

El Plan de Gestión de la Diversidad en la Empresa

Autoría:

Red Acoge

Agradecimientos:

Sonsoles Morales, Panama Jack, Pas Infraestructuras y Servicios S.L., Asepeyo, Zonas Verdes Cordobesas S.L., 1A Consultores S Coop., Funor S.A., Grupo Pikolinos.

Observaciones:

Red Acoge autoriza la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, siempre que se cite la fuente.

Financiadores:

Fondo Social Europeo y Ministerio de Trabajo e Inmigración (Dirección General de Integración de los Inmigrantes)

Fecha de realización: Diciembre 2011

Depósito legal: M-49270-2011

Diseño y maquetación: Vital Comunicación, S.L

Impresión: Vital Comunicación, S.L

Para más información: acoge@redacoge.org

	Página
PRESENTACIÓN RED ACOGE	7
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Marco normativo	13
1.2 Gestión de la diversidad en la empresa	22
1.2.1 Concepto	22
1.2.2 Beneficios	25
1.2.3 Internacionalización de la empresa española	28
1.3 El Plan de Gestión de la Diversidad	29
2. FASE DE ANÁLISIS	31
2.1 Cuestiones a considerar	33
2.2 Implicación y compromiso estratégico	34
2.3 Creación del equipo de trabajo	38
2.4 Qué quiero lograr: visión, misión, estrategia, objetivos	39
2.5 Diagnóstico de la diversidad	46
3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR	53
3.1 Nivel Interno: Recursos Humanos	54
3.1.1 Reclutamiento y selección	54
3.1.2 Acogida	61
3.1.3 Clima laboral	67
3.1.4 Formación	70
3.1.5 Promoción	73
3.1.6 Comunicación Interna	77
3.1.7 Fidelidad del empleado	81

3.2 Nivel Externo	85
3.2.1 Otros grupos de interés	85
Clientes	85
Alianzas estratégicas	87
Proveedores	88
3.2.2 Comunicación Externa	90

4. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN 93

5. BIBLIOGRAFÍA 101

PRESENTACIÓN



RED **acoge**



PRESENTACIÓN

Red Acoge nace en 1991 como una federación de organizaciones que comparten el objetivo de defender los derechos de las personas inmigrantes, ofreciendo una respuesta colectiva a los desafíos que presenta una sociedad cada vez más diversa.

Actualmente esta federación está compuesta por 24 entidades repartidas por todo el territorio estatal, que trabajan de forma integral con un gran número de personas que llegan a nuestro país para iniciar y/o consolidar un buen proyecto de vida.

Nuestras organizaciones se han estructurado siguiendo diferentes líneas de trabajo: acogida y promoción social, vivienda, bolsa de empleo, educación, igualdad de género, participación y sensibilización, etc. Siguiendo estas líneas, en el último apartado mencionado, *sensibilización*, entendemos que es nuestro deber poner el máximo empeño en construir una sociedad mejor informada y más tolerante e integradora respecto a la persona inmigrante.

El acceso a un empleo digno ha sido siempre un aspecto fundamental en los procesos de integración de las personas en su entorno y como tal, ha constituido una prioridad en el devenir de Red Acoge, que justifica la estrecha relación mantenida con el sector empresarial desde nuestros inicios.

Se nos presenta una nueva realidad multicultural, una oportunidad única para enriquecernos mutuamente como seres humanos, estar preparados para nuevos desafíos y poder disfrutar de las ventajas que nos aporta esta diversidad cultural. La incorporación de la mujer al mercado laboral, las corrientes migratorias, el envejecimiento de la población, la aparición de distintos estilos de vida o el aumento del nivel educativo y económico, unido a la globalización de los mercados, son causas de la diversidad en la que vivimos. Así pues, el grado en el que esta diversidad se presenta en las empresas de nuestro tiempo, es el fiel reflejo de la sociedad en la que vivimos.

El trabajo encaminado a mejorar la gestión de de la diversidad cultural y de cualquier otro tipo de diversidad, en el ámbito laboral, reportará beneficios económicos y sociales al mundo empresarial, a las sociedades de acogida y a las personas inmigrantes.

Presentamos aquí un modelo para elaborar un *Plan de Gestión de la Diversidad* en la empresa, que ayude al empresariado a planificar, ejecutar y evaluar una estrategia de gestión de la diversidad adecuada a la situación particular de cada organización, independientemente de su tamaño o sector de actividad e incorporada a su planificación estratégica.

José Alarcón Moreno
Presidente RED ACOGE

1. INTRODUCCIÓN:

MARCO NORMATIVO Y ASPECTOS GENERALES DE
LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA



RED **acoge**



1.1 MARCO NORMATIVO

Al abordar el tema de la regulación jurídica de la gestión de la diversidad puede parecer que exista un vacío legal en esta materia. Sin embargo, son muchas las regulaciones sobre la igualdad y la lucha contra la discriminación en el ámbito laboral que conforman su marco legislativo. Este desarrollo legislativo ha sentado las bases para la generación de nuevas normas que fundamentan la estandarización de procedimientos en la responsabilidad de las empresas y que han propiciado nuevas estrategias en la gestión de los recursos humanos.

A nivel internacional, europeo y estatal ha ido conformándose un marco normativo contra la discriminación en el ámbito laboral. Este es un aspecto previo a considerar a la hora de implantar un Plan de Gestión de la Diversidad (PGD), pues no puede existir un entorno inclusivo en presencia de situaciones de discriminación.

La **tabla 1** muestra un resumen del marco normativo fundamental dentro de las diferentes fuentes del derecho en esta materia, que recoge los pactos, convenios, tratados, recomendaciones, etc. tanto a nivel internacional como europeo, que España ha suscrito y/o ratificado.

Dentro del panorama internacional existen también iniciativas de los organismos multilaterales, como es la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural¹ promovido por la UNESCO², de la que España es Estado miembro desde el año 1953.

¹ <http://www.un.org/es/comun/docs/?path=http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>

² <http://www.unesco.org/new/es/social-and-human-sciences/>

Tabla 1. Resumen del marco normativo fundamental dentro de las diferentes fuentes del derecho.

Ámbito	Legislación
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carta de Naciones Unidas (1945).
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Declaración de Derechos Humanos (1948).
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo Convenio sobre la Discriminación en el Empleo y Ocupación (1958).
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966).
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pacto Internacional de Derechos Sociales, Económicos y Culturales (1966).
Europeo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convenio Europeo de Derechos Fundamentales y Libertades Públicas (1950). ➤ Directiva Comunitaria 75/117CE de 10 de febrero relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos. ➤ Directiva Comunitaria 76/207 CE de 9 de febrero. relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. ➤ Directiva Comunitaria 79/7 CE de 19 de diciembre relativa a la aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de seguridad social. ➤ Directiva Comunitaria 86/613 CE de 11 de diciembre relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejerzan una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como sobre la protección de la maternidad. ➤ Directiva Comunitaria 97/80 CE de 15 de diciembre relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo.

Europeo	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Directiva Comunitaria 2000/78 CE de 27 de noviembre relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. ▶▶ Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea de 7 de diciembre de 2000. ▶▶ Directiva Comunitaria 2002/73 CE de 23 de septiembre. que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. ▶▶ Directiva Comunitaria 2004/113 CE de 13 de diciembre por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro. ▶▶ Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 CE de 5 de julio relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Constitución Española de 1978(art.9.2 y 14). ▶▶ Art. 314 Código Penal. ▶▶ Art. 4.2, 17 y 54.2 del Estatuto de los Trabajadores. ▶▶ Art. 23 de la LO 14/2003 de 20 de noviembre (Ley de Extranjería). ▶▶ Arts 27 a 43 Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social. ▶▶ Ley 51/2003 de 2 de diciembre, de Igualdad de Oportunidades, no Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad (LIONDAU). ▶▶ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

1. INTRODUCCIÓN

La Carta de Naciones Unidas (1945) y la Declaración de Derechos Humanos (1948) desarrollan la idea fundamental de la igualdad ante la ley, así como de la protección ante cualquier discriminación. El bloque legislativo de los Pactos Internacionales de Derechos Civiles, Políticos, Sociales, Económicos y Culturales se desarrollan en diferentes normas de ámbito internacional en las que se rechaza cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social.

En el ámbito laboral, la Organización Internacional del Trabajo elabora normas internacionales que son instrumentos jurídicos preparados para establecer unos principios y unos derechos básicos en el trabajo. Las normas se dividen en convenios, que son tratados internacionales legalmente vinculantes que pueden ser ratificados por los Estados. En concreto, el convenio número 111 de 1958 trata la discriminación en el empleo y ocupación. Cuarenta años más tarde, durante la Conferencia Internacional del Trabajo, en su octogésima sexta reunión de Ginebra, se vuelve a recordar que todos sus miembros tienen un compromiso de cumplimiento de los principios relativos a los derechos fundamentales y entre ellos, la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

También en el panorama internacional, se han dado iniciativas encaminadas a fomentar la responsabilidad de las empresas, y que éstas puedan fomentar el desarrollo local y al fomento de la cohesión social ante los retos que plantea la globalización. Es el caso de los principios del Pacto Mundial que están basados en declaraciones y convenciones universales, cuyo sexto principio dice que *“las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación”*.



La adaptación de estas normas a nivel europeo comienzan en los años 50 dentro del Convenio Europeo de Derechos Fundamentales y Libertades Públicas que han dado lugar al conjunto de directivas europeas sobre no discriminación y cuya esencia se encuentra en el artículo 13 del Tratado de Amsterdam (1997) “... *El Consejo...podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.*”

Muchas de las directivas de la Unión Europea recogidas en la tabla 1, están relacionadas con el tema de discriminación por razón de sexo en salarios (DC 75/117), acceso a empleo, formación (DC 76/207), seguridad social (DC 79/7, DC 86/378), actividades autónomas (DC 86/613).

En el ámbito laboral cabe destacar la Directiva Comunitaria 2000/43 de 29 de junio que prohíbe la discriminación racial en los ámbitos del empleo, la educación, la seguridad social, la salud y el acceso a bienes y servicios y la Directiva Comunitaria 2000/78 CE de 27 de noviembre que establece el marco para la igualdad de trato en el empleo y el trabajo en cuanto a religión o creencias, discapacidad, edad y orientación sexual.

La discriminación basada en el origen racial o étnico provoca, sin lugar a dudas, un gran peligro en la consecución de un alto nivel de empleo y de protección social. Provoca además gran dificultad para la elevación del nivel y la calidad de vida, la cohesión económica y social y la solidaridad. Así, el objetivo de desarrollar la Unión Europea como un espacio de libertad, seguridad y justicia se ve indudablemente afectado si la discriminación no se elimina de nuestro entorno.

Nuestra normativa interna debe ser conforme con los compromisos asumidos por España, concretamente, con las conclusiones adoptadas por los Jefes de Estado y de Gobierno de los Estados miembros de la Unión Europea los días 16 y 17 de octubre de 1999 en Tampere, sobre la creación de un espacio de libertad, seguridad y justicia. El marco legislativo español articula un régimen documental que facilita que el extranjero que desee trabajar en nuestro país, lo pueda hacer con todas las garantías y derechos.

1. INTRODUCCIÓN

Si nos centramos en la legislación interna debe ser la Constitución Española la norma básica que define en su artículo 9.2 *“la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; así como de remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”*. Dentro del artículo 14 se define *“la igualdad de todos los españoles ante la ley sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”*. Además, el mandato constitucional del artículo 13 establece que los *“extranjeros gozarán en España de las libertades públicas que garantiza el título I de la misma”*, en los términos que establezcan los tratados y la ley, así como la jurisprudencia al respecto del Tribunal Constitucional (sentencias del Tribunal Constitucional 107/1984, de 23 de noviembre 99/1985, de 30 de septiembre 115/1987, de 7 de julio, etc.).

El Código Penal castiga los delitos discriminatorios en su artículo 314, siendo el Estatuto de los Trabajadores, dentro del ámbito laboral, quien regula la prohibición del trato discriminatorio, particularmente en los artículos 4.2 y 17.1 y 54.2.

La denominada Ley de Extranjería (Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero) trata los derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social. Durante su vigencia se han detectado aspectos en los que la realidad del fenómeno migratorio supera las previsiones de la norma. Esta ley ha conjugado el mandato constitucional con los compromisos internacionales adquiridos por España, especialmente como país miembro de la Unión Europea. La reforma de la Ley Orgánica 4/2000 parte de la situación y características de la población extranjera en España, no sólo en la actualidad, sino de cara a los años venideros, regulándose la inmigración desde la consideración de ésta como un hecho estructural que ha convertido a España en un país de destino de los flujos migratorios y, por su situación, también en un punto de tránsito hacia otros Estados, cuyos controles fronterizos en las rutas desde el nuestro, han sido eliminados o reducidos sustancialmente.

Finalmente, la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social y la Ley 51/2003 de 2 de diciembre, de Igualdad de Oportunidades, No Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad (LION-DAU), ambas leyes adecúan la legislación española a las ya citadas directivas europeas 2000/43 y 2000/78 procediendo a su transposición a nuestro derecho. Además, se establece un marco legal general para combatir la discriminación por el origen racial o étnico de las personas en todos los ámbitos, se aborda la definición legal de la discriminación, directa e indirecta, y se moderniza la regulación de la igualdad de trato y la no discriminación en el trabajo, modificándose, entre otros, determinados preceptos del Estatuto de los Trabajadores, de la Ley de Integración Social de los Minusválidos, de la Ley de Procedimiento Laboral, de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social y de la legislación en materia de función pública.

