

Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

Grado en DADE

**LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD:
UN RETO PARA LOS RECURSOS
HUMANOS**

Presentado por:

Pedro Soriano Galindo

Tutelado por:

Isabel Prieto Pastor

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado se centra en el estudio de las causas de diversidad en los trabajadores y el modo en el que las organizaciones gestionan la misma para sacar el máximo rendimiento de sus ventajas y reducir sus inconvenientes. La exposición se centra en el área de Recursos Humanos de las organizaciones, principal promotor de las prácticas llevadas a cabo en el ámbito de la Gestión de Diversidad por las empresas. Asimismo, el trabajo se divide en dos grandes apartados, un primero de carácter más teórico, y un segundo, centrado en la exposición de algunas medidas de Gestión de la Diversidad que han sido llevadas a cabo en la práctica por diferentes empresas nacionales e internacionales.

Palabras clave: Recursos Humanos, Gestión de la diversidad, trabajadores, organizaciones.

Clasificación JEL: M14

ABSTRACT:

The aim of this Final Project is the study of the causes of diversity in workers and the way in which organizations manage it to get the most out of its advantages and reduce its drawbacks. The Project focuses in the Human Resources area of organizations which is the main promoter of the practices of Diversity Management carried out by companies. Moreover, the Project has been divided in two big fields, firstly one of a more theoretical nature, the second one focused on the presentation of some Diversity Management initiatives that have been carried out in practice by different national and international companies.

Key words: Human Resources, Diversity Management, workers, organizations.

JEL classification: M14

ÍNDICE

1.- Introducción.....	6
2.- La diversidad.....	7
2.1.- Concepto de diversidad.....	7
2.2.- Causas de la diversidad.....	9
2.3.- La diversidad en el contexto empresarial.....	10
3.- Gestión de la diversidad.....	15
3.1.- Concepto de gestión de la diversidad.....	15
3.2.- Los “Chárteres” de diversidad.....	17
3.3.- Marco legislativo.....	19
3.3.1.- Ámbito internacional.....	19
3.3.2.- Ámbito europeo.....	20
3.3.3.- Ámbito nacional.....	21
3.4.- Ámbitos en la gestión de la diversidad.....	21
3.4.1.- La gestión de la diversidad en grandes empresas y en Pymes.....	21
3.4.2.- Gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades.....	22
3.4.3.- Gestión de la diversidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	23
4.- Beneficios, retos e iniciativas para la gestión de la diversidad.....	24
4.1.- Beneficios y retos.....	24
4.2.- Iniciativas para la gestión de la diversidad y sus implicaciones para las políticas de Recursos Humanos.....	29
5.- La gestión de la diversidad en las empresas españolas.....	41

5.1.- Actitudes de la empresa española hacia la gestión de la diversidad.....	41
5.2.- Beneficios de la gestión de diversidad que perciben los empresarios españoles.....	42
5.3.- Inconvenientes y limitaciones que perciben las empresas españolas sobre la gestión de diversidad.....	43
5.4.- Iniciativas de gestión de diversidad implementadas en las empresas españolas.....	45
5.5.- Perspectiva de los trabajadores españoles sobre la gestión de diversidad.....	47
6.- Análisis de empresas que gestionan la diversidad en la práctica.....	48
6.1.- Análisis de empresas que operan a nivel internacional.....	49
6.1.1.- Accenture S.L.....	49
6.1.2.- Air Products.....	51
6.2.- Análisis de empresas españolas.....	52
6.2.1.- BBVA- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.....	52
6.2.2.- Grupo Ribera Salud.....	54
7.- Conclusiones.....	56
8.- Bibliografía.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1: metáfora del iceberg.....	11
Gráfico 2: Beneficios de la diversidad en las organizaciones.....	25
Gráfico 3: Sistema de dirección estratégica de recursos humanos.....	29
Gráfico 4: Cuestiones a considerar en la formación de la diversidad.....	38
Gráfico 5: Reticencias que han superado los responsables de contratar trabajadores diversos.....	44

1. INTRODUCCIÓN.

La globalización es una realidad en el mundo actual, que crece en intensidad debido a la apertura de mercados, capitales, trabajadores, personas, etc. La evolución del mundo en el que vivimos implica avances técnicos, tecnológicos y de infraestructuras que facilitan la movilidad y la apertura a mayores ámbitos y territorios del mundo. La conexión global es hoy en día una realidad para todos nosotros.

En el ámbito empresarial, donde centramos nuestra atención, la globalización genera el que las empresas y organizaciones actuales tengan acceso a numerosos mercados. Estas facilidades para ampliar los ámbitos de actuación por parte de las organizaciones posibilitan el acceso de las mismas a más mercados con nuevos clientes, a elegir de entre un mayor número de proveedores y a poder seleccionar trabajadores de todas las partes del mundo, lo que contribuirá a incorporar los candidatos más adecuados para los objetivos empresariales. De este modo, las empresas serán capaces de ser mucho más competitivas y de cumplir con su objetivo último de creación de valor con mayor facilidad.

Pero la globalización y sus beneficios potenciales no son posibles si no somos capaces de entender la diversidad que esta implica. Uno de los objetivos de este trabajo se centra en comprender, precisamente, esa diversidad implícita en la globalización y el mundo actual. La diversidad es un hecho que inevitablemente afecta a las personas y a nuestra realidad actual. Por ello, las empresas tratarán de sacar el máximo partido de la diversidad, algo que conseguirán gestionando la misma. La adecuada gestión de la diversidad de la fuerza laboral será determinante para extraer los beneficios inherentes a esta, y de este modo facilitar la consecución de los objetivos empresariales.

Este trabajo se centra precisamente en entender de qué modo las empresas gestionan la diversidad, entendiendo la misma como algo inherente a las personas y que se gestiona por medio del departamento de Recursos Humanos de las empresas. El trabajo analizará las diferentes iniciativas de este departamento de Recursos Humanos para gestionar la diversidad.

A lo largo del trabajo veremos como la gestión de la diversidad afecta tanto a empresas multinacionales como a pequeñas y medianas empresas. Además, se tratarán los temas relativos a la legislación en la materia, la cual cada vez adquiere un mayor protagonismo. Será necesario el cumplimiento de esta legislación para operar en un mundo cada vez más global.

Tras tratar todo lo anterior, analizaremos como se gestiona la diversidad en nuestro país, así como ejemplos de prácticas llevadas a cabo en el ámbito nacional e internacional.

Por todo ello, gestión de la diversidad es un tema de relativa actualidad y de vital importancia, puesto que la diversidad de las personas es un hecho que no puede ser pasado por alto en la sociedad actual. Esta diversidad se integra en el seno de la empresa por medio de sus trabajadores, por lo que gestionarla de una manera adecuada constituye un reto para los Recursos Humanos. Es un reto puesto que, las empresas deben ser capaces de gestionar al personal de manera que su diversidad sea una fuente de ventajas competitivas y contribuya a cumplimentar los objetivos empresariales. Por otro lado, la diversidad de los trabajadores puede ser fuente de conflictos dentro de las empresas si no se lleva a cabo una adecuada gestión de recursos humanos, lo que se traducirá en unos peores resultados de la misma.

2. LA DIVERSIDAD.

2.1 CONCEPTO DE DIVERSIDAD

El concepto y conocimiento de diversidad surge en los años 70 y ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Gómez Mejía (2008) aporta una definición muy adecuada del término diversidad referida a las personas y nos dice que “la diversidad está representada por las características humanas que hacen distinta a la gente entre sí”.

Para poder observar las dimensiones del término “diversidad”, traemos a colación la definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua, que nos hace pensar en los términos de:

- “Variedad”, como reconocimiento de heterogeneidad.
- “Desemejanza”, que introduce una cierta preferencia y prioridad.
- “Diferencia” asociada con la tensión.
- “Abundancia” como algo que enriquece.

