

Desafíos de la gestión de la diversidad en el panorama vasco de las empresas de inserción¹

María Esther Aretxabala

FLACSO-España

<esther.aretxabala@gmail.com>

María Luisa Setién

Universidad de Deusto

Azken hiru bosturtekoetan garrantziko aldaketa soziodemografikoak izan ditugu euskal testuinguruan, eta horiek agerian utzi dute zer interes sortu den aniztasunagatik eta horren kudeaketagatik, baita lantokietan ere. 2011. eta 2012. urteetan zehar Euskal Autonomia Erkidegoan egin den ikerketa-proiektu baten emaitzetan oinarritu da artikulu hau. Gizarte-ekonomiaren eta ekonomia solidarioaren alorreko eragile aktiboenetako batek, gizarteratze-enpresak hain zuzen, egin dituen urratsak nabarmentzea da ikerketa horren azken helburua, eta halaber nabarmentzea zer irtenbide inplementatzen dituzten enpresa horiek profil askotako pertsonen tratamenduari dagokionez. Enpresa horiek langile taldeen dibertsifikazio gero eta handiagoarekin egituratzen dituzten esperientziak jardunaren funtsezko osagaiak dira, hala nola aukeraberdintasuna eta diskriminaziorik eza nagusitzen ari den testuingurura egokitzen laguntzen duten abantaila gisa, abiapuntutzat hartuta errespetua eta desberdintasunak nabarmentzea eta kide guztien erabateko parte-hartzea eragozten duten oztupoak ezabatzea.

GAKO-HITZAK:

Aniztasunaren kudeaketa, nazioarteko migrazioak, genero-aniztasuna, gizarte-ekonomia eta ekonomia solidarioa, Euskal Autonomia Erkidegoa.

Los importantes cambios sociodemográficos a los que hemos asistido en el contexto vasco en los últimos tres lustros evidencian el interés incipiente por la diversidad y su gestión, también en los centros de trabajo. Este artículo, basado en los resultados de un proyecto de investigación desarrollado en la Comunidad Autónoma del País Vasco durante 2011 y 2012, pretende señalar los pasos seguidos por uno de los agentes activos de la economía social y solidaria, las empresas de inserción, así como las soluciones que éstas implementan de cara al tratamiento de las personas de distintos perfiles. Las experiencias que estas empresas articulan con la progresiva diversificación de sus plantillas representan un elemento clave de actuación, desde la igualdad de oportunidades y la no discriminación como ventaja competitiva que ayuda a adaptarse al contexto plural imperante, partiendo del respeto y la puesta en valor de las diferencias y de la eliminación de barreras que impidan la participación plena de todos sus miembros.

PALABRAS CLAVE:

Gestión de la diversidad, migraciones internacionales, diversidad de género, economía social y solidaria, Comunidad Autónoma del País Vasco.

¹ Este artículo deriva de la obra Aretxabala y Setién, *El reto de la diversidad para las empresas de inserción vascas. El empleo de inmigrantes y mujeres*, Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto, 2014.

1. Introducción

La Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) ha asistido en un breve lapso temporal a un proceso intenso de crecimiento de la inmigración internacional, ya que hace apenas dos décadas era difícil imaginar un escenario donde el número de personas de origen extranjero empadronadas ascendiera a más del 6% de la población y superara los 140.000 vecinos (Ikuspegi, 2014). Esta característica ha marcado la progresiva diversificación que caracteriza a las sociedades contemporáneas, que se alejan de la uniformidad de otras épocas con múltiples elementos que interactúan como ejes de diferenciación que se aprecian en el día a día. De hecho, en el dinámico sistema social vasco aún están por instituir medidas sistemáticas para la resolución de los cambios sociodemográficos derivados del envejecimiento de la población, del aumento de la participación de las mujeres fuera del ámbito doméstico y de la acomodación del cada vez más cuantioso volumen de personas residentes en localidades de fuera de sus países de nacimiento (Aretxabala y Setién, 2014). De ahí que un estímulo global y uno de los desafíos institucionales más relevantes sea la capacidad de gestionar la asentada superdiversidad (Vertovec, 2014)².

Sin duda, la gradual pluralidad que vive la sociedad vasca y, por ende, sus organizaciones empresariales, evidencia la importancia de reconocer las diferencias como el germen que posibilita la mejora, cuando tales desemejanzas se manejan de manera adecuada y beneficiosa. En concreto, las buenas experiencias e iniciativas que se dan en materia de gestión de la diversidad en las diferentes empresas muchas veces no se perciben, ni se es consciente de que existen, al no contar con unos protocolos definidos para tal finalidad y, por tanto, no se dan a conocer. Por ello, este artículo aspira a recoger y visibilizar algunos aspectos de la gestión de la diversidad en las empresas de inserción en Euskadi, dado que el incremento de la diversidad en sus platillas ha sido muy notable en los últimos quinquenios. Estas empresas de la economía social y solidaria vasca, pese a una destacada ignorancia sobre sus principios y sobre su significativa contribución a la sociedad, abogan decididamente por la gestión exitosa de la realidad, partiendo de la base de que las diversidades tanto étnicas, culturales o religiosas como de género se plantean como una realidad útil y enriquecedora para favorecer la actividad empresarial actual.