Debido a la gran preocupación de la Unión Europea sobre la discriminación, el día 21 de marzo de 2011 (día internacional para la abolición de la discriminación racial) se presentó la primera guía completa del derecho europeo antidiscriminación que lleva por título “Manual de Derecho Europeo Antidiscriminación” (Handbook on European Non-Discrimination Law). En su redacción han participado la Agencia de Derechos Fundamentales de la Unión Europea y el Tribunal Europeo de Derechos Humanos. Puede ser considerada la primera guía de derecho europeo antidiscriminación. Este manual trata tanto el contexto y antecedentes del derecho europeo antidiscriminación (incluidos los tratados de Naciones Unidas en materia de derechos humanos), como las categorías de discriminación y defensa contra ésta, el alcance de la ley (incluidos los sujetos protegidos) y los motivos de la protección, como el sexo, la incapacidad, la edad, la raza y la nacionalidad. El manual es una herramienta fundamental para los profesionales del derecho en el ámbito nacional y europeo.

La evolución de todo este marco legislativo ha conducido al desarrollo de un nuevo marco normativo para las empresas, creándose un conjunto de estándares internacionales de gestión empresarial. La Responsabilidad Social Corporativa es hoy parte fundamental en las empresas. La exigencia del respeto a los derechos humanos y laborales, no sólo dentro de nuestras fronteras sino dondequiera que se encuentre una representación de la empresa, se ha convertido en un elemento clave para asegurar la confianza del consumidor. Infringir la normativa supone, no sólo un coste de imagen, sino que repercute directamente en la fidelidad de nuestros clientes actuales, poniendo en peligro la supervivencia comercial de la empresa.

Dentro de los estándares internacionales de gestión, se encuentran las Normas ISO (Organización Internacional de Estandarización), que a pesar de no ser de obligado cumplimiento, son estándares con mayor aplicación y prestigio en el mundo. En materia de Responsabilidad Social Empresarial, a nivel mundial, cabe destacar la nueva norma ISO 26000, encaminada a establecer pautas de actuación en materia de responsabilidad social de las empresas, que incluye aspectos relacionados con la prevención de la discriminación dentro de sus indicadores o propuestas de acción.

Del mismo modo, en 1997 se había lanzado la Norma SA8000 (Social Accountability 8000 Standard), basada en normas laborales de convenciones de la OIT, la Declaración de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Esta norma tiene un alto prestigio a nivel mundial en temas de derechos laborales y define los requisitos para implantar un sistema de gestión para la mejora de las condiciones laborales en la empresa.

A nivel nacional se desarrolló la Norma UNE 165010:2009 EX, como documento base del Sistema de Responsabilidad Social RS 10, que considera especialmente relevante para las empresa, entre otros aspectos, la no-discriminación e indica que deben desarrollarse mecanismos para lograr la igualdad de oportunidades.

Como puede deducirse de este conjunto de convenios, leyes y normas, la sociedad está profundamente preocupada por alcanzar el reto de terminar con las prácticas discriminatorias en el empleo. Debe añadirse, que las prácticas discriminatorias no sólo van contra la ley, sino que impiden obtener el máximo beneficio asociado a la diversidad dentro de la empresa.

En definitiva, conocer y respetar la legislación nacional e internacional en materia de no discriminación es uno de los argumentos fundamentales de la Gestión de la Diversidad (GD), dado que no puede existir un aprovechamiento de sus ventajas en presencia de situaciones que vulneren la normativa antidiscriminación.

1.2 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

1.2.1 Concepto:

Si hacemos un rápido repaso por los enfoques históricos de la gestión y gerencia de la empresa vemos que éstos han ido evolucionando desde la predominancia de la división repetitiva de tareas y la especialización funcional, hacia las teorías que fueron dando más importancia a las personas empleadas y su satisfacción, participación, trabajo en equipo, creatividad, capacidad de aprendizaje y adaptación, motivación, empoderamiento, y últimamente también diversidad.

Esta evolución ha hecho que las empresas hayan ido incorporando estos conceptos a su gestión con el objetivo final, en todo caso, de ser viables, rentables y sostenibles de la forma más eficiente posible. Se habla así de gestión de la calidad, de la información, del conocimiento, de la innovación, del medioambiente, de la diversidad.

Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando tanto su posicionamiento y sus resultados, como la gestión de sus recursos y su implicación ética con la sociedad.

Los gobiernos legislan para favorecer la ausencia de discriminación en la sociedad y es cierto que simplemente las razones éticas y morales deberían conducir a las empresas a utilizar los diversos recursos humanos disponibles en el mercado laboral independientemente de su cultura, raza, religión, etc. Sin embargo, además de estas razones, existen otras de carácter económico y organizativo, ya que existen beneficios internos y externos de una adecuada gestión de la diversidad en la empresa.

El Manual de Formación en Gestión de la Diversidad publicado por la UE en 2007, define la Gestión de la Diversidad como *“el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro”*.

La gestión de la diversidad va más allá de la mera incorporación de trabajadores de distintos orígenes, nacionalidades, razas etc.; la gestión de la diversidad supone gestionar las distintas aproximaciones y perspectivas que cada persona, desde su diferencia, tiene con respecto al trabajo que desempeña.

Se entiende por gestión de la diversidad no sólo la acción de aceptar sino de apreciar, aprovechar y promocionar las múltiples culturas que conllevan diferentes aptitudes y conocimientos que pueden ser aprovechados por la empresa para mejorar su funcionamiento y consecuentemente su beneficio. El talento no entiende de razas, ni religiones, las capacidades del trabajador deben ser aprovechadas en la mejora de los procesos integrados en las empresas. Paul Watzlawik, famoso constructivista (1921-2007), dijo una vez *“lo que no veo, no puedo verlo”*, y es cierto que empresas compuestas por trabajadores de una única cultura pueden “no ver” lo mismo que cuando se tienen diferentes puntos de vista que proporcionan por ejemplo, las diferentes culturas.

La gestión de la diversidad en la empresa comienza *“cuando sus líderes se dan cuenta de que incrementar la variedad demográfica no aumenta por sí misma la eficacia de la organización. Cuando se dan cuenta que lo importante es cómo una compañía define diversidad y qué hace con la experiencia de ser una organización diversa”* Making Differences Matter. A new paradigm for managing diversity (David A. Thomas and Robin J. Ely) 1996.

De esta forma se busca aprovechar las fuentes de diversidad de los empleados para lograr una mayor eficacia en su trabajo. Parte de la idea de que, quien trabaja bajo condiciones de libertad y derecho a su propia diversidad, trabajará de manera más eficaz generando 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:

- ▶▶ **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.
- ▶▶ **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.
- ▶▶ **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.



La capacidad de las empresas de atraer y retener talento diverso es muy relevante en la medida en que nos permitirá reconocer nuevos patrones de consumo surgidos de una sociedad diversa con nuevas formas de pensar y trabajar, en la medida en que permitirá impulsar la innovación, entendida ésta, de una forma amplia, no sólo circunscrita a los departamentos de I+D, sino a la globalidad de la empresa, entendiendo que la innovación puede y debe desarrollarse en cualquiera de sus departamentos. La gestión de la diversidad en la empresa supone en suma, entender la diversidad de todos y cada uno de los miembros que la componen como un valor añadido al negocio, supone entender y valorar la diversidad como una ventaja competitiva.

Como veremos en profundidad más adelante, la respuesta de las empresas y de sus directivos, más allá de lo puntual, pasajero o anecdótico, debe ser en primer lugar conocer las fuentes de diversidad internas existentes y respetarlas; en segundo lugar, reconocer el valor añadido que esto supone así como las posibles consecuencias y, por último, comprometerse con la gestión de su diversidad a través del diseño de un plan específico que llegue a todos los rincones de la empresa.

1.2.2 Beneficios

Implantar un sistema de gestión de la diversidad no es un proceso sencillo ya que requiere compromiso, esfuerzo y, en muchos casos, un cambio en la cultura empresarial. Supone pasar de un enfoque reactivo caracterizado por dar respuestas puntuales ante ciertas situaciones cuando se producen, a uno proactivo que buscaría extender el enfoque de diversidad a lo largo de toda la estrategia empresarial.

La dificultad para medir los resultados y el desconocimiento general, son los principales obstáculos que han impedido que la gestión de la diversidad se haya extendido más rápidamente entre el sector empresarial.

No obstante, las empresas españolas están empezando a percibir los beneficios que aporta la diversidad cultural y de cualquier otra naturaleza, en las diferentes facetas de su estructura orgánica. Muchas empresas europeas ya han implantado buenas prácticas en la gestión de la diversidad, del mismo modo que se han aplicado estos modelos en otras sociedades líderes mundiales. Si bien es cierto que, dada la especificidad de cada empresa, es difícil definir una serie de ventajas que se obtendrán de modo seguro por todas ellas, podemos deducir que son numerosos los beneficios que la diversidad aporta al crecimiento de la empresa en un mercado cada vez más globalizado, si nos remitimos a la información extraída de los numerosos estudios realizados tanto en la Unión Europea como en Estados Unidos, Australia, Canadá, etc.

De las encuestas realizadas desde hace más de 10 años se desprende que la apreciación de los empresarios sobre la gestión de la diversidad proporciona una serie de beneficios significativos tanto dentro de la propia empresa como en sus relaciones externas. Aunque no todas las empresas coinciden en destacar los mismos beneficios (por su variedad tipológica), los estudios denominados EBTP (año 2005 y 2008) reflejan que al menos el 50 % de las empresas entrevistadas reconocen los siguientes beneficios (*Diversity Management in 2008: Research with the European Business Test Panel*):

Beneficios internos de la propia empresa:*

- ▶ Aumento del rendimiento del capital humano.
- ▶ Acceso a nuevas fuentes de talento.
- ▶ Incremento de la eficacia organizativa consiguiendo una mayor comunicación interna en la empresa.
- ▶ Mayor motivación e implicación de las personas.
- ▶ Cumplimiento de la normativa legal y acceso a ventajas, incentivos y subvenciones que puedan establecer las administraciones públicas.

Beneficios que la empresa obtiene en sus relaciones externas:

- ▶▶ Fomento de la creatividad e innovación.
- ▶▶ Mejora de la imagen y reputación de la empresa.
- ▶▶ Aumento de las oportunidades de mercado consiguiendo más ventajas competitivas.
- ▶▶ Más satisfacción de los clientes.

Beneficios económicos que la empresa obtiene como resultado de estas mejoras:

- ▶▶ En los mercados de capital: los inversores creen en una empresa con la que comparten valores.
- ▶▶ En los productos: responden a las necesidades de los clientes introduciendo nuevas tecnologías, materias primas etc.
- ▶▶ En los mercados laborales: calidad, disponibilidad de los empleados.
- ▶▶ Beneficios derivados de subvenciones e incentivos de las administraciones públicas

**(Traducción: iegd.org)*



1.2.3 Internacionalización de la empresa española:

Es bien sabido que, desde hace ya varios años, las empresas españolas han iniciado un proceso de apertura hacia otros mercados fuera de nuestras fronteras. Se trata de un fenómeno que no es exclusivo de la gran empresa, puesto que son numerosas las PYMES que han encontrado en esta vía un camino alternativo de crecimiento ante la debilidad de la demanda interna. Como menciona la profesora Muñiz en la reciente *“Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales”* (Oberaxe, 2011):

“La internacionalización de las empresas, que encuentran en el fenómeno de la globalización una oportunidad para su crecimiento en nuevos mercados y un reto para alcanzar la escala y las capacidades necesarias para mantener su competitividad.

En este entorno global, en el que desaparecen las fronteras y surgen nuevos polos de desarrollo, se produce un flujo de talento por el que compiten las empresas a nivel internacional en una carrera por desarrollar innovaciones que garanticen su supervivencia a largo plazo y que tiene, como consecuencia, plantillas con un mayor número de perfiles diversos. Esto, unido a las necesidades de movilidad geográfica, que requieren políticas de expatriación, repatriación e impatriación que aseguren el éxito de los procesos de internacionalización, plantea importantes retos para la gestión de los recursos humanos en las empresas.

Por otra parte, la sociedad, lo clientes (actuales y potenciales), los proveedores y los colaboradores de las empresas responden cada vez más a perfiles diversos, bien porque se encuentran en nuevos mercados, bien porque incorporan personas procedentes de otros países (inmigrantes, expatriados/as o impatriados/as) que llevan consigo sus culturas, hábitos y costumbres, o bien como consecuencia de los cambios sociales anteriormente descritos.”

1.3 EL PLAN DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Para una empresa, abordar una estrategia de gestión de la diversidad tiene como objetivo fundamental realizar una gestión más adecuada y adaptada al medio cambiante en el que se encuentra, por tanto es una política que toda empresa debería implantar independientemente de su tamaño. El tamaño y la circunstancia única de cada empresa dictará la mayor o menor complejidad del plan. Lógicamente las PYMES deberán simplificar el plan en su conjunto y adaptarlo a su realidad.

En cualquier caso, la elaboración de un Plan de Gestión de la Diversidad (en adelante PGD), nos ayudará a poner en común y detectar aspectos en los que quizá no se había reparado inicialmente, a definir con más rigor el proyecto en su totalidad, a comprobar su viabilidad y a detectar posibles desviaciones de su cumplimiento en el futuro.

De ese modo, dicho plan se plasmará en un documento en el que se recogerá formalmente:

- **El estudio y análisis de la situación de diversidad en la empresa.**
- **Qué medidas se van a implementar.**
- **Qué objetivos se persiguen.**
- **Qué personas lo llevarán a cabo.**
- **En qué plazo de tiempo.**
- **Qué sistemas de medición y evaluación se van a utilizar.**

Uno de los puntos débiles en las organizaciones que se señalan en la *“Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales”* (Oberaxe, 2011) *“es la ausencia, en la gran mayoría de los casos, de una planificación de la gestión de la diversidad en la organización a medio y largo plazo. La mayoría de organizaciones no cuentan con un presupuesto específico en esta materia, no contempla una planificación que incluya objetivos deseables ni cronograma, no tienen previsto la evaluación de las medidas que han impulsado o desean impulsar”*.