Como vemos, la diversidad es multidimensional y no se construye únicamente con las características del sujeto singularmente, sino que es fundamental en ella el entorno físico, económico, social y cultural. También es importante considerar el nivel de aprendizaje de cada persona.

La diversidad se manifiesta de muchas maneras y algunos de los factores que influyen en la misma son visibles: edad, género, apariencia física, religión, idioma, manifestaciones culturales, etc. Sin embargo, en la diversidad inciden en mayor medida características personales no perceptibles a simple vista.

La forma de ser de una persona en un determinado momento está fuertemente influenciada por el contexto y las diferentes maneras que tienen las personas de adaptarse ante un mismo entorno.

Es precisamente el entorno y el contexto de las personas lo que nos lleva a pensar en considerar la diversidad en el ámbito de las organizaciones. En este sentido, la diversidad en la empresa se refiere al aumento de la variedad de géneros, etnias o nacionalidades en la plantilla empresarial. Las actuaciones de directivos y gerentes precisamente trataban del control, reclutamiento y mantenimiento de las personas que pertenecen a estos “grupos de identidad” representados en menor medida.

El concepto de diversidad en el seno de la empresa puede definirse como “una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales” (Sánchez Gardey, 2008).

La gestión de la diversidad en los recursos humanos se debe dirigir a la diversidad del capital humano (capacidades y destrezas de las personas). De este modo, tanto la diversidad como la gestión de la misma, dependerá principalmente de los valores, conocimientos, experiencias y capacidades que aportan los trabajadores a la empresa, sin perjuicio de que estén mediadas por

el origen, edad, cultura, etc. Es en este contexto donde reside el valor que aporta la diversidad a la organización.

El modo de entender el mundo en relación con el entorno y el contexto, es precisamente lo que mayor valor aporta a la empresa, y es donde deben centrarse las políticas de gestión de la diversidad. De esta manera se potenciarán las oportunidades que nos ofrece la diversidad del modo más adecuado. La buena gestión de la diversidad relativizará los elementos visibles anteriormente citados y se centrará en los elementos inmateriales.

Tras desarrollar el concepto de diversidad podemos decir que en la medida que se rechace esta con una actitud discriminatoria, se provocarán situaciones injustas e incluso contrarias a nuestro ordenamiento laboral. Estas discriminaciones incidirán negativamente en el ambiente de trabajo de la organización, fomentando la conflictividad y derivando en un bajo rendimiento de los trabajadores y baja productividad de la empresa. Todo esto impedirá a la organización aprovechar los beneficios potenciales que ofrece la diversidad. (Red acoge, 2009; Alonso Raya y Martínez Heres, 2009).

2.2 CAUSAS DE LA DIVERSIDAD

Las causas de la importancia actual de la diversidad pueden agruparse en 3 categorías: Demográficas, culturales y funcionales.

1-En cuanto a las causas demográficas, estas se refieren a los cambios producidos en la composición del mercado laboral. Englobaría la diversidad de género y de edad.

Es importante en este sentido, la incorporación de la mujer al trabajo y el aumento de la tasa de actividad femenina, que actualmente sigue creciendo. Poco a poco la mujer ha ido accediendo a puestos de mayor responsabilidad, aunque aún su presencia sigue siendo inferior a la de los hombres en puestos como el de directivo.

El aumento del envejecimiento de la población es fuente de diversidad de los empleados en el seno de las organizaciones. Hoy en día es frecuente que haya trabajadores de diferentes edades que trabajan juntos. Además, en muchos

casos los jóvenes son los jefes de las personas de mayor edad. Cada empresa debe encontrar el equilibrio y gestionar este tema de la mejor manera para evitar tensiones.

2-El segundo grupo dentro de los motivos de la diversidad viene conformado por todo tipo de causas culturales. La globalización del mercado de trabajo fomenta el aumento de la diversidad. Es importante citar la creación la Unión Europea y la libertad de movimiento de los trabajadores dentro de la misma, algo que favorece en gran medida la diversidad en las organizaciones.

En el resto del mundo, también se reducen las fronteras. Los países denominados como “BRIC”, responsables de gran parte del crecimiento global, llevan una política de apertura y formación en la cual intercambian talento, conocimientos, bienes y servicios. Estas grandes potencias económicas emergentes convierten la diversidad cultural en un marco de actuación constante.

En nuestro país, es ilustrativo el aumento de extranjeros (no europeos) que residen en España. En vista de lo anterior, podemos asegurar que la cultura es una de las causas de diversidad más importante.

3-La última de las categorías corresponde a las causas funcionales o profesionales. El contexto empresarial hoy en día, requiere de una continua innovación para ser competitivo. Por ello, cada vez es más frecuente que se trabaje con equipos multifuncionales, grupos de gente que proceden de diferentes ámbitos funcionales, que colaboran para sacar el mayor partido de la pluralidad de conocimientos de cada uno de ellos. Estos grupos diversos tendrán diferentes papeles en el proceso de creación del producto o servicio necesario. (Moldes Farelo, 2012).

2.3 LA DIVERSIDAD EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

Los expertos clasifican en dos tipos las dimensiones de la diversidad que inciden en el funcionamiento de un grupo de trabajo, que son las diferencias que consideran relevantes en relación con la diversidad:

- Nivel o características externas, las observables a simple vista que son inmutables: edad, raza, género.
- Nivel o características internas. Son aspectos invisibles: Nivel de formación, opiniones, experiencias, preferencias, etc. Pueden ser modificadas por los propios individuos.

La metáfora del Iceberg es muy utilizada para explicar estas dos dimensiones de diversidad.

Gráfico 1: metáfora del iceberg

Tipología de los perfiles de los RR.HH.



Fuente: <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>

Este gráfico nos muestra la importancia de los aspectos no visibles. Los aspectos externos muestran la diversidad como algo evidente, pero verdaderamente son los aspectos internos los que influyen más significativamente en el rendimiento de los equipos de trabajo, puesto que son los que más condicionan el comportamiento de cada persona y los que contribuyen en mayor medida a hacer a cada persona diferente. (Moldes Farelo, 2012; Alonso Raya, 2009).

Entrando ya en los efectos de la diversidad en las organizaciones, los expertos están divididos en dos corrientes: los que consideran la diversidad como una oportunidad y los que perciben la diversidad como una fuente de problemas al trabajar con grupos de personas diferentes. Se llega a hablar de la diversidad como un “arma de doble filo”. Vamos a analizar diferentes estudios realizados para comprobar los diferentes efectos de las fuentes de diversidad en las organizaciones:

- 1- Diversidad de Género: El género femenino tiene mayores tasas de rotación y absentismo que el masculino, además muestran una satisfacción mayor en grupos de trabajo donde predominan los hombres. Por el contrario, los hombres muestran una menor satisfacción cuando predominan las mujeres en sus grupos de trabajo. El resultado de esto, es que la productividad de grupos de trabajo de sexos mixtos es menor que la de los grupos homogéneos en tareas poco complejas. Pero cuando hablamos de resolución de problemas complejos, la diversidad de género ayuda al equipo a generar resultados mucho más creativos.

- 2- Diversidad étnica y cultural: Los resultados son contrapuestos en este caso. Por una parte, en su vertiente negativa, se ha demostrado que los grupos raciales heterogéneos necesitan más tiempo para tomar decisiones que los homogéneos. Por otro lado, esta diversidad influye positivamente en tareas o resolución de problemas que requieren de un alto grado de cooperación. Por tanto, si se trata de resolución de problemas sencillos y en poco tiempo son preferibles los grupos homogéneos, pero si lo que se busca es una variedad y calidad de alternativas para resolver un problema, nos interesa trabajar con grupos raciales diversos.