Dirigiendo la atención a la labor que desempeña este tipo de agentes empresariales sociales, nos centraremos en los datos de una investigación desarrollada en 2011 y 2012. A través de una metodología mixta, con técnicas cualitativas (más de un centenar de entrevistas en profundidad, tanto a mandos responsables de las empresas de inserción y de sus enti-

dades promotoras como a sus propios trabajadores) e instrumentos cuantitativos (cuatro cuestionarios cerrados pasados a los agentes implicados), presentaremos una síntesis de los resultados obtenidos, para poner de manifiesto la naturaleza y relevancia social de tales dispositivos de cara al tratamiento normalizado de la diversidad.

A lo largo de los tres apartados de este trabajo, se contextualiza y reflexiona sobre el desafío que supone el tratamiento de la gestión de la diversidad en las empresas de inserción vascas. En la primera parte, se describen las transformaciones surgidas en la sociedad y centros de trabajo vascos, con especial atención a lo ocurrido en este tipo de dispositivos empresariales. Ello se completa con un segundo apartado donde se apuntan las líneas de intervención adoptadas para la gestión de este eje de caracterización, y los modelos de buenas iniciativas que pueden ayudar a manejar el reto de la diversidad existente entre sus trabajadores. Para finalizar, se concluye con los aspectos más significativos en torno a lo tratado y se plantean interrogantes sobre el porvenir, dado que la diversidad se erige en característica actual y futura de las sociedades.

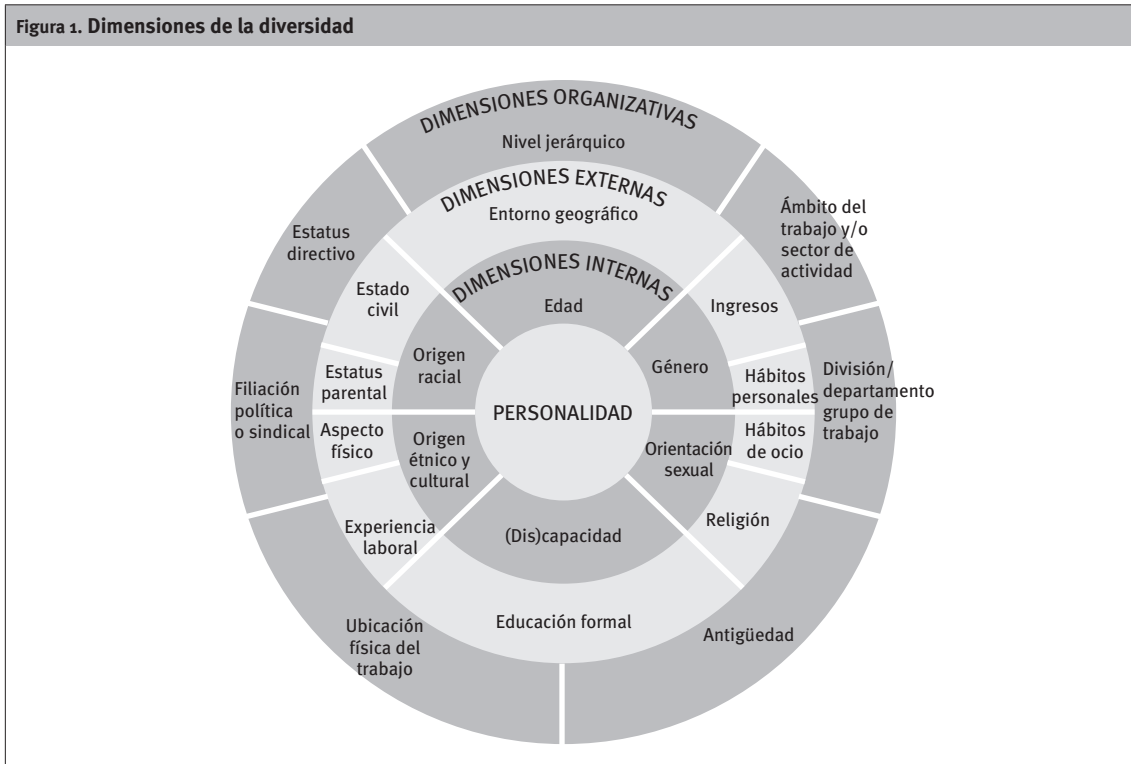
2. Transformaciones en un entramado cada vez más plural: diversidad étnica y de género en las empresas de inserción vascas

Con el telón de fondo de lo sucedido en otras regiones de la Unión Europea, en el territorio de la CAPV también se conjugan las múltiples realidades de las sociedades democráticas occidentales. En estas sociedades, calificables como postradicionales en la terminología de Giddens (1997), se vive una creciente pluralidad por la coexistencia e interacción pacífica de grupos diferentes, con mezcla de estilos de vida, valores y creencias (Berger, 1994). Por lo tanto, en nuestros días, la sociedad vasca, al igual que la mayoría de las sociedades occidentales, afronta un tiempo de transformaciones e incertidumbres con varios frentes pendientes de resolución como consecuencia de los procesos de globalización y mundialización que viven las poblaciones contemporáneas y que suponen una ampliación, profundización y aceleración de la interconexión mundial en todos los aspectos de la vida social actual (Castles, 2008).

Si hablar de diversidad es hablar de diferencias, en 2008 Gardenswartz *et al.* desarrollaron uno de los modelos clásicos para analizar esas diferencias, que distingue un trío de niveles o dimensiones de la diversidad que giran en torno a la persona y a su manera de ser y de estar (Figura 1). Las dimensiones se estructuran en capas terrestres, desde la más interior a la más exterior, distinguiendo entre, por una parte, la personalidad y las facetas internas que se refieren principalmente a las características de las personas en sus aspectos sociodemográficos; y por otra, entre los aspectos externos centrados en el contexto geográfico y las dimensiones organizativas, que

² Este investigador social introdujo el término *super-diversity* (superdiversidad) en 2007 para referirse a los múltiples elementos que afectan a los cambios en la vida cotidiana, especialmente entre los inmigrantes en Londres.

