DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **CARLA ELIZABETH VALLEJO ESPÍN,** con **CC. 171762984-2,** autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE DIVERSIDAD CORPORATIVA PARA LA EMPRESA CASA MOELLER MARTÍNEZ" MATRIZ QUITO,** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2017

CARLA ELIZABETH VALLEJO ESPÍN
CC. 171762984-2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE DIVERSIDAD CORPORATIVA PARA LA EMPRESA CASA MOELLER MARTINEZ", MATRIZ QUITO

AUTORA: CARLA VALLEJO

DIRECTORA: KARINA SILVA JARAMILLO

QUITO, 2017

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS iv
INDICE DE FIGURAS iv
RESUMEN EJECUTIVO 1
CAPITULO 1. MARCO INTRODUTORIO 3
1.1 INTRODUCCIÓN 3
1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN 4
Nombre: 4
Ubicación: 4
Actividad: 4
Características del Giro del Negocio: 4
Contexto: 4
Misión: 4
Visión: 4
Objetivo: 4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 6
1.4 JUSTIFICACIÓN 8
1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 9
1.6 OBJETIVOS 10
Objetivo General 10
Objetivos Específicos 10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 11
2.1 MARCO REFERENCIAL 11
2.2 MARCO TEÓRICO 18
2.2.1 Desarrollo Organizacional 18
2.2.2 Intervenciones 19
2.2.3 Cambio Organizacional 20
2.2.4 Concepto de Diversidad 21
2.2.5 Gestión de la Diversidad en la Empresa 21
2.2.6 Necesidades para la Aplicación de la Gestión de la Diversidad 24
2.2.7 Campos de Estudio de la Gestión de la Diversidad 25
2.2.8 Modelos de Gestión de la Diversidad 30
2.2.9 Cultura Organizacional 42
b. Elementos Invisibles 44
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO 47
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN PUCE 47
3.2 METODOLOGÍA 47
3.3. TÉCNICAS 49
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA 50

CAPÍTULO 4. PROPUESTA 58
4.1 OBJETIVO 58
4.2 RESPONSABLES 58
4.3. ACTIVIDADES 58
4.4. SUPUESTO 59
4.5. PRECONDICIONES 59
4.6. INDICADORES 60
4.7. SOSTENIBILIDAD 60
4.8. MEDIOS O INSUMOS 61
4.9. MONITOREO 64
4.10. DESTINATARIOS (AS) 64
CONCLUSIONES 66
RECOMENDACIONES 68
Bibliografía 70
ANEXOS 1
ANEXO 1 DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN DE TALLER MGD 2
ANEXO 2 AGENDA DEL TALLER CON GERENCIA GENERAL 4
ANEXO 3 AGENDA DEL TALLER CON PERSONAL DIVERSO 5
ANEXO 4 AGENDA DEL TALLER PARA PARTICIPANTE 6
ANEXO 5 TRIPTICO DE ASOCIACIÓN 7
ANEXO 6 MINUTA DE REUNIÓN 9
ANEXO 7 EVALUCIÓN DE ENTREVISTAS CON LÍDERES DE ÁREAS 10
ANEXO 8 REPORTE FOTOGRÁFICO TALLER 14

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de Gestión de la Diversidad..... 30

Tabla 2. Conformación de las muestras..... 51

Tabla 3. Manual de Formación de la Gestión de la Diversidad 54

Tabla 4. Modelo de Madurez por Inclusión 56

Tabla 5. Matriz de Marco Lógico..... 64

INDICE DE FIGURAS

Figura1. Organigrama Empresa Casa Moeller Martínez Matriz Quito..... 5

Figura 2. Árbol de Problemas..... 6

Figura 3. Modelo MGD..... 32

Figura 4. Modelo MGFD..... 35

Figura 5. Modelo MGD de GOOGLE..... 38

Figura 6. Modelo de Madurez por Inclusión 41

Figura 7. Modelo de Conciliación de los Dilemas 42

Figura 8. Metodología proyecto-producto..... 48

Figura 9. Manual de Formación de la Gestión de la Diversidad 53

Figura 10. Modelo de Madurez por Inclusión 55

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo pretende reforzar el tema de la Gestión de la Diversidad (GD) de manera práctica, orientado al ámbito humano, laboral y organizacional de la empresa Casa Moeller Martínez.

La Gestión de la Diversidad en el país se encuentra moderadamente presente en el ámbito social y laboral. Por medio de la creación de leyes inclusivas y normativas que vigilan el respeto y el bienestar de una persona con características diversas. A través de ello se busca disminuir restricciones y diferenciaciones entre los grupos, brindando así igualdad de derechos y obligaciones, pero sin minimizar las capacidades o particularidades del ser humano (Asamblea Constituyente , 2008). En el ámbito internacional la Organización Internacional del Trabajo destaca la elaboración de normas internacionales que se han convertido en instrumentos jurídicos para establecer principios y derechos, que generen leyes laborales y protección a todo colaborador en su lugar de trabajo (Naciones Unidas, 2012). Es decir que estas y otras normativas nacionales e internacionales influyeron a la aceptación social y laboral de actividades inclusivas para personas con cualidades diversas.

En la introducción teórica se explica la razón del presente proyecto, el cual buscó guiar a la Empresa Casa Moeller Martínez a generar una mejora en su proceso de inclusión. Casa Moeller Martínez es una empresa ecuatoriana dedicada a la importación, representación, comercialización, capacitación y distribución de productos de consumo masivo y belleza profesional en el mercado nacional. Representando marcas internacionales principalmente de Francia, Italia, Alemania, Inglaterra, Estados Unidos, entre otras. (Sandoval, 2015). El departamento de Recursos Humanos y el Gerente General consideran que la empresa Casa Moeller Martinez posee una cultura organizacional parcialmente dividida y diversa. Puesto que son el resultado de la fusión de dos empresas, lo que ha generado una desintegración de grupos sociales y laborales, impidiendo así el progreso de su empresa y sus colaboradores. Es por esto que el proyecto se presenta como una propuesta para conocer el talento humano diverso que la empresa posee y guiar así a una apropiada inclusión.

En cuanto al objetivo general de la disertación fue diseñar un Modelo de Gestión de la Diversidad (MGD) para la empresa Casa Moeller Martínez a través de un estudio teórico-práctico, y proponer mejoras en las políticas y prácticas inclusivas, fomentando la

integración organizacional, y la potencialización de las diversas características que los miembros poseen. Este objetivo se alcanzó por medio del método de investigación-acción el cual tuvo como resultado el planteamiento de mejoras en las políticas y prácticas inclusivas. Planteando así una mejor integración entre el personal, y la potencialización de perfiles generando una propuesta de desarrollo para sus colaboradores.

En cuanto a los resultados obtenidos en la investigación fueron positivos ya que se obtuvo aceptación y colaboración por parte de las fuentes investigativas y de la Institución. En un primer momento se logró revisar y decidir dos modelos con el personal gerencial y con los colaboradores de perfil diverso, los cuales fueron seleccionados por medio del análisis de la cultura organizacional y sus procesos. Estos modelos quedaron como las dos opciones más acertadas, con visión a escoger el modelo más idóneo cuando la organización ponga el plan en acción. Es así como se desarrolla la Gestión de la Diversidad, pues es una experiencia vivencial y reflexiva que vas más allá de algo concreto, revisado por fases través del diálogo y la negociación (Fundación Cepaim, 2013).

Se sugiere a la organización promover e informar constantemente el avance en la Gestión de la Diversidad, para que en el transcurso de la integración todos sean partícipes, y conscientes. Adicional es necesaria la actualización de perfiles y su adecuación a partir del manual de funciones, para que de esta manera el proceso de inclusión no sea únicamente con el personal existente, más sea una guía del adquirido y se entienda el propósito del proyecto. Además es necesario que se determine un solo modelo de aplicación de Gestión de la Diversidad, de aquellos que quedaron en revisión, para posteriormente generar cambios notorios, bajo un proceso organizado y correcto. Siendo éste una limitación de la presente disertación.

CAPITULO 1. MARCO INTRODUTORIO

1.1 INTRODUCCIÓN

Por medio de la investigación se abordó el estudio de la Gestión de la Diversidad aplicado en un ámbito organizacional, con el fin de desarrollar un proyecto que plantee una propuesta para la mejora del cuidado del personal, guiando a la empresa a una mayor integración al optimizar las características y capacidades de los funcionarios. Fortaleciendo la capacidad de crecimiento institucional en el mercado ecuatoriano.

En el primer capítulo se revisaron las características de la empresa, reflejando información sustancial de su identidad hacia el cliente y el mercado nacional, esto permitió desarrollar la investigación y el diagnóstico. También se presentó el planteamiento del problema para gestionar el proyecto de investigación, puntuando los síntomas que se encuentran destacados; además se han formulado los objetivos principales del proyecto y los beneficios que puede brindar a la investigadora.

En el segundo capítulo se amplió el marco teórico en el que se circunscribe el proyecto, abordando las diferentes teorías desarrolladas a través del tiempo para incorporar la Gestión de la Diversidad por medio del Desarrollo Organizacional, además se revisó los modelos de Gestión de la Diversidad que actualmente se gestionan para un mejor desarrollo empresarial.

En el tercer capítulo se desarrolló el marco metodológico, mediante la operacionalización de la investigación y la aplicación teórica a un ámbito práctico. Para esto se evidenció el contexto de la investigación, se detalló el procedimiento para la recolección de datos e información en la empresa, para su análisis, estableciendo resultados relevantes y desarrollando la propuesta del modelo.

Finalmente, en el capítulo cuatro se describieron los diseños que se realizaron partiendo de la metodología aplicada y los resultados empíricos. Se retomó además los resultados y las conclusiones obtenidas para proponer un plan de acción para mejorar el funcionamiento empresarial y social de Casa Moeller Martínez.

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre: Casa Moeller Martínez.

Ubicación: La empresa está ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador, en la Avenida Orellana y 12 de Octubre

Actividad: Es una empresa ecuatoriana dedicada a la importación, representación, comercialización, capacitación y distribución de productos de consumo masivo y profesional en el mercado nacional, con el compromiso de cumplir con los requisitos del cliente, legales y reglamentarios (Sandoval, 2015).

Características del Giro del Negocio: Fundada en Quito Ecuador por el Sr. Guillermo Moeller un 20 de abril de 1963, en el centro histórico de Quito, En la actualidad la Corporación se encuentra bajo el liderazgo del Sr. Willy Moeller Flores. Poseen la representación y distribución exclusiva en el Ecuador, de productos cosméticos, cuidado capilar, cuidado de la piel, para bebé y detergente (Sandoval, 2015).

Contexto: La marcas que se desarrollan en la empresa son: Loreal, Dermo Expertise, Garnier, Maybelline, Kerastase, Redken, Jolie, Vogue, Simonds y Quanto. Son distribuidas por todo el país, a las diferentes tiendas y lugares de compra (Sandoval, 2015).

Misión: Poniendo a su disposición, la más amplia gama de productos y servicios de calidad, que la lleven a expresar con libertad lo mejor que hay en su espíritu, para marcar la diferencia en un mundo cada vez más versátil (Martínez, 2015).

Visión: Ser la empresa que mejor conoce y satisface el lenguaje de la belleza de la familia, con productos y servicios que estén siempre a su alcance (Martínez, 2015).

Objetivo: Llevar belleza interior y exterior a las familias del planeta, con marcas mundialmente reconocidas y productos propios que despiertan emociones de bienestar (Martínez, 2015).

A continuación se presentará el organigrama de la empresa Casa Moeller Martínez.

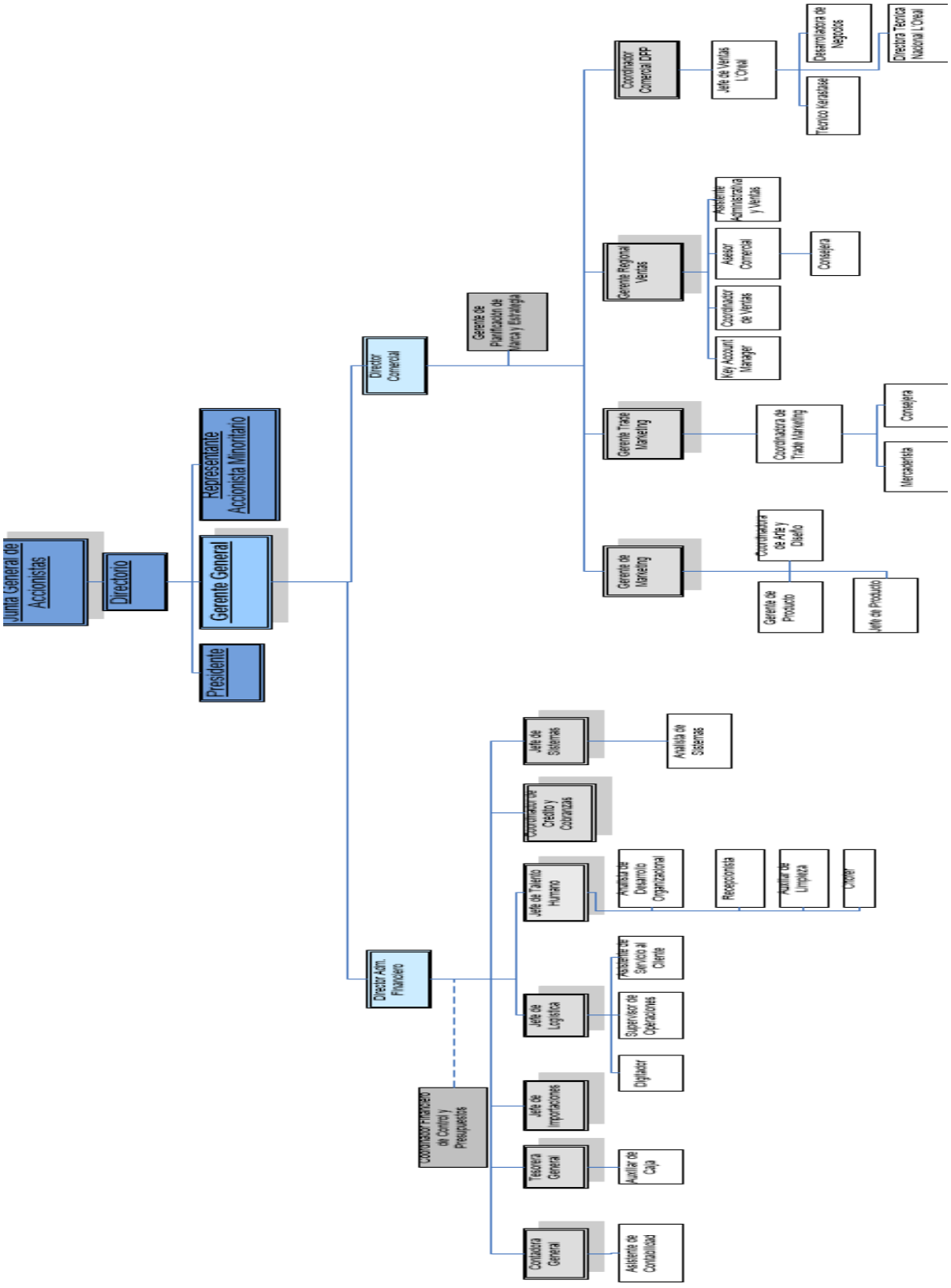


Figura1. Organigrama Empresa Casa Moeller Martínez Matriz Quito

Fuente: (Martínez, 2015) y Martínez. (2014)

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DIAGNOSTICO

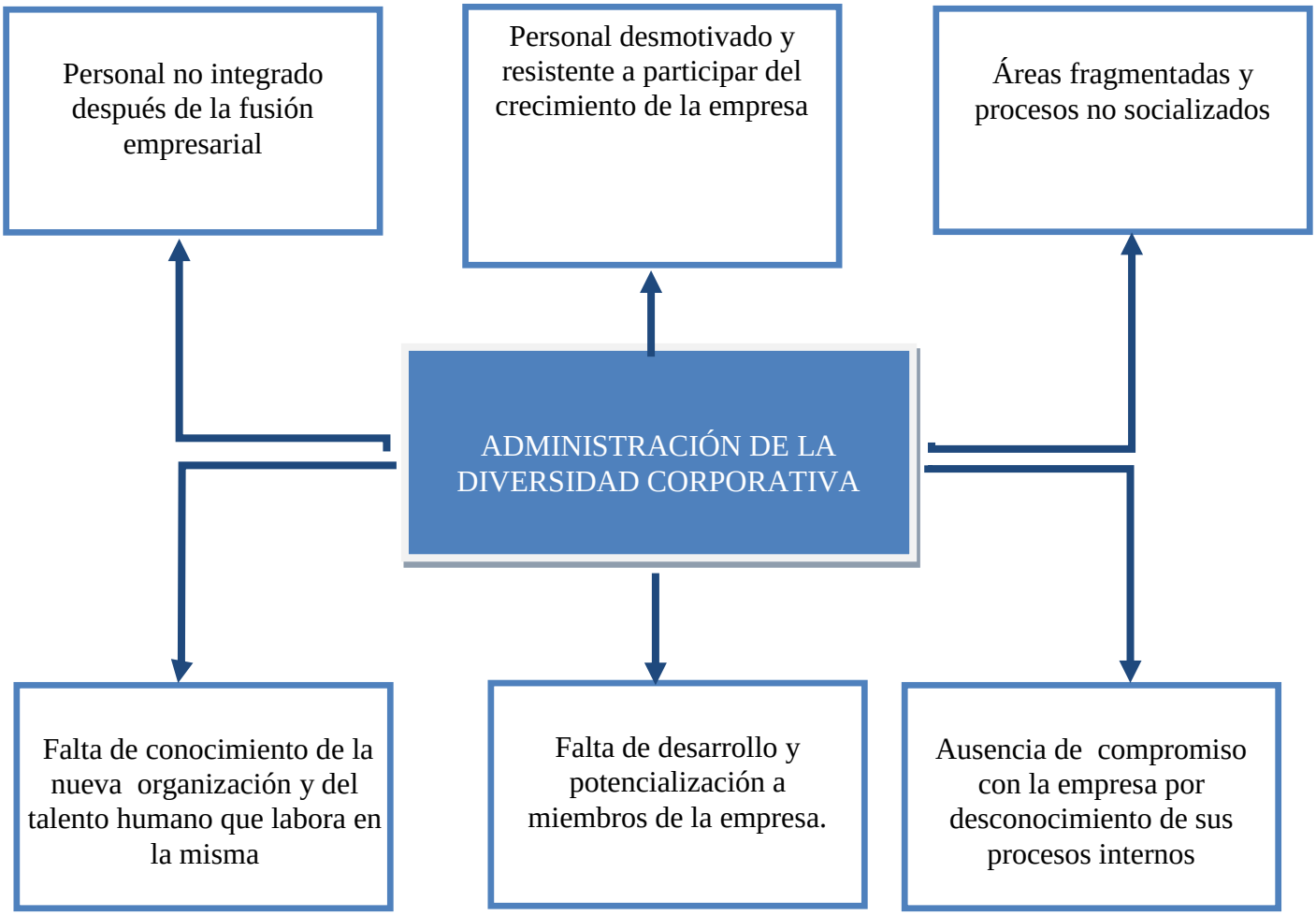


Figura 2. Árbol de Problemas
Elaborado por: Vallejo, C. (2016)

Como se mencionó anteriormente la empresa Casa Moeller Martínez está compuesta por una gran diversidad de personal, por grupos divididos a causa de la fusión entre empresas y que no se conocen enteramente, por lo que no ha sido enteramente integrado. A causa de la no integración satisfactoria, existen fragmentaciones notorias en cuanto a diferencias en las áreas o roles de trabajo, distinciones sociales, jerárquicas y de idiosincrasia, que dan origen a una cultura empresarial desconocida; esta falencia ha ocasionado que se tomen decisiones y apliquen planes sin previo conocimiento de las implicaciones y orientados a un grupo selecto y sin considerar su pluralidad, fijando así límites para el crecimiento empresarial y personal de los colaboradores.

Para la empresa Casa Moeller Martínez es importante desarrollarse bajo los

elementos invisibles de su cultura, valores, creencias, suposiciones, entre otros. Por ello direccionan su crecimiento sobre la base de su valor principal "innovación", esperando que éste amplié el manejo del negocio y el crecimiento del personal, bajo el lema "Fuera de la Caja", que busca que todo miembro actúe fuera de un esquema rutinario para generar un crecimiento profesional y personal. Lamentablemente este lema no se percibe en la práctica, sino que se palpan acciones rutinarias y caducas que no han permitido el crecimiento de los trabajadores y mucho menos potenciarlos de la manera esperada.

La causa de esta problemática es que cada miembro desconoce su verdadero potencial, las competencias que posee y como puede aprovecharlas mejor; la empresa no ha desarrollado una adecuada evaluación y conocimiento del personal diverso que la conforma, impidiendo así la concientización de su diversidad. La empresa al ser fusionada incorporó dos líneas de mercado, la encargada del consumo masivo y la profesional en la rama de belleza, introduciendo representantes de marcas cosméticas internacionales. En este proceso se agregó a su nómina personal de diferente pensamiento, cultura, nacionalidad y orientación sexual. Posteriormente a la fusión, la empresa no supo manejar su diversidad en el mercado y en la organización empresarial, dejando a un lado los planes de carrera y olvidándose del personal contratado, formando así barreras y resentimiento entre departamentos.

Cabe señalar que por un convenio relacional con las marcas representadas, Casa Moeller al representar y administrar empresas multinacionales en el país deberá incluir en su equipo de trabajo a miembros de dichas marcas, por lo que ingresa personal diverso a la organización; Casa Moeller debe brindar el mejor clima laboral para que las personas se sientan a gusto en la empresa y se mantenga el convenio. Si la respuesta es negativa en la adecuación en la empresa, se procede a rotación del personal y la alianza se ve afectada en el factor económico.

Todos estos factores han provocado una administración fragmentada, en la cual se toman decisiones orientadas a favorecer ciertas áreas o situaciones personales más no las de la organización en conjunto; esto repercute en la correcta integración del personal en los departamentos o equipos, y trae como consecuencias la interrupción de procesos empresariales, falencias en la comunicación, falta de actividades motivacionales y rupturas del trabajo en equipo.

Según los autores David Tomas y Robins Ely en Villanueva (2011), explican cómo

ciertas barreras pueden ser analizadas al comprender la gestión de diversidad dentro de un ámbito laboral. Pues estas son interiorizadas por el personal, para crear un mejor entendimiento y comprensión hacia a los demás y potencializar así las diferencias que se crean en la organización. Buscando subsiguientemente recursos para una mejor relación y por ende un mejor trabajo en equipo, donde la cada característica del colaborador sea llevado a un punto óptimo (Villanueva, 2011).

1.4 JUSTIFICACIÓN

El proyecto buscó elaborar un modelo de Gestión de la Diversidad para la empresa Casa Moeller Martínez. En cuanto a diversidad se refiere a la estrategia corporativa que propone orientar a la organización a una inclusión equitativa, considerando los diversos perfiles existentes, optimizando su valor y guiándolos a desarrollar una mejor gestión, para posteriormente obtener un propicio clima laboral (IEGD, 2000). El diseño de la propuesta tuvo como propósito analizar y fortalecer las características del personal de la empresa Casa Moeller Martínez, para atraer talentos potenciales y retener al personal existente, generando así una apropiada integración institucional.

Casa Moeller Martínez debe incorporar personal extranjero para respaldar su validez, pues las marcas inmersas en el giro del negocio exigen representantes internacionales en el mercado, de esta manera la empresa se convierte en una organización global y diversa (Sandoval, 2015). Por ello es necesario crear un clima laboral favorable que permita una correcta adaptación de sus colaboradores a través de la aplicación de este modelo, proporcionando satisfacción, armonía y respeto hacia ellos, apoyando además a un desarrollo sostenible y sustentable de crecimiento (Álvarez, 2005).