- 3- Diversidad en la edad o antigüedad: Estos grupos heterogéneos suelen presentar una alta tasa de rotación. Esto puede ser ocasionado por la falta de integración en la sociedad. En grupos con cierta antigüedad, esto se aminora y se tiende a estar más satisfecho con los compañeros e incluso a pasar más tiempo con ellos fuera de la jornada laboral. Pero cuando los miembros del grupo de trabajo tienen diferentes edades, la satisfacción

disminuye considerablemente y hay mucha menor integración social en el seno de la organización. Por tanto, cuanto más difiera la edad en el equipo, habrá mucha menor integración social.

- 4- Diversidad educativa o funcional: Los estudios realizados en este ámbito muestran que los grupos multifuncionales tienen mucho mejor acceso a todo tipo de informaciones y al exterior, además son más innovadores y creativos que los grupos homogéneos.

Resumiendo, los estudios prácticos realizados muestran la doble cara de la diversidad. El equipo diverso incrementa su potencial en el desempeño de su actividad pero, a la vez, disminuye su integración social. (Bonache y Cabrera, 2006).

Como hemos visto, la diversidad tiene múltiples manifestaciones y afecta a la manera en que trabajan los equipos. Las diferencias externas influyen en los individuos y su comportamiento en el grupo de trabajo, pero no hay que olvidar la importancia capital de los factores no observables a simple vista, como bien nos muestra la metáfora del iceberg, que condicionan en mayor medida si cabe el desarrollo del trabajo en equipo.

Podemos clasificar los efectos de la diversidad sobre los equipos de trabajo en tres categorías diferenciadas:

- 1- Efectos cognitivos o sobre el proceso de toma de decisiones: En el desempeño de sus funciones cualquier equipo de trabajo necesita recoger información e interpretar la misma. A partir de esta información tomarán las decisiones y resolverán los problemas de la forma que consideren más adecuada. Este proceso se desarrolla de manera especial cuando se trata de grupos heterogéneos donde cada individuo percibe y utiliza la información de una determinada manera, de modo que ante la misma información cada cual lo interpreta conforme considera conveniente. La diversidad en los miembros del grupo de trabajo y su utilización e interpretación de la información, permite mejorar la eficacia de las decisiones, la eficiencia de las soluciones y la creatividad e innovación de las soluciones que plantean.

Este proceso de toma de decisiones se divide en varias fases: Percepción e interpretación de la información diferentes soluciones propuestas, consenso del grupo y concreción de un plan de acción. En todas las fases la diversidad aporta un valor añadido que enriquece, aporta nuevas perspectivas y fuentes de información, y es tan sólo en el consenso donde la diversidad puede ser considerada más como un reto que como algo positivo.

- 2- Efectos sobre las relaciones humanas o afectivas: El proceso de toma de decisiones analizado anteriormente no se producirá aisladamente, sino que habrá relaciones entre los individuos que conforman el grupo. Los individuos tenderán a agruparse con aquellos otros que comparten puntos en común (Edad, titulación, etc.). Estas uniones identifican a cada individuo y lo posicionan en el colectivo, de modo que partiendo de esta premisa, se puede apreciar a los que consideran diferentes. Uno de los problemas que pueden generar estos subgrupos es la aparición de estereotipos y el considerar que todas las personas de estos subgrupos tienen los mismos valores y formas de pensamiento. Cuanto más homogéneos sean estos subgrupos, más defenderán sus intereses frente a otros fuera de su grupo. Por tanto, todas las ventajas que describimos de la diversidad en el apartado de efectos cognitivos se ven mermadas a favor de cada grupo, de modo que se generará conflictividad entre los grupos y se dificulta el espíritu colectivo primando el individualista.

- 3- Efectos sobre la comunicación: Un grupo no puede ser considerado como tal si no hay comunicación interna. Las diferencias de los individuos dentro de una plantilla pueden reducir esta comunicación, ya que los individuos se relacionaran únicamente con aquellos que les son más iguales. La calidad de esta comunicación en el equipo de trabajo puede verse influenciada por los diferentes patrones comunicativos de cada individuo. Para evitar malentendidos y problemas en lo relativo a la comunicación en grupos diversos, es conveniente tender a la formalidad.

Pero estos efectos negativos se tornan positivos cuando hablamos de comunicación externa. En entornos y contextos diversos, las empresas con una diversidad en sus trabajadores tienen una mejor consideración, una buena imagen de cara al exterior que facilita la comunicación entre la empresa y su entorno.

Una vez analizado lo relativo a la diversidad y sus efectos, sólo la gestión adecuada de la misma podrá convertirla en un elemento que enriquezca, sacando el máximo partido de sus factores positivos y minimizando sus riesgos y factores negativos. (Red acoge, 2009; Sánchez Gardey, 2008).

3. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

3.1 CONCEPTO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

No hay un consenso general en torno al concepto de gestión de diversidad, pero se pueden extraer aspectos comunes a la mayoría de las definiciones que se dan de gestión de diversidad. La definición que da Myrtha Casanova (2008), articula a la perfección los elementos que comparten la mayor parte de los líderes de opinión acerca de este tema.

“Gestión de la diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los empleados genera resultados” (Casanova, 2008).

Los expertos suelen agrupar la gestión de la diversidad en tres dimensiones principales:

- 1- Nivel estratégico para la empresa. Este nivel está muy relacionado con los altos directivos de la empresa y requiere de su compromiso puesto que influye directamente en los resultados de la organización. Este aspecto se vincula a la gestión de las personas pero se puede extender también a clientes y proveedores. Debe ser un elemento más de la misión de la empresa.

- 2- La Gestión de los empleados: Integrar las características individuales de las personas para que estén satisfechas en el desempeño de sus funciones laborales. La organización diseñará sus políticas de gestión de personas de un modo flexible que se adapte a las condiciones de cada trabajador en particular, de modo que los trabajadores se sientan satisfechos y las empresas obtengan el mayor rendimiento posible de los mismos. Para las empresas es importante el establecer las condiciones laborales más adecuadas a cada trabajador para que así desempeñe su trabajo de la mejor manera posible.
- 3- La Gestión de la empresa que trata de hacer más eficaces los procesos y mejorar sus resultados. Una buena gestión de la diversidad contribuirá a crear valor y se verá reflejada en los resultados que obtenga la organización.

El concepto de gestión de la diversidad actualmente supera los modelos tradicionales orientados a eliminar prejuicios y otro tipo de discriminaciones (Roosvelt, 2001), y actualmente se orienta más como un compromiso que asumen los altos directivos de la empresa y un cambio en la cultura organizativa (Thomas y Ely, 2002).

Los modelos tradicionales ofrecían algunas ventajas como pueden ser las mayores facilidades de integración para las minorías y una mejor imagen social de la empresa que aplique adecuadamente la gestión de la diversidad. Pero estos modelos podían llegar a volverse contra la propia empresa al provocar movimientos reaccionarios de determinados colectivos privilegiados, hasta el punto de bloquear la integración e igualdad de oportunidades, y por ello deben ser superados.

Las nuevas políticas centran sus esfuerzos en la cultura de la organización, tratando de crear un clima de integración en el seno de la empresa. El objetivo no sería tanto la gestión de las personas, sino la gestión de los objetivos y resultados. Se trataría de lograr un ambiente adecuado para que el individuo se sienta cómodo y desarrolle el máximo de su potencial en beneficio de la empresa. El individuo que trabaja con libertad y derecho a su propia diversidad, lo hará con mayor eficacia y satisfacción, generando un mayor valor añadido.

En este sentido, la gestión de la diversidad versa sobre una estrategia corporativa orientada a explotar los beneficios de la diversidad, donde se trata de combinar intereses de los trabajadores con los de la empresa, basado en valores y orientado hacia la innovación y el futuro.