2. FASE DE ANÁLISIS



RED **acoge**



2.1 CUESTIONES A CONSIDERAR

Para implantar con éxito una política de gestión de la diversidad es aconsejable estudiar con detenimiento cual es la situación de la empresa tanto desde el punto de vista interno de la propia organización, como desde el punto de vista de sus relaciones externas para, a partir de dicha observación y del análisis correspondiente, ser capaces de elaborar el PGD, en consonancia con la realidad de la empresa, sus necesidades y su entorno.

Un PGD no tiene un principio y un fin claramente delimitados. Desde el primero hasta el último de sus puntos están íntimamente relacionados, de manera que para analizar uno de sus puntos hay que enmarcarlo en la globalidad del plan. Para que un PGD tenga éxito debe ser relevante para la misión, visión y objetivos de la organización; por tanto depende exclusivamente de la situación única de la empresa y hay que preguntarse de qué manera el PGD debe enfocarse para dar respuesta a necesidades derivadas del tamaño de la empresa, la plantilla, los proveedores, la localización, los objetivos de negocio, los productos, servicios o procesos, los mercados, problemas y oportunidades que se presentan, cambios acaecidos, marco regulatorio, cultura organizacional, realidad de la comunidad en la que la empresa se ubica físicamente y la relación con todos sus actores.

El PGD debe ser diseñado de manera que permita definir claramente qué objetivos se van a fijar, qué medidas se van a implementar para su consecución, en qué áreas de la empresa, con qué recursos y en qué marco temporal; definiendo a su vez un sistema de indicadores del grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el propio plan y del impacto que el proceso tiene en las distintas áreas.

2.2 IMPLICACIÓN Y COMPROMISO ESTRATÉGICO

Para que la iniciativa de implantar un PGD sea realmente efectiva, hemos de partir de la implicación de todas las personas que forman la estructura empresarial, empezando por la dirección y haciéndose posteriormente extensivo a toda la plantilla; implicando a todos los departamentos.

Se considera importante implicar a los siguientes agentes:

➤ **Dirección, órganos de gobierno y gestión de la empresa**

Para que la implantación de un PGD tenga éxito es fundamental que la dirección de la empresa asuma este compromiso, y se plasme por escrito para poder ser comunicado tanto interna como externamente.

La dirección debe contribuir a definir la visión, misión y estrategia del PGD de la empresa y debe integrar en su discurso la importancia que le concede.

La dirección ha de asumir un compromiso para cumplir los siguientes objetivos:

1. Integrar la gestión de la diversidad como principio transversal en la organización.
2. Facilitar los recursos necesarios para hacer efectiva la gestión de la diversidad.

A continuación se muestra un modelo de compromiso de la dirección:

Modelo de compromiso de la Dirección:

(Nombre de la empresa) declara su compromiso en el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la gestión de la diversidad como un principio estratégico de nuestra actividad empresarial.

Asimismo asumimos en todas las áreas de la actividad de la empresa la gestión de la diversidad como principio fundamental y entendemos que debe ser integrado dentro de los valores rectores de esta organización.

En cuanto a la comunicación se informará de todas las decisiones que se adopten a este respecto y se proyectará del mismo modo una imagen de la empresa acorde a esta nueva manera de gestión empresarial.

Este compromiso se plasmará a través de medidas que atiendan a la gestión de la diversidad, estableciéndose los oportunos sistemas de evaluación y revisión.

Para llevar a cabo este propósito se contará con representación de trabajadores y trabajadoras que velarán por el cumplimiento de este compromiso adquirido por la dirección.

El compromiso anterior deberá tener una correcta difusión tanto a nivel interno como externo.

Un ejemplo de compromiso público que puede suscribirse también es el denominado **Charter (carta)* de la Diversidad**, que compromete a la organización a:

- ▶ principios fundamentales de igualdad.
- ▶ comportamiento de respeto al derecho de la inclusión de todas las personas independientemente de sus perfiles diversos, en el entorno laboral y en la sociedad.
- ▶ reconocimiento de los beneficios que brinda la inclusión de la diversidad cultural, demográfica y social en su organización.
- ▶ implementación de políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo, formación y promoción.
- ▶ fomento de programas de no-discriminación hacia grupos desfavorecidos.

**(Fuente: fundaciondiversidad.org)*

▶ Recursos Humanos:

Los profesionales encargados de los recursos humanos de la empresa necesitan integrar este principio de atención a la diversidad dentro de todos sus procesos (reclutamiento, acogida, clima laboral,...) para implementar políticas específicas de gestión de la diversidad que permitan obtener los máximos beneficios de dicha diversidad.

▶ Plantilla:

Es necesario implicar a los trabajadores de todos los niveles de la empresa, y establecer canales de comunicación para recoger sus necesidades y aportaciones en este sentido. En función de la estructura de la empresa, se puede crear, si es posible, un grupo de trabajo o comité para la gestión de la diversidad compuesto por representantes de los trabajadores y de la empresa donde se pacten de común acuerdo las medidas y acciones a llevar a cabo en materia de gestión de la diversidad.

Realizar un correcto proceso de implicación va a condicionar de forma definitiva el éxito de la acción y permitirá crear un espacio de diálogo y comunicación más fluida, con un nivel de consenso elevado.



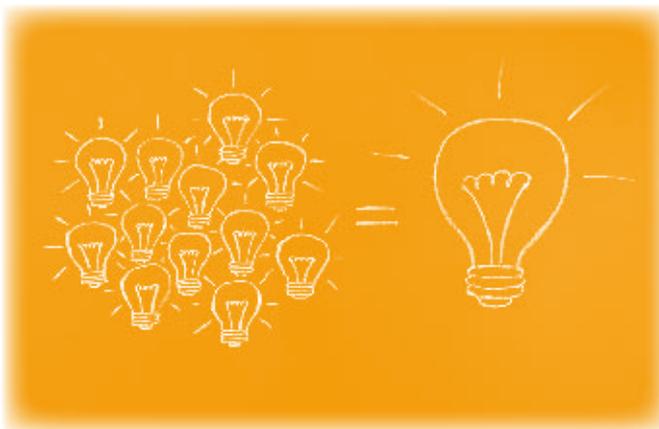
2.3 CREACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Una fórmula adecuada para llevar a buen término un PGD, y cualquier plan de gestión empresarial, es la creación de un equipo de trabajo que se encargue de analizar, diseñar, consensuar, ejecutar y evaluar el grado de cumplimiento del PGD, así como de recoger las inquietudes de todos los actores implicados.

Un equipo de gestión de la diversidad en el que, en función del tamaño de la empresa, haya representantes de las diferentes áreas de la empresa: recursos humanos, compras, marketing, ventas, comunicación, así como representantes de los propios trabajadores; un equipo siempre respaldado desde la propia dirección de la empresa.

Un equipo de estas características ampliará la visión del análisis de la situación y permitirá recoger las distintas sensibilidades, opiniones y puntos de vista de los diversos miembros de la empresa representados en el seno del propio equipo responsable.

Sin duda, el hecho de que exista un equipo de personas responsable de velar por el cumplimiento del PGD, dota al mismo de un carácter formal.



2.4 . QUÉ QUIERO LOGRAR

Toda empresa que quiera avanzar y adaptarse a los cambios sociales debe reflexionar sobre el camino que debe seguir y los medios que va a poner para lograr sus objetivos a corto, medio y largo plazo. Es imprescindible definir con claridad en el PGD, hacia donde queremos ir, qué queremos ser, así como la manera en que lo vamos a llevar a cabo.

El desarrollo de un PGD puede requerir la intervención de distintas personas, cada una de las cuales tendrá sus propias ideas acerca del concepto de diversidad, por ello es de vital importancia definir cuáles son los principios que deben servir de base para que todos puedan unir sus esfuerzos en la misma dirección.

Para ello la persona o equipo de trabajo encargado de realizar el PGD, debe definir un marco de trabajo claro, específico, inclusivo y mensurable a través de la Visión, la Misión y la Estrategia del propio PGD. Por supuesto en esta fase es de vital importancia la participación de la dirección.

*“Una Visión de futuro sin acción es simplemente un sueño.
Acción sin Visión de futuro carece de sentido.
Una visión de futuro puesta en práctica puede
cambiar el mundo.”*

Joel A. Barker.

VISIÓN:

La visión empresarial responde a la pregunta: “¿Qué queremos ser?”

Cuando la empresa adquiere un compromiso con la gestión de la diversidad, debe quedar reflejado en su visión.

2. FASE DE ANÁLISIS

La visión es un conjunto de ideas que sirven como marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ser en el futuro en materia de gestión de la diversidad. Indica hacia dónde se dirige ésta a medio y largo plazo, en qué quiere convertirse.

Se trata de crear una imagen ideal de cómo debe ser la gestión de la diversidad en nuestra organización, que deberá ser compartida por todos. Esta imagen tiene que mostrar cómo quiere la organización que sea percibida por los demás.

La visión recoge las aspiraciones del máximo responsable de la empresa y guiará las actuaciones de todos los trabajadores cuyos esfuerzos irán encaminados en esa dirección. Pueden plantearse algunas preguntas que ayudarán en el proceso de redacción de la visión*:

**(Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. G. Morrissey. 1995)*

1. ¿Cuáles son los puntos clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los recursos humanos, los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento?



Ventajas:

- ▶▶ *Parte de un compromiso adquirido por la dirección, algo necesario para el buen fin de un PGD.*
- ▶▶ *Permite tener una perspectiva clara, inspiradora y comprensible, a la vez que motivadora.*
- ▶▶ *Dota de coherencia al PGD en relación con los valores, principios y cultura de la empresa.*
- ▶▶ *Permite tener aspiraciones ambiciosas aunque posibles, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus posibilidades reales.*
- ▶▶ *Promueve el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa con el plan de gestión de la diversidad.*

MISIÓN:

La misión del PGD responde a la pregunta: “¿Cuál es la razón de ser?”.

La función principal de la misión de un PGD es la de ayudar a mantener la claridad y consistencia del propósito empresarial proporcionando un marco de referencia tanto para la dirección, ya que potenciará la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que puedan surgir, como para el resto de trabajadores, así como para las personas externas a la empresa (clientes, proveedores, etc.). Esta misión estará orientada hacia la gestión de la diversidad de todos los grupos de interés.

En la redacción de la misión del PGD se deben tener en cuenta una serie de cuestiones que pueden resumirse en cuatro:

- ▶▶ *¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad.*
- ▶▶ *¿Qué buscamos? = propósitos.*
- ▶▶ *¿Por qué lo hacemos? = valores, principios, motivaciones.*
- ▶▶ *¿Para quienes trabajamos? = clientes.*

De forma más concreta, puede ayudar a la elaboración de la misión responder a las siguientes preguntas:

1. *¿En qué negocio estamos?*
2. *¿En qué negocios podríamos estar?*
3. *¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?*
4. *¿Qué es lo distintivo u original de nuestra empresa?*
5. *¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?*
6. *¿Cuáles son, o deberían ser, nuestros productos y servicios principales, presentes y futuros?*
7. *¿Cuánto han cambiado los negocios de la empresa en los últimos tres a cinco años?*
8. *¿Qué es probable que cambie en los negocios en los próximos tres a cinco años?*
9. *¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?*
10. *¿Qué consideraciones especiales debemos tener respecto a grupos e instituciones externas con un interés definido por el futuro de la empresa?*

Ventajas:

Cuando la empresa reflexiona sobre la misión que debe tener su PGD alcanza un nivel de concreción mayor y señalamos algunas ventajas como son:

- ▶▶ *Permite tener un planteamiento conciso, comprensible y realista, en consonancia con las actividades de la organización.*
- ▶▶ *Permite ser recordada por todos.*
- ▶▶ *Permite comunicar las metas de la empresa en materia de gestión de la diversidad así como la metodología que seguirá para conseguirlas.*
- ▶▶ *Permite la adaptación a los cambios que se producen tanto en el interior como en el exterior de la organización, puesto que la misión se revisa anualmente.*

ESTRATEGIA:

La estrategia empresarial responde a las preguntas: ¿qué es lo que quiero conseguir? y ¿qué hago para conseguirlo?, conecta la visión con la misión y muestra el camino para llegar al punto donde queremos estar.

La estrategia es la materialización de la visión. Es el proceso de pasar del estado deseado e ideal que plantea la visión a unos objetivos concretos. Éstos deben definir claramente lo que se quiere conseguir, de qué forma se va a conseguir y cómo se va medir su consecución.

El desarrollo de la estrategia y los objetivos que la definen parten de un análisis previo de la empresa y del entorno. Una vez formulados, la empresa deberá organizar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros para conseguir lograr los objetivos propuestos en el PGD.

Existen cuatro fases para su aplicación:

- 1. Analizar la empresa y su entorno, sus avances y carencias en gestión de la diversidad.*
- 2. Elaborar los objetivos en gestión de la diversidad.*
- 3. Definir del plan de acción para la consecución de los objetivo.*
- 4. Programar las necesidades de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros destinados al plan de gestión de la diversidad.*



Ventajas:

- ▶▶ *Permite definir objetivos sencillos y coherentes del PGD en el largo plazo.*
- ▶▶ *Permite realizar un ejercicio de investigación y reflexión sobre el entorno competitivo, para identificar las oportunidades que nos brinda una adecuada gestión de la diversidad.*
- ▶▶ *Permite valorar de forma objetiva los recursos de los que disponemos a nivel humano, material o financiero para la consecución del PGD.*
- ▶▶ *Permite trazar el camino de forma específica para implantar el PGD de forma efectiva.*

OBJETIVOS:

Son las metas o fines que se pretenden alcanzar. Estas metas están concretadas en un tiempo y con unos logros específicos y medibles.