Los beneficios directos buscados se fundamentaron en el desarrollo social y personal que poseerán los miembros al ser potencializados a través de las características personales y específicas que poseen. Buscando construir un mejor clima laboral y bienestar para la vida profesional, guiando además a una cultura organizacional más flexible y comprensible. Esta técnica de desarrollo propone la solución de conflictos sociales partiendo de la inclusión y atención de las cualidades diversas, determinando el valor agregado que aporta a la empresa. Plantea además la formación de una conciencia colectiva con principios de equidad y aceptación de estrategias incluyentes que brinden respeto a la formalización de cambios sociales en la empresa (UNED Derecho, 2016).

En cuanto al ámbito teórico se propuso respaldar el tema de Gestión de la Diversidad con normativas legales que buscan el respeto, igualdad e inclusión de todo trabajador, por medio de decretos y asociaciones nacionales e internacionales, instituidas luego de un proceso de aceptación social. Posteriormente se introduce al tema del campo organizacional y social, por medio del subsistema de desarrollo organizacional perteneciente al departamento de talento humano, que propone un proceso de cambio para obtener mejora y crecimiento, en este caso se denomina Cambio Planeado y refiere al cambio proyectado por medio de un análisis del DO desarrollado en pasos (Mello, 2004).

En el desarrollo se aplicó la metodología de investigación- acción, utilizando como herramienta el taller, "técnica cualitativa que direcciona al proyecto investigativo por medio de la revisión de un tema fijado, con un grupo no muy grande de personas y con el objetivo de levantar información relevante" (Barragán, 2013, pág. 45); esta técnica fue guiada por una moderadora, la investigadora del proyecto, que desarrolló de manera flexible un conjunto de temas para recabar información significativa para la investigación.

Al revisar el estado actual de la empresa Casa Moeller Martínez, se pudo identificar el campo donde se debe promover un cambio organizacional, para mejorar el desarrollo de sus colaboradores y por ende de la empresa.

En cuanto a la investigadora, le permitió ampliar sus conocimientos con respecto al desarrollo del aporte humano, contrastando la teoría y el trabajo práctico, permitiendo un crecimiento personal y profesional a través de lo aprendido. La investigación de la Gestión de la Diversidad introdujo temas de comprensión social y la importancia que estos generan en el campo organizacional. Impulsando el entendimiento del trabajo digno y el respeto apropiado a todo trabajador, rompiendo así los esquemas tradicionales en el ámbito laboral que la investigadora poseía.

El proyecto tuvo la aceptación de los encargados del departamento de Recursos Humanos, el cual dieron la apertura para realizar este proyecto, a través del contacto directo con todo el personal. Los recursos financieros para la presentación de la propuesta fueron cubiertos por la organización y por la investigadora.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los factores que permiten fragmentar la organización, en relación a la diversidad corporativa?

2. ¿Qué tanto afecta a las relaciones laborales y sociales el inadecuado manejo de la diversidad corporativa?
3. ¿Qué se busca obtener al analizar la diversidad corporativa y al relacionarla con la población de la empresa Casa Moeller Martinez?
4. ¿Qué resultados se espera obtener si se busca potencializar la diversidad corporativa en la empresa Casa Moeller Martinez?
5. ¿Qué se busca desarrollar por medio de este análisis para beneficio de la Institución?

1.6 OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de la Diversidad (MGD) para la empresa Casa Moeller Martínez a través de un estudio teórico-práctico, que proponga mejoras en las políticas y prácticas inclusivas, fomentando además la integración organizacional, y una potencialización de las diversas características que los miembros posean.

Objetivos Específicos

- Recopilar información teórica sobre la Gestión de Diversidad a nivel empresarial.
- Realizar un inventario de la población existente, para así adecuar el MGD a la cultura y a la necesidad de la empresa Casa Moeller Martínez.
- Proponer prácticas de innovación para una cultura organizacional inclusiva, la cual abarque una integración de los miembros de la empresa y su desarrollo.
- Plantear un modelo, que sirva de soporte para la optimización de perfiles, realizado por fases y cuya meta a mediano plazo sea consolidar el equipo de trabajo de la empresa.

Al revisar el estado actual de la empresa Casa Moeller Martínez, se puede entender el campo en donde se busca promover un cambio organizacional, que brinde un mejor desarrollo a su personal y por ende a la empresa. A continuación se presentará la explicación teórica del tema que valide la importancia de la propuesta.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO REFERENCIAL

En el Marco Referencial se exponen varios sucesos históricos y trascendentales para el desarrollo de la Gestión de la Diversidad en el ámbito social y organizacional.

La historia de la Gestión de la Diversidad inicia a partir de los años 60, a través de un nuevo concepto en los términos de relación laboral y en el desarrollo de los derechos civiles; se formalizó las responsabilidades del trabajador y se declaró la importancia de sus derechos en el área profesional y humana, para permitir el progreso de todo proyecto empresarial, levantando la igualdad de oportunidades y sancionando la discriminación. Paralelo a este suceso se promovió un proceso de dinamización de mercados, que se refiere a la participación abierta de opiniones, la cual formó en las empresas un desarrollo de estructuras más flexibles para la adaptación de este nuevo estilo laboral (Alonso-Raya Adoración, 2009)

El impacto social a través de la legislación de los derechos civiles, creó mejor oportunidad de acceso al trabajo, reclutamiento, cumplimiento de leyes y un trato justo, este proceso Thomas y Ely lo denominaron "paradigma de la discriminación y justicia". (García-Moreto, 2012, pág. 34). El paradigma antes mencionado posee bases de cumplimiento de procesos y mejora en las retribuciones económicas para eliminar todo tipo de discriminación, en un ámbito laboral o en general, las mismas que fueron tomadas de ciertas cláusulas de la Carta de Naciones Unidas de 1945, que buscaba contribuir en el desarrollo y libertades humanas sin distinciones (García-Moreto, 2012).

En esta declaración, en el Capítulo IX artículo 55 se expresa el respeto y la importancia de las características diversas en la sociedad; "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" (Organización de las Naciones Unidas, 2016), lo que creó bases de libertad y consideración para el desarrollo de una nueva administración de personal.

Posteriormente en el año de 1958 inició el desarrollo de cambio en el campo laboral, la Organización Internacional del Trabajo elaboró normas internacionales que llegaron a convertirse en instrumentos jurídicos preparados para instaurar principios y

derechos básicos en el trabajo. Las normas se dividen en convenios, que son tratados de manera internacional y legalmente vinculantes para ser legalizados por los diferentes Estados. De estos, el convenio número 111 de 1958 trata la discriminación en el empleo y ocupación. Cuarenta años más tarde, durante la Conferencia Internacional del Trabajo decretan la siguiente frase como base para el desarrollo social; La Organización Internacional de Trabajo 2016 expresa: "Se firma 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, y considerando además que la discriminación constituye una violación de los derechos enunciados por la Declaración Universal de los Derechos Humanos" (Organización Internacional del Trabajo, 2016)

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 (Robbins, 2005).

En 1974 y 1975 Estados Unidos formuló una Enmienda Constitucional, para atender con el propósito de regular a las empresas y proteger al trabajador, se estableció la contratación de más mujeres y grupos minoritarios, brindando más oportunidades de progreso personal y laboral. A partir de aquí se desarrolla un cambio en la cultura empresarial a nivel nacional (Keli, 2007).

En la década de los 80 el enfoque global que afrontaban las empresas, propició que se desarrollase el enfoque para gestionar los derechos humanos de manera científica y proactiva; pues se había generado un modelo de organización más flexible, en el cual personas por medio de su individualidad, se ligaban a equipos diversos, dinámicos y creativos para la adaptación a un desarrollo más avanzado y más organizado (Alonso-Raya Adoración, 2009).

Durante este proceso histórico, se desarrolló flexibilidad en el mundo laboral que presenta a la diversidad como un activo importante para las empresas, demostrando la contribución económica que oferta el reconocimiento de sus características y el aporte que generará para su crecimiento. Un término que se genera con esta gestión, es el refuerzo de

la identidad empresarial, tomando el nombre de activo estratégico; se lo presenta como una inversión económica en la cual el personal es su principal enfoque, buscando así un crecimiento estratégico. Este desarrollo organizacional generó un nuevo paradigma, en el cual los miembros de una empresa aportaban de mejor manera al sistema, potencializando la diversidad por la libertad dada. En el año 1996 en Estados Unidos se creó un equipo de científicos y directivos de Recursos Humanos auspiciados por *Building Opportunites for Lidership Development Initiative*, con el propósito de capitalizar la diversidad cultural en una ventaja competitiva, y desarrollar respaldos y aportes económicos que la diversidad ofertaba, pues la fuerza de trabajo diverso proporciona eficiencia y resultados mejorados para la organización. Esta investigación proporcionó herramientas metodológicas que optimicen este modelo (Alonso-Raya Adoración, 2009).

En 1998 durante la Conferencia Internacional del Trabajo se realizó la octogésima sexta reunión de Ginebra para la de Declaración de los Derechos, que promovió el recordatorio al compromiso de sus miembros para cumplir los principios y el respeto de los derechos fundamentales para eliminar la discriminación en el área laboral y fomentar la responsabilidad en las empresas (Organización Redacoge, 2015).

En el siglo XXI en Europa se establece una Directiva del Consejo que implementó ámbitos de empleo, educación, salud, seguridad y servicios con igualdad de trato independientemente del origen racial o étnico, religioso, edad, discapacidad y orientación sexual. Las estipulaciones establecidas, permitieron que cada país desarrolle una legislación prohibiendo la discriminación, y que actualmente provee poderes a la Unión Europea actuar si estas normas son violadas (García-Moreto, 2012).

El 2001 la UNESCO realizó una Declaración Universal respecto a la Diversidad Cultural, que reafirmó la necesidad de eliminar juicios que dividan culturas y civilizaciones, y que ratificó a la diversidad cultural como Patrimonio Común de la Humanidad, y el respeto de la dignidad de la persona (Fundación Cepaim, 2013).

Estos establecimientos internacionales impulsaron a las organizaciones a reconocer su heterogeneidad; por lo que el propósito de la Gestión de la Diversidad es guiar a las instituciones a obtener un mejor entendimiento de los grupos plurales y que contienen una mejor calidad de vida. Aceptando sus diferencias y desarrollándolos sin modificaciones o basándose en los deseos de la empresa, sino que al contrario se considera el valor agregado que aquella diferencia puede aportar a la empresa. Por ello es necesario que el

departamento de talento humano evalué este proceso de cambio organizacional con un objetivo claro y la debida importancia, considerando que se debe evaluar constantemente su proceso, identificando sus puntos de vista y guiando así a la empresa a una visión transformada (Robbins, 2005).

Posteriormente en el campo social, el 21 de marzo del 2011 se abolió la discriminación racial, lo que permitió presentar la primera guía completa del derecho europeo antidiscriminatorio, titulada "Manual de Derecho Europeo Antidiscriminación" (*Handbook on European Non-Discrimination Law*). En su redacción participaron la Agencia de Derechos Fundamentales de la Unión Europea y el Tribunal Europeo de Derechos Humanos. Este manual trata tanto el contexto y antecedentes del derecho europeo antidiscriminatorio en donde se encuentran incluidos los tratados de Naciones Unidas sobre los derechos humanos. Estos tratados se encuentran en la categorías de discriminación y defensa, bajo el alcance de la ley y los motivos de la protección, hacia el sexo, la incapacidad, la edad, la raza y la nacionalidad (Organización Redacoge, 2015).

En el Ecuador, el Articulo1 de la Constitución del año 2008 establece que el país es un Estado laico y no se establecerán leyes sobre la religión, de esta forma se proclama la libertad de credo, impidiendo la restricción religiosa en cualquier ámbito, sea éste empresarial o educativo. En el Artículo 6 se presenta la tolerancia hacia la decisión religiosa que cada persona posea, para alcanzar una convivencia pacífica y los derechos constitucionales. Además de ello registra, protege y garantiza la libertad de conciencia y sus prácticas religiosas privadas y públicas (Asamblea Constituyente , 2008).

Con este tema de libertad de credo se brinda soporte a la comunidad ecuatoriana con Principio de Cooperación estipulado en el Artículo 14, en el cual el Estado, los gobiernos regionales y locales, y toda entidad pública o privada, podrán suscribir convenios de cooperación, en términos de igualdad y no discriminación, con las entidades religiosas legalmente reconocidas, dando así la liberta de expresión hacia ellas y respetando sus opiniones (Asamblea Constituyente , 2008).

La Constitución además de revisar la diversidad en el ámbito religioso busca la justicia social y la igualdad de oportunidades para aquellas personas que hayan sido discriminadas o minimizadas por su situación socio económico o geográfico. Dando así la entrada a una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos

los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos (Asamblea Constituyente , 2008).

Es por esto que se fomenta el concepto del buen vivir, el cual se caracteriza como reconocimiento de las luchas sociales, con el propósito de plasmar en todos los ecuatorianos una convivencia en diversidad. Es decir una sociedad que respeta en todas sus dimensiones, brindando dignidad a las personas y las comunidades, manifestando así igualdad y reducción de la discriminación social. A través de un equilibrio que promete la misma oportunidad para todos sin considerar su género, orientación sexual, cultura, religión, situación económica capacidad (SENPLADES, 2013).

El Plan Nacional del Buen Vivir se desarrolla a través de objetivos que describen ámbitos que desean instaurar en la ciudadanía para generar una comunidad más tolerante y abierta a una inclusión de la diversidad. En su segundo objetivo busca promover la igualdad, la unión, la inclusión y la equidad social y territorial en cuanto a la diversidad; recalca la igualdad de derechos a través de políticas que impidan la exclusión en cualquier ámbito, promoviendo además la convivencia social sin discriminación, para alcanzar una vida digna, con derecho a salud, educación, protección social, atención especializada y protección especial (SENPLADES, 2013).

Por medio de este objetivo se exploran acciones positivas que auspicien a los diferentes entes empresariales, para promover la igualdad a favor de los colaboradores que posean características que los posicionen en estado de desigualdad. De esta manera se busca guiar a la población a ser parte del Plan Nacional de Desarrollo y del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, por medio de un sistema de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad y solidaridad. Bajo los criterios de calidad, eficiencia, transparencia, responsabilidad y participación hacia aquellos grupos que requieren consideración especial por la persistencia de desigualdades (SENPLADES, 2013)

Además se busca complementar la formación de una nueva generación de capacidades y oportunidades para el crecimiento personal por medio de la inclusión. Sustentado en la distribución justa y equitativa de los medios de producción y de la riqueza, sin la consideración de las diferencias y las diversidades. Poniendo a un lado la dominación que generan las desigualdades, disminuyendo la opresión o subordinación entre las personas, erradicando la violencia y la discriminación, consolidando los

mecanismos de protección integral para garantizar los derechos que sostengan los procesos de movilidad social. Penalizando la minimización por género, discapacidad, ciclo de vida, movilidad humano o emigraciones, situación económica y demográfica (SENPLADES, 2013).

De acuerdo al artículo 1 de la Constitución, Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, cuyo fin fundamental es la protección y la garantía de los derechos de sus ciudadanos. De la misma forma, el artículo 3, numeral 8, dice que uno de los fines del Estado es garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz y seguridad integral. Por esta razón busca el acceso a una justicia imparcial y autónoma en un entorno libre de amenazas, violencia y temor para alcanzar el desarrollo integral de las personas. Mejorando su calidad de vida y lograr el ejercicio pleno de sus derechos y libertades bajo los principios nacionales e internacionales en derechos humanos, evitando todo tipo de violencia; con el propósito principal de promover una cultura social de paz y la convivencia ciudadana en la diversidad (SENPLADES, 2013).

En el Objetivo 9, se formaliza el garantizar el trabajo digno en todas sus formas, por medio de principios y orientaciones para el desarrollo del Buen Vivir reconociendo de esta manera la labor humana sobre el capital. Se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. Impulsando actividades económicas que garanticen a los trabajadores oportunidades de empleabilidad, remuneraciones justas, condiciones saludables de trabajo, estabilidad y seguridad social, así como un horario de trabajo que permita conciliar el trabajo con la vida familiar y personal. De la misma manera, la garantía de un trabajo digno exige crear condiciones que impidan la discriminación en el espacio laboral y que permitan abolir los tipos de trabajo que precarizan la condición laboral y la dignidad humana (SENPLADES, 2013)

En este sentido, el presente objetivo tiene el objeto de analizar las tendencias que componen el trabajo digno. Por lo tanto, un pilar importante del concepto del trabajo digno son las oportunidades de empleo que este mercado ofrece para absorber la siempre creciente demanda de trabajo. Las oportunidades de empleo pueden ser medidas a través de los indicadores básicos del mercado de trabajo (SENPLADES, 2013)

Con esta introducción a un cambio por la igualdad en el Ecuador, el Gobierno promovió la inclusión social de todos los sectores, haciendo énfasis a las personas con

discapacidad. El Consejo Nacional de Discapacidades o también conocido como CONADIS se declaró como responsable de formular políticas concernidas con las discapacidades, permitiendo una mejor integración con la sociedad. Proclamando sus derechos y la administración de investigaciones con referente a su condición y posibilidades de sobrellevar (CONADIS, 2015).

El CONADIS establece seis ámbitos principales que conllevan la igualdad como derecho, los cuales son: Formulación, Hitos, Transversalización, Observancia, y Seguimiento y Evaluación. Formulación representa el análisis y la creación de políticas públicas y herramientas para suprimir la desigualdad y la discriminación a las personas con discapacidad. Hitos se refiere al progreso del plan nacional de discapacidades desde 1991 hasta el día de hoy y sus procesos (CONADIS, 2015).

Transversalización da a conocer las políticas públicas y el principio de igualdad hacia las personas con discapacidades y su planificación a una mejor vida para ellos y sus familias. Observancia es la aplicación de la auditoria y normativas que regularicen la inclusión a personas con discapacidad o familiares en un ámbito laboral, respetando sus capacidades y aptitudes, garantizando una adecuación propia hacia su lugar de trabajo para que se desempeñe sin ninguna dificultad. Seguimiento y evaluación se refiere a la evaluación continua de que se cumpla en todo ámbito público el correcto cumplimiento y soporte a aquellos registrados como personas con capacidad especial (CONADIS, 2015).

Por medio de las conceptualizaciones adquiridas en los artículos establecidos en la Constitución, el Plan Nacional del Buen Vivir y la CONADIS, da la apertura a que el tema de la Gestión de la Diversidad se comience a instaurar en nuestro país abriendo campo en el ámbito organizacional. Ofreciendo a cada miembro respeto, dignidad, crecimiento y potencialización personal y profesional a través de estudios y capacitaciones que muestren el valor y aporte al país y a la comunidad. Dando además soporte por medio de la protección de los Derechos Humanos, acondicionando cualquier ámbito privado y público para brindar oportunidades de un trabajo digno. Creando de esta manera una cultura laboral diversa libre de agresión o discriminación y encaminándola a una convivencia pacífica y crecimiento continuo que aporte a la empresa y al trabajador (CONADIS, 2015).

A través de esta breve explicación histórico-legal se procuró resumir las acciones realizadas a nivel internacional y principalmente de nuestro país para la concepción de una sociedad inclusiva. La cual buscó dar un panorama explicativo de las transiciones que

sufrió la sociedad para la obtención de una comunidad integrada y tolerante, basada en el respeto y a la consideración. La misma que servirá de base para la introducción de la propuesta en el proceso de cambio a una conciencia colectiva más humana e integral. Además de ello se pretendió puntualizar el impacto internacional y nacional que llevó a la Institución de la Gestión de la Diversidad, brindando a la investigadora conocimiento de estatutos nacionales que respaldan a la organización al ser parte de este cambio social.

2.2 MARCO TEÓRICO

En este marco se busca puntualizar una serie de temas enlazados con la Gestión de la Diversidad y adicionalmente dar una explicación bibliográfica del tema general, validando así el propósito de la investigación; para ello se detalla información teórica que especifica el tema Gestión de la Diversidad, por medio de las investigaciones y observaciones de varios autores.

La implementación de la Gestión de la Diversidad, a cargo del área de Talento Humano, lo ejecuta el subsistema de Desarrollo Organizacional, técnicamente constituido de protocolos definidos para el conocimiento de un tema específico y su ejecución. Es por esto que se introduce este capítulo con el tema DO, para desglosar un marco teórico relacionado con desarrollo de la Gestión de la Diversidad, proyectando su influencia en el departamento de talento humano y en todo el ámbito empresarial.

2.2.1 Desarrollo Organizacional

Esta amplia temática incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional; Alejandro Guzmán de la Garza explica el DO como el estudio de los procesos sociales que se facilitan dentro de una empresa con el objetivo de guiar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo, y tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influenciar de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa (Guízar, 2013).

Davis y Newstrom presentan al DO como un proceso de orientación sistémica, que guía a la organización a trabajar en forma armónica e integral, ya que sus partes están interrelacionadas. Este proceso utiliza un agente de cambio, que junto con la dirección de

la empresa es copartícipe y encargado de conocer el objetivo establecido, y obtener éxito en el programa de desarrollo organizacional (Davis & Newstrom, 2013).

Para tratar y conocer cómo se encuentra el DO en una Institución se necesitan técnicas de estudio e investigación, que permitan intervenir los objetivos planteados e impulsar su desarrollo sistémico, éstas se detallaran a continuación.

2.2.2 Intervenciones

Son los medios de mediación en el DO para implementar el cambio planeado, existen varios métodos para llegar a este objetivo (Guízar, 2013), éstos se basan en prácticas de comportamiento que buscan mejorar y perfeccionar los procesos psicosociales y factores de comportamiento, que perturban el funcionamiento y relación entre los miembros dentro de un sistema o subsistema organizacional (Mello, 2004).

Para intervenir en un ámbito organizacional se deben establecer objetivos básicos, que guíen a una gestión de cambio y mejora, éstos se originan de un diagnóstico sobre la situación que desee mejorar. Se busca obtener información objetiva, subjetiva y válida sobre el estado organizacional, que permita desarrollar un campo de intervención y retroalimentación de la adquirida de los directores de la Organización. Esta se puede adquirir directamente de los líderes de la organización, por entrevistas con los colaboradores, observaciones, reuniones focales, listas colectivas, información registrada, entre otras técnicas que vayan acorde con los miembros de la organización. A través de la información recolectada se busca establecer el clima de receptividad y entender la realidad organizacional, para diagnosticar y generar soluciones satisfactorias, para desarrollar el potencial de los miembros por medio de su apoyo en el proceso de cambio, que conduzca a un trabajo en equipo, armonizando de esta manera las necesidades y los objetivos empresariales (Mello, 2004).

Según Hernández, el desarrollo de un programa de DO para generar mejorías, se debe basar en los lineamientos que rigen un acuerdo institucional para su ejecución. Las fases a observarse son las siguientes: entrada o el primer contacto con el representante de la organización y el gestor del cambio, elaborar un acuerdo entre las personas involucradas, realizar un diagnóstico de la situación actual, sobre la base de ello, dar una retroalimentación; de lo obtenido, planificación del cambio, intervención o puesta en práctica de las acciones diseñadas y por ultimo evaluar los efectos del programa. El

propósito del programa planificado es fomentar y obtener un cambio organizacional para adquirir así mejoras palpables (Hernández J. , 2007).

2.2.3 Cambio Organizacional

Se refiere a la modificación de una situación que genera la transformación de características notorias; el cambio organizacional implica la transformación de los comportamientos de los individuos, recursos tecnológicos, estructurales y administrativos de una empresa, por cuanto los involucrados deben someterse a las condiciones y características que proporcionan mejores rendimientos (Mello, 2004).

El proceso hacia una mejora organizacional, involucrando una transformación de creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas; el cambio permite que la organización se adapte adecuadamente a las transformaciones del medio (Guízar, 2013).

En el ámbito laboral el cambio se relaciona a la habilidad de adaptación de las organizaciones, a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo, y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional. Este paso es fundamental para optimizar el DO, los miembros de una organización temen al cambio, por miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades. En este sentido, el desarrollo organizacional es un proceso, no es un fin, sino un camino. Los principales hechos en el proceso son: percibir los errores para corregirlos, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según se necesite y repetir la secuencia (Hernández J. , 2007).