Figura 1. Dimensiones de la diversidad



Fuente: Gardenswartz *et al.*, 2008.

tienen que ver con el nivel jerárquico en el centro de trabajo y las relaciones laborales. En este modelo no se debe menospreciar el hecho de que una persona puede, ciertamente, pertenecer a más de una categoría, que la pertenencia a un grupo de identidad no es fija ni inmutable, y que cada grupo es dispar.

Fruto de una sociedad cada vez más plural, resulta un entorno empresarial caracterizado por un incremento de la diversidad en sus organizaciones, siendo la heterogeneidad de los agentes empresariales un rasgo característico del entorno productivo actual. Si tal diversidad no se gestiona correctamente, puede generar conflictos que suponen costes importantes para las empresas, como reclamaciones, baja productividad o absentismo laboral. Por el contrario, cuando se dota a las empresas de los procesos organizativos y valores adecuados para la gestión de la diversidad, ésta se convierte en un recurso con capacidad estratégica para adaptarse a las necesidades de sus clientes, empleados, proveedores y, en general, a las realidades plurales imperantes. En el Estado español³, la aplicación de políticas de gestión de la diversidad en las empresas es un fenómeno relativamente nuevo en comparación a otros países del entorno occidental, siendo el desafío principal convertir la diversidad en el motor de crecimiento de las organizaciones (VV.AA., 2011).

³ Dentro del Estado español, la discriminación está tipificada penalmente y constituye un delito. En el ámbito laboral, está regulada a través de los supuestos previstos en el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, aprobada por el Real Decreto 5/2000, de 4 de agosto.

En nuestro análisis nos detendremos a desgranar lo acontecido en cuanto al tratamiento de la diversidad en las empresas de inserción como dispositivos activos de la economía social y solidaria vasca. Esta esfera económica articula propuestas que antepone a las personas al capital, y resulta un área esencial y de gran potencial, al constituirse en una de las vías más coherentes y directas para contribuir a la sostenibilidad de los derechos sociales. Este tipo de economía siempre se ha caracterizado por dar respuestas innovadoras a las necesidades sociales que no encuentran una solución adecuada por parte de los agentes económicos tradicionales, sean públicos o privados (Marcellino *et al.*, 2008). No se puede obviar que los agentes de la economía social y solidaria en la CAPV mantienen valores de interés general que deben ir adaptándose a las condiciones cambiantes, pero siempre con el objetivo de aplicar prácticas económicas alternativas, enraizadas en la fertilidad de la tradición vasca, desde experiencias inclusivas y desde el paradigma que sitúa la actividad económica en medio de las necesidades humanas, al primar a las personas y al fin social sobre el capital y al promocionar su compromiso con el desarrollo local, la paridad de género y la cohesión social. Tales cuestiones forman parte del conjunto de necesidades y preocupaciones vigentes en sociedades democráticas y avanzadas, como lo es la sociedad vasca.

En España, la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, pionera a escala mundial, se define aquella como el conjunto de las actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, llevan a cabo aquellas entidades que persiguen bien

el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos. Las empresas de inserción se engloban dentro de las entidades de este subsector económico, al ser estructuras productivas que trabajan en el mercado produciendo bienes y servicios con el objetivo adicional de la integración social de sus trabajadores en inserción, y articulan cierta capacidad de innovación para satisfacer los problemas que surgen en la sociedad: cambios sociales, legales, administrativos, o de otro tipo, siempre en defensa de los derechos y las libertades de las personas, y basándose en el respeto a la diversidad, la pluralidad y la tolerancia (Gil y Ramos, 2013). En concreto, en la CAPV, las empresas de inserción están reconocidas desde 2001, cuando el Gobierno Vasco creó un registro específico. Los datos reflejan el incremento en su número, ya que en 2011 se contaba con 53 registradas, cifra considerablemente superior a la decena existente en 2004 (Gizatea, 2012).

2.1. Diversidad étnica y de género en las empresas de inserción de Euskadi

Las empresas de inserción vascas pueden servir de observatorio de lo que está ocurriendo socialmente y parecen erigirse en actores sociales claves, a través de su filosofía y metodología de actuación proactiva y respetuosa con las dispares características de cada sujeto.

Este tipo de dispositivos empresariales constituyen escenarios óptimos para que sus empleados, independientemente de su género, grupo cultural o étnico, puedan gozar de una verdadera igualdad de oportunidades, desplegando esfuerzos para que los individuos de diferentes perfiles se conozcan entre sí y aúnen esfuerzos. Detallaremos un par ejes de diferenciación dentro de las plantillas de este tipo de empresas en los últimos años: el género y el origen.

Sobre la diversidad de género, cabe indicar que prácticamente la totalidad de las empresas de inserción en Euskadi cuentan con mujeres en sus plantillas y existe una alta feminización de las plantillas (Gizatea, 2011). Sin embargo, cabe destacar que, si bien el peso de la tasa de mujeres trabajadoras generalmente ha superado el 50 %, esta proporción ha disminuido en 10 puntos en los últimos cinco años (Tabla 1).