El modo de gestionar la diversidad sería la creación de un sistema abierto en el que la empresa se adapte a la diversidad de sus integrantes, en vez de tener una cultura empresarial donde los individuos tengan que encajar. (De Ana y Vázquez, 2005).

La respuesta de las empresas y sus directivos ante la gestión de la diversidad, debe ser primero conocer las fuentes de diversidad que existen y respetar las mismas, en segundo lugar, deben conocer el potencial que tiene esta diversidad para su empresa y, finalmente, diseñar un plan estratégico que gestione la diversidad y abarque la globalidad de la empresa.

El incorporar la gestión de la diversidad a la empresa supone una flexibilidad, apertura e innovación que contrasta con los antiguos sistemas tradicionales. (Alonso Raya, 2009; Red Acoge, 2009; Triguero Sánchez y Peña-Vinces, 2011).

3.2 LOS “CHÁRTERES” DE DIVERSIDAD

Los chárteres de la diversidad son iniciativas que promueven las empresas y organismos públicos para potenciar la gestión de la diversidad en las organizaciones. Se trata de un texto que firman las empresas e instituciones de manera totalmente voluntaria donde se comprometen a respetar los principios de igualdad y la inclusión de todos los ciudadanos, que son rectores de la gestión de la diversidad, en el ámbito laboral y social.

Es un documento o texto en el que personas o instituciones firmantes se comprometen con:

- Principios de igualdad y respeto de la diversidad de personas, cumpliendo con el marco legal en la materia y con políticas activas de integración de los más desfavorecidos.

- Reconocimiento de los beneficios y oportunidades que se derivan de una adecuada gestión de la diversidad, tratándola como un valor añadido.

El objetivo de la Comisión Europea es que cada país miembro constituya un chárter para la diversidad. Este era un objetivo que se pretendía conseguir para el año 2010 pero que no se ha logrado, aunque, poco a poco se va avanzando en la buena dirección para lograr que todos los países miembros de la Unión Europea constituyan su propio chárter. Hoy en día son diversos los estados miembros que lo han firmado, como por ejemplo Francia con 3000 firmantes, Alemania con 1500, Italia y España en torno a 700 signatarios, Bélgica y Austria con más de 100, y otros estados con menos signatarios entre los que se encuentran Luxemburgo, Suecia, Finlandia, Irlanda, Estonia. Son un total de 12 países.

Fue el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad el que promovió el chárter de diversidad en España, con la participación de un gran número de expertos que provenían de diversos ámbitos como empresas, administraciones, académicos, etc., y así reflejar la realidad a la que estaba sometido nuestro país. La creación de este chárter comenzó en septiembre de 2008 y se presentó en diciembre de ese mismo año en Bruselas. Comenzó a operar en marzo del 2009. Actualmente son alrededor de 700 organizaciones firmantes que se comprometen con las causas de la diversidad y que asumen una serie de principios que son:

- Sensibilizar.
- Avanzar en construir equipos de trabajo diversos.
- Valorar la diversidad como algo fundamental en las políticas de dirección de personas.
- Promover la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.
- Considerar la diversidad de los clientes.
- Comunicar el compromiso de los empleados, proveedores, administradores, sindicatos y demás organizaciones sociales con la diversidad.

- Poner en práctica las políticas de diversidad y reflejarlas en la memoria de la empresa.

Podemos decir que los chárteres de diversidad pueden servir como base para reforzar el compromiso de las organizaciones con la gestión de la diversidad. (Tejerina Rey, 2014; Alonso Raya, 2009).

3.3 MARCO LEGISLATIVO

La diversidad viene ligada históricamente a situaciones negativas de discriminación y desigualdad. Estas situaciones han provocado la aparición de un marco legislativo importante en la materia, que se desarrolla a continuación: (Tejerina Rey, 2014; Alonso Raya, 2009).

El principal antecesor del marco legislativo en materia de gestión de diversidad se encuentra en Estados Unidos. Son importantes las iniciativas en materia de no discriminación e igualdad de oportunidades, que se materializan en un organismo estatal con el nombre de US Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) para evitar precisamente las situaciones de discriminación y desigualdad. Tanto en Europa como en España la judicialización de situaciones discriminatorias es mucho menor que en EEUU, algo que puede ser causado en parte por la no existencia de organismos estatales similar a la EEOC estadounidense.

El Acta por los Derechos Civiles de 1964 estableció que todas las prácticas que discriminaran a los trabajadores por raza, religión, edad, discapacidad, sexo o nacionalidad serían consideradas ilegales. Fue a partir de esta iniciativa cuando los empresarios estadounidenses tomaron conciencia de la igualdad de oportunidades.

3.3.1 Ámbito internacional

Fue en el ámbito internacional, unos 20 años antes, cuando se sembró el primer germen para construir el marco legal, una apuesta de futuro que fue más una declaración de intenciones que otra cosa:

- La Carta de las Naciones Unidas (1945) en su artículo 1.3 hace referencia a las libertades fundamentales y los derechos humanos sin diferenciar por motivos de raza, sexo, idioma o religión.
- La Declaración de Derechos Humanos de 1948 nos enuncia en su artículo 2 que los derechos que recoge la Declaración lo son para todas las personas independientemente de su raza, idioma, sexo, religión, opinión, o cualquier otro tipo de condición.

A nivel empresarial es la Organización Internacional del Trabajador (OIT) de 1985 la que define lo que se considera un trato discriminatorio en su Convenio 111. “Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política o nacionalidad que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades en el empleo y en la ocupación”.

3.3.2 Ámbito europeo

Es el Tratado de Ámsterdam de 1997 el que sienta las bases de la política antidiscriminatoria en la Unión Europea. Concretamente, en su artículo 13 se puede extraer la mayor autoridad de la UE para intervenir en los estados miembros en casos de discriminación por raza, género, nacionalidad, etc.

Todos los países miembros de la UE firmaron en el año 2000 la legislación contra la discriminación, armonizada en toda la UE y que fue incorporada por cada estado miembro a su legislación nacional.

Además, la Comisión Europea vigila el cumplimiento de esta legislación y trata de sensibilizar a los ciudadanos respecto a los tratos discriminatorios e informar de los beneficios de la diversidad.

A raíz del Tratado de Ámsterdam la Unión Europea adoptó dos directivas muy importantes en materia de discriminación:

- La Directiva 2000/43/CE de 29 de Junio, referida al principio de igualdad de trato de las personas.

- La Directiva 2000/78/CE de 27 de Noviembre, que fija un marco regulatorio para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, independientemente de las características personales.

3.3.3 Ámbito nacional

En España aparte de la implementación de la legislación europea en la materia nuestro ordenamiento nacional, destacan los siguientes preceptos legales:

- Artículo 14 de la Constitución Española que recoge la prohibición expresa de un trato diferente y discriminatorio.
- Artículo 4.2 Estatuto de los Trabajadores donde se refleja el derecho a no ser discriminado por razones de sexo, estado civil, edad, raza, condición social, ideas o idioma.
- Ley Orgánica 14/2003 de 20 de noviembre, que versa sobre los derechos y libertades de los extranjeros y su integración social.
- Ley 51/2003 de 2 de diciembre, relativa a la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, que recoge la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Como ejemplo de norma sancionadora traeríamos a colación el artículo 314 del Código Penal referida a todo tipo de comportamientos discriminatorios.

3.4 ÁMBITOS EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

3.4.1 La Gestión de la Diversidad en grandes empresas y en Pymes

Las grandes empresas multinacionales son con frecuencia las líderes en la gestión de la diversidad. Empresas como IBM, Citibank, Telefónica o Repsol. En un origen la gestión de la diversidad surge en EEUU en los años 70. Estas grandes empresas se ven obligadas a invertir y apostar por la gestión de la diversidad debido a las leyes de no discriminación. En cambio, las Pymes han adquirido relevancia en este tema mucho más recientemente.