Mello señala que existen varios tipos de reacción frente al cambio, y que éstas influyen en la dinámica de actuación frente a la necesidad de modificación de estrategias, los cuales son (Mello, 2004):

a. ***Cambio por Acomodamiento***

Se refiere a la sucesión de medidas no técnicas y pequeñas, las cuales permiten una adaptación sucesiva sin un plan establecido.

b. ***Oposición o Resistencia***

Representa el esfuerzo de apegarse a la rutina o al modelo tradicional, refutando de esta manera la ayuda y la visualización del problema.

c. ***Cambio por Crisis***

Es la decisión a realizar un cambio organizacional por una situación emergente o caótica antes de que llegue a suceder algo inesperado.

d. *Cambio Revolucionario*

Es producido por la amenaza de una crisis sin solución o de un futuro caótico empresarial, este tipo de cambio suele realizarse de manera radical y sacrificial.

e. *Cambio Planeado*

Es planificado por medio de un análisis de DO que se desarrolla en pasos; comienza con la evaluación o detección de problemas que necesitan solución o ajustes; posteriormente se formula una solución y un desarrollo sistemático, para generar la adaptación se deben considerar los procesos de cambio y las afectaciones que necesiten corrección, pues puede influir el liderazgo, poder, comunicación, motivación, coordinación, integración, valores, entre otros factores. Con lo mencionado anteriormente, se obtiene entendimiento del proceso de un programa Desarrollo Organizacional, que permitirá proponer un Modelo de Gestión de la Diversidad, ya que el propósito de esta investigación se basa en el análisis de la situación actual de la organización para ofrecer un cambio organizacional planeado.

2.2.4 Concepto de Diversidad

La diversidad es también conocida como la globalización humana en un territorio especifico, en donde involucra a la sociedad humana en una constante integración, se basa en el respeto y el valor a la identidad propia, pese al contrapeso del reconocimiento de las singularidades locales, vinculada de los valores principales de la no discriminación y la igualdad de derechos, proponiendo oportunidades para combatir la desintegración de un grupo específico (Robbins, 2005).

2.2.5 Gestión de la Diversidad en la Empresa

Es una estrategia corporativa que propone orientar la creación de un soporte para incluir de manera equitativa a los diversos perfiles de personas que optimizan el valor del proceso empresarial, brindando así un clima satisfactorio para cada uno de los trabajadores, e influyendo en sus resultados futuros (Robbins, 2005).

La igualdad de oportunidades se basa en conformidades que se asientan en acciones positivas administradas por el departamento de Recursos Humanos y del administrador

general de la empresa; para priorizar la inclusión de aquellos perfiles diversos que van a ser potencializados como el más valioso recurso organizacional, por medio del apoyo para desarrollar una mejor calidad de vida (Fundación Cepaim, 2013).

Para profundizar sobre el significado de Gestión de Diversidad se debe conocer el nivel de igualdad de oportunidades que esta gestión puede brindar al capital humano; se debe considerar la responsabilidad social corporativa, derechos individuales, el entrono particular que posee, la cultura organizacional, el clima laboral, el valor de la identidad organizacional, y los diferentes temas relacionados a la diversidad y la filosofía organizacional (Robbins, 2005).

La Gestión de la Diversidad se asocia al iceberg, pues posee varias dimensiones visibles o conocidas y dimensiones no visibles de gran importancia. Los aspectos externos y perceptibles hacen que la diversidad resulte evidente, como la edad, sexo y raza, pero el área no visible tiene una gran incidencia en los factores organizacionales que afecten la comunicación y la relación entre los trabajadores, y repercuten significativamente en el rendimiento de equipo de trabajo (IEGD, 2000).

Otro concepto clave relacionado a este ámbito de estudio, es la diversidad gerencial, aquella consciencia que llega a obtener la gerencia de una Institución para: comprender las características que poseen los empleados, tolerar y permitir su diversidad; apoyar estas características y nutrirlas para utilizarlas posteriormente como un aporte a las organizaciones. Los motivos más destacados que tendría la empresa para administrar la diversidad son; mejor aprovechamiento de talento, amplia comprensión en los puestos de liderazgo, mayor creatividad, reducción de conflictos en equipos, y mayor conocimiento del mercado (Bohlander, Snell, & Sherman, 2004).

Esta gestión se ha abordado en varias perspectivas, pues se ha planteado muchas veces a través la concepción de empleado en una Institución; ya que se orienta a las conductas que se emplean por parte de él o de ella, para potenciarlos por medio de herramientas que lo desarrollen como activo estratégico, es decir como capital humano que sustenta y mantiene una ventaja competitiva en la empresa. Para desarrollar la gestión de diversidad dispone de tres grandes orientaciones, que se definen en tres perspectivas: paradigma discriminación-equidad, paradigma acceso legitimidad, y paradigma aprendizaje y efectividad (Muñoz & Peña, 2007).

Las actitudes, creencias, costumbres y valores institucionales, constituyen elementos de una cultura, que afecta el comportamiento laboral y el entorno de la empresa. Estos factores, son elementos fundamentales que deben comprenderse para gestionar la diversidad en el lugar de trabajo, ya que la cultura de la empresa influye en las tareas laborales, estilos de liderazgo, direccionamiento y sistemas de recompensa; y forma un entorno externo e interno para sus miembros, que es dinámico por el ingreso de personal y sus experiencias cambiantes, lo que influye en las políticas y prácticas para le gestión de recursos humanos (Bohlander, Snell, & Sherman, 2004).

Al analizar la cultura organizacional se puede comprender como un grupo de personas trabaja, y permite visualizar el concepto de eficacia donde se sostiene la organización, para posteriormente comprender y predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas que establezcan los directivos. Estas herramientas permitirán determinar cuáles son las áreas de cambio; y qué pasará si se lo realiza, si reforzará la identidad organizacional y la hará más adaptativa (Schein, 1985).

Deninson explica como la cultura organizacional es un elemento decisivo para generar desarrollo en las organizaciones, ya que al gestionarla se puede encontrar rasgos culturales de los comportamientos y estrategias administrativas. Estos elementos pueden ser influyentes para la formación de creencias fundamentales y supuestos acerca de la empresa y el entorno (Deninson, 1990)

En cuanto a este concepto muchos autores han formulado teorías que detallan el comportamiento social que permite establecer la Gestión de la Diversidad. De esta forma se busca aprovechar las fuentes de diversidad de los empleados para lograr una mayor eficacia en su trabajo. Es decir, revisar el desarrollo del trabajo bajo condiciones de libertad y derecho a su propia diversidad, lo que permitirá un cumplimento más eficaz, y generar procesos de valor añadido a la empresa. Así la gestión de la diversidad contribuye a un modelo de empresa armónica, en el que es posible combinar positivamente los intereses del personal contratado con los de la empresa, un modelo comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro. Esto se plasma en tres dimensiones o retos (Organización Redacoge, 2015):

a. Desde una Perspectiva Organizacional

Las empresas innovadoras sitúan a la persona en el centro de la misma y potencian la diferenciación individual donde cada uno aporte el máximo al sistema.

b. Desde Una Perspectiva Social

Las empresas viven en la realidad de una sociedad heterogénea, compuesta por actores diversos y que, por lo tanto, debe ser entendida, analizada y comprendida por personas diversas que generan una empresa diversa.

c. Desde una Perspectiva Ética,

Puesto que la discriminación o exclusión de una minoría concreta, por razón de sus peculiaridades, implica un ataque directo a la dignidad de las personas que la componen.

2.2.6 Necesidades para la Aplicación de la Gestión de la Diversidad

Sobre la base del proceso de Gestión de la Diversidad la empresa recibirá aportes socio económico favorable, pero es necesario aplicar ciertos pasos para obtener resultados óptimos. Basados en estudios del Instituto Europeo de la Gestión de la Diversidad, estos son (IEGD, 2000):

a. Con respecto a personas con perfiles diversos atraer, retener y potenciarlos, generando aceptación hacia la innovación, opciones nuevas y puntos de vista y aportar a la empresa con soluciones creativas, y conocimiento de las diversidades culturales y económicas en el ámbito empresarial.
b. Por medio de este proceso sistemático crear un diseño preciso, para lograr un proceso transformacional de la organización y evitar disertación por falta de conocimiento, manteniendo así una posición competitiva de liderazgo.
c. Fomentar un clima laboral que convenga con la diversidad del entorno externo de la empresa.
d. Promover un clima laboral que optimice el desarrollo del proceso que lleva a cabo la empresa a través de la inclusión de todas sus personas.
e. Favorecer la innovación por medio de elementos que intensifiquen la interacción entre personas de diferentes culturas, características y competencias.
f. Realizar y restablecer servicios que busquen el cuidado de las nuevas necesidades de la empresa y fidelizar a clientes con perfiles cada vez más diversos.
g. Renovar procedimientos y técnicas que mejoren todos los recursos financieros y tecnológicos de la organización en busca de mejores resultados.

h. Establecer una cultura que coincida con los valores y preferencias corporativas que se destacaron en el proceso de Gestión de la Diversidad y además basadas en las necesidades de su personal.

i. Crear programas que favorezcan a la satisfacción y conciliación de todos sus empleados, sirviendo de apoyo para el desarrollo de su vida profesional, familiar y personal.

2.2.7 Campos de Estudio de la Gestión de la Diversidad

Existen varios campos de estudio que dieron guía y apertura a la creación de la Gestión de la Diversidad en las instituciones, se presentará a continuación como éstas aportaron a que esta gestión se desarrolle para el bienestar del trabajador y protección de sus derechos.

a. Sociología

La sociología es una ciencia que nace en el siglo XIX con el objetivo de aplicar los recursos científicos a la esfera de lo social para permitir la solución de problemas sociales. Los primeros problemas a los que se dedica la sociología son la pobreza, la urbanización, la lucha de clases, los conflictos políticos, entre otros. Creando de esta manera un conjunto de problemas que caracterizan el siglo XIX que se han dado en llamar la cuestión social. A lo largo del siglo XX el conjunto de preocupaciones y campos de interés de la sociología se ha ido incrementando hasta abarcar un amplio espectro de temas y problemas (Schein 1985).

En cuanto al campo sociológico, la gestión de la diversidad es introducida con el concepto de cultura organizacional y se trata de un concepto que despliega muchos significados y connotaciones, llevando a una combinación con el término empresa. Situándonos en el contexto de la cultura de la organización y de la empresa, para Schein, la cultura es el resultado del aprendizaje del grupo ante la resolución de situaciones conflictivas o de incidentes críticos ante las que ha tenido éxito. A partir de la cultura organizacional se modifica las creencias, mitos, costumbres y paradigmas sociales que remarquen las diferencias entre personas, buscando la eliminación de categorizaciones o barreras entre los miembros (Schein 1985).

En esta dinámica se presenta un aprendizaje que interviene el buen resultado de la administración social manifestando resultados positivos ante la resolución de un conflicto

o la reducción de la ansiedad de una situación negativa. La Gestión de la Diversidad busca una mejora ante un fenómeno de construcción social para generar beneficios sociales y humanos. Este desarrollo se lo realiza a través de la edificación de la realidad y esto se refiere al crecimiento mediante las representaciones sociales, es decir que la cultura es palpable, por el resultado de las relaciones y la comunicación, la cual fue adquirida por un análisis y solución de conflictos. Puede decirse que la realidad organizacional se va creando poco a poco, como consecuencia del propio desarrollo y existencia de la misma y por ello los cambios que sufre, le dan crecimiento o mejora. Todo este proceso depende mucho de la manera que se maneja a la sociedad y al procedimiento de cambio (Berge & Luckmann, 1992).

b. Legal-Política

Este campo se refiere al marco normativo: leyes, decretos, ordenanzas y resoluciones en estado de vigencia o en curso en Congresos, Asambleas, Municipios, Gobiernos, Instituciones o Departamentos, que apoyan a las personas para obtener crecimiento, respeto y formalización de los cambios sociales (UNED Derecho, 2016).

Se han creado varias regulaciones sobre la igualdad y lucha contra la discriminación en el ámbito laboral, que conforman su marco legislativo; este desarrollo legislativo ha instaurado bases para la generación de normas para estandarizar procedimientos de responsabilidad en las empresas y propiciar nuevas estrategias en la gestión de los Recursos Humanos; a nivel internacional Europa es la cuna legal de la Gestión de la Diversidad, pues ha conformado un marco normativo contra la discriminación en el ámbito laboral. El ámbito legal formó los cimientos de un Plan de Gestión de la Diversidad (PGD), fomentó la creación de un campo reglamentario que respalde los Derechos humanos en el campo laboral y elimine la distinción, porque no puede existir un entorno inclusivo si hay discriminación (Organización Redacoge, 2015)

En junio del 2011, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas hizo suyos los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos que presentó el Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas, Profesor John Ruggie; el propósito de estos principios fue la creación de normas de conducta a nivel mundial, que promueva en todas las empresas y Estados el respeto por los derechos humanos. Aunque no tienen por sí mismos un carácter jurídicamente vinculante, se

analizan las consecuencias y beneficios que las normas y prácticas actuales tienen para los Estados y las empresas incluyentes (Naciones Unidas, 2012).

Los Derechos establecidos fueron fruto de una investigación profunda, que incluyó amplias consultas con empresas, gobiernos, la sociedad civil, y en el ámbito social con personas y comunidades afectadas, jurídicos, inversionistas y entes involucrados. Este proceso se elaboró para poner en práctica el lema "proteger, respetar y remediar" a toda persona en el campo social y laboral. Este lema permitió crear tres pilares: el deber del Estado para proteger los derechos humanos, la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, la necesidad de apoyar y proteger a las víctimas de abusos relacionados con las empresas (Naciones Unidas, 2012)

Con respecto al país, el Plan del Buen Vivir instaura justicia con imparcialidad, se refiere a la formación de una sociedad justa que otorga seguridad jurídica y el mismo trato en todos sus procesos a todas y todos los ciudadanos frente a la ley y las instituciones que la rigen, en donde los derechos individuales son respetados en tanto forman parte también de un objetivo social. Esto crea una Revolución Social, descrita como una política integral, coherente e integradora, que ofrece oportunidades de inserción socioeconómica y, a la vez, para el fortalecimiento de las capacidades de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y grupos de atención prioritaria a fin de que ejerzan libremente sus derechos. Además de esta institución la Gestión de la Diversidad en nuestro país es apoyada por la Constitución y el CONADIS (SENPLADES, 2013).

c. Economía- Administración

La economía es una ciencia social que estudia cómo los individuos o sociedades emplean los recursos para satisfacer sus necesidades; recursos que pueden ser intercambiados en la producción de bienes y servicios, o por medio del consumo presente o próximo, involucrando personas o grupos de la sociedad. En cuanto a la administración tiene la finalidad de planificar y ejecutar por medio de métodos, la obtención de resultados a una máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, objetos y sistemas que forman una organización o entidad (Arango, 2016).

Las empresas tienen la capacidad para generar inversión, empleo y crecimiento económico y pueden cumplir un importante papel en la reducción de la pobreza, el avance en el respeto de la ley y el progreso de la democracia; también tienen capacidad para ofrecer puestos de trabajo de calidad, correctamente remunerados y con condiciones de

seguridad y salud adecuadas, y para promover la libertad de asociación y negociación colectiva, la igualdad de oportunidades y la no discriminación (Silva, 2011).

La administración permite el crecimiento del potencial humano a través de los mercados, facilitando el acceso al conocimiento y la tecnología, expandiendo las oportunidades políticas, económicas y sociales de las personas. Es por esto que se la considera un campo que contribuye a concretar una amplia variedad de derechos humanos. Sin embargo es posible que los mercados presenten fallos, y que las empresas no siempre respeten los derechos humanos; los incumplimientos pueden presentarse en el pago de salarios inferiores a los legales, daños en la salud y la seguridad de los trabajadores, atentar contra la libertad sindical, discriminar a grupos vulnerables o ser cómplices del desplazamiento forzoso de comunidades indígenas en determinados países (Ruggie, 2007).

Con respecto al libre funcionamiento de los mercados, puede acarrear serios riesgos para los Derechos Humanos si el alcance y poder de los actores económicos logran rebasar las bases institucionales sobre las que estos operan. Aunque el tema de las empresas y los derechos humanos no es nuevo, comenzó a ganar importancia a partir de los años noventa, como consecuencia de la rápida expansión de la actividad económica trasnacional y la consecuente aparición de fallos en la gobernanza global (Silva, 2011)

Ciertos autores consideran el concepto erróneo del propósito organizacional en las empresas, que se basa en el alcance de los objetivos económicos y posicionamiento en el mercado; estos intereses aun los llevan a cabo con abusos e incumplimientos a las normativas de los derechos humanos, buscando una compensación o disculpa hacia sus miembros con actos permisivos o monetarios. Es decir que al campo administrativo aún le falta un enfoque social que priorice a su personal antes que a su ambición económica, ya que este movimiento puede tener consecuencias monetarias perjudiciales (Ruggie, 2007).

d. Psicología Organizacional

La psicología organizacional es una ciencia que estudia los comportamientos habituales del trabajador en las empresas, los roles que puede desempeñar y los conflictos habituales en el entorno laboral; evidencia que el funcionamiento óptimo de un equipo de trabajo es un proceso complejo porque cada persona es distinta (Arango, 2016).

En la década de los ochenta, la Psicología Organizacional que hasta entonces había sido objeto de la Psicología Industrial, incrementó su importancia de manera progresiva

con el auge de las Escuelas de Negocios. El cuidado del trabajador y de la organización crece en el estudio de la Psicología Organizacional con el concepto de cultura, que inicialmente quedaba limitado al estudio de sociedades, de grupos sociales y que paulatinamente despertó el interés de los investigadores del fenómeno organizacional. Por esto en el campo de la Psicología Organizacional se desarrolla la diversidad, al analizar el concepto de cultura, que ayudaba a explicar distintos patrones de comportamiento en grupos y organizaciones (García-Moreto, 2012).

El factor determinante del éxito de las empresas es el desarrollo de personal, Desarrollo Organizacional; este subsistema permite el crecimiento institucional por medio del análisis de sus miembros, para crear procesos organizados que produzcan bienestar. Con estos cambios se obtiene una cultura sólida que unifica a la empresa con una visión compartida para hacer realidad una estrategia; a partir de la revisión y conocimiento del DO se podría guiar a las organizaciones a la gestión de cambio, para buscar soluciones y condiciones eficaces como la Gestión de la Diversidad. (García-Moreto, 2012).

En este sentido se entiende a la diversidad como un proceso estratégico de la Piscología Organizacional que valora las diferencias y se materializa en un compromiso por aplicar herramientas y acciones, que posibiliten la construcción de entornos inclusivos en empresas, organizaciones y áreas que generen cohesión social. La inclusión efectiva de la diversidad sólo es posible cuando se han recorrido desde una experiencia vivencial y reflexiva, por medio de las fases de reconocimiento, conocimiento, respeto e inclusión a través del diálogo y la negociación, de aquello que se considera diferente. La Gestión de la Diversidad se desataca como un enfoque estratégico de suma importancia para el departamento de Talento Humano para el crecimiento de las empresas y organizaciones. Su punto de origen es la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y la inclusión social, adicionalmente pone en valor la diferencia, para ello propone un conjunto de herramientas que permiten reconocer y potenciar las particularidades de cada persona con el fin de promover la innovación, sostenibilidad, productividad y la cohesión social en el campo empresarial (Fundación Cepaim, 2013).

Posteriormente de haber revisado los campos de estudio, se quiere dar a notar que existen bases en cada uno de ellos, que permiten el desarrollo de la Gestión de la Diversidad, y que envuelve a la sociedad en el campo legal, social, económico y psicológico, generando no tan solo un aporte empresarial sino también universal.

2.2.8 Modelos de Gestión de la Diversidad

A continuación se enlistan varios modelos utilizados para gestionar la diversidad, que son aplicables para la creación de la propuesta de la investigación, y de esta manera generar beneficios detonantes para la empresa Casa Moeller Martínez.

Modelo	Origen	Ejes
Manual de Gestión de la Diversidad	El Instituto Europeo de la Gestión de la Diversidad	El Instituto formuló programas estratégicos que expanden la integración y optimización de las diversidades de la organización. Generando mejores resultados corporativos a través del bienestar, eficacia en el trabajo por medio de un análisis de ROI.
Manual de Formación en Gestión de la Diversidad	España	Es una propuesta de pasos hecha a medida para cumplir las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en el cual se desarrolla un Proceso de Cambio a Nivel Empresarial de Europa
Modelo gestión de la diversidad de GOOGLE Getting To work on Diversity	Tomado en Estados Unidos por la empresa Google	Modelo creado por Laszlo Bock, Vice Presidente de People Operations. Por medio de este modelo se permitió admirar el clima y una cultura organizacional diferente y renovadora, motivando a los aspirantes a buscar ser parte de esta empresa.
Modelo de Madurez por Inclusión	En Deloitte de Australia	Modelo de Gestión de la Diversidad ofertado a las empresas ofertando una mejora cultural y económica, por medio del nombre "Una Receta para Mejorar el Desempeño del Negocio". Se presentó como un modelo de madurez para desarrollar una cultura de innovación, a partir de prácticas de gestión de personas, que privilegian la diversidad de su gente bajo condiciones de paritaria inclusión

Tabla 1. Modelos de Gestión de la Diversidad
Fuente: IEGD (2000); Comisión Europea. (2007) e Inclusión (2016).

A continuación se profundiza en los modelos previamente enlistados.

a. Manual de Gestión de la Diversidad por el Instituto Europeo de la Gestión de la Diversidad (MGD)

El Instituto Europeo de la Gestión de la Diversidad fundado en 1996, en Barcelona y en toda la Unión Europea, desarrolló un Manual de Gestión de la Diversidad, que ofrece un análisis de las diferentes divisiones en los escenarios de una empresa, y además propone programas estratégicos que expandan la integración y optimización de las diversidades de

la organización, generando mejores resultados corporativos a través del bienestar, eficacia en el trabajo y la conciliación de la vida profesional, familiar y personal (IEGD, 2000).

Este Instituto es una Organización sin Ánimo de Lucro que busca impartir innovación, desarrollo y calidad de vida al apoyar a empresas u organizaciones que deseen generar programas para optimizar a los miembros con características diversas. Su objetivo es ayudar a un mejor clima laboral, que permita resultados óptimos para el trabajador, sus familias y la comunidad. Su implementación en la Gestión de Diversidad se lleva a cabo por medio de acciones positivas dirigidas a los grupos minoritarios de la organización, en cuanto a géneros, razas, religiones, discapacidades, edad, nacionalidades y culturas, para proporcionar una debida inclusión de los perfiles diversos (IEGD, 2000).

Se inicia con un compromiso corporativo, donde la organización considera la importancia del cambio organizacional, concibiendo así el entendimiento de un desarrollo más humanitario; se sugiere que el compromiso sea fortalecido continuamente o formalizado de manera escrita. Posterior a ello se realizará un análisis de la situación de la empresa con el Gerente y el departamento de Talento Humano, enlistando los perfiles diversos existentes en la organización. El periodo de análisis es un procedimiento de narración descriptiva de las características de todo el personal, no tan solo el diverso, revisando puntos positivos y aquellos que se pueden mejorar. Adicional en este proceso se identifican las barreras que no permiten la inclusión directa del personal en la organización, considerando también los stakeholders. Consiguiente al análisis, se busca sensibilizar en el empresa el tema de la diversidad por medio de la introducción de conceptos y explicaciones bibliográficas, que despejen dudas o aclaren malas interpretaciones. Este tiempo de revisión se lo debe realizar en un cronograma, con actividades planeadas de asociación, para así determinar el tiempo de ejecutar el siguiente paso (IEGD, 2000).

Para preparar el programa de inclusión, la amplitud debe ser analizada por medio de la revisión de la cantidad de personal y la dificultad de las barreras. Se sugiere que se realice estos procesos basándose en objetivos y plazos de cumplimiento; revisando constantemente las características y derechos de los miembros de la empresa, para disminuir las brechas entre los miembros minoritarios y mayoritarios. Al recopilar la información previa, se revisará el plan de desarrollo, que se desplegara a partir de la detección de barreras y a las estrategias claves para minimizarlas. Formando programas de

formación y mejora de habilidades existentes, generando crecimiento al trabajador y por ende a la empresa. Los programas de desarrollo puedes ser; planes de carrera, capacitaciones en el puesto de trabajo, talleres específicos de conocimiento y reubicaciones en el puesto de trabajo (IEGD, 2000).

