiones, se aumenta el trabajo colectivo y contribuye a lograr compromiso. En el artículo titulado “La diversidad y la integración de minorías en la fuerza laboral” se refuerza la idea de que las diferencias son un activo de las organizaciones. Menciona que el punto de vista que predominaba en el pasado era el que aseguraba que la diversidad iba a generar conflictos y hacer menos eficiente el lugar de trabajo. Sin embargo, al presente los administradores reconocen, quizás por sus propias experiencias, que

la diversidad de los empleados puede mejorar el funcionamiento al estimular la creatividad al momento de atender cualquier tipo de situación.

Rosabeth Kanter, una muy conocida consultora de negocios de la Universidad de Harvard, argumenta que las empresas más innovadoras establecen grupos de trabajo heterogéneos “para crear un entorno de ideas, y reconoce también que se necesitan múltiples puntos de vista para tratar un problema adecuadamente.” Asegura que la diversidad en los recursos humanos puede aumentar las alternativas en los puntos de vista de la organización. Perspectivas que no se considerarían si todos en el grupo pensarán o solucionaran los problemas de la misma forma. Esto es importante porque si se aprovechan las aportaciones de todos los individuos, se construye una cultura inclusiva que ayuda a mejorar esencialmente el clima de trabajo y genera apertura a nuevas ideas y motivar a que las personas sean más tolerantes.

En esa misma dirección Alejandro Castro argumenta lo siguiente sobre unos estudios con empleados considerados líderes en Argentina y concluye lo siguiente “Las organizaciones han comprendido que para mantenerse competitivas resulta imperativo desarrollar y fortalecer un clima organizacional inclusivo conocido como clima de aceptación de la diversidad.” El clima de aceptación se refiere primordialmente a propiciar un ambiente de inclusión, lo que bien podría resaltar en un aumento de la tolerancia en la conducta de los recursos humanos.

El reconocer e identificar la diversidad es una alternativa para el desarrollo de la organización. Los individuos en las organizaciones en la actualidad poseen diferencias mucho más abundantes entre ellos, sin embargo, la diversidad en sí misma es una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones que saben aprovecharlas.

VI. Conclusión

Esta aproximación conceptual al concepto de diversidad, permite inferir los siguientes puntos para el dialogo y la reflexión:

1. Las personas que comparten en un lugar de trabajo son diferentes y la diversidad tiene que ser un concepto a considerar al momento de analizar las situaciones que envuelven el capital humano. Como mencionó el doctor Ray Kasin Rivera; “no todos los individuos trabajan de la misma manera, se motivan de formas diferentes y responden a estímulos

distintos.” Aunque ésta aseveración nos puede parecer algo obvia, necesariamente en la práctica no se reconoce. Si las personas reconocen diferencias podrán asumir entonces mejor entendimiento de la conducta de los demás. Del mismo modo se les hará más fácil comprender debilidades o reconocer fortalezas en los individuos que comparten las metas organizativas, al momento de realizar una tarea o al tratar de entender la razón de sus convicciones.

2. El concepto de diversidad no se limita solamente a las diferencias, sino también incluye la convivencia de los individuos en un ambiente común, como lo es el entorno laboral. Considerar la interacción de las personas y al mismo tiempo la influencia de éstos en la cultura de la organización, nos permitirá asumir la responsabilidad necesaria al lidiar con las dificultades y facilitar el desarrollo en nosotros mismos y en los demás.
3. Al mismo tiempo, las diferencias no surgen en el lugar de trabajo, surgen por la influencia directa de las personas que componen la organización a través de su cultura. Esta afirmación es muy importante al analizar la conducta que se espera de nosotros, al momento de ejercer nuestras funciones o la perspectiva de cuál es la forma adecuada de actuar en momentos determinados.
4. No son las diferencias propiamente las causantes de los conflictos sino el manejo inadecuado de ellas. Si las diferencias entre los individuos siempre serán una realidad inevitable, tenemos que aprender a manejarlas. El manejo adecuado de ellas conlleva trabajar con nuestras concepciones, aumentar nuestro conocimiento sobre la cultura de nuestro entorno laboral y valorizar la diversidad y construir la igualdad. El integrar las cualidades positivas nos ayuda a mejorar la calidad del entorno laboral y por inclusión, el servicio que se ofrece.
5. La diferencia entre las personas es una oportunidad para el desarrollo de la organización. La inclusión aporta al mejoramiento continuo de la calidad de vida dentro de un grupo de trabajo. Al momento de aprovechar las virtudes de cada quien aumentamos la cohesión del grupo de trabajo y nos permite integrar los valores a nuestras acciones.
6. Por último, la inclusión de los valores en nuestras actuaciones nos permite desarrollar una cultura en la organización que nos desligue del prejuicio, el discrimen o la exclusión. Como por ejemplo, exaltar el respeto como una herramienta necesaria al momento de