Proporcionan coordinación, organización y control. Sirven de guía para la formulación de estrategias, asignación de recursos y realización de tareas concretas. A su vez, son una ayuda para establecer prioridades.

Los objetivos permiten, además, llevar a cabo la evaluación de procesos, tan necesaria cuando se pretende implantar una nueva política empresarial, así pues son necesarios para evaluar los resultados alcanzados ya que permiten comparar los objetivos propuestos inicialmente con los resultados conseguidos.



A la hora de redactar los objetivos se tendrá en cuenta que cumplan con las siguientes características:

- ▶▶ Deben ser medibles.
- ▶▶ Deben tener un plazo de ejecución establecido.
- ▶▶ Deben ser claros, comprensibles y precisos. No debe haber lugar a posibles interpretaciones.
- ▶▶ Deben ser alcanzables, estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta los recursos de los que la empresa dispone (humanos, materiales, temporales...).
- ▶▶ Deben ser retadores, difíciles pero no imposibles.
- ▶▶ Deben ser realistas, teniendo en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno y la empresa.
- ▶▶ Deben ser coherentes con la visión, misión, valores, políticas y cultura organizacional.
- ▶▶ Deben ser flexibles, ya que deben adaptarse a los posibles cambios que se puedan producir en el entorno y/o la empresa.

Una vez definidos los objetivos, se definirán las acciones o medidas concretas a implementar, para la consecución de cada objetivo marcado.

Ventajas:

- ▶▶ *Permiten orientar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa en la misma dirección, de forma eficaz y positiva.*
- ▶▶ *Facilitan el diseño y la puesta en práctica de acciones concretas.*
- ▶▶ *Permiten plasmar de manera específica cada uno de los logros que pretende conseguir el PGD.*
- ▶▶ *Posibilitan la evaluación y la introducción de mejoras.*

2.5 . DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD

La empresa debe realizar un estudio de la situación de diversidad existente en su seno y en su entorno, para una vez recogidos los datos pertinentes, proceder a un análisis que permita implementar las medidas más adecuadas.

Con respecto a la gestión interna es imprescindible conocer la composición de la plantilla en todos los niveles de la empresa y poder responder a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿con qué cuento?
- ▶ ¿en qué niveles de mi empresa?
- ▶ ¿a dónde quiero llegar?
- ▶ ¿qué necesito para ello?

Para poder obtener las respuestas adecuadas existen herramientas de diagnóstico que nos van a aportar esta información*.

**(Diagnóstico de la Diversidad en la Empresa. Cuaderno nº2. Red Acoge. 2010).*

El diagnóstico de la diversidad dentro de la empresa es el primer paso que se debe realizar para conocer cuál es la situación de la que partimos y poder reconocer de la manera más visual posible cuál es la diversidad existente dentro de la plantilla. Hemos de recoger la información pertinente, para proceder a un posterior análisis que permita definir las medidas de mejora a implantar.

Para realizar un diagnóstico de la diversidad se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Realizar un mapa de la diversidad:

La realización de un mapa de la diversidad no es más que la recogida de una cierta información de la plantilla en todos sus niveles, lo que permitirá hacernos una idea de la heterogeneidad de la misma, al mismo tiempo que permitirá saber en qué niveles de la estructura, la plantilla es más o menos diversa.

Proponemos algunos indicadores que el empresariado puede utilizar para medir su diversidad visible y no visible.

Estos son:

- Datos generales: sexo, edad, país de origen, lengua...
- Datos laborales: antigüedad en la empresa, años de experiencia laboral, tipo de contrato, tipo de jornada...
- Datos de formación: nivel de estudios, cursos realizados,...
- Otros datos: datos de discapacidad, personas a su cargo,...

Una vez tengamos un conocimiento claro de la realidad diversa de la empresa, debemos proceder a su análisis.

2. Analizar el mapa de la diversidad obtenido:

En este momento se ha de abrir un espacio para la reflexión y analizar los datos que el mapa de la diversidad nos ha proporcionado, para conocer cuál es su posible impacto en el negocio.

2. FASE DE ANÁLISIS

Este análisis se debe hacer sin aplicar estereotipos y debe servir para conocer las implicaciones que tiene esta diversidad en la empresa, para de este modo estar preparados para tomar decisiones empresariales acertadas.

Asimismo se debe analizar cuál es la cultura de la empresa y la actitud ante la diversidad, de las personas que ella trabajan.

3. Diagnosticar la situación de diversidad en mi empresa:

Ayudado en la información recogida en los apartados anteriores, el diagnóstico de la diversidad ofrecerá una valoración profesional y objetiva de la realidad de la empresa desde el punto de vista de la diversidad y su gestión. El diagnóstico ha de contemplar el estudio de las causas que explican la configuración actual de la plantilla, así como su influencia en el devenir de la empresa.

Un medio de diagnóstico que proponemos es el análisis de las siguientes cinco políticas de gestión de personal y de compromiso de la alta dirección a través del uso de la técnica SODA- MECA de Fernando de Bringas, un instrumento que permite realizar un diagnóstico, a partir del cual diseñar una estrategia de acción empresarial.

Para ello simplemente habrá que recoger qué elementos del presente (satisfactorios-defectuosos) y qué elementos del futuro (oportunos-amenazantes) afectan a nuestra empresa ante esta diversidad, para a continuación plantearnos qué acciones poner en marcha para mantener y/o maximizar los elementos que son satisfactorios, explotar los que son oportunos, corregir o compensar los que son defectuosos y afrontar las posibles amenazas.

Se definen qué políticas de gestión de personal deben ser medidas y se realiza el diagnóstico con arreglo al método señalado:

A. Reclutamiento y selección

C. Formación

E. Comunicación

B. Acogida

D. Promoción

Aplicaremos la siguiente técnica:

	ELEMENTOS	ACCIONES	
S	<p>Satisfactorios: Elementos que van bien y normalmente seguirán bien: Puntos Fuertes</p>	<p>Mantenerlos/ Maximizarlos: apoyarse en los puntos fuertes y asegurar su presencia constante</p>	M
O	<p>Oportunos: Elementos que yendo bien o mal ofrecen oportunidades de mejora</p>	<p>Explotarlos: evitar que se conviertan en defectuosos</p>	E
D	<p>Defectuosos: Elementos que van mal y normalmente seguirán yendo mal: Puntos Débiles</p>	<p>Corregirlos: intentar cambiar o minimizar sus efectos</p>	C
A	<p>Amenazantes: Elementos que yendo bien o mal pueden ir a peor</p>	<p>Afrontarlos: cambiar la tendencia y convertirlos en oportunos</p>	A

Un ejemplo de la técnica SODA-MECA, nos la ofrece:

<http://www.gitanos.org/publicaciones/guideconciliacion/05.pdf>

Ventajas:

- ▶▶ *Permite conocer la realidad de la diversidad existente dentro de la plantilla*
- ▶▶ *Facilita el análisis de esa realidad.*
- ▶▶ *Permite la detección de elementos deficitarios para la introducción de medidas de corrección o refuerzo.*
- ▶▶ *Permite mantener y/o maximizar los elementos que son satisfactorios y explorar los que son oportunos.*
- ▶▶ *Permite afrontar las posibles amenazas.*

Además del análisis de nuestra plantilla, sería conveniente estudiar otros grupos de interés o stakeholders, que son todas aquellas personas y/o entidades que puedan verse afectadas o que tengan intereses en la actividad de la empresa:

- ▶▶ Accionistas, propietarios e inversores.
- ▶▶ Clientes, usuarios y/o consumidores y sus representantes.
- ▶▶ Empresas proveedoras.
- ▶▶ Competencia.
- ▶▶ Administraciones Públicas.
- ▶▶ ONGs, asociaciones ciudadanas, culturales, ecologistas, profesionales, etc.
- ▶▶ Medios de comunicación.
- ▶▶ Asociaciones empresariales y sindicales.
- ▶▶ Comunidad local.
- ▶▶ Sociedad en general.

Ya que no son meros “afectados” sino parte activa de la gestión empresarial, el análisis de todos ellos nos servirá para acceder a la diversidad que dichos actores representan y lograr optimizar las relaciones que con ellos se establezcan.

Para ello habrá que identificar cuáles son esos principales grupos de interés y al igual que hemos hecho con la plantilla, extraer la información que nos sea útil para avanzar en nuestro crecimiento como empresa.

Datos interesantes a recoger, teniendo siempre en cuenta las limitaciones derivadas de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), serían: razón social, ubicación, número de trabajadores, actividad, directivos funcionales y ejecutivos, accionistas, participantes, proveedores, medidas de gestión de la diversidad, etc.

Una vez realizado el diagnóstico de la diversidad de mi empresa tanto a nivel interno como externo, el siguiente paso será definir qué medidas se van a implementar para mejorar la situación existente, reforzar los aspectos positivos y afrontar las amenazas detectadas.

A continuación proponemos una serie de medidas que se pueden adoptar tanto en el área de los recursos humanos como en lo referente a los stakeholders o partes interesadas.



3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR



RED **acoge**

3.1. NIVEL INTERNO: RECURSOS HUMANOS

3.1.1. Reclutamiento y Selección

La mejora y diversificación de los procesos de reclutamiento y selección son la base de la gestión de la diversidad y el elemento más claro para visualizar el compromiso de la empresa en la aplicación del principio de no discriminación e igualdad de trato.

Son cada vez más las empresas que reconocen en su capital humano el factor diferenciador en el que se apoya el presente y el futuro de su negocio, que la define y marca su grado de competitividad y sostenibilidad. Se convierte así en determinante encontrar a aquellas personas que sean capaces de aportar un mayor valor a la empresa. La empresa capaz de atraer y retener el talento diferencial poseerá una ventaja competitiva que le permitirá lograr una posición clave en su sector de influencia.



Los profesionales de los recursos humanos deben partir del reconocimiento de la diversidad y el talento. La planificación del personal debe arrancar de un conocimiento lo más detallado posible, de la plantilla actual: las habilidades empleadas por cada trabajador en su puesto de trabajo, así como las potencialidades no aprovechadas, sus necesidades de formación tanto profesional como personal, los niveles de satisfacción en el trabajo, la fidelidad hacia la empresa, etc. Dicha planificación también debe tener en cuenta las expectativas de negocio futuras.

Las empresas que, teniendo esto en cuenta, planifican adecuadamente, obtienen un elemento clave para garantizar su competitividad y por lo tanto una mayor rentabilidad. Sólo a partir de este conocimiento y de una estrategia empresarial clara se podrá planificar adecuadamente la necesidad de incorporar nuevos empleados y de retener y promover el talento ya disponible en plantilla.

Puesto que la configuración de las plantillas parte de los procesos de reclutamiento y selección, estos deben ser inclusivos y respetuosos con toda la diversidad existente en la sociedad actual, prevenir situaciones de discriminación y valorar lo más objetiva y certamente posible los candidatos cuyas capacidades mejor se ajusten al puesto a cubrir. La incorporación de personal no adecuado puede acarrear consecuencias muy negativas para la empresa: disminución del rendimiento laboral, deterioro del clima laboral, de la imagen corporativa y aumento en la rotación del personal, entre otras. Es por lo tanto fundamental contar con personal capacitado para realizar de forma objetiva y profesional las tareas que requieren estos procesos:

- Planificación de los RRHH.
- Reclutamiento.
- Selección.

3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Como ya señalábamos en la *Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa* (Red Acoge. 2008) se pueden implementar determinadas medidas en el diseño de un PGD favorecedoras de un trato de igualdad y no discriminación:

- ▶ Planificar de forma anticipada los recursos humanos que se han de incorporar a la empresa, para conducir el proceso de contratación de forma lógica, justa y ordenada.
- ▶ Definir el perfil exacto del candidato o candidata que se necesita mediante un análisis minucioso del puesto, con descripción detallada de: tareas, especificidades y niveles de desempeño que se requieren, utilizando un lenguaje correcto no sexista y acorde con el respeto a la diversidad.
- ▶ Sistematizar tanto el proceso de selección, como las entrevistas de trabajo y los mecanismos de decisión en base a los principios de igualdad y no discriminación que deben aplicarse por igual, independientemente de la persona o el cargo al que se aspira.
- ▶ Ampliar los medios de reclutamiento (anuncios, agencias, ONG's).

Ventajas:

- ▶ *Acceder a nuevas fuentes de talento.*
- ▶ *Reclutar y seleccionar a los mejores para cada puesto.*
- ▶ *Prevenir situaciones de discriminación.*
- ▶ *Valorar objetivamente a los candidatos en función de sus capacidades.*
- ▶ *Cumplir con la legislación vigente relacionada con los principios de igualdad de trato y oportunidades.*
- ▶ *Mejorar la imagen externa.*

Ejemplos de buenas prácticas: *

**(Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010)*

Empresa: Panama Jack

Reclutamiento y selección: curriculum vitae anónimo

DESCRIPCIÓN

El curriculum vitae anónimo es un modelo en el que no se incluye información personal como el nombre y apellidos (puede incluir iniciales), ni fotografía, edad, nacionalidad o dirección. Esto permite que hasta el momento de la entrevista de trabajo, sólo se tenga acceso a las competencias de la persona candidata.

Para poder realizar una selección de personal justa y adecuada se hace necesario partir de una descripción detallada de las competencias requeridas para el puesto de trabajo que se oferta y de un proceso de selección que evite discriminar a los candidatos por algún motivo que no tenga que ver con esas competencias. Este formato de curriculum es obligatorio en Francia desde marzo de 2006 para las empresas de más de 50 empleados.

ORIGEN

Esta práctica se implantó en el año 2003 cuando se crea el departamento de RRHH. Es en ese momento cuando se valora la necesidad de sistematizar el proceso de selección para conseguir que el candidato o candidata se ajuste lo máximo posible a las demandas del puesto de trabajo dejando al margen otras características personales (sexo, edad, nacionalidad...)