Luego de adquirir nuevas experiencias a través del proceso de cambio, se realizará feedback con los involucrados y los líderes organizacionales para comunicar el aprendizaje y correcciones que se deban instaurar. Por último se evalúa el ROI, indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, para evaluar el beneficio financiero que ha producido la acción formativa, por mejoras en los resultados o la imagen corporativa de una organización. Los resultados se pueden medir por los costes del personal, rotación, ausentismos, productividad, costes de materiales, entre otros aspectos. El procedimiento compara la inversión en el proyecto de cambio y su retorno, para establecer la utilidad neta generada (IEGD, 2000). El modelo se refleja el siguiente gráfico

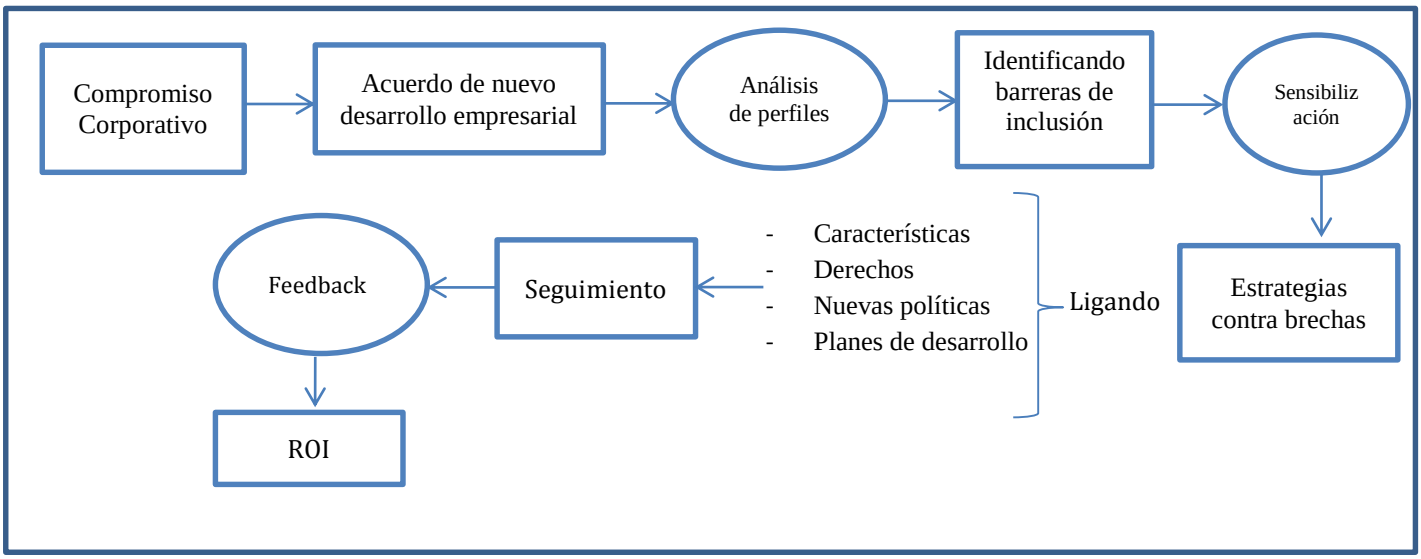


Figura 3. Modelo MGD
Fuente: Diversidad, I. E. (2000).

b. Manual de Formación en Gestión de la Diversidad por España (MGFD)

Respecto a este siguiente modelo, España realizó un Manual de Formación en Gestión de la Diversidad el año 2007, el cual fue denominado el Año de la Igualdad de Oportunidades en Europa. En éste se desarrolla un proceso de cambio a nivel empresarial de Europa. Tomando en cuenta la progresiva complejidad en el entorno empresarial respecto a la diversidad de grupos de interés, clientes, proveedores, colegas, y accionistas,

y los cambiantes contextos político y económico; quienes demandan que se tomen los pasos adecuados para gestionar activamente esta diversidad (Comisión Europea, 2007).

Paso 1 Comité Directivo de la Diversidad

Se constituye un equipo de planeación denominado Comité Directivo de la Diversidad, éste está conformado por miembros comprometidos de varias áreas, formados por los directivos. Se realiza una revisión con el departamento de Talento Humano y la dirección de la empresa, para detectar y revisar los principales grupos de interés y los representantes de los perfiles diversos de cada departamento. El Comité al ser instaurado deberá poseer un claro mandato con propósitos establecidos, que sean base para trabajar con la dirección de la empresa (Comisión Europea, 2007).

Paso 2 Escenarios del Futuro

Posteriormente el Comité será el responsable de organizar el denominado Taller de Construcción de Escenarios, se crean tres posibles escenarios de cómo se desarrollará la empresa en años posteriores de manera interna y externa, haciendo constancia en el impacto y los efectos de factores relacionados con la diversidad, este paso se lo denomina "regla de oro", su objetivo es tomar medidas y preparar la empresa para posibles alternativas de cambio (Comisión Europea, 2007).

Paso 3 Vision y Estrategia

Se deriva en manifestar y alinear la visión y misión de la organización basándose en el escenario previamente distinguido; para ello es necesario involucrar a la dirección y los principales grupos de interés. Tomando las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas para la compañía derivadas de este escenario, se comprometen a una declaración de visión y misión acorde a lo revisado. Después se debe crear la estrategia corporativa detallando la manera de implementar la Gestión de la Diversidad. Al ya haber establecido la visión, misión y estrategia, la empresa debería retornar a su escenario presente e identificar su status quo actual (Comisión Europea, 2007).

Paso 4 Auditoria de la Diversidad

Esta herramienta permite analizar la situación actual de la empresa, por medio de un proceso interrogatorio; las preguntas a realizar en la empresa deberán incluir:*"¿Cuál es la actitud de la dirección y los trabajadores que dedican a la diversidad? ¿Cuál es la cultura de la empresa hoy? ¿Cuán incluyentes son las estructuras y los procesos?*

(Comisión Europea, 2007); la auditoría se realiza a través de entrevistas personales semiestructuradas con todos los grupos de interés y para una mejor revisión puede ser acompañada de un cuestionario que búsque conocer las actitudes y reacciones que hay en la empresa con respecto a la Diversidad (Comisión Europea, 2007).

Paso 5 Objetivos de la empresa

En este paso la dirección conjuntamente con el Comité Directivo de la Diversidad precisa los objetivos generales de la empresa para la ejecución de la Gestión de la Diversidad; éstos deben estar relacionados con la estrategia general previamente formulada y asegurar la participación de todos los departamentos; es necesario que participen en el ajuste de los objetivos con las creencias y opiniones del personal (Comisión Europea, 2007).

Paso 6 Implementación de la Gestión de la Diversidad

Para el proceso de implementación es necesario que el Comité tome el rol principal de: intervenir, administrar y conducir las diversas actividades; tiene la responsabilidad de de mediador y eje de la comunicación. Las actividades que pueden ser parte del proceso son:

- Programas de desarrollo de liderazgo para directivos y mandos intermedios en la Gestión de la Diversidad
- Eventos para Construir el Equipo de Diversidad en cada unidad de negocio
- Eventos en grupo para los trabajadores para comunicar la Gestión de Diversidad
- Herramientas para valorar la Gestión del cambio para promover ls Gestión de la Diversidad y hacerlo ponderable
- Herramientas para los cambios en los procesos de la contratación y retenciónde determinados empleados, etc.

En el año 2012 la Gestión de la Diversidad se consolidó como una estrategia europea de crecimiento, aplicada por medio de proyectos inclusivos; con el objetivo de reconciliar en la economía establecida en el conocimiento más profesional y dinámico del mundo, capaz de crecer sosteniblemente con más y mejores empleos, y con mayor cohesión social (Comisión Europea, 2007).

Esta estrategia de crecimiento busca convertirse en el sostén de una economía inteligente, sostenible e integradora que disfrute de altos niveles de empleo,

productividad y unión social; a traves de tres pilares de crecimiento; el crecimiento inteligente la comprensión de la diversidad y llevarlo a una innovación empresarial; el crecimiento sostenible mediante el uso eficaz de los recursos que lleva a mantenerse en el campo competitivo; y el crecimiento intregrador, promoviendo el alto nivel de empleo, cohesion social y territorial (Fundación Cepaim, 2013).

A continuación se reflejará gráficamente el modelo.

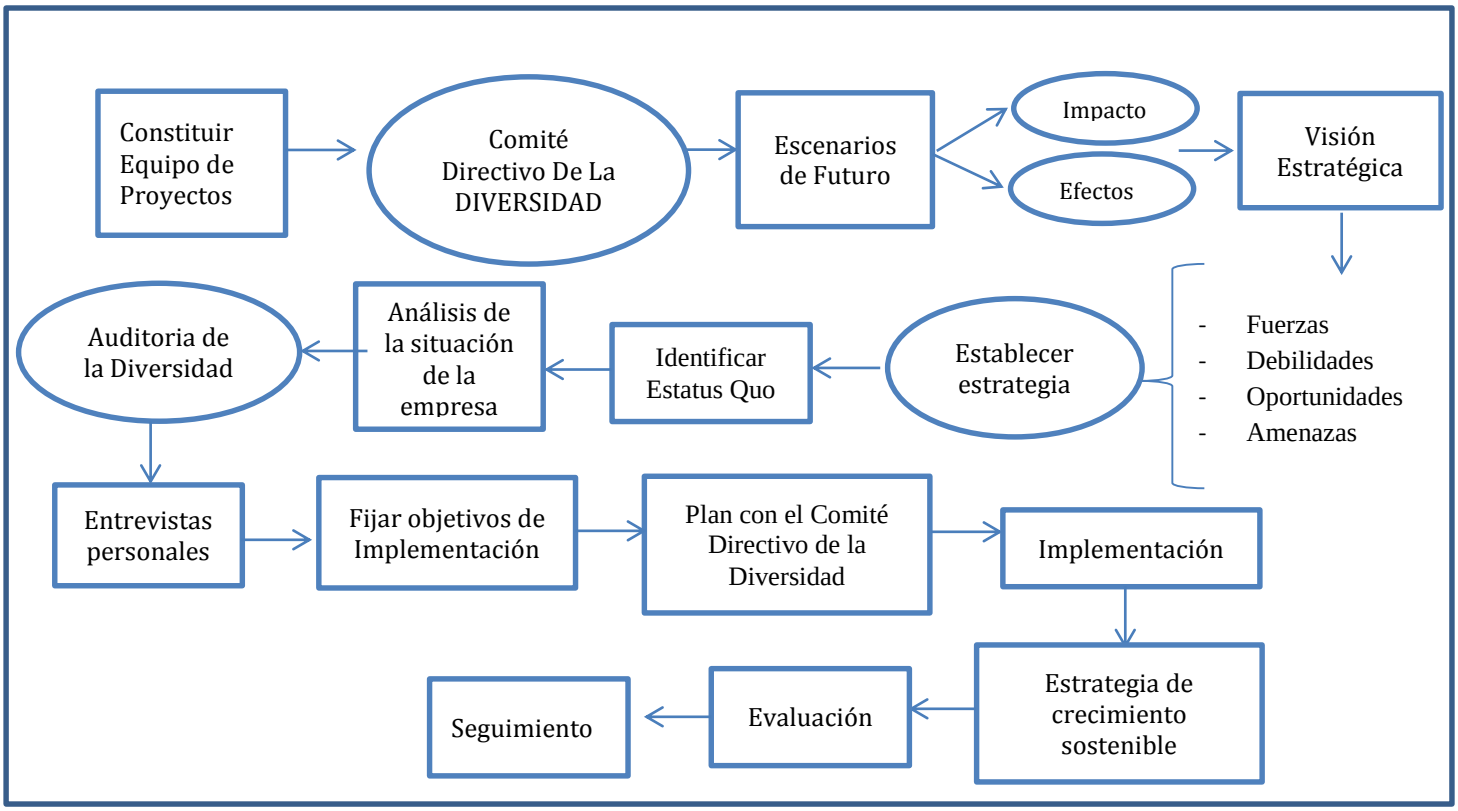


Figura 4. Modelo MGFD
Fuente: Comisión Europea, C. (2007).

c. Modelo Gestión De La Diversidad de GOOGLE

El modelo MGD tomado en Estados Unidos por la empresa Google es uno de los que más se comenta hoy en día, con el nombre de *Getting To work on Diversity por Laszlo Bock*, Vice Presidente de *People Operations*. Este modelo permitió estructurar un clima y cultura organizacional diferente y renovodora, motivando a los aspirantes a buscar ser parte de esta empresa. Uno de los logros fue la creación de un mejor lugar para trabajar en Norteamérica y la organización innovadora, ésta gestión aun sigue en

proceso para conformar una fuerza laboral tan diversa, sus resultados económicos son notorios (Maxnuk, 2016).

La implementación de este modelo inicia con la evaluación de la cultura empresarial, analizando porcentajes de aspectos de estudio, ejemplo la diversidad de género (70% de hombres y 30% de mujeres); adicionalmente se revisa la diversidad cultural demografica y aspectos que ubiquen a su personal de manera diversa, de tal manera que no impidan ser parte de posiciones de liderazgo (Maxnuk, 2016).

A continuación la insititución debe analizar las competencias individuales que poseen eliminando sesgos por género, por grupo étnico, por edad, por orientación sexual o por procedencia geográfica, y revisar además grupos colectivos y grupos sociales cuyo potencial provea agregación de valor hacia los negocios o ser viable su incorporación a la empresa. La base de este modelo es disminuir la discriminación a las minorías, ya que aquellas diferencias no construyen una cultura empresarial que favorezca a la diversidad de su fuerza laboral. Este modelo se lo realiza bajo criterios de equidad e igualdad, que faciliten el despliegue de sus diversos talentos para conmover a los mercados con una decidida acción innovadora (Maxnuk, 2016).

Posteriormente como tercer paso se deben conformar procesos estructurados en torno a políticas de diversidad e inclusión revisada por el porcentaje de los trabajadores que poseen y sus especialidades, las cuales corresponden a la caracterización de su personal. Los procesos deberán ser revisados en los diversos segmentos del mercado, combinar equipos de trabajo de alto rendimiento, con personas talentosas y motivadas, cuya diversidad en pareceres, procedencia geográfica, edad, formación y cultura. Con el propósito de ayudar en la construcción de ambientes laborales versátiles, donde la información y el conocimiento se adquirirá, analizará y procesará, bajo criterios más amplios, abiertos y diversos (Maxnuk, 2016).

Para continuar con el Proceso de Gestión de la diversidad se deben crear ambientes colaborativos en culturas de innovación, un estudio realizado por Deloitte mostraba que el 71% de las organizaciones tienen gran interés en el desarrollo de ambientes laborales más humanos y abiertos, donde prime la diversidad bajo criterios de inclusión con equidad y trato no discriminatorio (Maxnuk, 2016).

Es fundamental crear posteriormente una cultura fuerte, anclada en valores, y potenciada por políticas conocidas, de obligatorio cumplimiento, que debe socializarse

con el personal y formalizar una cultura inclusiva considerando el respeto y la libertad. De esta manera construir ambientes laborales faborables, cuya diversidad sea palpable bajo condiciones de efectiva inclusión de las minorías relevantes, creando asi procesos de innovación empresarial genuinos y no convencionales (Maxnuk, 2016).

Con respecto a los procesos convencionales como la selección de personal o la contratación de personas, no se deberá revisar características establecidas en el area fisica, vestimenta, en su origen social, o en su formación. Cuando ello ocurre, se hace evidente la inclinación por un perfil que define claramente la afinidad más aproximada de quien podría ser un perfecto estereotipo de la empresa; formando una cultura empresarial, que promueve el desarrollo y formación de sus colaboradore de manera óptima dando primordialmente oportunidades a talentos pertenecientes de ciertos grupos minoritarios, terminando conductas anómalas buscando mostrando aceptación de la diversidad de su gente, bajo criterios de respeto, igualdad y equidad (Maxnuk, 2016).

Promoviendo la participación de individuos talentosos y de muy alto potencial, que aún cuando son distintos entre si, generan valor a la empresa por un perfil visualizado en los conocimientos, intereses y experiencias, y potenciandolo con la innovación empresarial, lo que se busca es generar posteriormente un proceso de Responsabilidad Social Empresaial. Lo cual se refiere a la contribución activa y voluntaria por parte de la empresa para brindar el mejoramiento social y económico, para mejorar su situación competitiva y de generar un valor añadido (Maxnuk, 2016).

Durante la aplicación de Gestión de la Diversidad, se debe revisar en que paso se encuentra la empresa, y al ya estar en la étapa madura de asimilación, es necerario hacer constantes evaluaciones para la revisión de los avances en el plan de la Gestión de la diversidad con su debida retroaliemntación. Ya que es necesario determinar falencias y fortalezas en el proceso por medio de un formato de medición. Y de esta manera realizar las debidas correcciones o modificaciones, puesto que al crear un proceso de cambio se puede convertir en un modelo temporal si no se da el debido seguimiento (Maxnuk, 2016).

A continuación se reflejará este modelo en Gráfico.

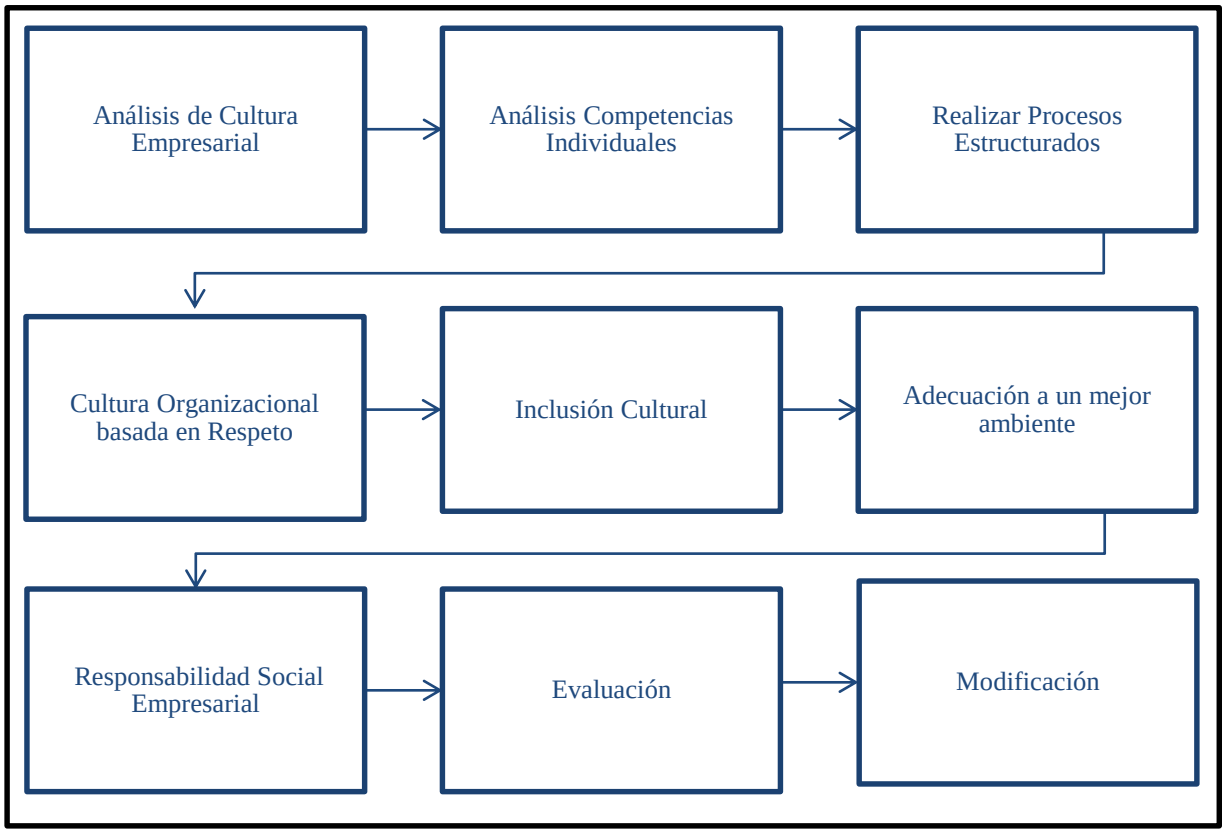


Figura 5. Modelo MGD de GOOGLE
Fuente: Recuperado de Maxnuk. 2016.

d. Modelo de Madurez por Inclusión

En Deloitte de Australia se desarrolló un proyecto para formentar la inclusión por medio de la Gestión de la Diversidad. vendiendo asi a las empresas una mejora cultural y economica, por medio del nombre "Una Receta para Mejorar el Desempeño del Negocio". Se presentó como un modelo de madurez para desarrollar una cultura de innovación, a partir de prácticas de gestión de personas, que privilegian la diversidad de su gente bajo condiciones de inclusión (Deloitte, 2012)

Este modelo posee una visión más amplia, iniciando el proceso por la revisión y análisis de la cultura existente de la empresa, de aquellos perfiles cuya diversidad contribuyen a la constitución de equipos de trabajo heterogéneos, para lograr que una persona perteneciente a una minoría social reciba un trato considerado, justo y equitativo, silimar al que reciben otras personas con diferente formación, edad, historia de vida e

intereses. El modelo de Madurez por Inclusión de Deloitte, caracteriza con valores y competencias la transición hacia una cultura de innovación; desarrollando prácticas de gestión de personas para favorecer la diversidad de quienes son parte de la empresa, bajo condiciones de igualdad y equidad. Las fases que pertenecen a este proceso se describen a continuación (Deloitte, 2012):

Fase 1: Justicia y respeto: Creación de ambientes laborales que favorecen el desarrollo de una dinámica de relaciones basada en criterios de equidad, y de trato igualitario o no discriminatorio.

Evidencia: Cualquier colaborador recibirá un trato cordial y respetuoso, independientemente de la posición y jerarquía que ocupe en la estructura organizativa. Toda persona tendrá la oportunidad de exponer su opinión y será estimulado para ello, por los líderes empresariales.

Fase 2: Valor y Sentido de Pertenencia: Se considera que cada individuo es único y valioso, y como tal merece la consideración y el respeto de otros. Favoreciendo la autonomía de las personas para la toma de decisiones, considerando que cada quien tiene un talento distintivo que bien gestionado agrega valor a la empresa.Se respeta la necesidad inherente a todo individuo, de conectarse a otras personas o grupos sociales.

Evidencia: Se aprecia el valor del colaborador como persona talentosa y única, y se potencia su sentido de pertenencia a una organización a la que siente como propia. Cada colaborador, independientemente de su jerarquía y condición disfruta de la autonomía necesaria para realizar un aporte de valor acorde a su talento y potencial, donde además es reconocido por su buen trabajo.

Una vez que la organización haya implantado prácticas de gestión de personas, que respetan su diversidad y favorecen su plena inclusión, se identifica una tercera fase, que obra como diferenciador relevante en la construcción de una cultura de innovación.

Fase 3: Confianza e inspiración: Un liderazgo orientado al logro, alcanzando metas sobresalientes y potenciando el entusiasmo de los integrantes del equipo. Líderes que apoyan el desarrollo de otros al ofrecer a sus colaboradores la oportunidad de aprender y experimentar, para ampliar sus espacios de decisión e influencia.Un ambiente laboral cálido y de grato compañerismo donde prima la confianza y el respeto recíproco. Formando equipos de alto rendimiento que favorecen el libre intercambio de ideas para

potenciar la creatividad individual e impulsar el desarrollo de procesos de innovación empresarial.

Evidencia: Colaboradores talentosos y con fuerte motivación al logro trabajan en equipos multidisciplinarios de alto desempeño, para alinear la operación con la estrategia empresarial, a través del desarrollo sistemático de proyectos de corte innovador. Líderes transformadores inspiran a sus colaboradores a trabajar apasionadamente en pos de alcanzar un objetivo significativo, tanto para el equipo como para la empresa.Lo que se debe evaluar es el compromiso del colaborador a su organización puede inferirse como una consecuencia de la implantación de ambientes laborales, donde su diversidad e inclusión se perciben como altos. Se aprecia una correlación positiva entre altos niveles de inclusión y un mayor compromiso del colaborador hacia su empresa.