Tabla 1. Feminización de las plantillas en las empresas de inserción. CAPV, 2008-2013 (%)

Año	%
2008	63
2009	62
2010	73
2011	57
2012	57
2013	53

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias sociales anuales de Gizatea.

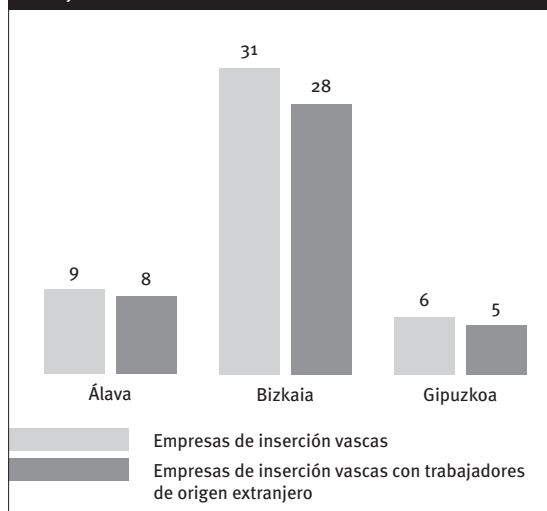
En cuanto al mapa de diagnóstico de la diversidad étnica, basado en la incorporación de los trabajadores extranjeros a las empresas de inserción vascas, según datos primarios del estudio realizado, podemos afirmar que el número de personas de origen extranjero empleadas a finales de 2012 rondaba el 35 % del total de los trabajadores de las empresas de inserción vascas. Esta cifra ha pasado de representar aproximadamente el 5 % en los albores del siglo XXI, según indicaban fuentes de la Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco (Gizatea), a representar algo más de tres de cada diez empleados en este tipo de empresas, en una tendencia contraria a lo acontecido con la proporción de féminas. Como relata uno de los responsables entrevistados, en relación a las personas de origen extranjero y su proceso paulatino de incorporación en su realidad empresarial:

No es una foto estática, es más bien como un vídeo. Esto está cambiando en el tiempo. [...] Sí que hemos notado un aumento de las personas inmigrantes en lo que tiene que ver con lo laboral. En este momento, yo calculo que un tercio de las personas que estamos atendiendo ahora son personas inmigrantes (EP-o8)⁴.

Este aumento de la diversidad étnica puede ser reflejo, a su vez y en parte, del crecimiento de volumen de población de origen extranjero en la propia sociedad vasca, que a comienzos del presente siglo se situaba en torno al 2 % de su población, mientras que en 2012 se fijaba en el 6,9 % (Ikuspegi, 2014). Por lo tanto, la diversidad étnica en las empresas constituye un fiel reflejo de lo que está aconteciendo en el propio tejido social vasco, aunque con una tendencia mucho más marcada (unos 7 puntos frente a 3), por el tipo de personal que integra las plantillas de este tipo de empresas sociales.

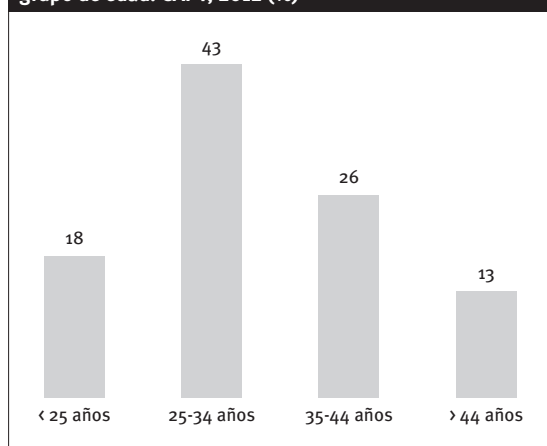
Por otro lado, según la investigación llevada a cabo, el porcentaje total de empresas de la CAPV asociadas a Gizatea que cuentan en su plantilla con inmigrantes internacionales es del 89 %, distribuidas de modo desigual por provincias (Gráfico 1). Es decir, aproximadamente nueve de cada diez empresas de inserción vascas cuentan con trabajadores de origen extranjero en sus plantillas, aunque están distribuidas de manera dispar por toda la geografía vasca. Por lo tanto, la diversidad étnica es una variable muy presente en este tipo de empresas vascas.

⁴ La nomenclatura utilizada en la referencia a las entrevistas semiestructuradas en profundidad realizadas durante el proyecto de investigación fue la siguiente: ER, responsable de redes asociativas de las empresas de inserción y de la economía social y solidaria vasca (3 en total); EP, responsable promotor de empresa de inserción (16 en total); GE, gerentes de empresas de inserción (9 en total); TA, técnicos de acompañamiento (17 en total); EI, persona de origen extranjero (40 en total); y EM, mujer en plantilla de inserción (28 en total).

Gráfico 1. Distribución de las empresas de inserción con trabajadores de origen extranjero, por provincias. CAPV, 2012

Fuente: Elaboración propia a partir del tratamiento de datos primarios de la investigación.

En cuanto a las características personales de estos trabajadores de origen inmigrante, destacan por ser un grupo claramente heterogéneo. De hecho, los inmigrantes en plantilla en las empresas de inserción vascas se distribuyen casi igualmente al 50 % entre hombres y mujeres y, como se refleja en el Gráfico 2, se reparten por todas las edades, a pesar de que el grupo más numeroso tiene entre 25 y 34 años (43 %). Entre los empleados de origen extranjero, son mayoría quienes están solteros (50 %), aunque solamente un 30 % declara no tener hijos a su cargo e, incluso, un 17 % manifiesta tener 3 o más hijos. Respecto a su formación, oscila entre la de quienes declaran no tener ningún tipo de formación (2 %) y la de quienes poseen estudios universitarios (9 %), pero el subconjunto más numeroso está formado por aquellos que han cursado educación secundaria (41 %).