El tamaño de la empresa influye notablemente en la manera de considerar la diversidad. Las Pymes dan más importancia a los aspectos personales, mientras que en las grandes empresas multinacionales priman los procedimientos formalizados.

Los estudios realizados en el tema se centran en grandes empresas dejando de lado a las Pymes. Esto origina problemas, especialmente en España donde las Pymes ocupan el 80% del empleo nacional, puesto que las Pymes no tienen el conocimiento ni la orientación que se ofrece a las grandes empresas. La integración de trabajadores diversos por estas pequeñas y medianas empresas es un tema en el que no tienen los conocimientos suficientes, ni el apoyo por las entidades públicas necesario. Los estudios y conocimientos que existen hoy en día se elaboran para las grandes empresas con equipos especializados en este tema de la gestión de la diversidad.

Las Pymes no tienen los recursos financieros, ni los conocimientos o tiempo necesarios para invertir en diversidad, los que por el contrario si tienen las empresas multinacionales. Sería conveniente crear un modelo y una serie de estudios para las Pymes, dado que estas empiezan ya a ser diversas (ejemplo en España donde son estas las que absorben la mayoría de trabajadores inmigrantes). (Alonso Raya, 2009)

3.4.2 Gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades

Son dos conceptos muy próximos que buscan mejorar la calidad y condiciones del empleo, orientado sobre todo a los grupos minoritarios. Difieren en la manera en que se llega a una u otra. La igualdad de oportunidades sería el resultado que persiguen las leyes como las de Responsabilidad Social Corporativa de las organizaciones, la cual se guía por la moral y la ética. Esto se enmarcaría en un coste para la empresa.

La gestión de la diversidad en cambio, guía en parte a la empresa en su contexto y mercado. Además, permite a la empresa ofrecer soluciones más diversas e innovadoras y ofertar bienes y servicios mucho más adecuados. Esta gestión de la diversidad sería una evolución de la igualdad de oportunidades, que solamente se centraría en la gestión de personas, dado

que proyecta la igualdad de oportunidades a la estrategia empresarial. La gestión de la diversidad se orientaría a obtener mayores resultados en la empresa.

3.4.3 Gestión de la diversidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Son dos aspectos que difieren en gran medida, pero que tienen aspectos en común que conviene analizar. La RSC se definiría como “La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002).

La RSC busca una armonía y respeto con los Derechos Humanos, controlando su actividad desde una perspectiva social. Se trata de potenciar la imagen de la empresa de cara a sus potenciales clientes, para que en el momento de compra opten por sus servicios.

La gestión de la diversidad conecta con la RSC en el momento en que la igualdad de derechos y oportunidades se considera como Derechos Humanos Universales.

Pero es importante destacar que la RSC y la gestión de la diversidad difieren en algunos puntos. Los objetivos de la gestión de la diversidad quedan fuera de la RSC, por ejemplo el acceso a los nuevos mercados y clientes no entraría en la RSC. La gestión de la diversidad busca como fin último una mejora en los resultados empresariales, mientras que la influencia de la RSC es indirecta, mejorando la imagen de marca.

En resumen, ambos conceptos tienen puntos en común centrados sobre todo en la gestión de personas. Pero el fin de ambas es distinto: Mientras que la RSC se centra en el respeto y el seguimiento de compromisos sociales, la gestión de la diversidad persigue la mejora de resultados mediante un mejor trato al trabajador, para que este esté más satisfecho y desempeñe sus tareas de manera más eficiente.

Volviendo al caso de las Pymes, les interesa mucho más invertir en una política correcta de gestión de diversidad, donde los resultados se observan a corto

plazo, que no en una política de RSC con grandes inversiones y que sólo empezaría a rentabilizar en el largo plazo. (A. Alonso Raya, 2009).

4. BENEFICIOS, RETOS E INICIATIVAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

4.1 BENEFICIOS Y RETOS

Para ser capaces de entender los beneficios derivados de una política de gestión de diversidad en una compañía es necesario recordar un conjunto de factores que tornan en inevitable los equipos heterogéneos. Los mercados de hoy en día, que son globales y diversos presentan una serie de retos a las empresas como pueden ser: Selección y retención de las personas con talento, ofrecer bienes y servicios innovadores, la apertura a nuevos mercados, operar conforme a las nuevas leyes, ser capaces de competir en mercados muy diversos.

Aprender a gestionar la diversidad de un modo adecuado puede ser una fuente de ventaja competitiva como posteriormente trataremos. A pesar de que no hay un método universal que mida los beneficios asociados, hay un consenso más o menos generalizado de que la adecuada gestión de la diversidad contribuye en gran medida a mejorar el clima laboral y la imagen de marca a medio y largo plazo.

Entre los beneficios que se pueden derivar de las estrategias de gestión de la diversidad podemos encontrar dada la bibliografía consultada al respecto (Bonache y Cabrera, 2006; Ramón Pin, García Lombarda, Gallifa, 2007; Marchant y del Río, 2008):

- Atracción y retención del personal.
- Reducción de costes y del absentismo.
- Mayor esfuerzo en el trabajo y satisfacción por parte de los individuos.
- Mayor adaptación a los cambios y la globalización.
- Consecución de mayor creatividad e innovación.
- Mejor conocimiento de las necesidades de clientes diversos.

Se han llevado a cabo numerosos estudios en la materia, pero es destacable el que llevó a cabo el Center for Strategy and Evaluation (CSES) en el año 2003. Este estudio fue publicado por la Comisión Europea con el título “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises”. El estudio se realizó mediante una encuesta completada por 200 empresas respecto a cuestiones relacionadas con los costes y beneficios de las políticas de diversidad, como queda reflejado en el gráfico 2, a continuación:

Gráfico 2: Beneficios de la diversidad en las organizaciones



Fuente: Estudio de Empresas CSES.

En este gráfico se muestra el porcentaje de empresas que calificaron los beneficios de aplicar políticas de diversidad como significativos. Estas empresas encuestadas, a su vez, señalaron diversos costes a los que hicieron frente cuando aplicaban sus políticas de diversidad:

- Costes originados por el cumplimiento de las leyes: sistemas de registro, concienciación de plantillas, etc.
- Costes que se derivaron de la reestructuración de ciertos procedimientos, controles, instalaciones, etc.
- Riesgos asumidos a la hora de aplicar estas políticas.

La diversidad, como hemos ido viendo, puede ofrecernos una serie de beneficios para nuestra empresa, esto puede traducirse en una ventaja competitiva. Recientes investigaciones en este sentido (Orlando, 2000; Cox y Blake, 1991) nos muestran los beneficios competitivos de la diversidad cultural que analizamos en 5 áreas diferenciadas.

- 1- Reducción de costes: Ya hemos mencionado que la rotación y absentismo de los grupos diversos minoritarios es mayor. Una adecuada administración de la diversidad incrementará la satisfacción laboral de los distintos equipos, reduciendo los costes de la rotación y el absentismo. Las empresas que sepan generar un ambiente laboral adecuado para mantener su talento diverso en el máximo de su potencial, tendrán una ventaja competitiva respecto a las empresas que no respondan a las demandas de los colectivos diversos. Por ejemplo, muchas de las mujeres trabajadoras agradecerían una reducción de jornada para la crianza de sus hijos. Además, se reducirán todos los costes judiciales derivados de demandas interpuestas por discriminación de género, raza o edad.