Posteriormente se realizó un estudio de diversidad, inclusión y productividad empresarial, considerando la opinión de 1,550 empleados pertenecientes a un universo de empresas de los sectores de manufactura, ventas al por menor y asistencia médica; el estudio buscó explorar el impacto de programas de Diversidad e Inclusión en la productividad, en ámbitos de actividad empresarial, innovación, servicio al cliente y colaboración entre equipos (Deloitte, 2012).

Los resultados mostraron que las empresas buscan mejorar el rendimiento empresarial, mediante políticas que favorecen la Diversidad e Inclusión de su fuerza laboral; el máximo incremento en la productividad se alcanza cuando se aplican simultáneamente para potenciar procesos de innovación empresarial; se estableció que existe una correlación positiva, en la percepción que el colaborador tiene respecto a su pertenencia a un entorno laboral de diversidad e inclusión, y al compromiso hacia su empresa. Es decir, opera una correlación directa entre el carácter diverso de un ambiente laboral inclusivo, y los resultados en la productividad individual, con repercusiones en la salud financiera de la empresa. Deloitte Australia expresa esta correlación mediante la ecuación: **Diversidad + Inclusión = Rendimiento Empresarial Mejorado** (Deloitte, 2012)**.**

Posteriormente se busca crear una cultura de innovación que promueva un estilo de liderazgo, donde al carácter diverso e inclusivo de equipos de trabajo de alto rendimiento se agrega entusiasmo mediante líderes, que motiven talentos diversos de profesionales valiosos a la acción, deseosos de aportar tanto individual como colectivamente; el

resultado final es mayor que la simple suma de sus partes constituyentes. **Diversidad + Inclusión + Pasión = Cultura de Innovación** (Deloitte, 2012)**.**

Se busca potenciar a la organización mediante la Economia del Conocimiento, para que desafíe prácticas, se reinvente, anticipe imprevistos en su entorno y desarrolle nuevos modelos de negocios que promueven el crecimiento personal, el desarrollo profesional y celebre los logros, individuales y colectivos, con emoción y equidad. La clave es formar líderes transformadores, que comprendan el reto a afrontar y desechen dogmas y paradigmas empresariales. Este proceso debe realizarse por revisiones gerenciales y económicas que refuercen el crecimiento, y comparen los resultados con la situacion inicial (Deloitte, 2012). A continuación se reflejará este modelo en Gráfico.

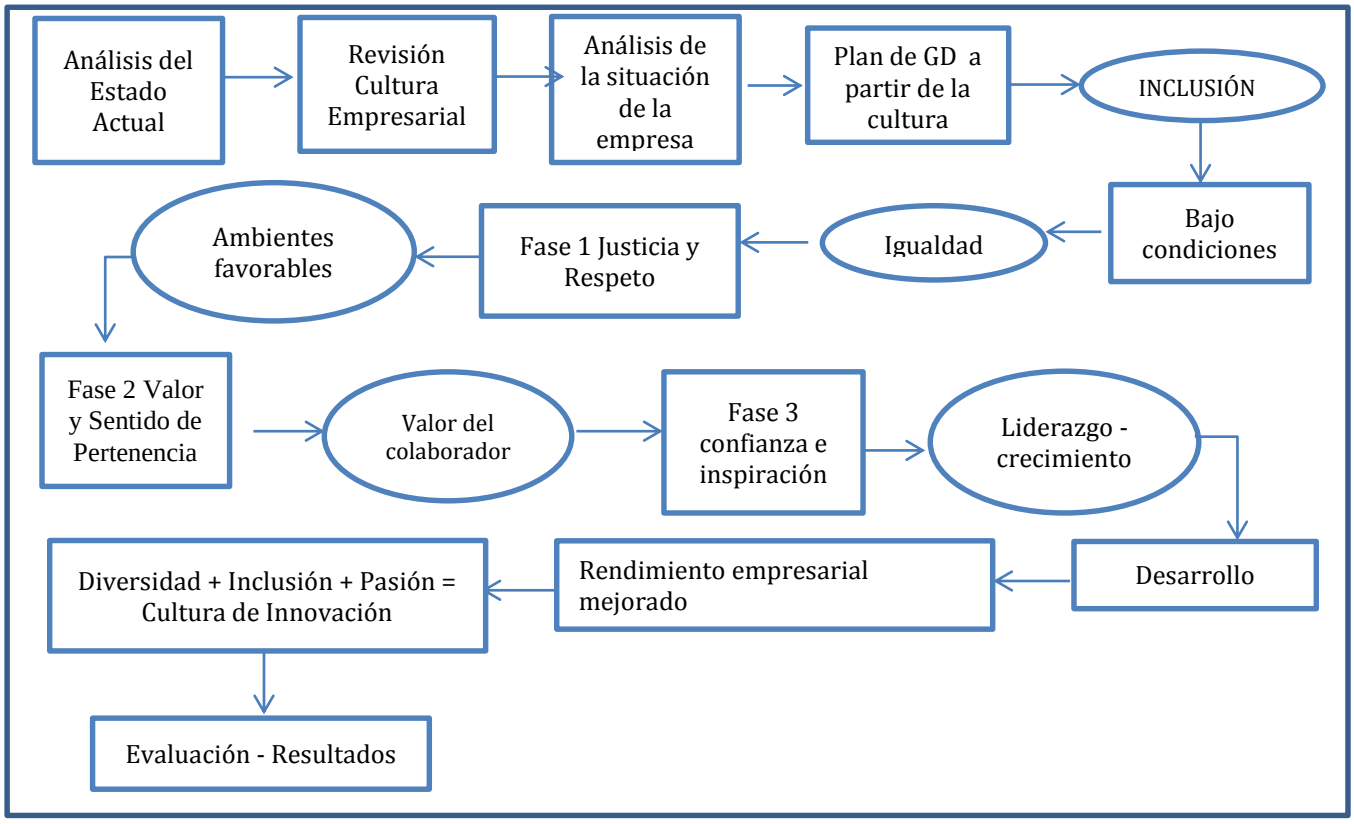


Figura 6. Modelo de Madurez por Inclusión
Fuente: (Deloitte, 2012)

Fons Trompenaars y Charles Hampden formulan un modelo de Gestión la Diversidad el cual se encuentra ligado a la cultura organizacional, nominado: *"Riding the Waves of Culture"*. Lo importante del modelo no es definir un perfil tipo de líder global o de talento global. Sino de gestionar o manejar las diferencias culturales de los otros desde

su manera de entenderlos y abordarlos; realizando así una "Conciliación de los Dilemas". Esta parte inicial es vital, puesto que genera una característica básica y determinante en la gestión de la diversidad (Ministerio de Sanidad, 2013).

Los gestores de la diversidad deberán manejar cuatro áreas: Reconocimiento, Respeto, Conciliación y Realización, de la capacidad de combinarlas y gestionarlas dependerá el salto cualitativo en la gestión de equipos diversos y en el liderazgo global. No sólo es necesario reconocer la diversidad, sino conciliar las diferencias de las posiciones y materializarla, para aportar el máximo valor ni a los equipos y organizaciones a las que se lidere (Ministerio de Sanidad, 2013).

Acontinuación se reflejará este modelo en Gráfico.

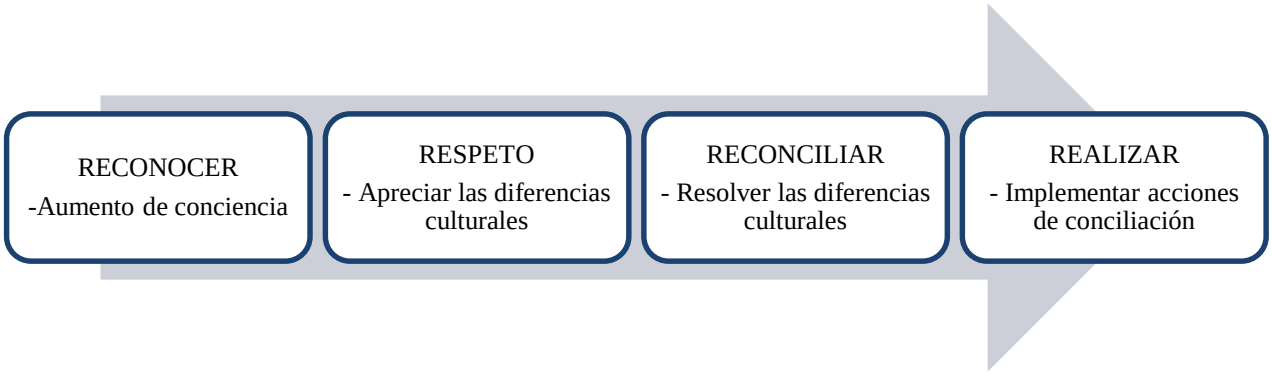


Figura 7. Modelo de Conciliación de los Dilemas
Fuente: Ministerio de Sanidad, (2013).

Analizar todos estos temas relacionados a la gestión del cambio en el DO por medio de la Gestión de la Diversidad, permite analizar la cultura organizacional existente en la empresa, comprender y predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas que establecen los directivos (Schein, 1985). Estos elementos pueden influir en la formación de creencias fundamentales y supuestos acerca de la empresa y el entorno (Deninson, 2015).

2.2.9 Cultura Organizacional

Álvarez asocia la cultura organizacional a la figura de la conciencia colectiva entre los colaboradores de una Institución, abarca términos que identifica y diferencia a la organización de otras; tales conceptos institucionalizan y ajustan las conductas sociales de los miembros y serán profundizadas por la dirección de la empresa, que se basará en la

relación y determinación de percepciones claves como: miembro trabajador, sistema cultural, clima organizacional, comunicación institucional y socialización (Álvarez, 2005).

Una organización empresarial se convierte en una estructura social y por ende se desarrollan relaciones que se crean considerando el desarrollo de los comportamientos de la organización, y ubican a cada persona en diferentes roles. Los comportamientos y roles de cada persona, aportan construir la conciencia colectiva, que se desarrolla con la forma de pensar y actuar de sus colaboradores, que de esta manera permiten desarrollar el clima y modelos de colectividad. Hablar de cultura organizacional hace referencia a combinar estos factores y significados, para desarrollar un sistema de identidad (Álvarez, 2005).

La cultura organizacional con las actitudes, creencias, costumbres y valores de una organización que conforman una cultura, afectando el comportamiento laboral y al entorno de la empresa, pues influye en las tareas laborales, estilos de liderazgo, direccionamiento y sistemas de recompensa. Por esto la cultura empresarial forma una entorno externo e interno para sus miembros, e influye en las políticas y prácticas para le gestión de recursos humanos (Bohlander, Snell, & Sherman, 2004)

Para Mansilla la cultura organizacional es la relación entre ciertos factores que se desenvuelven para formar esta identidad colectiva, como: los comportamientos que se dan en el ámbito laboral y en el interpersonal, valores plasmados por la cabeza organizacional o por los mismos colaboradores, la filosofía empresarial, reglas o políticas que permiten que se operen cualquier actividad organizacional, clima laboral y comunicación entre los miembros. La unión de estos factores descritos permiten la percepción de la organización sobre ella misma y la visión externa hacia la organización (Mansilla, 2012).

2.4.1 Elementos de la Cultura Organizacional

Toda cultura organizacional posee elementos determinantes que la construyen y la diferencia de otras, estos no siempre se encuentran aislados de todo el fenómeno cultural, y mucho menos el fenómeno cultural aislado de los fenómenos sociales. Cada uno de los elementos beneficia en diversos niveles a que el trabajador conozca o asimile a la cultura organizacional a la que pertenece. Los elementos culturales pueden ser visibles o explícitos o invisibles y desarticulados (Hernández J. , 2007).

a. Elementos Visibles

Estos elementos hacen referencia a aquellos componentes que expresan creencias,

valores, normas, ritos, lemas empresariales, conductas, símbolos, entre otros; la mayor parte del tiempo son observables por las personas en la organización. Son símbolos tangibles que matizan la cultura, y crean singularidades observables para el mundo organizacional externo; son la representación perceptible de valores, creencias y suposiciones localizados en un nivel más profundo, explican el por qué y cómo se realizan las cosas en la organización; son aquellas manifestaciones visibles de la cultura organizacional e incluyen; conductas de los miembros, estructuras, procedimientos en gestiones de la empresa, sistemas de trabajo, aspectos físicos y materiales, entre otros elementos más, los cuales se encuentran en una superficie de fácil alcance (Hernández J. , 2007).

b. Elementos Invisibles

Son aquellos componentes ubicados en el nivel más profundo de la mente de los colaboradores de la Institución, se manifiestan a través de sentimientos, temores, valores creencias, suposiciones, etc. Son elementos complejos para explicar a otros, puesto que influyen en el comportamiento y la conducta de los individuos, y constituyen el inconsciente organizacional. Los principales elementos no visibles son los valores y premisas, pertenecen a los niveles más profundos de la inconsciencia de la organización y generan creencias compartidas por los miembros de la Institución, determinan lo bueno y lo malo, lo deseable y lo indeseable en la cultura. Muchas veces se determinan como las fuentes de la burocracia y de la administración, la razón se desarrolla por su función y practica en la Institución, para que posteriormente se instaure formando parte de la cultura organizacional inconsciente. La parte inconsciente en la cultura organizacional posee elementos que integran a la cultura organizacional y pueden ser intervenidos para llevarlos a la parte consciente. La intervención correcta permitirá que el potencial que existe en la cultura organizacional sirva de fundamento para aumentar el desempeño institucional. (Hernández J. , 2007).

c. Cultura Nacional

Geert Hofstede define la cultura nacional como una programación colectiva, en donde cada colaborador o trabajador se programa de manera mental para llegar a un carácter colectivo. La cultura nacional permite la división entre grupos sociales, que se distinguen con los demás; esta teoría divide a la cultura en seis dimensiones culturales cuyo propósito es ser una herramienta para evaluar y entender el desarrollo de una cultura

concreta, y posteriormente orientar a la organización a una mejor toma de decisiones. (Hofstede, 2015):

1. El distanciamiento del poder entre el más alto contra el más bajo
2. El problema entre el individualismo versus el colectivismo
3. La incertidumbre o la tolerancia
4. La masculinidad o la femineidad
5. La orientación temporal o a corto plazo frente a la orientación a largo plazo
6. Indulgencia contra contención

1. Índice de distancia del poder

Aquí se puede relacionar el poder que tiene el de nivel jerárquico alto contra a un trabajador que posee un nivel jerárquico bajo. Esta división de poder se da por la aceptación de los niveles inferiores, y soberanía de los niveles altos. Lo indicado llegaría a ser que en las relaciones de poder, se logre una igualdad (Hofstede, 2015).

2. Individualismo o colectivismo

En este punto se considera el grado en que los colaboradores forman parte de un grupo social en la organización. El individualismo representa aquellas culturas autónomas, que buscan solamente cubrir sus intereses personales. El colectivismo, al contrario busca fortalecer el grupo social, dándole así una importancia significativa (Hofstede, 2015).

3. Índice de evitación de la incertidumbre

Este índice describe las respuestas frente a situaciones desconocidas, acontecimientos inesperados y aquellas situaciones que causan malestar, en donde ciertos grupos implementan normas o leyes de manera estrictas para poder sobrellevar el conflicto. Los otros grupos se encuentran en una posición más abierta, y no buscan solución solo por medio de normativas (Hofstede, 2015).

4. Masculinidad o femineidad

Se refiere a los conflictos entre géneros con respecto al nivel de importancia que les da la organización a los colaboradores, tomando en cuenta los valores estereotipados, que influyen a una cultura marcada por la diferencia de género. Esta dimensión toma en cuenta el nivel de importancia de la persona con respecto al desarrollo de la relación social

(Hofstede, 2015).

5. Orientación a largo plazo contra orientación a corto plazo

En esta área se llega a notar la proyección a futuro que se ubica como organización, con respecto a la afectación a la cultura organizacional. La orientación largo plazo, se enfoca en desarrollar relaciones en dimensiones lineales, en donde mira al futuro más no a los sucesos del pasado o el presente, valorando así las metas y recompensas. Mientras que la de corto plazo se enfoca en el pasado y el presente, sin metas fijadas. (Hofstede, 2015)

6. Indulgencia contra contención

Por medio de este punto se considera la satisfacción de las necesidades del trabajador, en donde se considera una cultura que acude a estos deseos por brindar además un bienestar humano, mientras que el otro grupo formula normas sociales para crear una solución más rápida, y al contrario limitan a una satisfacción. (Hofstede, 2015)

En este capítulo se ha revisado información internacional y nacional, que fundamenta los procesos orientados a cuidar a toda persona con sus características, religiones, ideologías, orientaciones, entre otras. Establece las bases para la creación del siguiente capítulo, el cual se refiere a estructurar la propuesta basándose en el análisis de la empresa Casa Moeller Martínez y los conocimientos teóricos adquiridos.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN PUCE

El tipo de investigación PUCE es Proyecto-Producto, comprende la disertación práctica, se basa en identificar investigaciones y bases teóricas que respalden la creación del proyecto, con el propósito de realizar una intervención directa para solucionar problemas reales y generar cambios pertinentes, o elaborar un producto (PUCE, 2007).

3.2 METODOLOGÍA

En este capítulo se explica la metodología para la ejecución de la presente disertación. La investigación al ser Proyecto- Producto se la realiza bajo una profunda investigación teórica que respalda el modelo de cambio. Como se revisó anteriormente en el marco teórico se presentaron diferentes tipos de cambio, y en el caso de esta propuesta, el cambio indicado es el Cambio Planeado. El Cambio Planeado se refiere al cambio planificado después de un análisis de DO, el cual se lo realiza por pasos establecidos. Este cambio se desarrolla después de detectar problemas o situaciones que no permiten crecimiento, formulando a continuación una resolución por medio de un desarrollo sistemático. Orientado a la influencia de temas como liderazgo, poder, inclusión, comunicación, motivación, cultura y desarrollo del personal (Mello, 2004)

El tipo de metodología se denomina Investigación- Acción, Kurt Lewin la define como la creación de una amplia gama de estrategias para mejorar el sistema educativo y social, su argumento se reflejaba en que se podía lograr en forma simultánea, avances teóricos y cambios sociales (Torrecilla, 2011).

Elliott, uno de los principales representantes de la investigación-acción desde un enfoque interpretativo la define como un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma (Torrecilla, 2011).

El diseño de esta investigación tiene como objetivo crear un cambio social en la organización Casa Moeller Martínez, en busca de una mejor inclusión al personal por medio de la potencialización de perfiles y derivando los esquemas sociales que inhiben una mejor integración y clima laboral.

Lomax define la investigación-acción como una intervención en la práctica profesional, con el propósito de ocasionar una mejora. La intervención se basa en un primer momento por la investigación, debido a que implica una indagación disciplinada ligada a un objetivo (Lewin, 1946). Es por ello que la revisión del capítulo teórico fue contrastada con el diagnóstico de la empresa, el cual permitió formar varias opciones de modelos que la misma gerencia de la Institución pudiera revisar, llegando a determinar la mejor opción de modelos aplicativos para la gestión de cambio.

En este proceso reflexivo se vincula dinámicamente la investigación, la acción, la alineación y retroalimentación realizada por la investigadora, y revisada por la alta gerencia de la organización. La investigación-acción tiene un doble propósito, el primero refleja a la acción para cambiar una organización, y el segundo refleja la investigación para generar conocimiento y comprensión (Torrecilla, 2011).

Este tipo de metodología tiene cuatro etapas que se desarrollaron para generar el producto, que se refleja en el siguiente grafico.

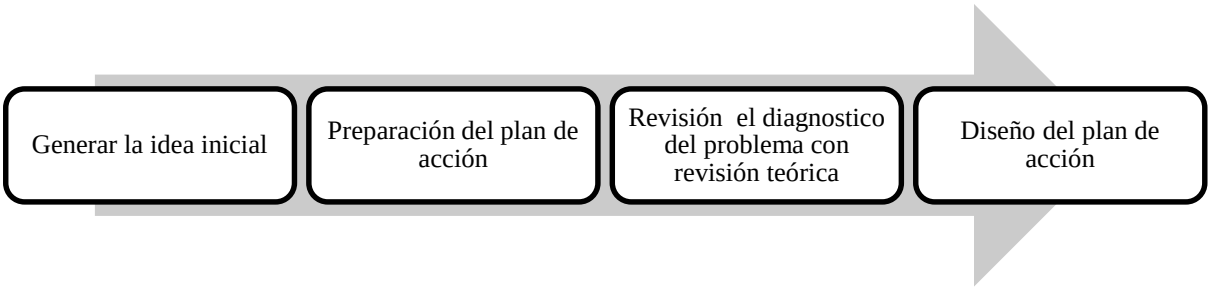


Figura 8. Metodología proyecto-producto
Fuente: Lewin, K. (1946).

Como se muestra en el grafico en la primera etapa comienza con la idea inicial o preparación del plan de acción, en donde se visualizó el problema o foco critico de investigación. Revisando así el diagnóstico del problema y la creación de revisión teórica para la formación de la exploración bibliográfica (Lewin, 1946).

Posterior a ello se generó el diseño del plan de acción, en el caso de la investigadora fueron basándose en los cuatro modelos revisados de manera teórica, por medio de la planeación de la implementación del plan, y se realizó un control del plan de acción. Después de ello se desarrolló la etapa de evaluación en la cual se observó y analizo con la organización el plan de acción para el cambio. Y se terminó con la etapa de reflexiva, la cual se encarga de analizar los efectos del plan de tal manera que se rectifique

si es necesario los modelos, para que vayan acorde al cambio social de la organización (Torrecilla, 2011).

3.3. TÉCNICAS

Luego de definir el plan de acción, se prepara el primer contacto con la organización, iniciando de esta manera el proceso de intervención. Como se mencionó en el Marco Teórico, la intervención es una herramienta del DO para la ejecución del Cambio Planificado, basadas en prácticas de comportamiento orientadas a dar mejora a los procesos psicosociales que no permiten una óptima relación entre los miembros dentro de la organización (Mello, 2004).

Para intervenir se deben establecer objetivos con la empresa, que guíen a una gestión de cambio y progreso, estos son obtenidos a través de un diagnóstico sobre la situación que desee ser mejorada, adquiriendo información objetiva, subjetiva y valida sobre el estado de la empresa, el cual permita desarrollar un campo de mediación y retro alimentación de datos importantes para la propuesta. Esta información se la puede adquirir directamente de los líderes de la organización, por entrevistas con los colaboradores, observaciones, reuniones, focales, talleres, listas colectivas, información registrada, entre otras técnicas que vayan acorde con los miembros de la organización (Mello, 2004).

Hay varias técnicas que pueden emplearse para la investigación y revisar conjuntamente el problema y la solución con la organización y la investigadora. Para la etapa de acción de la investigación, se la realizó por medio de la técnica de taller, el cual para el área de investigación se refiere a la herramienta práctica que permite desarrollar la capacidad reflexiva, la actitud de búsqueda y la capacidad de autocrítica con respecto a un tema propuesto. Lo que busca esta herramienta es formar un grupo colaborador y eficaz para analizar un diagnóstico y aceptar la necesidad de un cambio, por medio de la observación y argumentación de lo presentado por la persona a cargo del taller, generando así conclusiones reflexivas para los participantes del taller y de la investigadora. De esta manera determinar el modelo o modelos eficaces para el cambio y la aceptación de la propuesta (Piquer, 2014).

En Casa Moeller Martínez se realizaron dos talleres los cuales se desarrollaron considerando la necesidad de las cabezas de la Institución. Los talleres fueron previamente planificados, a través de un documento de planificación del taller, propuesto

con anterioridad con el contenido y los tiempos que tomaría cada tema, la adenda está adjunta en el Anexo 1.