Gráfico 2. Distribución de los trabajadores de origen extranjero empleados en las empresas de inserción, por grupo de edad. CAPV, 2012 (%)

Fuente: Elaboración propia a partir del tratamiento de datos primarios de la investigación.

Sin embargo, como rasgo destacado dentro del grupo de trabajadores extranjeros en plantilla de las empresas de inserción de la CAPV sobresale su muy variada procedencia: desde personas originarias de países asiáticos, como Pakistán o Nepal, hasta nacidas en algún Estado miembro de la Unión Europea, como Rumanía o Bulgaria. No obstante, los seis países de los que procede el mayor número de trabajadores extranjeros (Tabla 2) se reparten entre tres africanos, Marruecos (22 %), Senegal (7 %) y Argelia (6,5 %); y otros tres de Latinoamérica, Bolivia (12 %), Colombia (11 %) y Ecuador (7 %).

Tabla 2. Principales países de origen de los trabajadores de origen extranjero en las empresas de inserción. CAPV, 2012 (% sobre el total de trabajadores extranjeros)

País de origen	%
Marruecos	22,0
Bolivia	12,0
Colombia	11,0
Senegal	7,0
Ecuador	7,0
Argelia	6,5

Fuente: Elaboración propia a partir del tratamiento de datos primarios de la investigación.

El incremento de la diversidad en la empresas de inserción viene marcado por la propia idiosincrasia de este muy heterogéneo colectivo de los inmigrantes internacionales, que implica un amplio abanico de idiomas, culturas o costumbres que conviven en estos centros de trabajo vascos. Es evidente la enorme diversidad que se permea entre los trabajadores en plantilla de las empresas de inserción vascas en estos momentos. De ahí que resulte enriquecedor el análisis de las medidas y acciones que los órganos de dirección de estas empresas utilizan para gestionar tal diversidad.

3. Gestión de la diversidad en las empresas de inserción de la CAPV

Conviene indicar primeramente que la filosofía del modelo de gestión/organización de las empresas de inserción enlaza armoniosamente con la concepción del trabajo como elemento clave en la calidad de vida de las personas y de la comunidad en general, y afirma la importancia de recuperar la dimensión humana, social, política, económica, ambiental y cultural del trabajo. Su gestión/organización se sustenta en seis principios básicos (REAS-Euskadi, 2011):

1. Equidad, con un principio ético o de justicia en la igualdad como objetivo social, vinculado con el reconocimiento y respeto de la diferencia.
2. Trabajo en todas sus dimensiones, como fundamento para la calidad de vida de las personas.

3. Sostenibilidad ambiental, respeto por la naturaleza y defensa del consumo responsable.
4. Cooperación frente a la competencia, la colaboración y la generación de sinergias.
5. No lucratividad, búsqueda del beneficio integral, que contemple no solamente los aspectos económicos, sino también los resultados humanos, sociales, medioambientales, culturales y participativos.
6. Compromiso con el entorno, y defensa del desarrollo local sostenible y comunitario.

Este conjunto de principios se refleja en las medidas de gestión que ponen en marcha los órganos de dirección de las propias empresas de inserción (Gráfico 3). Como se puede observar, prácticamente 2 de cada 3 de estas empresas vascas promueven disposiciones en favor de la igualdad de oportunidades (61%) entre mujeres y hombres, y hacia la erradicación de cualquier tipo de discriminación basada en el sexo, a través de la promoción del empleo femenino, la reserva de puestos, el fomento de la contratación de mujeres en riesgo de exclusión social y la elaboración de planes de igualdad de la empresa. Como relata sobre su experiencia vital una de las trabajadoras que ha participado en el trabajo de campo realizado:

Me casé joven, con 23 años, y enseguida empecé a tener niños; tengo tres niñas. Con lo cual, he estado muchos años ocupándome de mi hogar y de las niñas. Así que no he trabajado durante mucho tiempo por ocuparme de la familia. Al divorciarme, me encontré en la situación de que tenía que hacerme cargo yo sola de mi casa y de mis tres hijas. Y por eso empecé a buscar trabajo y empecé a encontrar algún empuje laboral. Es difícil en este paro tan largo de tiempo, como son catorce años, reintegrarte a la vida laboral. Cuando te has ocupado siempre de tu casa. Y el reciclarte, también, porque la tecnología avanza, todo avanza y tú te quedas un poco obsoleta. Así que con 36 años es difícil empezar a trabajar; sobre todo con cargas familiares y siendo mujer, es bastante difícil (EM-04).

Desde nuestro punto de vista, el hecho de que las empresas avancen en políticas de igualdad logra que sus trabajadoras y trabajadores mejoren sus condiciones laborales, que se llegue a una mayor cohesión y equilibrio en las relaciones y en la posición y espacios que ocupan hombres y mujeres. Todo ello, sin duda, puede repercutir directa y positivamente en el desarrollo de la actividad de la empresa.