OBJETIVOS PLANTEADOS

Los objetivos que se plantearon fueron, por un lado, analizar los puestos de trabajo para tener un conocimiento exhaustivo del funcionamiento de la empresa y por otro, describir y establecer las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Se estableció que los factores que se iban a valorar para las futuras selecciones de personal se deberían limitar a los relacionados con la formación, la experiencia profesional, así como otras competencias necesarias y/o deseables para el puesto en cuestión (habilidades comerciales, iniciativa, etc.)

La finalidad de este sistema de selección de personal era la de conseguir la reducción de rotación de personal, mejorar la productividad y el clima laboral y eliminar la discriminación en los procesos de reclutamiento y selección.

ACCIONES REALIZADAS

Durante cuatro meses dos personas del departamento de RRHH realizaron el análisis y posterior descripción de los diferentes puestos de trabajo.

A partir de ahí, se estableció el protocolo de actuación para la selección y reclutamiento de personal instaurando el curriculum anónimo como método que permitiera una selección basada en el ajuste al puesto de trabajo y las competencias de los futuros trabajadores y trabajadoras y que no fuera discriminatoria.

RESULTADOS OBTENIDOS

El protocolo de actuación se estipuló para todos los puestos de trabajo de la empresa. Los resultados obtenidos han sido muy positivos. Se ha conseguido incorporar a personas con mayor talento que aportan valor a la empresa y se afianzan los valores de ética e integridad que caracterizan a PANAMA JACK.

Ejemplos de buenas prácticas: *

**(Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010)*

Empresa: Pas Infraestructuras y Servicios

Reclutamiento y selección: diversificación de las fuentes de reclutamiento

DESCRIPCIÓN

Para conseguir la integración de los colectivos desfavorecidos, recurrieron a bolsas de empleo de asociaciones que promueven la integración de personas inmigrantes, discapacitadas, en riesgo de exclusión etc.

Esta labor también se llevó a cabo a través de convenios de colaboración, como por el ejemplo el Plan DIKE, que gestionado por la Junta de Castilla y León, favorece la integración laboral de mujeres afectadas por la violencia de género.

ORIGEN

Dentro de la Política de Responsabilidad Social se busca acercar las preocupaciones de la sociedad a la propia empresa. Una de las iniciativas surgidas de este planteamiento es la de promover la inclusión de colectivos socialmente desfavorecidos.

OBJETIVOS PLANTEADOS

El objetivo de esta práctica es el de favorecer la creación de una plantilla diversa y optimizar el impacto de la actividad de la empresa en la sociedad.

ACCIONES REALIZADAS

La labor fundamental que se ha realizado para llevar a cabo esta práctica con éxito ha sido la utilización de diversas bolsas de empleo en cada proceso de selección:

- Ayuntamientos de los municipios donde se ejecutan las obras.
- Asociaciones de atención a colectivos vulnerables.
- Diferentes ONG con servicio de intermediación de la zona.

RESULTADOS OBTENIDOS

La incorporación en la organización de personas en riesgo de exclusión, inmigrantes y personas con discapacidad ha posibilitado una plantilla más diversa a nivel interno, lo que ha supuesto un uso más eficiente del capital humano disponible en nuestra sociedad.

También se ha observado una mejora de la percepción que la clientela y el público en general tienen de la empresa.

Nota

Más información:

El Reclutamiento y la Selección de Personal. Una Apuesta por la Diversidad. Cuadernillo nº3. Red Acoge. 2010.

Guía para la Gestión de la Diversidad Cultural en la Empresa. Red Acoge. 2008.

Experiencias Empresariales en Gestión de la Diversidad. Red Acoge. 2010.

3.1.2 Acogida

En un plan de acogida se engloban políticas y acciones enfocadas a facilitar el primer contacto del trabajador con su nuevo entorno laboral y la adaptación al mismo.

Podemos definirlo como el procedimiento sistematizado que trata de conseguir que toda persona que se incorpora a una nueva empresa, o que cambia de puesto de trabajo dentro de la misma, reciba la información y formación teórico-práctica necesarias para un adecuado conocimiento y adaptación a la empresa, unidad y puesto de trabajo donde va a prestar sus servicios. Se utiliza para explicar lo esencial de la empresa y deberá acompañarse de otra documentación específica del puesto de trabajo al que accede la persona recién incorporada.

Han de tenerse en cuenta tanto las necesidades y problemas de los nuevos trabajadores como sus capacidades y potencialidades. Pueden existir desajustes entre la formación y experiencia previas y lo que se tiene que poner en práctica en este nuevo contexto, lo que en ocasiones se une a situaciones caracterizadas por la precariedad residencial, la falta de redes sociales, el desconocimiento del idioma, etc. Todo ello convierte el reto de la adaptación en un obstáculo considerable.

Además hemos de tener en cuenta que todas las personas traen consigo un bagaje personal y profesional muy rico: habilidades, procedimientos laborales, experiencias, conocimientos, etc., pero que no siempre es suficiente ni adecuado ante las demandas del nuevo contexto laboral. Se requiere por ello, que el proceso de adaptación se apoye en lo ya conocido para ir adquiriendo nuevas competencias.



El proceso de incorporación ha de estar recogido en un Plan o Manual de Acogida en el que se detalle con claridad todas las acciones a llevar a cabo, la información a entregar, el personal implicado, la duración del proceso y las etapas, la evaluación, etc. La figura de un mentor o tutor puede ser de gran utilidad para guiar a la persona durante todo este período inicial de adaptación.

Ventajas:

Disponer de un plan de acogida es ventajoso tanto para la empresa como para las personas trabajadoras, que ven reducidos sus niveles de ansiedad, resueltas sus dudas y problemas y mejorada su integración en el grupo, lo que redundará en beneficio de la propia empresa.

Asimismo mejora la eficacia, eficiencia y productividad en el puesto de trabajo y permite disminuir los problemas que puedan surgir de una situación estresante. En muchos casos, una de las causas de alta rotación puede ser una acogida no planificada y en malas condiciones.

- ▶▶ *Mejora la implicación e identificación con la empresa de las personas que en ella trabajan.*
- ▶▶ *Ayuda a que la persona recién contratada comprenda mejor sus objetivos y los resultados que se esperan de ella.*
- ▶▶ *Fomenta hábitos positivos entre el personal de la empresa que afectan a la actitud, motivación y comunicación.*
- ▶▶ *Mejora la imagen externa.*

Ejemplos de buenas prácticas: *

**(Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010)*

Empresa: Asepeyo**Selección y acogida personalizada de personal extracomunitario****DESCRIPCIÓN**

Es en el año 2004 cuando el área de selección de la Dirección de Recursos Humanos de ASEPEYO, lleva a cabo un estudio pormenorizado de distintos países donde poder llevar a cabo una selección de personal extranjero. A principios del 2005, parte del equipo de ASEPEYO se traslada a Colombia con el objetivo de presentar ASEPEYO en Colombia, realizar las primeras entrevistas de selección, contactar con organismos y entidades relacionadas con la homologación del título de Licenciado en Medicina y Cirugía, y la convalidación de la especialidad de Medicina del Trabajo /Traumatología.

Para formalizar y gestionar la selección en origen así como la incorporación en ASEPEYO de los profesionales, el área de selección elaboró un protocolo de acogida que permite acompañar a la persona durante todo el proceso.

ORIGEN

ASEPEYO capta las alarmas que el mercado lanzaba sobre la falta de profesionales sanitarios en España, y decide implementar un proyecto pionero en el sector sanitario de selección y contratación de médicos extracomunitarios en origen.

OBJETIVOS PLANTEADOS

Algunos de los objetivos definidos fueron los siguientes:

- ▶▶ Planificar la incorporación y seguimiento de los nuevos profesionales que se incorporen a ASEPEYO.
- ▶▶ Facilitar el proceso de integración del trabajador.
- ▶▶ Ofrecer a la persona recién incorporada una acogida adaptada a sus necesidades.

ACCIONES REALIZADAS

Se realiza un protocolo de acogida. El mismo se materializa en un documento interno (“Manual de acogida para personal extracomunitario”) que recoge todos los trámites administrativos, oferta de servicios y alianzas con entidades etc. que requiere la nueva persona trabajadora.

Esta información se personaliza en aspectos tales como: país de origen, puesto de trabajo, localidad de destino, entorno socio económico y cultural, etc.

RESULTADOS OBTENIDOS

- Adaptación óptima de candidatos y candidatas al puesto de trabajo, cultura y procedimientos organizativos.
- Incremento de candidaturas para procesos de selección de personal sanitario: aumento del número de curriculum vitae introducidos en la base de datos a través de la página Web.
- Reducción de los costes y tiempos en los procesos de selección abiertos para cubrir vacantes en puestos sanitarios.
- Reducción de incidencias y tiempos relacionados con los trámites legales y administrativos (homologación de titulaciones, obtención de autorización de trabajo y residencia, etc.).

Ejemplos de buenas prácticas: *

**(Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010)*

Empresa: Zonas Verdes Cordobesas

Acogida: la figura del mentor

DESCRIPCIÓN

Un trabajador social de ADSAM, junto con un trabajador de la misma nacionalidad que la nueva persona contratada asumen la responsabilidad de servir como mentores y acompañarla en su proceso de incorporación. A través de este servicio se le ofrece a esta persona asesoramiento continuo y, si fuese necesario, se le pone en contacto con entidades o asociaciones externas para tratar cualquier situación en la que requiera asistencia.

La función del mentor es ayudar a aprender. Asimismo, se centra en contribuir a la mejora de la situación socio-familiar y laboral de las personas en inserción. Se abordan todo tipo de aspectos: la normalización de la documentación, vivienda, asistencia y cobertura sanitaria, escolarización de hijos, higiene, educación financiera, asesoramiento fiscal y laboral, etc.

ORIGEN

Las empresas de inserción son empresas de transición para los trabajadores, y en su paso por las mismas se pretende facilitar y acercar a estas personas al mercado laboral.

Como empresa de inserción, ZOVECO, desde su creación consideró oportuna la existencia de la figura de un mentor que acompañara a las nuevas personas contratadas durante su proceso tanto personal como profesional de incorporación en la empresa y les facilitara toda la información necesaria para facilitar su adaptación y desempeñar lo más eficazmente sus funciones.

OBJETIVOS PLANTEADOS

El objetivo principal que se pretende conseguir es facilitar la realización de itinerarios personalizados para las personas trabajadoras en inserción y su acompañamiento posterior al empleo en empresas ordinarias.

ACCIONES REALIZADAS

Para desempeñar un trabajo de calidad, a cada trabajador se le hace un acompañamiento intensivo mediante entrevistas periódicas, reuniones de coordinación y elaboración de documentación de apoyo: fichas de entrada, registros, etc.

RESULTADOS OBTENIDOS

El resultado obtenido ha sido la mejora de la situación socio familiar, la adquisición de competencias básicas y laborales, así como la inserción laboral en el mercado ordinario de gran parte de los trabajadores.

Han constatado que el uso de la figura de un mentor de la misma nacionalidad de la persona recién incorporada facilita y agiliza la adaptación de ésta a su puesto de trabajo y a la empresa.

Nota

Más información:

Modelo de Manual de Acogida para la Empresa. Cuadernillo nº1. Red Acoge. 2010.

Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Red Acoge. 2008.

Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010.

3.1.3. Clima Laboral

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La

gestión de la diversidad supone también implementar medidas destinadas a lograr la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo, así como un alto grado de identificación con la organización y los objetivos de ésta.

Las modificaciones de la estructura de las plantillas con la incorporación de personas de origen extranjero, el aumento de la presencia de la mujer, la segmentación por edad etc., deben tenerse muy en cuenta para diseñar e implementar dichas medidas, ya que es importante en este tipo de iniciativas entender las diferencias e incluir en la planificación una representación adecuada de toda la diversidad de la empresa.



3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Para generar un adecuado clima laboral podemos adoptar las siguientes medidas:

- ▶ Garantizar la igualdad de oportunidades y no discriminación en todos los ámbitos de nuestra gestión empresarial.
- ▶ Priorizar el desarrollo del talento y gestión por competencias, como apoyo a la formación y desarrollo de carreras profesionales.
- ▶ Promover la evaluación de desempeño y experiencias de coaching y mentoring que permitan a las personas conocer, de forma continuada, lo que la organización espera de ellas así como expresar sus inquietudes y expectativas.
- ▶ Vertebrar planes de formación permanente, potenciando nuevos conocimientos y habilidades que permitan conseguir una alta cualificación y especialización así como certificación formal y homologación de sus capacidades.
- ▶ Acercar y realimentar las políticas e iniciativas de comunicación interna desde el principio del respeto a la diferencia y el diálogo mediante la realización de actividades dirigidas a la convivencia: creación del portal del empleado, revistas digitales, planes de comunicación, manual de bienvenida.
- ▶ Establecer medidas de conciliación de la vida laboral y familiar tales como: flexibilidad horaria, teletrabajo ...
- ▶ Aplicar con rigor las normativas y políticas de prevención de riesgos laborales, seguridad y salud para garantizar un entorno de trabajo sano y seguro.
- ▶ Complementar las prestaciones económicas incluyendo de modo gratuito medidas de remuneración en especie como: seguro médico, seguro de vida y accidentes, vending gratuito, entre otras.
- ▶ Dar a conocer la Misión y Valores, y explicar la Estrategia, así como transmitir la información sobre hechos o proyectos relevantes mediante campañas específicas de comunicación interna.

Para conocer cuál es la situación del clima laboral en nuestra organización es aconsejable realizar una encuesta de clima laboral, lo que permitirá medir el nivel de satisfacción del personal. Una vez obtenidos los resultados deberemos analizarlos y encontrar aquellos factores que realmente valoran los colaboradores y aquellos otros que es preciso mejorar.