En el primer taller se socializó con las autoridades de la organización; el diagnóstico y la parte investigativa de la propuesta, por medio del análisis de modelos de Gestión de la Diversidad que podían ser aplicados para la empresa Casa Moeller Martínez. Las cabezas decidieron y modificaron los modelos que ellos creyeron fundamentales para la empresa, estableciendo aceptación al cambio y abiertos por conocer la opinión del resto de los miembros.

En el segundo taller se presentaron los modelos revisados a personal diverso y representantes claves para la aplicación de la Gestión de la Diversidad. Estos modelos fueron justificados basándose en la importancia de los efectos que verían en su equipo de trabajo y en sus derechos como trabajadores.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población total de la Matriz Quito es de 90 personas, y es por ello que se tomó toda la población organizacional, para el análisis de datos de observación y análisis del diagnóstico, los cuales permitieron el desarrollo de la investigación. Para la realización de la herramienta del taller se utilizó dos muestras no probabilísticas; la primera muestra fue orientada por un líder de cada área y cabezas representativas, las cuales fueron partícipes de la revisión de modelos realizados; y la segunda estuvo conformada por personal representativo por su diversidad en la Institución.

El criterio de selección fue a partir de la retroalimentación que generaría el personal escogido por la investigadora y las cabezas de la organización. A continuación se detallará en cuadro al grupo de personas que fueron parte de los talleres para la obtención de los modelos para la propuesta de este proyecto.

GRUPO 1	GRUPO 2
Gerente General Willy Moeller (Alemán)	Encargado de capacitación Profesional (Español-estilista)
Director de Proyectos Fuera de la Caja Billy Moeller (Descendencia Alemán, residentes USA)	Personal DPP Asesora Brasileña Asesora Cubana Asesora Estadounidense

Director de productor profesional (Panamá)	Auxiliar de Facturación (Discapacidad auditiva)
Cabeza Trade Marketing (Ecuatoriano)	Representante de L´oreal Profesional (Estilista Colombiana)
Líder Comercial (Colombiana)	Representantes de La Fundación de la Empresa, (AVA)- Encargada del aspecto social de la organización (Consejería religiosa)
Líder Financiero (Ecuatoriano)	Líder de Área (Ecuatoriano)
Gerente CRISOL empresa en fusión (Alemana)	Líder de Área (Ecuatoriano)

Tabla 2. Conformación de las muestras

Elaborado por: Vallejo, C. (2016)

La introducción en el tema de GD en la Institución se realizó a través de los dos talleres antes mencionados, en el primer taller se desarrolló la revisión del tema por medio de los antecedentes o la situación actual de la empresa, la cual fue revisada por medio de las observaciones las cuales se deriva la diversidad del personal en la Institución. Esto se lo reviso en a través de un dialogo creado por una lista colectiva, revisando la fusión entre empresas y la falta de conocimiento sobre la diversidad del personal que se posee, generando la importancia de la detección del síntoma para la creación al cambio. Esto se lo puede revisar en el Anexo 2.

Posterior a ello se realizó una presentación participativa en la cual se describió el concepto de la Gestión de la Diversidad como una alternativa para generar una mejora en la inclusión en el personal de Casa Moller Martínez y Crisol, observando las fortalezas de su equipo y la propuesta de cambio. Al iniciar con ello fue interesante como la Institución le costó al inicio admitir el estado de Institución, puesto que no han ignorado el reintentar un fortalecimiento en cada perfil y el equipo pese a las grandes diferencias en sus perfiles.

Adicional se brindó en la etapa investigación una breve descripción teórica de la Gestión de la Diversidad por medio de un rompecabezas que ellos mismo formaron, y se culminó con una dinámica práctica del malestar que siente el personal al no tener una correcta inclusión. Complementando con la etapa acción la revisión de los cuatro modelos que se propusieron a la Institución para que revisen el que más se adecua a su personal y cultura institucional, con respecto a la revisión de este taller se puede observar cómo se llevó a cabo en Anexo 3. Cuando estos modelos fueron presentados a las cabezas de la

Institución, se consideraron importante el tomar dos modelos; Modelo gestión de la diversidad de GOOGLE y Proyecto para la fomentación de una mejor inclusión y desarrollo de perfiles por medio de la Gestión de la Diversidad.

Se revisó la validez de cada modelo, pero consideraron su afinidad con estos dos modelos que serán descritos a continuación, ya que se orientan mucho a la Cultura Organizacional y para la Institución es muy importante considerar la cultura y realizar cambios organizacionales por medio del análisis de ella. Puesto que la cultura Organizacional para Casa Moeller Martínez representa la base de cualquier observación al cambio. Estos dos modelos fueron modificados por parte de ellos, a través de sus respectivas observaciones, y se decidió mantenerse en dos modelos ya que no se pudieron decidir por tan solo uno.

El tema de Cultura Organizacional es importante para la propuesta ya que comprende las actitudes, creencias, costumbres y valores la Institución, los cuales afectan al comportamiento laboral y al entorno de la empresa. Puesto que la cultura de la empresa influye en las tareas laborales, estilos de liderazgo, direccionamiento y sistemas de recompensa. Es por esto que la cultura empresarial va formando un entorno externo e interno para sus miembros, influyendo así en las políticas y prácticas para le gestión de recursos humanos (Bohlander, Snell, & Sherman, 2004).

Por ello es importante conocer la cultura organizacional, considerando elementos positivos y negativos de la empresa que influyan en el manejo de la Gestión de la Diversidad. Continuamente con el departamento de talento humano se pudo formar una conciencia colectiva, la cual se puede direccionar de manera positiva sus costumbres, creencias y actitudes para acoger a la inclusión de manera óptima y precisa. Estos elementos se catalogan invisibles pues pertenecen a los niveles más profundos de la inconsciencia de la organización y crean una especie de opiniones compartidas por los miembros de la Institución, los cuales determinan lo bueno o lo malo, es decir que al generar una adecuación de creencias sus actitudes serán modificadas y direccionadas a poseer ideas inclusivas en el equipo (Hernández J. , 2007).

A continuación se presenta el esquema y narración de los modelos elegidos y modificados por la organización.

MODELO 2: Manual de Formación de la Gestión de la Diversidad

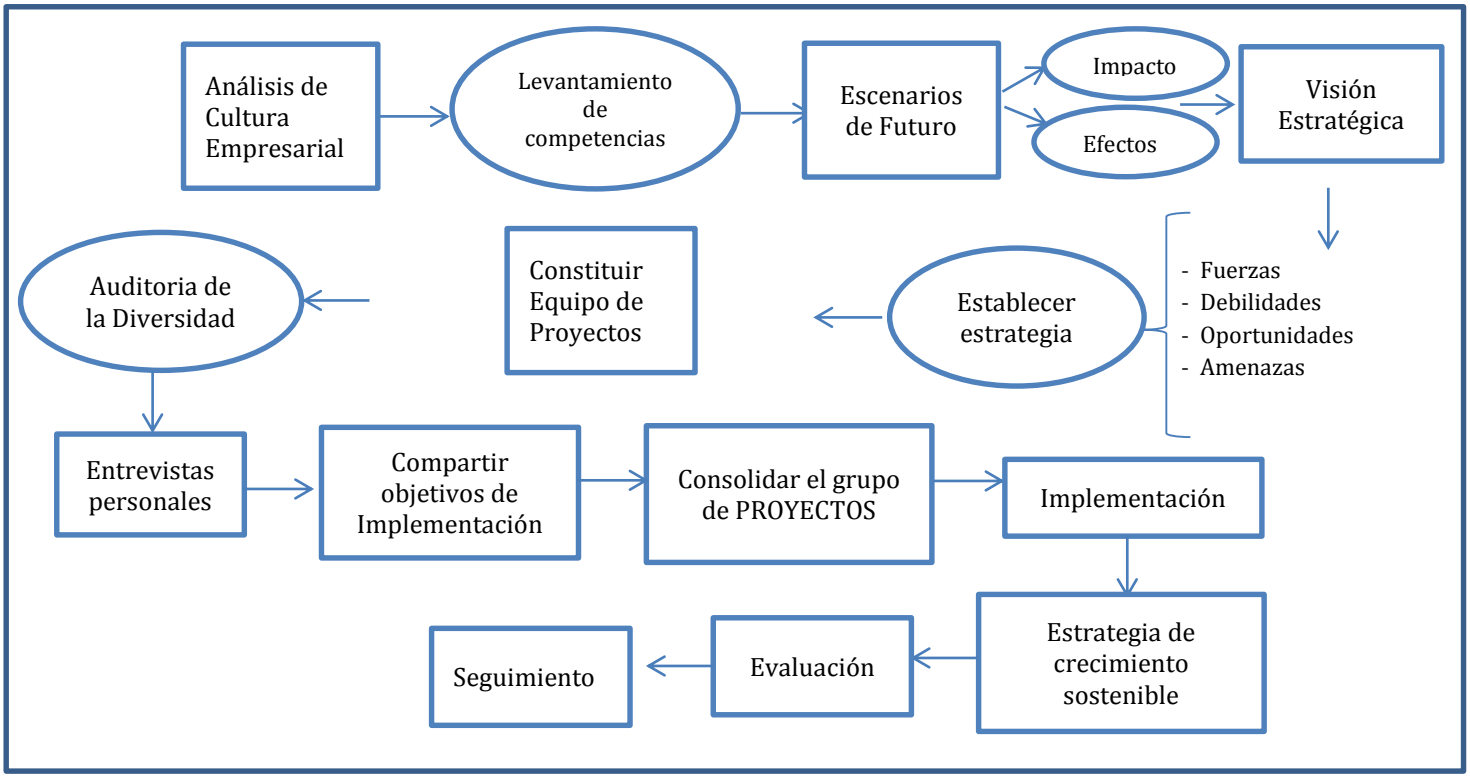


Figura 9. Manual de Formación de la Gestión de la Diversidad

Fuente: Europea, C. (2007).

Descripción Narrativa

Fase	Descripción
Análisis de Cultura Empresarial	Fase de revisión de todo lo que abarca a la cultura organizacional, profundizando objetivamente en los valores institucionales, que vayan acorde a la inclusión y compartir la información con todo el personal.
Levantamiento de competencias	Reconocer áreas de potencialización después del análisis especifico de cada perfil, para generar las estrategia a partir del estado actual y definir el procedimiento de inclusión, concientizando al equipo en el proceso de cambio organizacional
Escenarios de Futuro	Preparar proyecciones del cambio que se puedan generar en el personal al crear mayor relación e inclusión entre áreas y el personal.

Fase	Descripción
Visión Estratégica	Levantamiento del propósito y de los siguientes aspectos con todo el personal: Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y levantar la estrategia con el personal.
Constituir Equipo de Proyectos	Levantar un grupo de personas ejes que compartan a grupos y revisen que el proyecto se genere de manera eficaz. Considerando el impacto y los efectos.
Auditoria de la Diversidad	Después de la revisión de las evaluaciones y observaciones del personal se realiza la capacitación y socialización oficial del proyecto de inclusión en el equipo de proyectos, puesto que serán guías para revisión y acercamiento del proyecto c y a así abarcar con todos.
Entrevistas personales	El equipo de proyectos tendrá acercamientos con cada miembro y compartirá las competencias, para posteriormente potencializar los perfiles.
Compartir objetivos de Implementación	Revisar y oficializar los objetivos del plan de GD por medio del análisis del estado de la organización y el levantamiento de los perfiles, considerando lo recopilado y guiando a la inclusión.
Consolidar el grupo de PROYECTOS	Revisar lo avanzado en cuanto al proyecto y repartir los avances de la implementación, oficializando el proyecto y los cambios
Estrategia de crecimiento sostenible	Creación de planes para que el proyecto avance con el tiempo y tenga viabilidad
Evaluación y Seguimiento	Evaluación del proyecto con resultados y estar en constante seguimiento y revisión con el grupo de proyectos.

Tabla 3. Manual de Formación de la Gestión de la Diversidad

Fuente: Europea, C. (2007).

MODELO 4 Modelo de Madurez por Inclusión

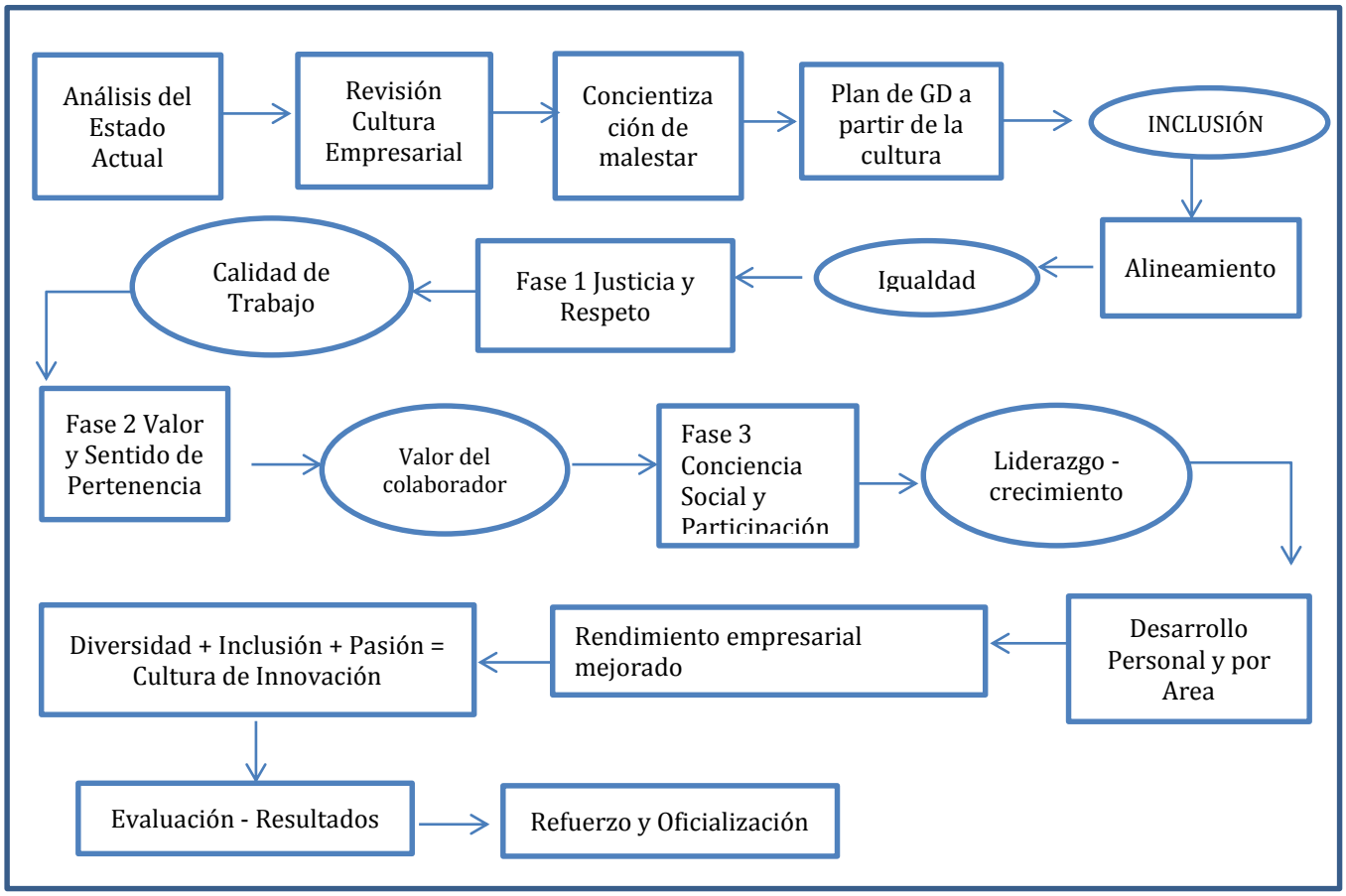


Figura 10. Modelo de Madurez por Inclusión

Fuente:Deloitte. (2012)

Descripción Narrativa

Fase	Descripción
Análisis del Estado Actual	Concientizar y revisar el estado actual del estado de la organización, en cuanto a los malestares o las condiciones que inhiben el desarrollo de todos los perfiles.
Revisión Cultura Empresarial	Es una fase de diagnóstico de la revisión de todo lo que comprende la cultura organizacional, profundizando objetivamente en los valores institucionales, que vayan acorde a la inclusión, informando constantemente y guiando al conocimiento de la Gestión de la Diversidad
Concientización de malestar	Informar a la organización con respecto al malestar en el que la Institución se está enfrentando y la necesidad de cambio
Plan de GD a partir de la cultura	Alinear el MGD ligado a la cultura que posee la empresa

Fase	Descripción
Inclusión	Generar la inclusión por medio del análisis de cada perfil. Revisión de competencias de cada colaborador, para conocer fortalezas de cada uno y considerar en los puntos en los que se destacan, considerando para su potencialización.
Calidad de Trabajo	Preparar el estado físico entre oficinas para evitar la división de las dos empresas, generando mayor relación e inclusión entre áreas. Mejorando el ambiente físico y laboral en la organización.
Fase 1 Justicia y Respeto	Después del levantamiento de competencias y adecuación en espacios, potencializar las destrezas y crear perfiles óptimos y no visualizar las diferencias. Levantando aceptaciones y respeto entre el personal.
Igualdad	Considerar las características de cada uno y fomentar una campaña de igualdad por medio del aporte que cada uno genera en la Institución, sin considerar discapacidad, género, religión, nacionalidad y carrera.
Alineamiento	Alinear al personal a través de las evaluaciones y observaciones del personal se realiza la capacitación y socialización oficial del proyecto de inclusión
Fase 2 Valor y Sentido de Pertenencia	Reforzar la cultura empresarial puesto que se guiará como fundamento para crear pertenencia a la organización y el valor de cada perfil.
Valor del colaborador	Evaluar a cada colaborador y reconocer su potencial, compartiendo luego este diagnóstico con cada uno de ellos, revisando áreas positivas y aquellas de mejora. De esta manera se genera crecimiento en el colaborador y en el área. Ya que se brindará esta información a las cabezas de equipo para que conozcan el potencial de su equipo.
Diversidad + Inclusión + Pasión = Cultura de Innovación	Fomentar esta fórmula y revisar si se está generando, inclusión y apropiamiento del cambio e instaurar una cultura innovadora e inclusiva
Rendimiento empresarial mejorado	Evaluar el cambio generado por el personal y los resultados en cuanto a rendimiento y en área de clima laboral.
Desarrollo Personal y por Área	Medición del nivel de inclusión del personal en organización y área con área.
Evaluación – Resultados	Segunda Evaluación y seguimiento de avances y revisión de resultados.
Refuerzo y Oficialización	Refuerzo de aspectos faltantes y oficialización del cambio en la organización.

Tabla 4. Modelo de Madurez por Inclusión

Fuente : Deloitte. (2012)

En el segundo taller se presentó el tema a los miembros con características diversas, los modelos propuesto para generar mayor inclusión, por medio de una introducción teórica y complementándola con la parte reflexiva. A través de dos dinámicas prácticas, la primera se desarrolló con tarjetas descriptivas de adjetivos negativos que se utilizan para describir al personal, mientras que desconocen las fortalezas que poseen y los hacen únicos. Se adiciona una presentación personal y grupal de su opinión acerca de esta propuesta de cambio y se tuvo muy buena acogida. Puesto que sabían que era necesario que se elimine los esquemas sociales y se fortalezca el concepto de la importancia de tener cualidades diferentes en el personal de la institución, esto se puede visualizar en Anexo 2 y 3.

El segundo taller se lo considera una retroalimentación reflexiva para la investigadora y las cabezas de la organización, puesto que se observó una aceptación inmediata por el personal que se siente excluido o minimizado actualmente en la empresa. Dando a conocer las condiciones y el estado de exclusión en los equipos de trabajo.

Al culminar estos dos talleres se comprendió que la metodología investigación-acción brindó resultados favorables para la obtención de la propuesta. Creada por medio de la participación del personal y su aceptación al cambio, validando el trabajo investigativo con sus observaciones y contrastes teóricos.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA

4.1 OBJETIVO

Presentar un Modelo de Gestión de la Diversidad (MGD) para la empresa Casa Moeller que proponga prácticas inclusivas para el personal diverso, fomentando además la integración organizacional, y una potencialización de las diversas características que los miembros posean.

4.2 RESPONSABLES

- Gerente General
- Coordinador Talento Humano
- Analistas de Talento Humanos (dos)

4.3. ACTIVIDADES

1. Revisar el estado actual del estado de la organización con fuente bibliográfica
2. Reunión de asociación del proyecto de Cambio.
3. Alinear el MGD ligado a la cultura que posee la empresa
4. Generar la inclusión partiendo del análisis de cada perfil.
5. Socializar la gestión de la diversidad
6. Seleccionar el modelo idóneo por medio de la revisión de Gerencia General, talento humano y personal considerado para el manejo de decisiones de la organización.
7. Identificar grupos de apoyo o guía del Modelo
8. Ejecutar el modelo paso a paso
9. Evaluar el avance del proyecto, evaluar el cambio generado por el personal y los resultados en cuanto a rendimiento y en área de clima laboral.
10. Medición del nivel de inclusión del personal en organización y área con área. Retroalimentación y correcciones.

4.4. SUPUESTO

Uno de los factores externos que puede favorecer al desarrollo de la propuesta, se presenta con el ingreso constante de nuevo personal con culturas diversas, recordando que continuamente existe la exigencia de ingreso de profesionales representantes de las marcas extranjeras en la empresa. Estos representantes llegan a la Institución con el objetivo de generar ingresos económicos a la marca y a la empresa, por lo que es importante para la organización Casa Moeller Martínez el formar una cultura inclusiva que retenga el personal diverso y desarrollar así avance para sus nuevos integrantes y para la economía de la empresa.

Al poseer personal diverso con pensamientos ricos en costumbres, idiomas, mitos, religiones y orientaciones sexuales, apoya al desarrollo del proyecto en la proposición de prácticas de innovación para una cultura organizacional inclusiva. Ya que al integrarlos en los equipos de trabajo y al programa de Gestión de la Diversidad, poseerán más conocimiento de esta práctica ya que han laborado en empresas internacionales, y pueden guiar con sus opiniones de lo percibido de empresas reconocidas que guían al personal con modalidades parecidas a la Gestión de la Diversidad.

Con respecto a factores que pueden perjudicar el desarrollo del proyecto, se asientan en la modificación que sufrió el departamento de talento humano, ya que el personal actual en ésta área es nuevo, y no conoce a profundidad el proyecto, pues no han estado presentes desde la elaboración de la propuesta. Éste departamento lo puede considerar como un nuevo proceso para generar un cambio y adaptar el desarrollo del personal bajo el lema institucional “fuera de la caja”, sin embargo no están enteramente enganchados para involucrarse en el mismo.

4.5. PRECONDICIONES

Aceptación de la gerencia general e interés en generar un proyecto de inclusión al personal.

Interés en el personal diverso por este proceso de cambio y exigencia para que sea ejecutado el MGD.

Personal que participó en los dos talleres están abiertos a la nueva propuesta de inclusión.

4.6. INDICADORES

Se refiere a los indicadores descriptivos del proyecto, la institución posee 90 miembros de los cuales se utilizó dos muestras para la elaboración de la propuesta, en la primera muestra se destacaron las cabezas para la toma de decisiones, el cual fue conformado de cinco personas. En la segunda muestra se realizó el taller con nueve personas, conformando un grupo de personas claves; por su perfil diverso e indicadores directos para la aplicación de la Gestión de la Diversidad.

Se presentaron a ellos cuatro modelos investigados para ser utilizados como propuesta, de los cuales escogieron dos, para ser tomados como claves para la decisión final de aplicación. Como se comentó anteriormente la Gestión de la Diversidad es una técnica reflexiva, en la cual en el momento de la aplicación, las cabezas conjuntamente con el departamento de Talento Humano escogerán el modelo propicio ligado a sus decisiones internas.

Cuando se genere la aplicación de la propuesta, se realizarán reuniones de revisión del avance de la Gestión de la Diversidad, las cuales se deberá asistir un integrante por cada área, para así compartir y guiar al equipo al siguiente paso del Proceso. Estas reuniones deberán ser realizadas con número mínimo de siete personas, puesto que es necesario tener la retroalimentación de la mayoría de las áreas o departamentos que están dentro del cambio planificado.