Son menos las empresas que aplican acciones relativas a la discriminación positiva (44%) para contrarrestar en cierta manera los posibles efectos de situaciones desfavorables para las trabajadoras y promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Respecto a la conciliación de la vida familiar y laboral, prácticamente en 3 de cada 4 empresas de inserción en la CAPV apoyan explícita-

mente poner en marcha acciones orientadas a alcanzar la conciliación la vida familiar y la vida laboral (78%). Ciertamente, poder compatibilizar horarios es una variable muy importante. Expresado en palabras de uno de los gerentes de una de las empresas:

Tenemos algunas madres solteras, o solas ahora mismo, que eso ya genera problemas con los horarios. Eso lo tenemos en cuenta y, en la medida de lo posible, lo ajustamos. Siempre digo en la medida de lo posible, porque lo primero que hacemos aquí es trabajar (GE-01).

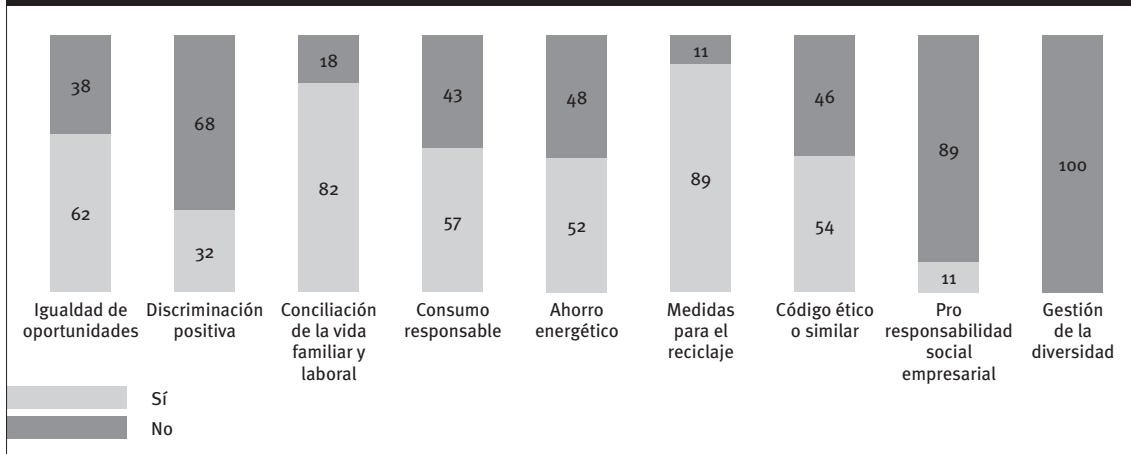
Otro rasgo principal de estas empresas es su concienciación a favor del respeto al medio ambiente. Así, prácticamente 9 de cada 10 (un 89%) declaran adoptar medidas en favor del reciclaje. Igualmente, más de la mitad reconoce que realiza un consumo responsable (un 57%) y medidas en pro del ahorro energético (52%). Además, una más de las características destacables es que mayoritariamente aplican algún tipo de código ético o similar (54%). Sin embargo, son pocas las que han implementado actuaciones para la responsabilidad social empresarial (RSE): un 89% reconoce no adoptarlas, a pesar de que pueden ser una herramienta muy eficaz para la mejora del modelo productivo, al aunar criterios de eficiencia, sostenibilidad y prosperidad con el valor del respeto, la tolerancia y la convivencia, imprescindibles para construir una sociedad más justa y eficiente.

No obstante, prácticamente ninguna ha desarrollado acciones relativas a la gestión de la diversidad, quizá porque las diferentes iniciativas planteadas en clave de gestión de la diversidad, a pesar de contar con consenso mayoritario, no quedan al margen, lógicamente, de ciertos debates y controversias (Kirtón y Greene, 2010). Entre los responsables de las empresas de inserción vascas, es común centrar la gestión en aplicar una metodología de trabajo que considera la igualdad entre las diferentes personas que integran sus plantillas, y de ahí el escaso reconocimiento de la necesidad de haber llevado a cabo tareas específicas para la gestión de la diversidad.

A pesar de declarar no haber adoptado medida concreta alguna para la gestión de la diversidad, analizando el contenido de los discursos de sus gestores y relacionándolo con las reflexiones aportadas desde la Fundación Novaterra (Martí, 2013), se sigue que existen algunas facetas en las que se aplica la gestión de la diversidad sin planes específicos. Las reflexiones propuestas, ajustables, desde nuestro punto de vista, a la gestión de la diversidad en las empresas de inserción vascas, se centrarían en dos puntos.

Por una parte, se obvian prejuicios por etnia, sexo o religión a la hora de contratar a una persona, que no son factores excluyentes o de priorización, y se da importancia a la aptitud de la persona, sin que el pasado de los candidatos se considere una cuestión determinante ni tampoco las circunstancias que hayan podido llevar a una persona a estar 'desco-

Gráfico 3. Medidas de gestión adoptadas por las empresas de inserción. CAPV, 2012 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir del tratamiento de datos primarios de la investigación.

nectada' una larga temporada del mercado laboral. Los mandos de las empresas se esfuerzan en estar abiertos a recoger esa pluralidad, como se refleja en el siguiente discurso de uno de ellos:

Hoy en día está viniendo de todo. Hay muchos inmigrantes que vienen porque en su país no tienen nada... En principio, aceptamos a todos, no rechazamos a nadie (EP-01).