- 2- Selección y retención del talento: Las empresas que implementen en su publicidad las políticas de diversidad tendrán más posibilidades de atraer y mantener el talento diverso. Las compañías con una buena imagen derivadas de sus políticas de gestión de diversidad tendrán más posibilidades de atraer a los mejores candidatos de los colectivos minoritarios. Durante épocas de escasa mano de obra las compañías no pueden permitirse el lujo de que se las tache de discriminar por razón de sexo, edad, raza, etc.

- 3- Marketing: La ventaja que aporta la diversidad en esta área tiene su fundamento en que un equipo diverso de trabajo podrá responder de una manera más adecuada a un mercado que es también diverso. Una empresa con unos empleados más diversos permitirá conocer mejor los mercados más variados, siendo capaces de ofrecer servicios adecuados a estos mercados multiculturales.

- 4- Innovación y solución de problemas: Las empresas que más innovan en el mundo actual son capaces de gestionar equipos de trabajo diversos de la manera más adecuada. La heterogeneidad de los grupos de trabajo favorece la innovación y la creatividad, dado que cada grupo diverso aporta una idea diferente lo que enriquece y favorece la innovación y la respuesta más eficaz a problemas complejos.
- 5- Flexibilidad organizacional: La diversidad puede servir a las empresas para adaptarse a los cambios de mejor manera. Por un lado, la diversidad favorece el aumento de individuos que hablan varios idiomas y conocen varias culturas, de modo que tienen mayor capacidad cognitiva. Gracias a ello pueden generar diversos enfoques ante una misma situación. Por otro lado, la empresa que gestiona un grupo de trabajo diverso operará con una metodología mucho más variada.

Normalmente, la literatura explica los beneficios de la gestión de diversidad a través de 2 teorías diferentes: La teoría de los recursos cognitivos y la teoría del capital social. Por otra parte, los retos que plantea la gestión de diversidad tienden a explicarse con el paradigma de la similitud-atracción y con la teoría de la identidad social. Analizamos cada una de estas cuatro teorías.

1-La teoría de los recursos cognitivos: Esta visión resalta que la diversidad proporciona a la plantilla habilidades, puntos de vista y conocimientos diferentes que lo llevarán a ser mucho más eficiente. Se refiere a recursos que son internos del grupo. La diversidad aumentaría los recursos cognitivos de que dispone la empresa. Un buen ejemplo para explicar esta teoría sería el ámbito de los deportes, donde la variedad del equipo y su complementariedad proporcionarían un éxito al equipo como conjunto. De esta teoría destacamos que la diversidad puede generar beneficios y ayudar en tareas innovadoras que requieren de decisiones complejas.

2-La teoría del capital social: Esta teoría se focaliza en las relaciones existentes en la empresa. Se centra en la cantidad de contactos que tienen las personas de la empresa con miembros de otros grupos y, la calidad de los mismos. Los beneficios derivados de la diversidad en este caso sería que el grupo diverso

tiene a su alcance una red mucho más amplia y variada que los grupos que sean homogéneos. Esta red es una fuente importante de información y oportunidades de las que se podrá aprovechar la empresa. Incluso si el exterior de la empresa no está de acuerdo con las innovaciones que esta realice puede ser perjudicial para la empresa. Por ello, interesa tener buenas relaciones externas que ayuden a la implementación de nuevos bienes o servicios en los mercados. Como vemos, es vital, además de la dinámica interna del grupo, su dinámica externa. Esto es importante ya que, en la práctica, los grupos operan en un contexto social por lo que debemos tomarlo en consideración al analizar los beneficios de la diversidad para las organizaciones.

Pero estos beneficios analizados con las dos anteriores teorías no están exentos de riesgos al aplicar políticas de diversidad. Procedemos a analizar las dos teorías que explican los retos asociados a la gestión de la diversidad.

3-La teoría de similaridad-atracción: Esta teoría parte de una visión sociológica de que los individuos tienen la tendencia natural a relacionarse con otros individuos que se asemejan a ellos, con los que tienen más puntos en común. Esto es así puesto que cuanto más parecidos sean los miembros del grupo más fácil les será la comunicación e integración. Los individuos diversos (por edad, sexo, cultura, etc.) normalmente tienen valores, formas de trabajar, y métodos de comunicación que son diferentes. Como hemos visto a lo largo del trabajo, las diferencias pueden ser también fuente de conflicto de modo que los miembros del grupo tenderán a aislarse o incluso abandonar el grupo, lo que se traduce en un perjuicio para la empresa. Por ello, los grupos diversos tienen un mayor grado de rotación y absentismo, algo con lo que deberán tratar las empresas y que tendrán que minimizar lo máximo posible.

4-La teoría de identidad social: Esta teoría se centra en procesos de la psicología de la sociedad. Básicamente, lo que expone es que el individuo, en gran parte, es de naturaleza social. Por ejemplo, nos definimos como hombre o mujer, europeo o africano, identificándonos con valores, pautas de comportamiento y pensamientos de nuestro grupo social. En diversos estudios como “el paradigma de los grupos mínimos” se demostró que la diferencia entre mi grupo y los otros grupos generan actitudes de favorecimiento del

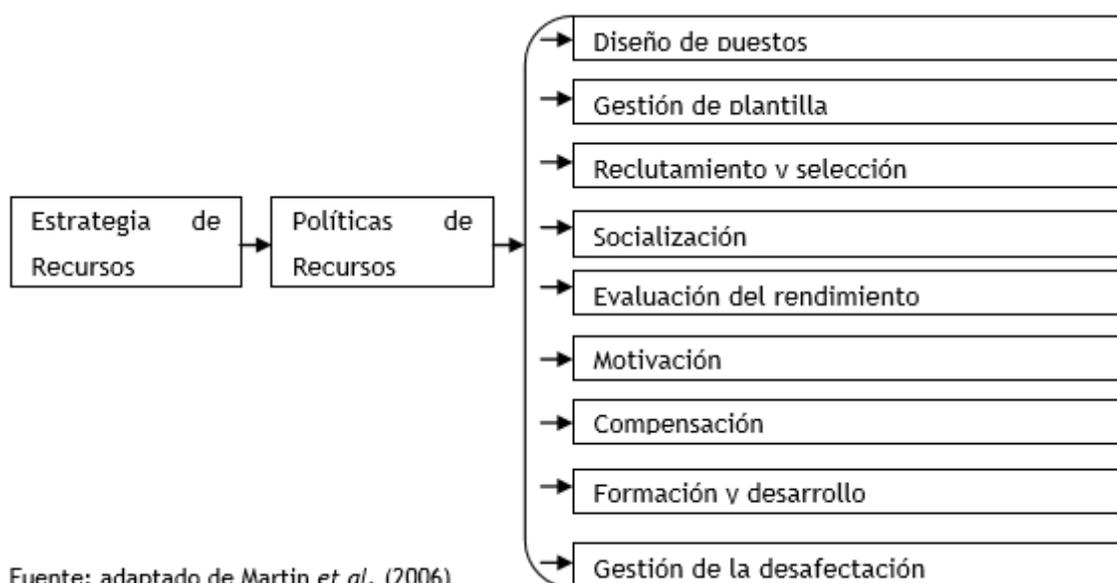
grupo propio y conductas discriminatorias hacia los grupos ajenos. Los individuos tienden a percibir al resto con unas características diversas, de modo que pueden surgir estereotipos y falta de confianza en las personas distintas a nosotros. Esto, como hemos visto, puede generar que el grupo se divida en subgrupos que acaban generando una competencia entre ellos, en vez de una colaboración y objetivos comunes que favorezcan a la empresa.

Tras analizar los beneficios y retos que se asocian a la diversidad, en los siguientes apartados trataremos de ver las iniciativas que llevan a cabo las empresas en sus políticas de gestión de diversidad para minimizar el impacto negativo de la misma y conseguir potenciar al máximo todos sus beneficios asociados. (Bonache y Cabrera, 2006; Ramón Pin, García Lombarda, Gallifa, 2007).