Para la revisión y evaluación del cambio generado hacia a una conciencia inclusiva, deberá ser realizada en un 80% de avance del proyecto, puesto que ahí serán notorios los cambios por conocimiento del proyecto más no por emoción o seguimiento de corrientes. La evaluación total del proyecto deberá ser analizada por medio de una proyección porcentual de análisis.

4.7. SOSTENIBILIDAD

Para la realización de este plan de acción se utilizará como base el estatuto de la Asamblea Constituyente “Dando así la entrada a una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos”. (Asamblea Constituyente , 2008). En donde se busca la igualdad del personal en la empresa Casa Moeller Martínez para generar una cultura inclusiva, potencializando a sus miembros y

buscando la obtención de una empresa empoderada. Para ello se necesita que el departamento de Recursos Humanos comprenda la necesidad de este cambio y los beneficios que pueden generar al personal directamente y a la economía de la empresa.

Se asegurará los cambios planeados en la organización, por medio del crecimiento económico que recibirá la empresa, al tener mayor inversión por parte de las marcas internacionales. Puesto que al retener su personal por mayor tiempo y con resultados favorables tendrán beneficios organizacionales. Generados por la creación de un clima adecuado para la realización de un trabajo óptimo y mayores acuerdos.

Al crear una empresa responsable en la inclusión laboral, tendrán mayor atracción para la creación de alianzas con otras marcas que aún no poseen, creando preferencia de inversión con la empresa Casa Moeller Martínez, por su adecuado clima laboral y su crecimiento económico con las marcas ya pactadas.

El proyecto brindará crecimiento e imagen de responsabilidad social a la Fundación AVA (fundación de la empresa) que busca ser parte de proyectos de responsabilidad social, en el ámbito internacional.

4.8. MEDIOS O INSUMOS

Los insumos que serán utilizados para las actividades del proyecto se destacarán por ser herramientas planificadas para el proyecto.

Con respecto a personas, las catorce personas que participaron en los primeros talleres de revisión de la propuesta, serán consideradas claves en el transcurso de la realización de ella. Adicional se debe tomar en cuenta que en cada reunión de revisión se necesitará un representante clave de cada departamento, para la retroalimentación del proceso.

Se utilizarán herramientas en los momentos adecuados como: bitácora de información, modelo de gestión de la diversidad definido, manual de procesos, descripción de cargos, minutas de reunión, trípticos de asociación del tema y material publicitario que sea utilizado en las actividades inclusivas.

A continuación se explicará el desarrollo de la propuesta en la Matriz de Marco Lógico.

Matriz de Marco Lógico

Objetivos	Descripción	Actividades	Insumos	Mét. /Téc	Indicadores	Medios de V.	Resultados	Supuestos	Presupuestos
Objetivo de desarrollo	Lograr la creación de un Modelo de Gestión de la Diversidad que vaya acorde a la institución.	Realizar la búsqueda de bibliografía precisas que apoye al proyecto	Material Bibliográfico	Fichaje bibliográfico	% Avance	Bitácora de información adquirida	Modelo finalizado de la Gestión de la Diversidad	Colaboración de los empleados	$ 500
	Desarrollar una propuesta de inclusión laboral por medio un análisis teórico-practico	Analizar la gestión de la diversidad corporativa en a bases bibliográficas respaldadas	Libros Copias	Análisis de documentos	Muestras: 5 personas cabezas de la empresa 9 personas representativas	Borradores del modelo			
		Redactar el Marco Teórico.	Computadora	Mapas conceptuales	% Avance	Resultados			
Objetivo del Proyecto	Proponer prácticas de innovación para una cultura organizacional inclusiva, la cual abarque una integración de los miembros de la empresa y su desarrollo.	Analizar la cultura empresarial	Libros	Observación	14 personas aplicadas las herramientas	Documento de Planificación de Taller Anexo1	Informe diagnóstico de cultura	Colaboración de los Empleados	$200 trimestrales
		Modificar la gestión de la diversidad según su cultura	Informes	Taller-Workshop	Personas en el taller	Agenda Participante Anexo 2 y 3	Propuesta	Colaboración de los Empleados	
		Proponer innovación a partir de la cultura organizacional	Diagnósticos de Culturas	Taller-Workshop	% Avance	Análisis constante	Cultura organizacional conocida	Autorización de la empresa	
Resultados Esperados	Implantar un modelo, que sirva de soporte para la optimización de perfiles, realizado por fases y cuya meta a mediano plazo sea consolidar el equipo de trabajo de la empresa.	Revisar el estado actual del estado de la organización con fuente bibliográfica	Libros	Síntesis	Dos modelos de opción	Modelos modificados y seleccionados por la empresa	Modelo de Gestión de la Diversidad Opciones	Información bibliográfica valida y actualizada	$ 70
	Implantar un modelo, que sirva	Revisar el estado actual del estado de	Información adquirida	Síntesis Análisis de	Dos modelos de opción	Modelos modificados y	Modelo de Gestión de la	Información bibliográfica	$ 70 $ 30

Objetivos	Descripción	Actividades	Insumos	Mét. /Téc	Indicadores	Medios de V.	Resultados	Supuestos	Presupuestos
Resultados Esperados	de soporte para la optimización de perfiles, realizado por fases y cuya meta a mediano plazo sea consolidar el equipo de trabajo de la empresa.	la organización con fuente bibliográfica Reunión de asociación del proyecto de Cambio.	Documentos impresos de los modelos definidos	información	Definir un modelo	seleccionados por la empresa Modelo definido MGD	Diversidad Opciones Modelo definitivo	valida y actualizada Decisión por el modelo a aplicarse	
		Alinear el MGD ligado a la cultura que posee la empresa	Informes de resultados de asociación	Método deductivo e inductivo	1Informe por Área	Informe	Cultura Empresarial existente	Interés por el personal	$ 20
		Generar la inclusión partiendo del análisis de cada perfil.	Reporte de perfiles existente	Revisión y análisis de perfiles	90 personas asociadas al tema	Descripción de perfiles	Perfiles definidos	Necesidad por las áreas	$ 30
		Socializar la gestión de la diversidad	Tríptico de asociación del proyecto	Asociación del tema	90 personas asociadas al tema	Tríptico Anexo 5	Tema GD asociado con la empresa	Apertura al tema	$ 60
		Seleccionar el modelo idóneo por medio de la revisión de Gerencia General, talento humano y personal considerado para el manejo de decisiones de la organización.	2 Modelos pre seleccionados	Reunión Gerencial	Modelo idóneo	Formalización del modelo elegido	Plan de Acción establecido	Falta de interés	$10
		Identificar grupos de apoyo o guía del Modelo	Minuta de reunión y evaluación de agentes clave	Organización de gestión de cambio	7 Personas claves mínimo	Minuta de Reunión Anexo 6	Aplicación inicial del Modelo	Perfiles dispuestos a ser claves	$ 30
		Ejecutar el modelo paso a paso	Minuta de reunión y evaluación de agentes clave	Organización de gestión de cambio	7 Personas claves mínimo	Minuta de Reunión Anexo 6	Aplicación inicial del Modelo	Perfiles dispuestos a ser claves	$ 30
		Evaluar el avance del proyecto	Reunión de evaluación del proceso de	Análisis de cambio y mejora de equipo	80% de Avance en el proyecto	Minuta de Reunión Anexo 6	Revisión de avances y mejoras	Información real y adecuada	$ 40

Objetivos	Descripción	Actividades	Insumos	Mét. /Téc	Indicadores	Medios de V.	Resultados	Supuestos	Presupuestos
			cambio						
		Evaluar el cambio generado por el personal y los resultados en cuanto a rendimiento y en área de clima laboral.	Reunión de evaluación del proceso de cambio	Análisis de cambio y mejora de equipo	80% de Avance en el proyecto	Minuta de Reunión Anexo 6 Revisión final	Revisión de avances y mejoras	Información real y adecuada	$ 40
		Medición del nivel de inclusión de persona en organización y área con área.	Minuta de reunión de evaluación.	Retroalimentarse con información del avance	Porcentaje de avance	Minuta de Reunión Anexo 6 Revisión fina	Resultados obtenidos con el MGD	Correcto seguimiento del proyecto	$ 30
		Retroalimentación y correcciones.	Minuta de reunión de evaluación.	Retroalimentarse con información del avance	Porcentaje de avance	Revisión final	Resultados obtenidos con el MGD	Correcto seguimiento del proyecto	$ 30

Tabla 5. Matriz de Marco Lógico

Fuente: Vallejo C.(2016)

4.9. MONITOREO

El monitoreo con respecto a esta propuesta va ligado a la implementación del proyecto, puesto que permitirá el control continuo o periódico de la implementación de proyecto. Se tiene proyectado trabajar en varios equipos de control, los cuales serán preparados constantemente para avanzar en cada etapa de la Gestión de la Diversidad. Estos miembros serán los responsables de alinear y retroalimentar a las cabezas y al departamento de talento humano los avances en la gestión de cambio. Esto se lo realizará a través de las reuniones periódicas con los responsables de la determinación de avance, utilizando la minuta de reunión como herramienta de guía y retroalimentación del estado de cambio, para llevar a cabo las debidas intervenciones en el DO.

Estos agentes son importantes en el subsistema del DO, puesto que es un proceso de orientación sistémica, responsable de guiar a la organización a trabajar de forma armónica e integral, ya que sus partes están interrelacionadas. La importancia de estos agentes se deriva por la actuación conjunta con la dirección de la empresa y están encargados de conocer los objetivos establecidos y así guiar a los equipos a obtener éxito en el programa (Davis & Newstrom, 2013).

Adicionalmente el departamento de talento humano conjuntamente con gerencia se responsabilizará de visualizar los perfiles diversos por medio de la revisión y actualización de los manuales de descriptivo de cargos. Revisando además las fortalezas de su personal por medio de evaluaciones de competencias, personalidad y aptitudes conociendo de esta manera factores que permitan desarrollarse de manera óptima.

En cuanto al área administrativa se generará informes financieros para poder controlar la mejora en el rendimiento y crecimiento empresarial, y visualizar además el ahorro económico por la baja rotación de perfiles y la disminución de inversión constante en la inducción inicial al cargo. Se instaurarán de manera oficial los cambios revisados en el personal y se detectará las barreras que se eliminaron en el aspecto social y no permitían la inclusión, formando una cultura participativa de manera interna y externa.

4.10. DESTINATARIOS (AS)

Se busca que todo perfil excluido sea tomado por sus fortalezas y aptitudes laborales y personales. Adicional se promueve el conocimiento de los perfiles que posee la Institución para reconocer su adecuado desenvolvimiento laboral, generando crecimiento

en el equipo, esto permitirá la adecuada relación y adecuación de los perfiles en la fusión de empresa, conociéndose así entre equipo y áreas que conforman una institución.

Por medio de todo este enfoque se busca una optimización económica por la correcta adecuación del personal, evitando deserciones y procesos errados por falta de conocimiento de su equipo; generando además una cultura consolidada por el conocimiento de lo que se posee y lo que se ha formado a través de la Gestión de la Diversidad.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La cultura del país en la perspectiva social y organizacional aún posee una apreciación conservadora de perfiles, con características diversas o particularidades no comunes, que crean reacciones que minimizan, ignoran y discriminan a aquellos. Es por ello que esta investigación busca innovar y concientizar a la organización sobre una mejor inclusión laboral y respeto a sus derechos. Esta Responsabilidad Social es obligatoria y penalizada al ser incumplida por la Ley Ecuatoriana, por medio del Plan del Buen Vivir, que recalca la igualdad de derechos a través de políticas que impidan la exclusión en cualquier ámbito, y promueve la convivencia sin discriminación, para alcanzar una vida digna, con derecho a salud, educación, protección social, atención especializada y protección especial (SENPLADES, 2013).

Al gestionar el cambio en el ámbito organizacional, se generó un proceso de adecuación e introducción al personal; sensibilizando el tema de Gestión de la Diversidad mediante una investigación teórica que refleja temas que el departamento de Recursos Humanos debe considerar. Estos temas son derivados del DO; intervenciones, cambio organizacional, cultura organizacional, gestión de la diversidad. Adicional se revisó el proceso y el propósito generado en los diferentes países para lograr una mejor inclusión y generar un mejor clima laboral.

Se desarrollaron herramientas para el levantamiento de información en la Institución, que sirvieron de retroalimentación para la investigadora, de cómo el proceso de cambio puede ser ingresado a la Institución, adquiriendo así un modelo que se alinee a sus necesidades y cultura organizacional. La metodología acorde a la investigación se denomina investigación-acción y se refiere al estudio de una situación social, ésta permite una intervención en dos tiempos, que conforman cuatro etapas. El primer tiempo desglosa una indagación disciplinada que permite generar sustento de la idea inicial y la preparación del plan de acción. En la segunda se revisa la información teórica adquirida y se diseña el plan de acción.

Para que la inclusión sea efectiva en el proceso de Gestión de la Diversidad, se debe partir de una experiencia vivencial y reflexiva, por medio de fases de reconocimiento, conocimiento de temas desconocidos, respeto e integración, por medio

del diálogo y negociación de temas que se encuentran en revisión. De esta manera se pueda generar un mejor desempeño personal y grupal, y forjar un mejor rendimiento laboral y económico.

En cuanto a los objetivos planteados, se los ha cumplido sin complicaciones y con apoyo de la empresa. El primer objetivo se lo justifico en el capítulo 2, pues describió información referencial y teórica que soporte el tema de la propuesta. Con respecto al objetivo dos, al realizar un inventario de la población existente para la adecuación del Modelo de Gestión de la Diversidad basada en la cultura y la necesidad de la empresa. Fue realizada a través de una muestra, contactada en dos tiempos, la primera con a un contacto directo a los líderes de área y la segunda con perfiles claves para el desarrollo de la propuesta por su diversidad e interés, revisado en el Anexo 8 y en el Capítulo 3. Adicional se realizó observaciones con algunos de los miembros, para revisión de perfiles y apreciación del conocimiento del tema de Gestión de la Diversidad, enlazado con el Anexo 7. Posteriormente en el objetivo 3 se propuso prácticas de innovación por medio de la plantación de modelos de Gestión de la Diversidad, generando propuestas innovadoras que creen una mejora en los procesos de Recursos Humano y crecimiento empresarial más consiente e inclusivo. Finalmente en el objetivo cuatro se plantearon y propusieron conjuntamente con la organización dos modelos óptimos, derivados en fases y pasos que sirvan como soporte para la optimización de perfiles y mejora del clima laboral, obteniendo así un equipo de trabajo consolidado.

Por medio de la disertación se consideró generar conciencia para que la organización actúe bajo la dinámica de las normativas inclusivas del Ecuador, planteadas por la Constitución a través de instituciones y procedimientos del Plan del Buen Vivir y la CONADIS. Adicionalmente por ser una empresa que se interrelaciona a nivel internacional se buscó promover la responsabilidad social con sus asociados, al cumplir normativas de la OIT.

Lo que se considera un posible retraso en la aplicación de este proyecto es la falta de aprobación por parte del departamento de Talento Humano, puesto que al no ser el mismo equipo de trabajo en el área, no tienen total conocimiento del proyecto de cambio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización a determinar cuáles son aquellas acciones que posee su personal al actuar frente al personal diverso. Detectando reacciones comunes de aquellos que afectan y de los afectados por ésta problemática, para que al momento de ser aplicado el plan de acción exista un conocimiento de resistencias "conservadoras" y erróneas que deberán ser tratadas y modificadas.

Para generar el proceso investigativo, se recomienda revisar la investigación bibliográfica de manera minuciosa, pues no hay la suficiente información en el idioma español y para la cultura local es un tema desconocido. Adicional nutrirse y aprovechar de gran manera los aportes que dan las normativas nacionales e internacionales con respecto a la aplicación del tema, puesto que son bases fundamentales para cualquier decisión empresarial.

Se propone a la empresa Casa Moeller Martínez a considerar la metodología usada en ella, puesto que el método de investigación-acción puede guiar al nuevo departamento de Recursos Humanos a un reconocimiento teórico práctico de ésta gestión de cambio. Logrando así una mejor comprensión y enganche al proyecto, el cual fue revisado con Gerencia desde antes de la propuesta.

Se recomienda a la institución generar compromiso para valorar la diversidad, a partir los objetivos planteados y a la cultura observada. Puesto que este proceso de cambio depende de que la Gerencia General pueda decidir con consciencia el modelo a ser aplicado, buscando así crecimiento institucional y formulando interés constante sin perder el propósito de este cambio organizacional.

Se sugiere crear grupos de apoyo e integrar a personas pertenecientes a las minorías; estos deberán ser informados en programas de aprendizaje de la gestión de la diversidad y de las leyes nacionales que lo defienden. Para fortalecer los estándares de comunicación y generar un alineamiento informativo constante y directo, pues los mentores estarán en constante aprendizaje y guía del equipo.

Posteriormente de estar puesto en marcha el modelo, realizar auditorías de la diversidad, que refiere a mejorar los procesos inclusivos, generando valor agregado al área de Recursos Humanos. Actualizando así constantemente el manual con los perfiles que posee la institución, para no volver a caer en los errores antes realizados por la falta

de conocimiento del personal existente en la institución. Tomando en consideración que si un integrante nuevo no cumple el perfil con exactitud bajo las descripciones señaladas, se impulsara a un desarrollo por medio de programas de crecimiento como capacitación o planes de carrera.

LÍMITACIONES DEL ESTUDIO

Lo que se considera limitación para que la disertación llegue a su total logro, fue la falta de selección a un solo modelo de Gestión de la Diversidad, pue éste se dio por la falta de interés de Gerencia General hacia el desarrollo de la empresa. Ya que los Gerentes residen en Estados Unidos, en donde han avanzado con otros negocios de mayor importancia. Con respecto al movimiento de Casa Moeller Martínez se desplaza en un mantenimiento de la memoria de sus abuelos y la historia de la empresa familia y es por esto que los movimientos internos se han limitado a una revisión netamente de importación. Dejando a un lado el cuidado de su empresa y de aquellos que la conforman, puesto que se han considerado otras inversiones más representativas. Por todo este cambio, el personal ha comenzado a reducirse y su departamento de Recursos Humanos también, conformado por personal nuevo y recién adaptado a la empresa, el cuál no se ha enrolado con el proyecto desde el inicio. Este nuevo departamento ha retrocedido, considerando que ellos hoy en día no manejan temas de Desarrollo Organizacional, más su responsabilidad se desplaza en asuntos netamente de nómina, impidiendo así tener una completa comprensión del proyecto.

Bibliografía

Alonso-Raya Adoración. (2009). *Gestión de la Diversidad en las Empresas .* España: Colección EOI Empresa.

Álvarez, E. M. (2005). *Gestion en la Salud: estudios de casos sobre cultura organizacional en Colombia.* Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Arango, B. L. (16 de Marzo de 2016). *Biblioteca Virtual*. Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/eco

Asamblea Constituyente . (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Montecristi: Asamblea Contituyente.

Barragán, R. (2013). *Guía Para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Investigación 4a. Ed.* La Páz: Offset Boliviana Ltda.

Berge, P., & Luckmann, T. (1992). *La Construcción Social de la Realidad.* Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Bohlander, Snell, & Sherman. (2004). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: El Oso Panda.

CONADIS. (13 de Octubre de 2015). *Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades*. Obtenido de http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/por_un_cambio_en_la_inclusion.pdf

Comisión Europea. (2007). *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad .* Londrés: IDM Diversity.

Davis, K., & Newstrom, J. (2013). *Comportamiento Humano en las Organizaciones.* Máxico D.F.: Programa Educativo LAE.

Deninson. (25 de Abril de 2015). *The Denison Organizational Culture Model*. Obtenido de http://www.denisonconsulting.com/model/organizational-culture

Deninson, D. (1990). *Cultura Corportaiva y Efectividad Organizaciona.* New York: John Willey.

Deloitte. (2012). *Modelo de Madurez.* Mexico: Deloitte Touch.

Diversidad, I. E. (2000). *Modelo del Gestón de la Diversidad .* Barcelona: IEGD.

Fundación Cepaim. (2013). *Gestión de la Diversidad en Entornos Profesionales.* España: Fundación Cepaim.

García-Moreto, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las Empresa.* Barcelona: Club de la Excelencia en Sostenibilidad.

Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones 4ta. Ed. .* México D.F.: McGrawHill.

Hernández, J. (2007). *La Culturocracia Organizacional en México.* México: Editorial Academia Española.

Hofstede, G. (01 de 01 de 2015). *The Hofstede Centre*. Recuperado el 05 de 10 de 2016, de http://geert-hofstede.com/

IEGD, I. E. (2000). *Modelo del Gestón de la Diversidad .* Barcelona: IEGD.

Keli, M. (2007). *Manual de Formación en Gestion de la Diversidad .* Madrid: Comisión Europea.

Lewin, K. (1946). *La Investigación Acción y los problemas de las minorias.* España: Editorial Popular.

Mansilla, D. R. (2012). *Gestion Organizacional 4a. Ed.* Santiago de Chile: Plaza y Vales Editores.

Martinez, C. M. (30 de enero de 2015). *Casa Moeller Martinez Web Page*. Obtenido de http://www.casamoeller.com/the-group/lvmh-group

Martinez, M. (2014). *Manual de Inducción de Casa Moeller Martínez.* Quito: CMM.

Maxnuk, A. (23 de 01 de 2016). *Revista Talento en Expansión*. Obtenido de Talento en Expansión: http://talentoenexpansion.com/2014/06/10/diversidad-e-inclusion-como-claves-para-construir-culturas-de-alto-rendimiento/

Mello. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral.* La Habana: Limusa Noriega Editores.

Ministerio de Sanidad. (2013). *Informe Gestión de la Diversidad en las Empresas.* España: Fundación de la Diversidad.

Muñoz, R., & Peña, D. (2007). *El Desarrollo de las Organizaciones del Siglo XXI .* Madrid: Epercial Directivos.

Naciones Unidas. (2012). *La Responsabilidad de las Empresas de Respetar los Derechos Humanos.* Nueva York: Naciones Unidas.

Organización de las Naciones Unidas. (30 de 06 de 2016). *Carta de Naciones Unidas*. Recuperado el 20 de 04 de 2016, de http://www.un.org/es/index.html

Organización Internacional del Trabajo. (15 de 10 de 2016). *OIT*. Recuperado el 20 de 04 de 2016, de Convenios: http://www.ilo.org/

Organización Redacoge. (30 de 10 de 2015). *Organización Redacoge*. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de Gestión de La Diversidad: http://www.redacoge.org/mm/file/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20DIVERSIDAD_MEN%C3%9AS/El%20Plan%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Diversidad_en%20baja.pdf

Piquer, M. J. (2014). *Investigación-acción para conseguir grupos colaborativos eficaces.* Murcia: Publicaciones de la Universidad de Murcia.

PNBV. (13 de Octubre de 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir.* Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de http://www.buenvivir.gob.ec/

PUCE. (2007). *Las disertaciones en la PUCE.* Quito: Dirección General Académica.

Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional .* México D.F.: Pearson Educación.

Ruggie, J. (2007). *Promotion and Protection of All Human Rights .* Chicago: Human Rights Council.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership .* San Francisco: Jossey-Bass.

SENPLADES. (13 de Octubre de 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir.* Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de http://www.buenvivir.gob.ec/

Silva, R. I. (2011). *Las Empresas y Los Derechos Humanos.* Navarra: Cuadernos de la Cátedra .

Torrecilla, F. J. (2011). *Acción- Investigación.* México D.F.: Métodos de Investigación en Educación Especial.

UNED Derecho. (01 de 01 de 2016). *Enciclopedia juridica*. Recuperado el 16 de 03 de 2016, de Diccionario: http://www.uned-derecho.com/diccionario/

Sandoval, M. F. (Enero de 2015). Casa Moeller Martinez. (C. Vallejo, Entrevistador)
Villanueva, P. (2011). *Divesidad Innovadora.* España: Gesbiblo.