Por otra, se detalla cada puesto, y los procesos de contratación son transparentes para permitir la igualdad de oportunidades de acceso. Como testimoniaba uno de los mandos de las empresas de inserción respecto a su experiencia de trabajo y el tratamiento con la población de origen extranjero:

En cuanto a la experiencia, no distinguimos entre personas de origen extranjero y personas de aquí; para nosotros, son personas. Lógicamente, tienen dificultades diferentes. Por ejemplo, [en] el tema de la red social no tiene nada que ver una persona inmigrante con alguien que haya nacido aquí. Problemas legales, permiso de trabajo. El idioma, las diferencias culturales... Primero, en general, vienen con una idea muy clara de que lo que vienen a hacer acá es trabajar y que éstas son situaciones que tienen que aprovechar, y ¿cómo aprovecho?, haciendo algo que es útil, que les va a permitir progresar económicamente. Eso lo tienen muy claro. Desde ahí, tienen una motivación muy alta por aprender, tienen mucho interés (EP-02).

Las experiencias que estas empresas sociales articulan dentro de la progresiva diversificación de sus plantillas representan un elemento clave de actuación desde la igualdad de oportunidades y la no discriminación, como ventaja competitiva que ayuda a adaptarse al contexto plural imperante, partiendo del respeto y la puesta en valor de las diferencias y de la eliminación de barreras que impidan la participación plena de todos sus miembros. En el seno de estas empresas sociales, se ha establecido una

buena comunicación y colaboración, y son flexibles respecto a la diversidad cultural, de género y de origen de las personas trabajadoras en plantilla, al tiempo que fomentan la participación como elemento de igualdad, y no como relación de poder.

Por tanto, las empresas de inserción vascas gestionan la diversidad en general sin que ello forme parte de ningún plan ni programa específico, tratando de conciliar el principio de igualdad y la existencia de diferencias para buscar la armonía en plantillas cada vez más híbridas y compuestas por múltiples dimensiones y elementos. En la actualidad, estos agentes del subsector de la economía social y solidaria contribuyen a definir y marcar pautas que alumbran la aplicación positiva de medidas para lograr la convivencia óptima en clave de diversidad y pluralidad. En definitiva, las características intrínsecas de las empresas de inserción les confieren particularidades que las diferencian de otro tipo de agentes económicos en general, y de la economía social y solidaria en concreto particular; y tales particularidades deben ser entendidas como mecanismos útiles para alcanzar unos niveles óptimos de cohesión en una Euskadi cada vez más plural y diversa, desde una participación activa de todos sus efectivos. Todo ello repercute en un mayor nivel de justicia social, de cara a la construcción de una sociedad más cohesionada.

4. Consideraciones finales

La creciente diversidad vivida en la Comunidad Autónoma de Euskadi desde el arranque del siglo XXI, especialmente con la llegada de una fuerte inyección de personas trabajadoras procedentes de muy diferentes lugares del planeta, supone la existencia de un modelo social que ha pasado, en algo más de dos lustros, a la superdiversidad (Vertovec, 2007), cual muñeca rusa *matrioska* donde se conjugan numerosos ejes o circunstancias que generan diversidad (de género, de religión, de capacidades u orientaciones). Todo ello se proyecta en el ámbito de las empresas.

De ahí que en un entorno empresarial como el actual, caracterizado por un incremento de la diversidad en las organizaciones como resultado de unas sociedades altamente diversificadas, sea de vital importancia encarar correctamente los desafíos de la gestión de tal diversidad con eficacia y determinación, intentando no equivocarse en cómo hacer frente a la compleja situación existente.

En el marco de una sociedad desarrollada y organizada sobre parámetros democráticos como la vasca, cuyos niveles de pluralidad van en aumento, nuestro interés ha sido plantear una reflexión sobre el alcance real que tiene el tratamiento de la diversidad de ciertos perfiles dentro del marco general de la gestión de las empresas de inserción. De hecho, la principal finalidad y novedad de estas líneas, de carácter más bien descriptivo, es avanzar en la comprensión de cuáles son las disposiciones aportadas para la integración de la diferencia en las empresas de inserción vascas, muy en particular. Por esta razón, hemos tratado de investigar sobre la naturaleza de la gestión/organización de este tipo de entidades sociales, donde a pesar del importante incremento de la diversidad en sus plantillas no se han producido tensiones ni hostilidades graves. Con ello, abordamos los desafíos que el tratamiento de la diversidad plantea para el desarrollo de este tipo de empresas sociales desde un punto de partida clave de la promoción del respeto por la pluralidad y de reconocimiento de las cualidades de cada ser humano, como diferentes a la par que como complementarios, sin dejar en mero papel mojado el principio de que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derecho. En el escenario que se dibuja, estas empresas sociales pueden ser consideradas como un fértil espacio donde se articulan vivencias y acciones tendentes a la armonía entre los sujetos, máxime por su carácter dentro del contexto y principios de la economía social y solidaria en unas convulsas circunstancias como las actuales.

Los datos de nuestra investigación nos permiten afirmar que, en concreto, en cuanto a diversidad étnica o de origen, en torno a un tercio de los trabajadores de las empresas de inserción vascas son de origen extranjero y, además, que más de la mitad de las plantillas pertenecen al género femenino, estando ambas variables presentes en prácticamente la totalidad de esta tipología de empresas vascas. En definitiva, las empresas de inserción en la Comunidad Autónoma de Euskadi abogan por una organización inclusiva y plural desde una serie de valores difíciles de fomentar, como la cohesión social, la solidaridad y la propia diversidad. Tales valores mejoran el clima laboral, incrementan los niveles de eficiencia y neutralizan aspectos negativos y costes de posibles conflictos.