4.2 INICIATIVAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y SUS IMPLICACIONES PARA LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

El sistema de recursos humanos es un conjunto de elementos que se relacionan entre ellos mediante los cuales la organización dirige su capital humano basándose en la estrategia empresarial en el marco de su entorno.

Gráfico 3: Sistema de dirección estratégica de recursos humanos



Fuente: adaptado de Martin et al. (2006)

La dirección de recursos humanos interviene en la gestión de la diversidad de modo que modera la relación de la diversidad en los equipos de trabajo sobre el desempeño de sus tareas, incidiendo en el funcionamiento de los equipos.

Es importante que las empresas y sus directivos orienten la dirección de recursos humanos de modo que implementen la gestión de la diversidad para sacar el máximo partido de sus empleados. Las políticas de recursos humanos deben responder a las demandas de un equipo diverso. Un ejemplo claro sería la flexibilidad laboral que reduce el absentismo y mejora la productividad. Una medida clara de flexibilidad puede ser el teletrabajo que se asocia al aumento de la productividad y puede servir para reducir los costes de oficina, aunque es un método poco implementado en España.

La gestión de una plantilla con trabajadores muy diversos requiere que la dirección de la empresa sea capaz de considerar todas las diferencias de sus trabajadores, de modo que minimice los efectos negativos que esto puede tener para la organización, y maximice todos los beneficios potenciales que este grupo diverso puede ofrecer a la empresa. Cualquier estrategia de recursos humanos orientada a la gestión de diversidad debe fundamentarse en los siguientes principios y actuaciones (Sánchez Gardey, 2008; Marchant y del Río, 2008; Red Acoge, 2009; Bonache y Cabrera, 2006; Gómez Mejía 2008):

1- Concienciación, sensibilización y motivación: En el seno de una empresa es importante preparar los grupos de trabajo antes de operar con ellos. Es fundamental que las empresas conciencien a sus trabajadores de la importancia de las diferencias, para ello les informarán de modo que todos ellos comprendan del potencial de la diversidad. Los trabajadores deben ser capaces de entender que una adecuada gestión y trato de las diferencias puede ofrecer unos rendimientos potenciales muy altos a la empresa. La gestión de los recursos humanos debe tratar de que los individuos valoren esta diversidad y, al mismo tiempo, valoren los intereses compartidos para así mejorar los resultados empresariales.

Instaurar un valor organizacional que conciencie a la plantilla de la importancia de la diversidad servirá a la propia organización para motivar a

sus trabajadores. Esto es así, puesto que se crea un sentido de identidad del personal con la organización, serán valores compartidos y aceptados por todos los miembros del grupo y niveles en la empresa, de modo que exista un valor unificado que fortalece los intereses de todos los miembros de la organización.

- 2- Reclutamiento y selección: La diversificación en los procesos de reclutamiento y selección es lo más significativo a la hora de valorar el compromiso de la empresa con la igualdad de trato y la no discriminación. Es importante que se entienda este proceso como algo positivo de selección del mejor candidato para el puesto que se oferta y no como un proceso eliminatorio. Todas las personas tienen sus características diferentes y diversas que nos permitirán encontrar nuestro sitio en el mercado laboral.

La empresa en estos procesos debe ceñirse a buscar el mejor candidato para su puesto y dejar de lado todo tipo de estereotipos y calificaciones subjetivas. Ello contribuirá a seleccionar al candidato más adecuado y evitar eliminar trabajadores con las mejores características para el puesto de manera discriminatoria. La importancia del proceso de selección y reclutamiento en la empresa es vital puesto que incide directamente sobre la productividad, los resultados y la imagen que ofrece la organización. Todo proceso de selección que no respete la diversidad y sea discriminatorio tendrá efectos negativos en los elementos anteriores, y además afectará a la motivación de los trabajadores, el clima laboral y favorecerá el absentismo y los conflictos del equipo de trabajo.

Por todo lo anterior, la persona o personas encargada/s del reclutamiento y selección deberá poseer unas actitudes adecuadas de modo que estos procesos se realicen de forma totalmente objetiva. Estos gestores de recursos humanos deben poseer unas habilidades determinadas para tratar con personas diversas. Entre estas habilidades destacan: conocer la comunicación no verbal, tener sensibilidad en cuanto al valor de la

diversidad, estar entrenados y capacitados para evitar estereotipos y perjuicios, y finalmente ser capaces de evitar filias a diferentes grupos.

Algunas de las actividades necesarias en las diferentes fases del proceso de selección y reclutamiento que favorecen la igualdad y no discriminación son:

- Plan adecuado y previo de recursos humanos para contratar de manera objetiva y justa.
- Utilizar mecanismos decisorios en base a los principios de igualdad y no discriminación que se apliquen para todos los puestos y personas.
- Análisis y descripción del puesto y las habilidades necesarias para desempeñarlo, lo que facilitará la selección del candidato más adecuado.
- En cuanto al modo de anunciar la oferta de trabajo se deberán ampliar los medios de reclutamiento (anuncios, página web, agencias, ONG, contactos personales, recogida de CV...) y los idiomas de los anuncios, para así garantizar una bolsa de candidatos más diversa.

3- Liderazgo: Es importante que las iniciativas y medidas que se tomen para gestionar la diversidad cuenten con el respaldo de los miembros del grupo, en particular del líder del mismo. El líder debe transmitir la importancia de esta gestión y servir como ejemplo en sus actuaciones para los miembros del grupo. El desarrollo de la función del líder tiene una función vital en la empresa y puede ser necesario un proceso de formación, llevado a cabo por la empresa, para cumplir las capacidades específicas que se requieren en el desempeño de las funciones del líder. Es vital que el líder posea las capacidades necesarias para relacionarse con la gente del modo más eficiente, y motivar a los miembros del equipo superando todo tipo de diferencias que hacen a ese equipo diverso.

Es necesario crear una cultura que apoye la diversidad y para ello el papel del líder debe ser fundamental, promoviendo una sensibilidad por la diversidad como valor de la organización, de modo que fuera perfectamente

comprensible por todos los miembros del grupo. Además, si los líderes mantienen una actitud positiva frente a la diversidad, esto provocará que los subordinados adquieran esos valores de sensibilidad por la diversidad, de modo que se irán extendiendo hasta las esferas jerárquicas inferiores de la empresa.

Pero el liderazgo de equipos diversos no es para nada sencillo. Diversos estudios reflejan que los líderes de estos grupos diversos poseen una visión más negativa de sus equipos de trabajo y de sí mismos en sus funciones de líder, aunque su equipo de trabajo rinda adecuadamente e incluso por encima de las expectativas. Esto es provocado en parte, por la dificultad del líder de identificarse con los miembros del equipo que difieren de sí mismo. Es bien sabido que los grupos diversos tienen mayor conflictividad debido a la mayor diferencia de valores y opiniones, de modo que si el líder no cumple las características necesarias, comenzará a pensar que todo esto es por su culpa cuando, verdaderamente, estos rasgos de los grupos diversos no tienen porqué ser algo negativo si se logra gestionar adecuadamente.

La otra cara de la moneda sería lo que perciben los miembros del equipo acerca de su líder. Los estudios llevados a cabo en la materia nos muestran que los equipos sienten predilección por los líderes carismáticos que participan en el proceso del grupo y el desarrollo de los miembros del equipo, y no se centran tanto en el resultado. De esta manera, los líderes que son vistos con buenos ojos tendrán una visión clara y global, de modo que reconozcan las diferencias individuales de cada miembro del equipo pero sean capaces de proponer objetivos comunes con los que todos los miembros de la plantilla se sientan identificados.