ANEXOS

ANEXO 1 DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN DE TALLER MGD

CASA MOELLER MARTÍNEZ

Datos Generales Del Taller:

INFORMACIÓN DEL EVENTO	
Nombre:	**Taller de Presentación de Modelos de Gestión Orientado a Casa Moeller Martínez**
Facilitación a cargo de:	Carla Vallejo (Investigadora)
Duración:	4 Horas
Dirigido a:	UNA PERSONA REPRESENTANTE POR ÁREA
Lugar:	Oficinas Casa Moeller Martínez
Recursos requeridos:	Sala de capacitaciones Material Audio Visual (documentación física) Documentos Digitales Formatos de Planificaciones Proyector Parlantes Computador
Personas por Taller (Aprox.):	10

ANÁLISIS	
Pertinencia • ***¿Cuál es el propósito del taller?*** • ***¿El taller cumple la necesidad?***	El propósito es informar a las cabezas representantes de la institución sobre el trabajo realizado por la investigadora para la aplicación del Modelo de Gestión de la Diversidad en la Institución. Explicando de manera práctica y palpable los resultados que se pueden encontrar por medio de la aplicación Cumple además la necesidad de retroalimentar a la investigadora con información y puntos de vista por parte de las cabezas institucionales, el aporte que ellos absorben con lo presentado.
Nivel de la Necesidad • ***¿Qué área influirá a la necesidad de la empresa y del personal?***	Demostrar por medio del taller los beneficios que puede brindar la Gestión de la Diversidad para permitir el desarrollo de personal, provocando crecimiento empresarial. Por medio de ejemplos y explicación de fases de aplicación del modelo. Para así observar resultados a largo plazo.
Tipo de Necesidad ***Óptimas. Soportar Objetivos y***	**Consolidar Objetivos y Estrategias:** Permite a

Estrategias • ***Aprovechar Oportunidades*** • ***Solucionar discrepancias del desempeño*** • ***Cumplir con Normas y Regulaciones***	las personas alinearse con los objetivos institucionales. **Mejorar Desempeño:** Del personal y por ende empresarial **Organización con Derechos:** Guiar al personal y a cabezas a potencializar perfiles por medio de la optimización de sus cualidades y generando una mejor integración al personal.

❖ Introducción y antecedentes:

El propósito general de este taller es presentar a la organización la investigación que la empresa ha permitido a la investigadora realizar en su institución, por medio de la revisión del personal. Adicional por medio del análisis de la cultura organizacional y la ruptura en las relaciones internas, se busca con la presentación del taller desarrollar una solución que no solo influya en el respeto y mejoramiento del clima y cultura empresarial.

Es por ello que se busca potencializar perfiles en la organización, para adecuarlos de mejor manera en la empresa, y producir planes de crecimiento y desarrollo. Para así gestionar de mejor manera la inclusión del personal e integración adecuada según sus características.

❖ Objetivo General

Presentar un Modelo de Gestión de la Diversidad (MGD) para la empresa Casa Moeller Martínez a través de un estudio teórico-práctico, que proponga mejoras en las políticas y prácticas inclusivas, fomentando además la integración organizacional, y una potencialización de las diversas características que los miembros posean.

❖ Objetivos de Impacto

Al final del taller se pretende que los participantes tengan la capacidad de:

1. Manifestar la comprensión de información general e importante de lo expuesto.
2. Manifestar sus puntos de vista acorde a lo expuesto para retroalimentación.
3. Aceptar el cambio por medio de la gestión de la diversidad para mejoramiento.
4. Brindar recomendaciones a la investigadora para optimizar el producto.

ANEXO 2 AGENDA DEL TALLER CON GERENCIA GENERAL

ETAPA	TIEMPO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
DESCRIPCIÓN INTRODUCTORIA	09:00-09:05	Bienvenida e introducción del tema	Investigadora
	09:05-09:10	Breve explicación teórica del tema	Investigadora
ANÁLISIS SINTOMÁTICA	09:10-09:20	Dinámica de integración y asociación de como visualizamos al compañero de trabajo por medio de estereotipos	Investigadora
PARTICIPACIÓN AGENTE PRINCIPALES	09:20-9:40	Lista colectiva por los representados acerca de su apreciación en el equipo de trabajo	Investigadora
	09:40- 10:00	Análisis de lista colectiva	Investigadora
PROPUESTA SOLUCIÓN	10:0-10:40	Presentación de posibles modelos GD	Investigadora
ANALISÍS DE PROPUESTA Y DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	10: 40- 11:40	Las cabezas analizar los modelos presentados y revisar el mejor modelo	Investigadora
	11: 40- 12:30	Realizar conclusiones y acuerdos	Investigadora

ANEXO 3 AGENDA DEL TALLER CON PERSONAL DIVERSO

ETAPA	TIEMPO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
DESCRIPCIÓN INTRODUCTORIA	14:00-14:05	Bienvenida e introducción del tema	Investigadora
	14:05-14:20	Breve explicación teórica del tema	Investigadora
ANÁLISIS SINTOMÁTICA	14:20-14:40	Dinámica de integración y asociación de como visualizamos al compañero de trabajo por medio de estereotipos	Investigadora
PARTICIPACIÓN AGENTE PRINCIPALES	14:40-15:00	Lista colectiva por los representados acerca de su apreciación en el equipo de trabajo	Investigadora
	15:00- 15:50	Análisis de lista colectiva	Investigadora
PROPUESTA SOLUCIÓN	15:50-16:30	Presentación de posibles modelos GD	Investigadora
ANALISÍS DE PROPUESTA Y DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	16: 30- 17:00	Analizar los modelos presentados y revisar el mejor modelo	Investigadora
	17: 00- 17:10	Realizar conclusiones y acuerdos	Investigadora

ANEXO 4 AGENDA DEL TALLER PARA PARTICIPANTE

Gestión de la Diversidad



Se refiere a una estrategia de orden corporativo que propone orientar a la inclusión equitativa de los diversos perfiles existentes en la empresa, optimizando su valor, y guiando a un mejor proceso y clima empresarial.

Puntos a Tratar

1. Introducción del Tema
2. Justificación- Concepto
3. Ocupacionales
4. Beneficios directos
5. Objetivos
6. Impactos
7. Resultados
8. Conclusiones
9. Modelos

2016

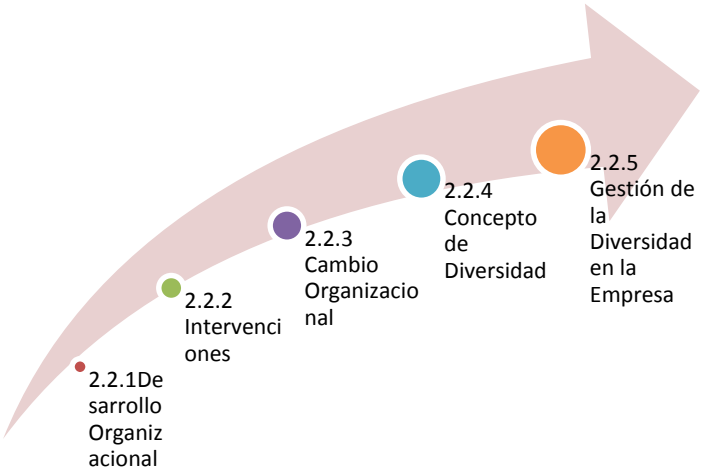
ETAPA	TIEMPO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
DESCRIPCIÓN INTRODUCTORIA	09:00-09:05	Bienvenida e introducción del tema	Investigadora
	09:05-09:10	Breve explicación teórica del tema	Investigadora
ANÁLISIS SINTOMÁTICA	09:10-09:20	Dinámica de integración y asociación de como visualizamos al compañero de trabajo por medio de estereotipos	Investigadora
PARTICIPACIÓN AGENTE PRINCIPALES	09:20-9:40	Lista colectiva por los representados acerca de su apreciación en el equipo de trabajo	Investigadora
	09:40- 10:00	Análisis de lista colectiva	Investigadora
PROPUESTA SOLUCIÓN	10:0-10:40	Presentación de posibles modelos GD	Investigadora
ANALISIS DE PROPUESTA Y DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	10: 40- 11:40	Las cabezas analizar los modelos presentados y revisar el mejor modelo	Investigadora
	11: 40- 12:30	Realizar conclusiones y acuerdos	Investigadora

ANEXO 5 TRIPTICO DE ASOCIACIÓN

Gestión de la diversidad

CONCEPTO

Se refiere a una estrategia de orden corporativo que propone orientar a la inclusión equitativa de los diversos perfiles existentes en la empresa, optimizando su valor, y guiando a un mejor proceso y clima empresarial. (Comisión Europea, 2007).



La Gestión de la Diversidad se desataca como un enfoque estratégico de suma importancia para el departamento de Talento Humano para el crecimiento de las empresas y organizaciones. Su punto de origen es la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y la inclusión social, adicionalmente pone en valor la diferencia social en el campo empresarial (Fundación Cepaim, 2013).

OBJETIVOS

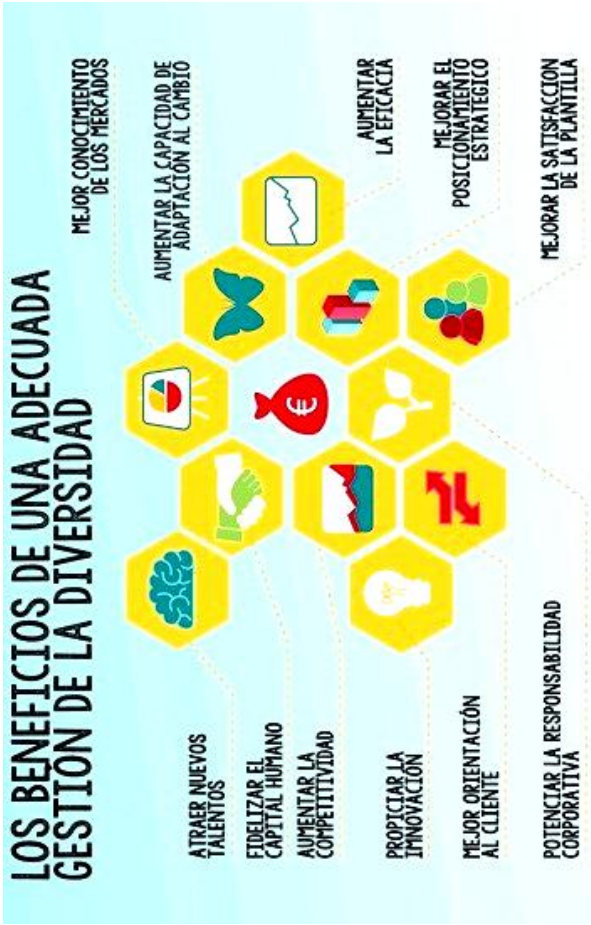
Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de la Diversidad (MGD) para la empresa Casa Moeller Martínez a través de un estudio teórico-práctico, que proponga mejoras en las políticas y prácticas inclusivas, fomentando además la integración organizacional, y una potencialización de las diversas características que los miembros posean.

- ✓ Este diseño tiene como propósito analizar y fortalecer las características del personal de la empresa Casa Moeller Martínez, para poder atraer talentos potenciales y retener al personal existente, generando así una apropiada integración institucional.

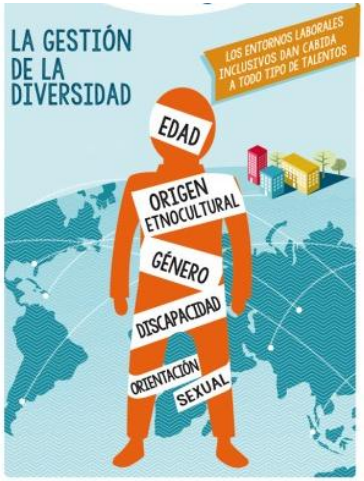


BENEFCIOS



INCLUSIÓN

DIVERSIDAD+ INCLUSIÓN: CRECIMIENTO EMPRESARIAL





DIVERSIDAD + INCULISIÓN+PASIÓN: CULTURA DE INNOVACIÓN

La figura de conciencia colectiva que se desarrolla entre los colaboradores de una institución, en donde abarca términos o significados que identifican a la organización de otras.

Tales conceptos institucionalizan y ajustan las conductas sociales de sus miembros, y serán profundizadas por medio de la dirección de la cabeza de la empresa.

Esta dirección se basará en la relación y determinación de percepciones muy claves como la de miembro trabajador, sistema cultural, clima organizacional, comunicación institucional y socialización ((Inclusión, 2016)



DATOS CURIOSOS





ANEXO 6 MINUTA DE REUNIÓN

Minuta de Reunión

INFORMACIÓN GENERAL	
Fecha:	Hora:
Lugar:	Moderador:
Título:	Objetivo:

PARTICIPANTES	
Nombre y apellido	**Cargo**

SÍNTESIS DE TEMAS TRATADOS		
Tema	**Situación / Pasos a seguir**	**Responsables**

NOTAS

TEMAS PENDIENTES
-

Próxima reunión:	

ANEXO 7 EVALUCIÓN DE ENTREVISTAS CON LÍDERES DE ÁREAS

PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS

1. ¿Cómo se siente usted con el área?
2. ¿Cómo define usted la comunicación en la empresa con respecto a temas de trabajo e institucionales?
3. ¿Considera usted se ha hecho algo para la adaptación de la diversidad en la empresa?
4. ¿Cuál es su sentido de pertenencia con la empresa? (Su relación con ella)
5. ¿Conoce la visión, misión, valores y lema de la empresa? (Cultura Organizacional)
6. De los valores que la empresa trata de fomentar con la fundación ¿Cuál le ha impactado más y lo práctica? (Cultura Organizacional)
7. Defina el liderazgo en la empresa Casa Moeller Martínez (Cultura Organizacional)
8. Con respecto a lo revisado con el tema de inclusión ¿En qué ámbitos cree usted pueda influir?
9. La Gestión de la Diversidad es un proceso de innovación empresarial Está de acuerdo a la aplicación de éste?

Entrevistado	Funciones de Área	Sentido con el Área	Comunicación	Gestión de la Diversidad	Sentido de Pertenencia	Conocimiento Cultura	Valores	Liderazgo	Sugerencias para inclusión	Innovación
Adriana Torres	Marketing, Logística y Facturación	Disfruta y adquirió experiencia	Comunicación en falencia, por áreas fragmentadas no hay costumbre de comunicación y menos directas	Ya que es de otro país ha notado los distintos pensamientos. Más en el contacto área de marketing, ya que es un área diversa, pero es un movimiento pasivo.	Compromiso latente de parte de los colaboradores,	No conoce la misión y visión, (sugerencia de que otros conozcan y que aporten conoce el lema e historia de la familia.	Espiritualidad- de adentro hacia afuera, y cuidado a la gente	Recomienda que exista Gestores Internos, que guíen mayor a la empresa no solo en liderazgo, sino en la parte humana **Personalmente:** Ha generado destrezas que no pensó adquirir pero no por el apoyo de la empresa.	Oportunidad de crecimiento y charlas informativas	Si, Le gustaría salir de la rutina y ser considerada en el grupo.
Dayana Valverde	Importaciones	Malestar con los departamentos, porque no entienden su función	Poca importancia de personas de otras áreas. Cree que a los otros les parece poco importante, le gustaría la información cara a cara, y que el mail sea la constancia de lo hablado	**Carácter Individualista-** en ciertas áreas, aun así cree que ha comenzado a crecer el interés y apoyo.	Un cariño y agradecimiento por la formación personal.	No conoce, sólo conoce el lema de la belleza interior	Compromiso (puliendo aun) solidaridad y compañerismo	En mandos altos, hay falencia, porque no hay seguimiento para todos, **Personalmente:** un crecimiento en liderazgo, a través de este tiempo difícil	Crecimiento Espiritual, revisar temas que permitan conocerse a sí mismos y a los otros.	Si, dispuesta al cambio para crecer

Entrevistado	Funciones de Área	Sentido con el Área	Comunicación	Gestión de la Diversidad	Sentido de Pertenencia	Conocimiento Cultura	Valores	Liderazgo	Sugerencias para inclusión	Innovación
Jennifer	Representante legal de Fundación AVA	Por relación con Willy y Evelyn, muy a gusto	Muy difícil la comunicación con CMM, les limitan, con Crisol mayor relación	La gente se limita porque existe personal muy antiguo y conservador (religioso)	Con CMM siente que los excluyen	Se siente relacionada y conoce	Compromiso, espiritualidad, falta compañerismo y solidaridad	Seguimiento por parte de Evelyn y Gloria	Trabajar en la Unidad y en la comunicación directa, para poner a un lado el individualismo entre áreas.	Si, abierta a aprender y ser apoyo como fundación
Fernando Vagas	Asesoramiento Externo de la parte Técnica y Operativa	Agente externo, no se siente como parte en si, por su propia decisión.	Siente que como área no han vendido bien este tema, ha tratado de gestionar un cambio	No se ha logrado aún por la División entre áreas, cree que el tema se puede aprovechar el deporte para unir al personal	Se siente ligado a la empresa por agradecimiento, pese que ya no pertenece	Se siente ligado por su gran tiempo en la empresa aún no siente que conoce textual cual es.	Humanismo, falta responsabilidad y compromiso total de parte de todos	Por parte de Willy es un gran apoyo, **Personalmente:** se observa como un líder abierto a partir de resultados, evaluando a su área para decisiones, se basa en el dialogo y capacitándolos.	Que las charlas vayan más al corazón y desarrolle las destrezas técnicas, mejorar la parcialidad en los beneficios	Les dificultaría al inicio ya que no se conoce al personal y se han cerrado.
Diego Parra	Control general y levantamiento de procesos en la compañía	Muy a gusto, disfruta mucho, le permitió un crecimiento y ha mejorado el celo entre comerciales y administrativos	Gran Falencia, se basan en excusas las cuales no hay solución, sugiere reuniones y modelos virtuales para mantenerse al tanto	Ha mejorado, pero espera que se siga fomentando el respeto y conocimiento de aquellos con personal diverso.	Se siente agradecido y ligado, ya que aprendió en la empresa a ser el profesional que es hoy, y le permitió un crecimiento.	A partir del levantamiento del plan estratégico le encontró sentido al propósito con la empresa, pero esto solo lo viven los que levantaron, los nuevo ya no conocen tanto	Compromiso, y lealtad, se trata de pulir la solidaridad, sugiere que se debería eliminar la habladuría	Con respecto a liderazgo se refiere a Pablo, como una persona muy abierta e inteligente. Paola demuestra que conoce y ha comenzado a formar seguridad hacia los demás. Con respecto a Willy lo considera como un líder incomparable y modelo. **Personalmente:** siente que la empresa le ha permitido crecer como líder y trata dar lo mejor.	Evitar la creación de grupos sociales muy cerrados	Si, abierto para gestionarse y aprender del nuevo proyecto

Entrevistado	Funciones de Área	Sentido con el Área	Comunicación	Gestión de la Diversidad	Sentido de Pertenencia	Conocimiento Cultura	Valores	Liderazgo	Sugerencias para inclusión	Innovación
Felipe Pérez-Anda	Gestor de Proyectos	Se siente muy identificado y a gusto	Prefiere una comunicación directa para fortalecer vínculos y que la gente entienda el mensaje (que involucre tono de voz). "Díselo en persona"	Ha mejorado las relaciones interpersonales y consideración con el personal diverso	Se siente identificado y agradecido con la empresa, considera una lealtad	Cree que conoce por relacionarse directo con Willy, pero no lo percibe vivencial en los demás	Compañerismo es el valor más fuerte pero siente que los valores plasmados no son muy practicados	Willy es considerado como la persona que trata de gestionar el bienestar de cada colaborador de la empresa, y busca un crecimiento en ellos	Formatos para gestionar la comunicación entre todos, el respeto y conocer de la diversidad. Sugiere convivencias donde se cambien entre amigos	Si, se convertiría en un proyecto fuera de la caja
Paola Duque	Coordinadora Financiera	En un proceso de formación, y aprendizaje. Se siente mejor considerado al año anterior, ya se han logrado solucionar parcialmente las incongruencias con Pili	Limitación de comunicación con el área de Contabilidad y con Silva, no permite gestionar procesos. Hay muchas interrupciones en la comunicación, que influyen en el clima laboral	No se ha logrado en la totalidad y más porque genera diferencias entre áreas	Se siente dispuesta a dar el 100% ya que no siente ser una trabajadora más, sino parte de un hogar. Ha dejado otras opciones por la empresa.	Fue participe del levantamiento del plan estratégico, pero siente que no ha sido enteramente difundido a todos, y que ciertos no se apropian.	Compromiso y honestidad, trabajo en equipo en los procesos externos. Faltan solidaridad, y cuidar y entender al otro	Pablo se ha convertido en un líder excelente, que ha manejado la administración lo mas que ha podido**, pese a ello tiene preferencias en comerciales no es abierto en cuanto a decisiones con los administradores**. En cuanto a Willy ha formado en los miembros un bienestar humano.	Se desarrolle de manera estructurad para no quedar en ideas.	Esta dispuesta a cambiar sus gestiones y ser parte del apoyo y ser fuera de la caja
Janet	Otorgar crédito a los clientes y verificar el flujo de dinero que ingresa a la compañía	Muy buena relación con las personas del área por el hecho de que comparten el día a día.	Prefiere en cualquier actividad que se realice dejar escrito lo hablado, no se basa mucho en com. Directa	Persona abierta a entablar relaciones, muy afín con sus compañeros de área y con personal diverso, puesto que es parte de la diversidad, pero aun observa barreras	Se siente identificada con la empresa desde su ingreso, mejoró procesos, empresa que se preocupa por el talento humano.	Falta de conocimiento de la misión visión, falta de gerente administrativo que divulgue misión, visión.	No existe práctica de misión visión y valores	Falta de enfoque del manual de procedimientos, cabezas más enérgicas que verifiquen trabajo de cada área si hay problema solucionar.	Considera necesario para generar derechos y respeto.	Esta dispuesta a ser parte.

Entrevistado	Funciones de Área	Sentido con el Área	Comunicación	Gestión de la Diversidad	Sentido de Pertenencia	Conocimiento Cultura	Valores	Liderazgo	Sugerencias para inclusión	Innovación
Francisco Herrera	Venta de productos profesionales en salas de belleza	**Interrupción procesos** Problema con dpto. Cartera, mejoro el tema de control, dpto. Facturación error de digitación, dpto. De servicio al cliente no ha mejorado. Área crítica y deficiente sistemas (correo, red) frustración equipo por no brindar buen servicio a clientes por sistema.	Herramienta ineficiente correo se debería cambiar al herramienta, preferencia por comunicación directa.	Buena relación marketing y DPP, por relaciones laborales no existe mucha interacción con AVA y crisol. Malestar personal con áreas porque no entienden al personal diverso	Empresa de la cual ha aprendido mucho se encuentra comprometido.	Misión y visión no están claras, falta de unidad y de nombre. Instaurar un solo slogan, un solo nombre, una sola visión y misión.	Empresa comprometida, todas las personas dan 150 %, buena filosofía de cuidar el talento humano.	Pablo buen líder motivador lleva bien la compañía, necesario plan carrera, malestar por no identificación de logros. **Personalmente:** respeto división equipo comprometido, se cumplieron metas, falta control aspecto a mejorar.	Dar mayor seguimiento a todas las áreas no tan solo en la parte laboral	Si, Foco fuera de la caja debe girar alrededor del dpto. Comercial que es el más diverso.
Narcisa Zumba	Recibir, clasificar, registrar y custodiar los ingresos y egresos de la empresa.	Grupo meticuloso, ayudan a la carga laboral que existe. Área expuesta a malestar cliente interno o externo. Departamento relegado.	no comenta	Falta mucho por ser trabajado, aunque no considera necesario.	Se siente identificada con la empresa	Conoce la misión y visión actuales conjuntamente con la historia de la empresa.	La empresa se preocupa por el talento humano y por el espíritu.	no comenta	Revisará potenciales de áreas más allá ya que serán potenciados los perfiles	Si, por realizar las cosas de diferente manera aprovechando el nuevo conocimiento después que el proceso de potencialice su perfil.

ANEXO 8 REPORTE FOTOGRÁFICO TALLER









