



ALL HANDS IN? MAKING DIVERSITY WORK FOR ALL

OCDE

OCDE Publishing, Paris (2020)

Siempre es conveniente tener una visión de la diversidad que, partiendo de la realidad, sirva para apuntar propuestas equilibradas y útiles tanto para las empresas como las políticas públicas. El libro, que muestra los resultados de un informe de la División Internacional de Migraciones de la OCDE preparado por Shirin Abrishami Kashani y Eva Degler, se postula para afrontar este reto. Sobre la base de los resultados de encuestas realizadas a 2.400 directores de Recursos Humanos de ocho países incluidos dentro de dicho organismo, así como de un cuestionario sobre políticas enviado a todos los países miembros a través de los delegados del Comité de Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales, se dibuja el panorama de varios aspectos relacionados con la diversidad en el mercado laboral.

El punto de partida sitúa la existencia de cinco grupos que se encuentran en condiciones de desventaja en el mercado laboral y que afrontan a menudo discriminación por su pertenencia a dichos grupos: los inmigrantes y las minorías étnicas, las personas LGTB, las personas mayores, las personas con discapacidad y las mujeres. Los autores evalúan fundamentalmente tres asuntos: la evolución de la inclusión de la mujer y de las minorías en los mercados laborales, las evidencias sobre el impacto de la diversidad en los resultados económicos, y la descripción y efectividad de las políticas que se han llevado a cabo. Sintetizan el resultado en siete líneas de acción dirigidas a las empresas y diez puntos a tener en cuentas a la hora del diseño, desarrollo y ejecución de las políticas que "consigan lo mejor de las sociedades diversas".

El libro se estructura mediante cinco capítulos precedidos de un resumen ejecutivo y seguidos por dos tablas y un glosario en su anexo. El primero de los capítulos proporciona una fotografía de la diversidad en los países de la OCDE alrededor de tres aspectos: la diversidad de su población, la inclusión en el mercado de trabajo y el grado de aceptación de la diversidad. En primer lugar, describe la demografía de los países atendiendo a las minorías étnicas y a los migrantes, a las personas mayores y a las personas con discapacidades. Después, se muestra cómo han evolucionado, con respecto al conjunto de la población, los desfases en inclusión de minorías y mujeres dentro del mercado

laboral. Finalmente, analiza la evolución de la evolución del grado de aceptación de la diversidad, los niveles de discriminación que se perciben y el apoyo a las políticas públicas sobre diversidad.

El segundo capítulo realiza una revisión de las evidencias sobre el impacto que tiene la diversidad en términos económicos y sugiere argumentos éticos que también debieran ser considerados en este análisis. En el plano económico se describen distintos resultados de la diversidad sobre el impacto sobre la innovación, el rendimiento de las empresas, productividad, o el rendimiento de los equipos, o de la diversidad en el consejo de administración de las empresas y sus rendimientos. También se incluye una perspectiva macroeconómica, resaltando el coste socioeconómico que tiene la no-inclusión. Concluyen que, a pesar de que el caso de negocio sobre la diversidad no sea del todo evidente, sí que existen razones que van más allá de la económicas, de índole ética, que se basan en la necesidad de la existencia de una justicia social. Apoyando la honestidad de esta tesis, estimamos que el racional aportado puede tener una articulación más sustantiva. Pensando desde un punto de vista constructivo, los talentos y capacidades se encuentran de manera diversa y complementaria en el conjunto de las personas que acuden al mercado de trabajo, y es de justicia considerarlas así, como tales, de cara a cualquier relación laboral o social. Esta base sería más comprensiva y sólida frente a cualquier intento de justificar una discriminación.

Los autores muestran en un tercer capítulo las políticas sobre diversidad en el mercado de los países de la OCDE, así como las evidencias que existen sobre su efectividad. Para este fin, se analiza, por un lado, el papel de la legislación, las cuotas, los incentivos financieros y los reconocimientos públicos en el terreno de la diversidad laboral del personal de las empresas. Por otro lado, se muestra la relevancia de distintos instrumentos a la hora de la contratación y el proceso de selección, así como la formación específica en materia de diversidad para el conjunto del personal.

Después de la descripción y el análisis realizado en los capítulos anteriores, el cuarto capítulo presenta los principales retos a la hora de promocionar políticas a favor de la diversidad que sean efectivas. En este sentido, se pone el foco en cómo lograr la implantación de dichas políticas en la pequeña y mediana empresa, en cómo gestionar las reacciones para asegurar que no se produzcan efectos contradictorios, y en cómo evitar que la diversidad se convierta en una mera cuestión de imagen dejando de lado un impacto positivo en las personas y en las organizaciones empresariales.

El capítulo cinco sirve para presentar las conclusiones. Se subraya la preocupación porque las políticas estén bien diseñadas para evitar efectos que contravenzan el impacto positivo de la diversidad. Además, se acentúa la necesidad de mejorar la comunicación sobre la realidad de las políticas, de tal manera que

elimine las preocupaciones que se pudieran originar por el conjunto de la opinión pública, evitando que puedan ser consideradas como una mera fuente de privilegios.

Al final del libro, dos anexos resumen, por un lado, los grupos que están protegidos por legislación antidiscriminación en cada uno de los países de la OCDE, y, por otro lado, las cuarenta instituciones públicas y privadas que han respondido al cuestionario "diversidad en el trabajo" en los veintinueve países incluidos en el informe.

Las acciones que se proponen a los empresarios van desde la comunicación de las políticas de diversidad a la implantación de elementos en distintas políticas de recursos humanos como la selección, la retención, o la promoción. Es interesante, aunque no deje de ser controvertida, la alusión a la interseccionalidad. Si bien puede tener cabida sobre una base real de distintos rasgos, habría que preguntarse hasta qué punto una excesiva categorización podría llevar a la inviabilidad de hacer un análisis certero y al establecimiento de políticas. El propio texto reconoce que la discriminación interseccional es ya de por sí difícil de monitorizar y analizar. Pensamos que sería más constructivo un enfoque que partiese de la no discriminación de las personas como tales o, dicho en positivo, un enfoque que partiera del entendimiento de la riqueza que encierra cada persona teniendo en cuenta cada una de sus dimensiones. También es reseñable la apuesta por estrategias que contengan metas cuantificables y compromiso por parte de la alta dirección: son rasgos que se son necesarios en la elaboración de la estrategia en su conjunto y, en nuestra opinión, también debe ser de aplicación en este particular.

Por lo que respecta a los puntos sugeridos para la acción en el terreno de las políticas públicas, los autores proponen incrementar la difusión y el conocimiento de la legislación no discriminadora, con énfasis en el manejo de lo que podríamos denominar como la 'narrativa' de las políticas, y el papel ejemplificador del sector público en materia de diversidad. Así mismo, despiertan la necesidad de políticas que se centren también en los trabajos de menor cualificación, en el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, y en la mitigación del coste de implantación de las políticas de contratación. Consideran también la importancia de la formación y de una comunicación efectiva con los grupos de interés que "lleve a encuadrar las políticas de diversidad dentro de un contexto más amplio de igualdad de oportunidades para todos los miembros de la sociedad".

El libro presenta, en definitiva, datos relevantes sobre aplicación y realidad de las políticas sobre diversidad, y recomendaciones para empresas y poderes públicos que, como mínimo, pueden servir de partida para analizar la situación en las empresas y las políticas, y para construir planes de acción apropiados.

■ **Carlos Estévez Mendoza**