El clima laboral incide sobre la satisfacción y el rendimiento en el trabajo, por lo que el área de Recursos Humanos debe marcarse como objetivo: promover la motivación, desarrollo, implicación y, por consecuencia, la creación de un clima donde los profesionales vean reconocidos sus esfuerzos desde el punto de vista económico, profesional y personal, propiciando de este modo la identificación con la empresa.

Ventajas:

La mejora del clima laboral aporta ventajas tanto desde el punto de vista del empleado como desde el punto de vista organizacional:

- ▶▶ *mejora de la comunicación.*
- ▶▶ *prevención de situaciones de conflictividad.*
- ▶▶ *aumento de la eficiencia y productividad.*
- ▶▶ *mejora el cumplimiento de los objetivos organizacionales.*
- ▶▶ *mejora en la adaptación a un nuevo ambiente.*
- ▶▶ *cohesión del grupo.*
- ▶▶ *calidad de vida del empleado.*
- ▶▶ *aumento de la motivación y el compromiso.*
- ▶▶ *aumento del nivel de desempeño.*

3.1.4 Formación

La formación, elemento imprescindible en la maduración profesional de todo trabajador, constituye otra de las herramientas clave que contribuyen a que el personal mejore y tenga continuidad en su trabajo. Es por tanto imprescindible dotar a los empleados con los recursos formativos necesarios para el desempeño de su trabajo.

Asimismo para que el PGD tenga éxito es básico que todas las personas que componen el equipo estén preparadas para contribuir a crear un entorno de trabajo inclusivo y de respeto a la diversidad, para conseguirlo es imprescindible formar adecuadamente tanto en habilidades, como en capacidades en el campo de la diversidad.

Es preciso definir cuáles son los objetivos del plan de formación que hemos de diseñar. Dichos objetivos serán específicos en función de los objetivos y de las necesidades de la propia organización, la composición de la plantilla, y las características de mis clientes potenciales.

Algunas de las medidas para que esto sea posible son:

- ▶ Impartir talleres de liderazgo y gestión de la diversidad para cuadros medios de la empresa.
- ▶ Impartir formación transversal en la adquisición de competencias de interculturalidad para todos los integrantes de la empresa.
- ▶ Promover el acceso igualitario a la formación continua y desarrollo de actividades formativas que atiendan a las necesidades específicas, no sólo laborales, de las personas empleadas.
- ▶ Fomentar el aprendizaje del castellano e idioma co-oficial autonómico entre los empleados que lo desconozcan.

Ventajas:

- ▶▶ Favorece y optimiza las posibilidades de todo el capital humano de la empresa, lo que en última instancia incrementa las capacidades, resultados y competencias del conjunto de la organización.
- ▶▶ Permite aprovechar y reconocer los conocimientos previos y diversos que todas las personas poseen.
- ▶▶ Mejora los niveles de desempeño.
- ▶▶ Favorece la promoción a otros puestos en el seno de la empresa.
- ▶▶ Contribuye al desarrollo y retención del talento.

Ejemplos de buenas prácticas: *

**(Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010)*

Empresa: Zonas Verdes Cordobesas

Desarrollo personal y profesional: apoyo al aprendizaje de la lengua castellana

DESCRIPCIÓN

En función de la necesidad existente, a los trabajadores extranjeros que tienen dificultad con el idioma, se les ofrece la oportunidad de asistir a clases de castellano, realizando todas las gestiones necesarias para acceder a ellas y flexibilizando sus horarios de trabajo.

ORIGEN

El idioma es una de las principales barreras con la que se encuentran muchas personas de habla no hispana cuando llegan a este país. Por ello, y con la finalidad de favorecer la plena inserción de este colectivo dentro de la plantilla de trabajo y la sociedad en general, ZOVECO ha optado por facilitar el acceso de su personal extranjero a cursos de aprendizaje de lengua castellana ofertados por distintas asociaciones de la provincia de Córdoba.

OBJETIVOS PLANTEADOS

Con dicha acción, ZOVECO pretende mejorar el nivel lingüístico de estas personas, romper las posibles barreras comunicativas existentes con el resto de la plantilla y facilitar su adaptación dentro de la empresa y la sociedad.

ACCIONES REALIZADAS

Se han flexibilizado los horarios de aquellos trabajadores con dificultades lingüísticas para permitirles asistir a los distintos cursos de aprendizaje de castellano ofertados por asociaciones de ayuda a la población inmigrante de la provincia de Córdoba.

RESULTADOS OBTENIDOS

Se ha detectado una mejora del conocimiento y uso de la lengua oral y escrita de aquellos empleados que presentaban dificultades con el idioma, hecho que ha repercutido de forma directa tanto en su día a día en el trabajo como en sus relaciones fuera del mismo.

3.1.5 Promoción

Una adecuada gestión de la diversidad requiere fomentar la diversidad de la plantilla en todos los niveles, categorías profesionales y departamentos de la empresa.

Es necesario valorar en qué medida existe igualdad de oportunidades en el acceso a puestos directivos, de responsabilidad o mejor remunerados. Por tanto es importante que la organización sea diversa no sólo en términos absolutos, sino en términos relativos, analizando la diversidad existente en cada nivel.

3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Para tener una adecuada política de promoción profesional de las personas que componen la plantilla es conveniente que:

- ▶ Los sistemas de promoción contemplen la construcción de itinerarios profesionales en los que se tenga en cuenta la evaluación de competencias, la formación, los aspectos lingüísticos.
- ▶ El diseño de los planes de carrera profesional sean consensuados.
- ▶ La promoción profesional de los trabajadores sea objetiva y en igualdad de condiciones, para que el acceso a puestos de responsabilidad se realice según competencias profesionales y el respeto a la diversidad.
- ▶ El sistema de evaluación de desempeño sea transparente y con respeto a la diversidad.

Ventajas:

- ▶ Favorece la captación, retención y desarrollo del talento.
- ▶ Aporta innovación en todos los niveles de la empresa.
- ▶ Ayuda a transformar la empresa en un lugar realmente inclusivo y diverso.
- ▶ Mejora las posibilidades de acceder a clientes diversos.

Ejemplos de buenas prácticas: *

**(Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010)*

Empresa: 1A Consultores

Desarrollo personal y profesional: Programa Individual de Desarrollo (PIDE)

DESCRIPCIÓN

La misión de 1A CONSULTORES consiste en “ser facilitadores de la mejora de las organizaciones y del desarrollo de las personas”. Esta misión se persigue igualmente para la propia 1A CONSULTORES y por ese motivo se establecen una serie de políticas de personal:

- ▶▶ Política de incorporación: nuestro objetivo es que todas las personas que entren a formar parte de 1A CONSULTORES pasen, después de un periodo, a convertirse en socios de la cooperativa.
- ▶▶ Política de formación: desde la incorporación del nuevo trabajador o trabajadora, se establece un plan de formación ligado tanto al desempeño productivo como al desarrollo personal y la formación en gestión de empresas.

ORIGEN

Desde el momento mismo de la fundación de 1A CONSULTORES, el desarrollo de las personas y especialmente de las que forman parte de la entidad ha sido uno de los ejes sobre los que se ha apoyado el crecimiento y desarrollo de la misma.

OBJETIVOS PLANTEADOS

El objetivo final de esta práctica es, por un lado, que cada persona al convertirse en socia, sea responsable de su trabajo y se sienta parte importante de la empresa y por otro, que vea en el trabajo un espacio para la mejora tanto personal como profesional.

ACCIONES REALIZADAS

Anualmente, todas las personas de la organización deben reflexionar sobre sus avances profesionales y personales, plasmando sus conclusiones en un formato DAFO. Este proceso está documentado y se realiza de forma sistemática.

Una vez elaborado, cada trabajador expone su DAFO en una reunión conjunta, realizándose una evaluación 360° por cada uno de sus compañeros/as. Con las conclusiones extraídas de esta reunión, se establece conjuntamente con cada persona su plan de mejora para el siguiente año. Asimismo se realiza un seguimiento mensual de los avances, en un proceso documentado denominado PIDE (Programa Individual de Desarrollo).

Estas evaluaciones se usan como criterios de entrada en la realización del plan de formación anual de la empresa, estableciéndose como mínimo tres acciones formativas por persona y siendo al menos una de ellas de carácter estratégico.

RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos han sido positivos habiéndose detectado una mejora en las relaciones interpersonales. De esta manera, se consiguen reducir las posibles tensiones existentes en el ámbito laboral y aumenta la satisfacción de las personas que trabajan en la entidad.

3.1.6 Comunicación Interna

La comunicación interna en el marco del PGD, debe estar siempre presidida por un mensaje que redunde en el compromiso de la empresa y de su dirección con la inclusión y la diversidad, tanto desde el punto de vista de la composición de la plantilla, como desde la perspectiva de la voluntad de dar servicio a una clientela diversa.

Una buena comunicación, en tiempo y forma, en el seno de la empresa es esencial para lograr una mayor vinculación de la plantilla con la filosofía empresarial. De hecho, cuando hay una buena comunicación, los trabajadores se sienten más comprometidos con la cultura, valores y objetivos de la organización.

La comunicación interna es un elemento de cohesión que debe servir para mejorar la integración de todos los miembros de la organización en el proyecto empresarial y es necesario integrar la diversidad de un modo transversal en todos los procesos. Por tanto, se deben revisar los procesos de comunicación para asegurarse de que todas las comunicaciones internas que se realizan se hacen desde el punto de vista de la diversidad.

Se deben establecer procesos adecuados para lograr una comunicación multidireccional: desde la dirección y la gerencia hacia los trabajadores, desde los trabajadores hacia sus superiores, entre trabajadores de un mismo equipo de trabajo, entre los distintos equipos.

Cuando no se establecen mecanismos adecuados para recibir comunicaciones de los empleados, se pierde tanto la oportunidad para conocer la realidad, como la oportunidad de poder innovar. Es tan importante comunicar, como escuchar; y para ello es conveniente crear sistemas que permitan el flujo de ideas e información, lo que redundará en un aumento de la participación.

3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Para integrar la diversidad en todos los modos de comunicación interna debemos estudiar las barreras, dificultades o distorsiones que se produzcan por los diferentes factores que influyen en la diversidad, entre ellos el cultural, y asegurarnos que los mensajes son comprendidos por todos.

Todos los actos de comunicación interna, independientemente del soporte que se utilice, deben reflejar los esfuerzos que la compañía realiza desde el punto de vista de la diversidad. Los procesos de comunicación interna van a permitir sensibilizar al conjunto de la plantilla sobre las aportaciones que la diversidad puede realizar a la empresa y la necesidad de gestionarla.

Es conveniente establecer estrategias de comunicación que promuevan las aportaciones de todos los trabajadores incluyendo a la dirección, en temas de gestión de la diversidad; asimismo es aconsejable plantear acciones informativas y formativas sobre comunicación intercultural para lograr una comunicación efectiva entre todos los miembros de la plantilla.

Ventajas:

- ▶▶ *Permite sensibilizar al conjunto de la plantilla sobre las aportaciones de la diversidad a la empresa y la necesidad de gestionarla.*
- ▶▶ *Asienta la gestión de la diversidad en la cultura de la organización.*
- ▶▶ *Pone de manifiesto el interés y el esfuerzo por atender y valorar la diversidad existente en el seno de la empresa.*
- ▶▶ *Contribuye a mejorar el clima laboral facilitando la comunicación entre los distintos trabajadores de la empresa.*
- ▶▶ *Refuerza el sentido de pertenencia a un proyecto empresarial.*
- ▶▶ *Sirve de cauce a las ideas y fomenta la innovación.*

Ejemplos de buenas prácticas: *

**(Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010)*

Empresa: Funor

Comunicación interna: traducción de documentos a otros idiomas

DESCRIPCIÓN

Si bien se entiende que es imprescindible contar con un idioma oficial, el español, como lengua común de comunicación entre todos los miembros de la empresa, el plan de comunicación, sin embargo, contempla la traducción de ciertos documentos a la lengua nativa de algunos trabajadores de la empresa.

Gracias a un acuerdo de colaboración con Burgos Acoge se han podido traducir al árabe un número importante de documentos sobre la seguridad en la empresa. Se ofrece así a este grupo mayoritario de habla no hispana, una herramienta en su lengua nativa a la que poder recurrir.

ORIGEN

Desde junio de 2009, coincidiendo con un cambio en la dirección de la empresa, se inició un nuevo proyecto de seguridad.

Cuando un nuevo empleado o empleada se va a incorporar a la empresa, la persona responsable revisa en detalle los aspectos de seguridad relacionados con el puesto de trabajo. Para ello, cada puesto tiene un documento en el cual se recogen los riesgos asociados al puesto, los equipos de protección individual necesarios, las instrucciones detalladas, etc.

Dado que en un inicio no teníamos la plena certeza de que esta información tan relevante para evitar cualquier riesgo o accidente laboral llegara de forma clara al colectivo de habla árabe, se decidió la traducción de documentación clave a este idioma.

OBJETIVOS PLANTEADOS

Se persigue evitar que los trabajadores no hispano parlantes corran un mayor riesgo de accidente laboral al no comprender completamente todas las medidas de seguridad que nuestra empresa pone a su disposición.

Por otra parte, también se busca mejorar el clima laboral a través del compromiso que la empresa muestra hacia este colectivo.

ACCIONES REALIZADAS

Se han traducido un total de cincuenta fichas de formación en aspectos de seguridad.

RESULTADOS OBTENIDOS

A raíz de la edición de estos manuales en su propia lengua, se ha percibido una mejora notable en la colaboración por parte de los trabajadores cuya lengua nativa es el árabe.

3.1.7 Fidelidad del Empleado

En la actualidad nos encontramos con un mercado competitivo que exige gran capacidad de adaptación a las empresas. Los trabajadores que conforman las organizaciones son una de las principales herramientas de las que dispone para afrontar con éxito esta situación.