Sí es cierto que estas empresas vascas aplican algunas medidas en materias como la igualdad de oportunidades, la discriminación positiva, la conciliación de la vida laboral y familiar e, incluso, la responsabilidad social empresarial, en algún caso de manera escasa. Sin embargo, hasta el momento analizado, estas organizaciones empresariales no se han visto en la necesidad de dar pasos directamente encaminados a la propia gestión de la diversidad. Estas empresas sociales han abogado en su gestión por valores universales cuyo primordial punto de referencia es la persona, y han trabajado desde una gestión normalizada de la diversidad tanto étnica como de género, optando por la estrategia de no estigmatización. Es decir, frente a modelos basados en respuestas (programas, iniciativas) especiales (distintas) y específicas (dirigidas) para colectivos (*targets*) minoritarios, que se salen, supuestamente, de la norma general o corriente mayoritaria (*mainstream*), se propone una atención proactiva y respetuosa de las variadas diferencias personales que presentan todos los empleados de las empresas en el seno de entornos de trabajo intencionalmente diseñados para todas las personas. Desde nuestra perspectiva de investigación, apoyan la idea de que una empresa diversa con trabajadores diversos está también más preparada para atender a clientes diversos de una sociedad diversa. Gestionar la diversidad supone fomentar la inserción sociolaboral, y viceversa; y las direcciones de las empresas aportan su ‘granito de arena’ en pro de una verdadera ciudadanía global, donde las empresas jueguen su verdadero papel en la vida social. De ahí que sea necesario poner en valor las actuaciones para sensibilizar y reconocer la importante labor realizada en favor de la cohesión por estas estructuras productivas de la economía social y solidaria vasca.

De cara al futuro, puede ser interesante profundizar en torno a la idea de cuál es el aprendizaje que nos evidencian las empresas de inserción vascas en relación al tratamiento *de facto* de la diversidad. Asimismo, convendría replantearse discursos y modelos existentes, reflexionando serenamente para ver si el tratamiento de la diversidad desde perspectivas más integradoras debe ser un tema transversal que aúne compromisos por parte de los diferentes agentes sociales y políticos, así como que se considere en los distintos ámbitos, tanto a pie de calle, con la concienciación de la ciudadanía en general y de los medios de comunicación, como de las propias empresas –también las sociales–, colegios, sindicatos y resto de entidades. Así, se conseguirá romper tópicos, mejorar su visibilidad y fomentar la tolerancia ante una realidad social y empresarial cada vez más multidimensional.

- ARETXABALA, M. E.; y SETIÉN, M. L. (2014): *El reto de las diversidades para las empresas de inserción vascas. El empleo de inmigrantes y mujeres*, Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- BERGER, P. (1994): *Una gloria lejana. La búsqueda de la fe en época de credulidad*, Barcelona, Herder.
- CASTLES, S. (2008): *Migration and Social Transformation*, serie Working Papers, Londres, LSE Migration Studies Unit.
- GARDENSWARTZ, L.; CHERBOSQUE, J.; y ROWE, A. (2008): *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World: The Hard Truth about Soft Skills in the Workplace*, Mountain View, Davies-Black.
- GIDDENS, A. (1997): "Vivir en una sociedad postradicional", en BECK, U.; GIDDENS, A.; y LASH, S. (eds.), *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*, Madrid, Alianza.
- GIL, M. E.; y RAMOS, N. (2013): "Las empresas de inserción en la economía social y solidaria: perspectivas y propuestas desde FAEDEI", *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 26, nº 1, págs. 43-53.
- GIZATEA (2013): *Informe diagnóstico: impacto de la crisis sobre las empresas de inserción del País Vasco*, Bilbao, Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco; Gobierno Vasco.
- (2012): *Las empresas de inserción en el País Vasco: memoria social 2011*, Bilbao, Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco.
- (2011): *Las empresas de inserción en el País Vasco: memoria social 2010*, Bilbao, Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco.
- IKUSPEGI-OBSERVATORIO VASCO DE INMIGRACIÓN (2014): *Panorámica de la Inmigración*, nº 54 [<http://www.ikuspegi-inmigracion.net/documentos/panoramicas/es/panoramica54casOK2.pdf>].
- KEIL, M. et al. (2007): *Manual de formación en gestión de la diversidad* [<http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-es.pdf>].
- KIRTON, G.; y GREENE, A. M. (2010): *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, 3ª ed., Oxford, Butterworth-Heinemann.
- MARCUELLO, C. (2008): *Informe sobre las empresas de inserción en España*, serie Informes, nº 4, Valencia, CIRIEC.
- MARTÍ, C. (2013): "Las 10 claves de una empresa inclusiva", *Boletín Fundación Novaterra*, marzo, pág. 28 [<http://www.novaterra.org.es/wp-content/uploads/2013/03/C-Marti-10-claves-empresa-inclusiva.pdf>].
- MOR-BARAK, M. E. (2005): *Managing Diversity. Towards a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks, Sage.
- REAS-EUSKADI (2011): *Carta de la Economía Solidaria* [<http://www.economiasolidaria.org>].
- VERTOVEC, S. (ed.) (2014): *Migration and Diversity*, Aldershot, Edward Elger.
- (2007): "Super-diversity and its implication", *Ethnic and Racial Studies*, vol. 30, nº 6, págs. 1.024-1.054.
- VV.AA. (2011): *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*, Madrid, Ministerio de Trabajo e Inmigración.