manejar un conflicto que conlleve convicciones personales, o la justicia como un valor que nos permite actuar con objetividad evitando el prejuicio.

El conocimiento sobre este tema y poner en práctica las recomendaciones ofrecidas en estas conclusiones ciertamente nos permiten y nos aseguran una mejor calidad laboral. La diversidad, al ser utilizada como herramienta para establecer una sana convivencia, mejora a los individuos en términos de desarrollo, actitudes y, sobre todo, en la interacción con los demás.

VII. Ejercicio para la Vida Diaria

Estimado Lector:

Apreciaré que te tomes un poco de tiempo para explorar una manera de aplicar algunas de las ideas que he trabajado en este escrito. Como punto de partida, date la oportunidad para identificar las actitudes que asumes al desenvolverte en tu medio ambiente laboral – y si puedes, toma nota de ellas. Además, reflexiona sobre las actitudes que asumes al desenvolverte en el seno de tu familia, y las que observas en la comunidad en la cual resides- ya sea porque los demás la asumen hacia ti, o porque los demás las asumen entre ellos(as). Reflexiona un poco sobre el efecto que tiene sobre los demás las actitudes que se asumen sobre ellos y que ellos asumen por sí mismos, y descubre como repercuten las actitudes que asumes y percibes en tu propia vida. Particularmente, reflexiona detenidamente sobre el alcance de las actitudes que tú y los demás asumen ante aquellos(as) que son diferentes.

Gobierno de Puerto Rico

Recuerda, el valor de la diversidad en nuestra vida se activa cuando nos damos la oportunidad para realmente abrirnos a repensar, experimentar y valorar las diferencias que percibimos en los demás. Desde esta perspectiva, comenzamos a vivir el valor de la diversidad, cuando nosotros mismos nos atrevemos a reconocer y cultivar el cambio en nuestro interior, que nos permite

valorar inclusive a los(as) que son profundamente diferentes. Reconocer, identificar y desarrollar la diversidad es una tarea que comienza en nosotros, y evoluciona en función de la calidad que logramos en nuestras relaciones y vivencias particularmente con aquellos que son diferentes a nosotros.

Bibliografía

Carbonel, Carbonel. 2010. La protección de grupos vulnerables: una Lectura Constitucional.

Castro Solano Alejandro. 2008. *Percepción del clima de aceptación de la diversidad en las organizaciones. Un Estudio con líderes Argentinos.*

Flores Blanch. 2010. Psicología, Medicina, Salud y Terapias alternativas; Los prejuicios: ¿qué son? y ¿cómo se forman? 2010. Cepvi.com

Gómez –Mejía. 2010 *Importancia de la diversidad de los recursos humanos.* LosRecursosHumanos.com

Gómez-Mejia, Balking B. David, Cardy L. Robert. 2008. *Cap. 8 ¿Qué es la diversidad?* Resumen del libro “Managing Human Resources.” LosrecursosHumanos.com

Guédez Victor, (2008): *Ser Confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial.* Editorial Planeta, Venezuela.

Kiyindou, Alain. 2005. *PALABRAS en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las sociedades de la Información.*

Peláez, Nuria. 2009. *Diversidad Cultural.* Empleo Magazine.

Peña de Crespo, Marisabel. 2009. *Ética, ciudadanía y diversidad.* <http://etica-tejidocomplejo.blogspot.com/>

Ricardo Yepes Stork, "Fundamentos de antropología" Pamplona 1996.

Rivera Ray K. 2010 Respuestas a la Diversidad. KRN Consolting

Rivera, Ray Kazim. 2010. *Diversidad Laboral Moderna.* KRN Consulting.

Gobierno de Puerto Rico