Encontrar a los trabajadores más eficaces y rentables es una inversión de futuro y supone un coste importante para la empresa. Es por esto que las empresas no deben perder o dejar marchar a sus mejores empleados.

La actitud de la empresa con respecto a sus empleados es un factor a valorar si se quiere fomentar la fidelidad del empleado.

La empresa debe encontrar la forma de satisfacer las necesidades de los trabajadores, puesto que un trabajador motivado y con actitud positiva estará menos predispuesto a abandonar la empresa.

Existen algunos aspectos a tener en cuenta que fomentan la fidelidad del empleado:

- La comunicación. La comunicación entre los trabajadores y los diferentes mandos de la empresa debe ser fluida. Para que el trabajador se sienta un miembro fundamental de la empresa y se sienta identificado con sus objetivos, debe de formar parte del proceso de toma de decisiones y será necesario escuchar sus sugerencias y opiniones.
- Retribución. Un salario justo acorde con las tareas y responsabilidades es un elemento motivador para el trabajador, pero también se valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Estos beneficios hacen la vida del empleado mejor y más cómoda. Ofrecer servicios a los trabajadores (por ejemplo, comedores o guarderías) pueden resultar beneficios muy atractivos.

3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

- ▶ Programa de incentivos. Se trata de establecer objetivos a conseguir en la empresa y promover un programa de incentivos en el que el trabajador reciba recompensas en función de los resultados obtenidos. Es importante, además, reconocer tanto en público como en privado la consecución de los logros por parte de los trabajadores.
- ▶ Formación. Desarrollar, fomentar y premiar la formación de los empleados. Crear un programa formativo que permita adquirir nuevos conocimientos. Tener trabajadores más formados y especializados mejorará la motivación y fidelidad del empleado y sobre todo mejorará el nivel técnico de los recursos humanos de la empresa.
- ▶ Promoción interna. Ofrecer la posibilidad de promoción interna en función del rendimiento demostrado en su trabajo diario.
- ▶ Trabajo en equipo. El trabajo en equipo se potencia cada vez más en las organizaciones por los beneficios que produce. Crear buen ambiente de trabajo ayudará a incentivar la colaboración entre las distintas personas que la componen.
- ▶ Flexibilidad en el trabajo. Conseguir un equilibrio entre la vida personal y laboral de las personas que componen la plantilla, implementando políticas de conciliación.

Ventajas:

- ▶▶ *Una política de fidelización bien gestionada supone concebir a los trabajadores como los activos más importantes con los que cuenta la empresa, lo que repercute positivamente en ella, porque en su capital humano radica su ventaja competitiva en el mercado.*
- ▶▶ *Provoca lazos más fuertes de pertenencia y lealtad a la organización al aumentar la motivación laboral.*
- ▶▶ *Reduce los costes de sustitución de los empleados (selección, formación etc.), lo que incide positivamente en la cuenta de resultados y en el nivel de eficacia de la organización.*

Ejemplos de buenas prácticas: *

**(Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010)*

Empresa: Grupo Pikolinos

Servicio de Salud para empleados y sus familiares

DESCRIPCIÓN

PIKOLINOS dispone de un servicio denominado Unidad de Atención a la Salud (UAS) compuesto por un médico y un psicólogo que prestan atención a los empleados y a sus familiares. El servicio se realiza una vez a la semana en las instalaciones que la empresa ha habilitado para este uso y cuenta con la necesaria confidencialidad.

ORIGEN

En PIKOLINOS el compromiso con sus trabajadores forma parte de su modelo de gestión donde se aspira a que todos se sientan parte de una “gran familia”. Este tipo de medidas se enmarcan en un sistema de gestión de los RRHH donde las personas integrantes de la plantilla son consideradas el elemento fundamental que garantiza el buen desarrollo de la empresa y por ello se tiene en cuenta las necesidades, demandas y expectativas de los trabajadores a la hora de incentivar su trabajo. Existen muchos incentivos que son valorados por los trabajadores y trabajadoras, además de los económicos.

Para que este sistema de retribuciones “alternativas” funcionara fue necesario hacer una consulta previa a los trabajadores para conocer qué actuaciones de la empresa consideraban necesarias para mejorar su situación laboral y personal. De esta consulta surgió la iniciativa de crear un servicio de Unidad de Atención a la Salud.

OBJETIVOS PLANTEADOS

Con este servicio, el objetivo de PIKOLINOS fue el de mejorar la salud física y mental de sus empleados y familiares.

ACCIONES REALIZADAS

Se han contratado los servicios de un médico y un psicólogo.

RESULTADOS OBTENIDOS

Además de las consultas individuales, el servicio ha realizado talleres de información sobre salud en general o sobre estrategias de afrontamiento del estrés.

Los resultados obtenidos han sido muy positivos, tanto por la acogida de las personas que han utilizado el servicio como por sus familiares. Esto queda reflejado en las encuestas de clima laboral, con una valoración muy positiva.



3.2 NIVEL EXTERNO

3.2.1 Otros Grupos de Interés

Al hablar de otros grupos de interés nos referimos a todos aquellos actores que se ven afectados por las actividades de la empresa. A este grupo o stakeholders, término inglés acuñado por R.E. Freeman, también debemos dirigir nuestras medidas de gestión de la diversidad desde un enfoque integrador.

A continuación proponemos medidas a implementar con algunos grupos de interés significativos. No obstante, cada empresa u organización debe analizar cuáles son los actores: proveedores, clientes, grupos, instituciones, administraciones etc., que interactúan con ella y por tanto afectan a su actividad para determinar las medidas más adecuadas en cada caso.

CLIENTES

Dada la diversidad existente en la sociedad, los clientes potenciales pueden ser similares o diferentes a los clientes ya existentes. El diseño de productos y servicios tiene que tener en cuenta que los perfiles y las necesidades de la clientela son diversos.

Desde el punto de vista del cliente, el objetivo de un plan de diversidad es asegurarse de que los clientes perciben la empresa como un lugar inclusivo de sus necesidades, un lugar en el que se sientan cómodos. La experiencia que tiene un cliente cuando se acerca a una empresa debe ser lo más óptima posible. Esta experiencia se basa en la percepción que tiene un cliente cuando interactúa con el personal, cuando accede a su web, etc.

3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Independientemente de factores como el género, la edad, el origen, la religión, discapacidad, lengua, aspecto físico u otras diferencias o similitudes entre los potenciales consumidores, el objetivo de la empresa debe ser crear un clima de inclusión. En este sentido debemos cuestionarnos:

- ▶ cómo son nuestros clientes potenciales: sus necesidades, sus características de diversidad, qué grado de diversidad puede verse representada a través del personal, productos, servicios, locales, proveedores, etc.
- ▶ qué barreras puedo tener para proporcionar una buena experiencia de compra a determinados clientes: prejuicios del personal de la empresa, barreras idiomáticas, culturales, religiosas, de género, de edad, etc.

La empresa debe considerar cuáles son las implicaciones que todo ello tiene a la hora de medir la satisfacción del cliente. Los estudios de mercado nos ayudaran a comprender quiénes son nuestros clientes potenciales, cuáles son sus necesidades y cuál es la situación actual en materia de satisfacción e inclusión del cliente. El perfil de diversidad de los clientes potenciales debe verse reflejado en el perfil de diversidad de la fuerza laboral de la organización.

Desde luego no se trata de que la proporción de perfiles diversos de clientes, por ejemplo, sea la que configure cuantitativamente las personas que tiene la empresa con dichos perfiles; lo que es deseable, es que haya en la organización personas que conozcan las culturas, los hábitos de vida, los estilos de comunicación y prioridades de los miembros que constituyen los agentes de su entorno.



La capacidad de innovación de la empresa debe ser continua y debe estar en todo momento conectada a la realidad de sus mercados. La comunicación con las personas consumidoras tiene que incluir un estilo cultural que respete sus diferencias y que las resalte de forma positiva. De este modo se podrán diseñar acciones encaminadas a ofrecer un entorno empresarial, productos y/o servicios para los segmentos de mi interés, así como acciones de marketing y publicidad dirigidas específicamente a ciertos grupos, para aumentar el conocimiento de los productos y servicios creados para responder a sus necesidades.

Ventajas:

►► *La capacidad de construir una relación duradera y satisfactoria con el cliente, una relación de fidelidad también ayudará a acceder a otros grupos de consumidores, lo que redundará en el incremento de la cuota de mercado.*

►► *La lealtad de la clientela es un valor clave para cualquier organización. El coste de reposición de la base de la clientela incide en la cuenta de resultados, en la falta de eficacia de la organización y en la actitud de las personas empleadas de la empresa.*

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas son críticas en el desarrollo de una iniciativa de diversidad eficaz. A través de las alianzas las organizaciones pueden acceder a conocimientos y recursos que de otro modo costaría mucho adquirir.

Las alianzas estratégicas dentro del campo de diversidad se pueden realizar con entidades con las que convergen intereses comunes como organizaciones del tercer sector, académicas, agencias gubernamentales, grupos de reflexión, asociaciones profesionales, sindicatos, medios de comunicación que enfocan la diversidad.

3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Por ejemplo se pueden establecer alianzas con asociaciones profesionales que integren a minorías: asociaciones de mujeres empresarias o con organizaciones de tercer sector que trabajan en la integración del inmigrante; en cualquier caso el objetivo es establecer un compromiso, sólido por ambas partes, que permita establecer vías de colaboración, asesoramiento y apoyo en la gestión de la diversidad, en la integración de colectivos desfavorecidos, la igualdad y otros aspectos relacionados con la acción social.

Ventajas:

- ▶▶ *Amplía el conocimiento de la empresa en materia de diversidad.*
- ▶▶ *Mejora la formación de los componentes de la empresa en interculturalidad, diversidad e inclusión.*
- ▶▶ *Permite acceder al conocimiento de buenas prácticas de otras entidades.*

PROVEEDORES

Un PGD debe asegurar que se promociona la diversidad no sólo dentro de la empresa, sino también fuera de ella. Si la empresa quiere tener una posición sostenida en su entorno sectorial, debe ser capaz de crear una relación de “partenariado” con las empresas proveedoras de la organización.

Las empresas proveedoras son fuente de información del mercado; son fuente de innovación de nuevas materias, nuevas aplicaciones y nuevas ideas; además de ser una parte de la organización que representa un volumen financiero importante y que por tanto hay que gestionar.

Las organizaciones deben estar en todo momento abiertas a la búsqueda de nuevas empresas proveedoras, alternativas a las tradicionales: empresas proveedoras de diferentes países, perfiles y tamaños, que aportan valor añadido e innovación. Este objetivo puede lograrse a través de empresas proveedoras formadas por pequeñas empresas y por grupos infrarrepresentados: mujeres, minorías, proveedores locales, discapacitados, etc.

Las empresas proveedoras que forman parte de la cadena de valor deben considerarse como “partners” (socios y socias) que pueden ofrecer mejores condiciones de entrega, pagos, servicios, porque están dispuestos a apostar por una empresa que les trata atendiendo a su cultura, sus necesidades y sus horarios:

“La diversidad de proveedores es crucial para alcanzar los objetivos de negocio de Merck. Para posicionarnos de forma eficaz en el mercado, nuestros proveedores tienen que reflejar la diversidad de clientes que tiene Merck.”

Dick Clark,
Presidente de la Junta Merck.

Para implantar esta política, la empresa debe:

- Definir qué significa diversificar proveedores, por qué es importante y cuál será su impacto en la organización.
- Considerar cuáles son sus proveedores actuales y que productos y servicios adquiere y decidir qué porcentaje va a canalizar a través de proveedores infrarrepresentados, así como con cuántos proveedores de este tipo se propone establecer alianzas a lo largo de un tiempo determinado.
- Definir criterios específicos para determinar qué constituye para la empresa un proveedor diverso y realizar una búsqueda de posibles proveedores que se ajusten a estos criterios.

3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

- ▶ Definir objetivos mensurables y responsables internos para su consecución.
- ▶ Comunicar de qué manera se espera que el programa contribuya al éxito de la empresa. Este compromiso debe ser comunicado a nivel interno y externo: a la dirección, compras, otro personal apropiado y proveedores existentes, para dar a conocer cuál es el programa de diversidad de proveedores que se implementa.

Una vez que todos en la empresa entiendan lo que motiva la implementación de este programa, los beneficios que se van a extraer del mismo y el rol de cada uno, la empresa debe empezar a seleccionar sus proveedores. La gestión de la diversidad de proveedores puede proporcionar una ventaja competitiva ayudando a la empresa a reducir gastos, a innovar y puede facilitar el acceso a una clientela más amplia.

Ventajas:

- ▶ *Los proveedores proporcionan otras habilidades añadidas que pueden ser ventajosas en un mercado global.*
- ▶ *Las organizaciones tienen a su disposición múltiples fuentes para la búsqueda de nuevas empresas proveedoras: internet, asociaciones de fabricantes/distribuidores y distribuidoras, ferias de otro sector.*
- ▶ *Las empresas tienen una clientela diversa. Mostrar a esos grupos de clientes que la empresa trabaja con empresas afines a ellos puede predisponerles de forma positiva.*

3.2.2 Comunicación externa

La comunicación es una parte esencial de las empresas, hasta el punto de que de forma constante se está proyectando una determinada imagen a través de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo, independientemente de que respondan a una planificación o no. De ahí la importancia de disponer de un plan de comunicación externa

que nos permita proyectar una imagen coherente con nuestra propia realidad y transmitir el mensaje adecuado a nuestros públicos diversos: clientes, proveedores, accionistas, competencia, sociedad en general, etc.

Nos dirigimos a receptores con características, perfiles y necesidades diversas y es necesario establecer las vías de comunicación externa que nos permitan transmitir nuestro compromiso con su diversidad. El plan de comunicación externo debe ser también un vehículo para comunicar al exterior el compromiso con la gestión de la diversidad en el seno de la organización, así como los avances que se vayan logrando en este sentido.

Se deberán definir los criterios para definir los eventos comunicativos teniendo en cuenta los usos del lenguaje, contenidos e imágenes utilizados en la acciones de marketing y publicidad, asegurándonos de que transmiten los valores de diversidad promovidos en la empresa.

También es importante señalar que todas las comunicaciones que realice el personal directivo deberán ser hechas desde la óptica de la diversidad.

Hay que tener presente que para que exista una buena comunicación externa, es imprescindible que haya una buena política de comunicación interna. Son dos aspectos íntimamente unidos en su planteamiento teórico, pero que en la práctica de la empresa se manifiestan de forma diferenciada, debido a que se dirigen a dos tipos de públicos:

- a. plantilla de trabajadores/as (analizados en comunicación interna)
- b. stakeholders (clientes, proveedores, accionistas etc.)

3. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

“Al mismo tiempo que existe una comunicación externa fruto de la planificación del departamento de comunicación, existe otro tipo de comunicación externa no pautada, cuyos emisores son los propios trabajadores de la empresa. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

De forma paralela, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia”. (La Comunicación Interna y Externa en la Empresa. Puyal, E. 2001).

Ventajas:

- ▶▶ Refuerza la credibilidad de los medios y de la audiencia.
- ▶▶ Mejora de la imagen de empresa diversa percibida por el entorno y por la propia plantilla.
- ▶▶ Logra que la organización sea valorada en su esfuerzo por contribuir al progreso social y material de la comunidad.
- ▶▶ Permite acceder a nuevos públicos.

4. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN



RED **acoge**

El proceso de cambio cultural y organizacional requiere tiempo, ya que implica cambios de mentalidad, de actitud y de comportamiento. Un PGD debe ser dinámico y flexible porque requerirá distintas adaptaciones a las nuevas circunstancias que se produzcan. Las distintas medidas que se vayan a implementar han de tener un calendario temporal definido, de manera que se pueda medir a lo largo del tiempo su grado de consecución.

Se ha de definir qué se va medir, cómo y cuándo se va a hacer esta medición. Por tanto es necesario fijar las variables que van a ser utilizadas para la medición, los llamados indicadores, que deberán ser adecuados a cada medida, a cada objetivo que se pretende conseguir. Los indicadores pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa.

El proceso de evaluación y medición permitirá:

- ▶ Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos.
- ▶ Analizar cada uno de los procesos asociados al PGD.
- ▶ Valorar la continuidad de las acciones.
- ▶ Implementar medidas correctoras donde sea necesario.
- ▶ Valorar la adopción de nuevas medidas complementarias.

Para ello, la evaluación se puede estructurar en tres ejes*:

1. Evaluación de proceso

- ▶ Nivel de desarrollo de las acciones emprendidas.
- ▶ Grado de dificultad encontrado/percibido en el desarrollo de las acciones.
- ▶ Tipo de dificultades y soluciones emprendidas.
- ▶ Cambios producidos en las acciones y desarrollo del PGD atendiendo a su flexibilidad.

2. Evaluación de resultados

- Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el PGD.
- Nivel de corrección de los desequilibrios detectados en el diagnóstico.
- Grado de consecución de los resultados esperados.

Es fundamental haber establecido un buen sistema de indicadores durante la programación para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de forma útil, así como definir la periodicidad para medir cada indicador, la cual no tiene por qué coincidir en todos los casos. De este modo se podrá valorar la necesidad de implantar medidas correctoras en el momento preciso.

4. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

A continuación proponemos una tabla que permitirá realizar este análisis:

EVALUACIÓN	Avances	Para mejorar	Grado de cumplimiento
Reclutamiento y selección			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			
Acogida			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			
Clima laboral			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			
Formación			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			
Promoción			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			

Fidelidad del empleado			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			
Comunicación			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			

Acciones de mejora que se proponen

**Modelo para implantar un plan de igualdad. Aspectos básicos. (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).*

En la “Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales” (Oberaxe 2011) se definen un total de 24 indicadores agrupados en 5 bloques o ejes, que pueden servir de referencia a la hora de elaborar nuestros propios indicadores que deberán estar adaptados a la realidad única de nuestra empresa:

Bloque 1	Igualdad de trato y no discriminación
Bloque 2	Recursos Humanos
Bloque 3	Comunicación
Bloque 4	Compromiso organizativo
Bloque 5	Procesos organizativos

3. Evaluación de impacto

Por impacto nos referimos a los resultados a largo plazo desde una perspectiva más amplia que la mera consecución de objetivos.

- ▶ Grado de acercamiento de la empresa al modelo de gestión de la diversidad.
- ▶ Cambios en la cultura de la empresa: cambio de actitudes del equipo directivo, de la plantilla en general, en las prácticas de RRHH, etc.
- ▶ Reducción de desequilibrios en la presencia y participación de personas de diferente etnia, edad, género, formación etc.

Hemos de evaluar cuál es el impacto conseguido en las distintas áreas con las acciones implementadas tanto a nivel interno como externo. Para ello podemos formularnos una serie de preguntas que nos ayudarán realizar esta evaluación:

¿Hemos logrado introducir la gestión de la diversidad en el plan estratégico de la empresa?

¿Hemos extendido la gestión de la diversidad a los distintos niveles organizativos de la empresa?

¿Hemos conseguido tener un mayor acceso a nuevas fuentes de talento?

¿Ha mejorado el clima laboral, la motivación e implicación de los trabajadores?

¿Hemos conseguido un aumento del rendimiento de nuestros equipos?

¿Hemos conseguido mejorar la comunicación interna en la empresa?

¿Hemos mejorado las competencias en interculturalidad de la plantilla?

¿Hemos cumplido la reglamentación anti discriminatoria?

¿Hemos aumentado el nivel de innovación?

¿Ha mejorado la percepción de nuestra empresa en el entorno?

¿Hemos aprovechado las oportunidades de mercado diversificando productos o servicios?

¿Hemos aumentado nuestra base de clientes?

¿Ha aumentado la satisfacción de los clientes?

¿Responden mejor nuestros productos y/o servicios a las necesidades de los clientes?

¿Se han dirigido agentes externos a la empresa para interesarse por nuestras medidas de gestión de la diversidad?

¿Hemos comunicado correctamente a los agentes externos la implantación del PGD en nuestra empresa?

¿Se han establecido alianzas estratégicas en materia de diversidad, se han compartido buenas prácticas, o se ha llegado a algún tipo de acuerdo de colaboración?

¿Han reflejado los medios de comunicación de forma positiva la implantación del PGD en la empresa?

¿Se han interesado otras empresas del sector por nuestras acciones de gestión de la diversidad?

¿Ha influido nuestra política de diversidad de forma favorable en el entorno geográfico en que se sitúa la empresa?

CONCLUSIÓN

La gestión de la diversidad cultural, y de otros tipos de diversidad tanto visible como no visible, es hoy en día un imperativo para las empresas. Se hace necesario, una vez se toma conciencia de las ventajas que la gestión de la diversidad aporta, formalizar una política en este sentido.

Para ello es altamente recomendable llevar a cabo una planificación cuidadosa que se extienda a la organización en su conjunto, realizar, en suma, un plan de gestión de la diversidad que permita definir a partir del análisis de la situación única de cada empresa, cuáles van a ser los objetivos de diversidad, las medidas que se van a implementar en un determinado espacio de tiempo para su consecución, y qué sistemas se utilizarán para medir y evaluar los resultados de dicho plan.

Es importante señalar que hay empresas que está llevando a cabo medidas de gestión de la diversidad, que si bien no responden a una planificación, constituyen experiencias valiosas para dichas empresas. Planificar dichas acciones permitiría ponerlas en valor, aplicar medidas correctoras si fuera necesario, medir su eficacia, comunicar a los grupos de interés el éxito de dichas políticas y convertirlas, en definitiva, en una ventaja competitiva para la empresa.

En el texto de esta publicación se ha utilizado el masculino como genérico, sin que esto suponga la ignorancia de las diferencias de género existentes, al efecto de no realizar una escritura compleja que pudiera dificultar una cómoda lectura del mismo.

5. BIBLIOGRAFÍA



RED **acoge**

LEGISLACIÓN

- MINISTERIO DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL E IGUALDAD. <http://www.migualdad.es/>
- DERECHOS FUNDAMENTALES EN LA UNIÓN EUROPEA. http://europa.eu/legislation_summaries/human_rights/fundamental_rights_within_european_union/c10313_es.htm
- ADORACIÓN ALONSO Y GASTÓN MARTÍNEZ. (2009): La Gestión de la Diversidad en las empresas Españolas. Fundación EOI
- AGENCIA DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES DE LA UNIÓN EUROPEA (2011): Handbook on European Non-Discrimination Law. Unión Europea
- UNESCO (2002). Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural
- <http://www.unesco.org/new/es/social-and-human-sciences/>

MISIÓN, VISIÓN, ESTRATEGIA, OBJETIVOS

- JACK FLEITMAN (2000). Negocios Exitosos. McGraw Hill
- G. MORRISEY. (1995) “Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación”. Prentice Hall
- Rodeloy Castellanos Cruz (2007). Valores-Misión-Visión

- <http://www.fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- <http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>
- <http://www.gestion.org>
- <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/valores-mision-y-vision-como-estrategia.htm>

IMPPLICACIÓN Y COMPROMISO ESTRATÉGICO

- INSTITUTO DE LA MUJER MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Manual para elaborar un plan de igualdad en la empresa. Aspectos Básicos
- SÁNCHEZ GARDEL, G., “La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión”, Universidad de Cádiz.
- <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/gestiondiversidadunivcadiz.pdf>
- FUNDACION LUÍS VIVES. (2009) Cuaderno de Gestión 7 “ Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas”

5. BIBLIOGRAFÍA

➤ ONG RESCATE INTERNACIONAL. (2009). Un paso más en la RSE: Buenas prácticas de no discriminación en cuanto al origen racial y étnico en el ámbito laboral.

PROVEEDORES

➤ <http://www.diversestrategies.com/ideas.htm>

COMUNICACIÓN

➤ PUYAL, E. (2001): La comunicación interna y externa en la empresa

GENERAL

➤ OBERAXE. (2011). “Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales”

➤ MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Modelo para implantar un plan de igualdad. Aspectos básicos.

➤ DAVID A. THOMAS AND ROBIN J. ELY. (1996): Making differences matter. A new Paradigm for managing Diversity. Harvard Business Review.

- SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT <http://www.shrm.org>. Creating a Strategic Workplace Diversity Management Plan
- JAMES S. BANKS. (2004): Teaching for Social, Justice, Diversity, and Citizenship in a Global World. The Educational Forum.
- KELLI A. GREEN, MAYRA LÓPEZ, ALLEN WYSOCKI, AND KARL KEPNER. (2002):. Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the required Managerial Tools. University of Florida
- EUROPEAN COMMISSION (2008): Continuing de Diversity Journey.
- MARION KEIL. (2007): Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. International Society for Diversity Management- IDM
- COMISIÓN EUROPEA. (2003): Costes y Beneficios de la Diversidad.
- IESE y otros (2007): Libro Blanco sobre Gestión de la Diversidad
- M. A. MAÑAS RODRÍGUEZ. (2005): Los Recursos Humanos en las Organizaciones de nuestro Entorno. Manual de Casos Prácticos
- RED ACOGE. (2008): Guía para la Gestión de la Diversidad Cultural en la Empresa. Propuestas de Acción y Buenas Prácticas
- RED ACOGE. (2010): Diagnóstico de la Diversidad en la Empresa
- RED ACOGE. (2010): Modelo de Manual de Acogida para la Empresa
- RED ACOGE. (2010): El Reclutamiento y la Selección de Personal. Una apuesta por la Diversidad
- MORALES, S. “El Plan de Gestión de la Diversidad”. CEPAIM. Acción Integral con Inmigrantes, 2008.

5. BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.stop-discrimination.info>
- http://ec.europa.eu/justice/fdad/cms/stopdiscrimination/downloads/423_Factsheets_Pdf/Factsheets_ES_pdf/423_040511_Div_ES.pdf
- ADORACIÓN ALONSO RAYA, GASTÓN MARTINEZ HERES (2009). La Gestión de la Diversidad en Empresas Españolas”.Fundación EOI
- Revista electrónica: Ciencias Sociales Online ISSN0718-1671. Marzo 2008, Vol V, nº1. Universidad Viña del Mar. Chile
- COMISIÓN EUROPEA (2009) “Diversidad en el trabajo una guía para la pyme”
- KENNETH A. DUBIN. (2010) Cuaderno Forética 15: Gestion de la diversidad cultural. Forética
- GONZALO SÁNCHEZ GARDEY. La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión.
- JOSÉ RAMÓN PIN, PILAR GARCÍA LOMBARDÍA, ÁNGELA GALLIFA. (2007)Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos oportunidades y buenas prácticas. IESE.
- ROSABEL ARGOTE Y RAÚL HERNÁNDEZ (2008). La Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Un reto, una obligación, una garantía de éxito y rentabilidad. Comisión de Ayuda al Refugiado (CEAR). Editorial Entimema
- COMISIÓN EUROPEA. Dirección general de empleo, Relaciones laborales y asuntos sociales (2003): Costes y beneficios de la diversidad“ Estudio de los métodos y los indicadores utilizados para medir la rentabilidad de las políticas de diversificación del personal en las empresas.

- ➡ Informe mundial de la UNESCO (2009): Invertir en la diversidad cultural y en el diálogo intercultural.
- ➡ Randstad, Revista Tendencias (Nov 2006). “El reto de la diversidad”
- ➡ Biblioteca empresarial: Cinco días: Manual de la empresa responsable: Guía para la gestión de la diversidad y la inclusión. (2005)