- 4- Estructuración de los equipos de trabajo: Para reducir los efectos negativos derivados de estructuras internas informales que se forman en el seno de la organización, es necesario poner especial atención en la definición y asignación de las tareas. La gestión de recursos humanos debe intentar que

en el trabajo se dé un alto grado de cooperación de forma que se eviten la formación de estos subgrupos que conllevan efectos negativos para la empresa. Para lograr esto, es de vital importancia que el equipo de trabajo se estructure de modo que las diferencias relacionadas con el puesto de trabajo no coincidan con las diferencias derivadas de relaciones personales. La gestión de recursos humanos debe intentar que se formen grupos diversos pero que compartan capacidades laborales. El equipo debe funcionar como una pequeña sociedad donde cada individuo tenga su parte de protagonismo. Se deben garantizar procesos participativos de todos los trabajadores para favorecer la aparición de intereses y objetivos que compartan todos los miembros del grupo.

- 5- Fomento de la interdependencia: La gestión de recursos humanos debe centrar sus esfuerzos también en lidiar lo mejor posible con el contacto entre los individuos que componen un grupo de trabajo diverso. Cabe decir que se diferencian dos vertientes de interdependencia:
- a. De tareas: El trabajo de un individuo se relaciona con el de otros en aspectos como el de compartir información o materiales.
 - b. De objetivos: Los éxitos de otros miembros del equipo favorecen en los suyos propios.

El objetivo de la gestión de recursos humanos en este caso es el apostar por ambos tipos de interdependencia. Si no gestionamos correctamente el contacto entre miembros del equipo muy heterogéneos, conseguiremos comportamientos excesivamente individualistas que conllevarán resultados negativos para la empresa. Además estos problemas se acrecientan cuando existe un solo objetivo, por lo que es conveniente que la dirección de la empresa destaquen objetivos múltiples. De este modo se conseguirá que los individuos se sientan identificados con el colectivo del grupo y no con sus subgrupos.

- 6- Énfasis en las competencias de comunicación: Ningún grupo puede existir sin la comunicación ya que mediante la misma se transmiten todo tipo de ideas e informaciones. La gestión de recursos humanos debe centrar sus

esfuerzos en generar procesos abiertos de comunicación. Estos procesos son necesarios para lograr los beneficios potenciales de la gestión de la diversidad. Los individuos deben ser conscientes de que su lenguaje y su manera de comunicarse puede que no sea el único en la organización. Se deben llevar a cabo procesos de formación para que todos los individuos sean capaces de comprender a sus compañeros. La falta de entendimiento es una de las causas que pueden generar los problemas y efectos negativos derivados de la diversidad en el grupo de trabajo.

Una vez que existe un idioma en común que es comprensible para todos, habrá que sistematizar instrumentos para resolver problemas comunicacionales. Por ejemplo: aclarar las ideas antes de comunicarlas, evitar filtrar información negativa, prestar atención a la credibilidad de los emisores, etc.

En términos de gestión de diversidad debemos diferenciar dos ámbitos: La comunicación interna y la externa.

- La comunicación interna sería un elemento que hace más fácil a los colaboradores su integración en el proyecto de empresa, además la empresa se adaptará más rápidamente a las exigencias de su contexto mediante esta comunicación, y finalmente es un elemento que centra sus actuaciones en la consecución de los objetivos empresariales.
- La comunicación externa se centra más en la imagen de marca de la organización en relación con la diversidad, la publicidad y el marketing, y la relación con los medios de comunicación.

La empresa debe ser capaz de integrar transversalmente la diversidad en todos los elementos del sistema comunicacional. Se ha de estudiar el impacto que tiene la diversidad en la empresa y ser capaz de elaborar estrategias de comunicación generales. La idea es crear políticas generales de gestión y no realizar acciones dirigidas a grupos de trabajadores específicos, aunque estas acciones también pueden existir de manera complementaria.

Para crear un adecuado plan de comunicación, debemos seleccionar criterios comunicativos transversales que permitan organizar los contenidos de la comunicación, seleccionar los usos del lenguaje e imágenes y elaborar un código general de los mimos. Las ideas que se pueden integrar son:

- Incluir contenidos relacionados con los valores culturales de los trabajadores.
- Cuidar que el lenguaje no sea discriminatorio. Hay ciertos tipos de comunicación que pueden llegar a ofender a las mujeres o a otras minorías. Hay términos legales del lenguaje por ejemplo, el empleo de “él” para los directivos o “ella” para las secretarias, que puede llegar a ser discriminatorio. La omisión de las minorías en los informes anuales puede ser una fuente de conflicto.
- Uso ético de imágenes.
- Utilizar las lenguas más habladas, con una traducción transversal.
- Adaptación de los materiales usados en los procesos de comunicación.

7- Sistema de aprendizaje y programas de formación en diversidad: La diversidad puede ser muy diferente en varios grupos de trabajo, esto es debido a las numerosas fuentes de diversidad. Los individuos del grupo pueden ser diferentes por muchas causas, por lo que no se puede aplicar un criterio general para gestionar la diversidad. No hay una fórmula general que tenga siempre el efecto deseado ante los diferentes grupos heterogéneos. Para solucionar esto, la dirección de recursos humanos deberá recabar información acerca del funcionamiento de los equipos de trabajo. Debido a la pluralidad de factores que influyen en la diversidad, entre ellos factores externos que no son susceptibles de control por parte de la empresa, la gestión de la diversidad debe convertirse en la práctica en un sistema de continuo aprendizaje, que se transforme y renueve continuamente para así lograr la adaptación a los cambios que afecta a la manera en que funcionan los grupos de trabajo.

Por su parte, el principal objetivo de la formación es que los participantes aumenten los conocimientos sobre los beneficios que la diversidad puede aportar a la organización. Estos programas intentan facilitar la formación de nuevas habilidades a la alta dirección para que sean capaces de dirigir y motivar un equipo de trabajo diverso.

Muchas empresas actualmente han creado programas internos de formación para sus empleados y directivos, de modo que sepan reconocer las diferencias con sus compañeros y responder de la manera más adecuada ante las mismas por el bien de la organización. Según la Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos o Society for Human Resource Management (SHRM), la formación en la diversidad “es un componente fundamental de las iniciativas de diversidad y representa una oportunidad para las empresas para informar y educar a la dirección y a la plantilla en temas de diversidad”. La SHRM nos dice que estos programas de formación para que sean eficaces deben enfrentarse a cuestiones de elevada complejidad que tienen que ver más con el comportamiento de los seres humanos que con las diferencias que nos hacen diversos. Es muy complicado crear un programa de formación en diversidad adecuado y la mayoría de ellos no lo son.

Las diferentes causas del fracaso de estos programas suelen ser: En primer lugar, elegir un mal momento donde los participantes tienen otras prioridades de mayor urgencia (reducción de plantilla, plazos estrictos cuando se lanza un nuevo producto, etc.). En segundo lugar, que los participantes se den cuenta que este programa de formación se lleva a cabo por algún factor externo como una orden gubernamental y se resistan. En tercer lugar, si la formación considera a una parte como culpables y a otra como víctimas, los acusados como culpables generaran una actitud defensiva. Para finalizar, si la diversidad se considera como propiedad de unos pocos grupos, el resto puede sentirse excluido y ver la iniciativa como algo para otros, algo en lo que no participa. La SHRM ofrece una serie de recomendaciones que se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 4: Cuestiones a considerar en la formación de la diversidad

<ul style="list-style-type: none">■ La diversidad tiene que ver con el hecho de que cada uno tolere las aptitudes, creencias y expectativas del resto y se sienta cómodo con las diferencias.■ La diversidad debe ser lo suficientemente grande para incluir a todos: jóvenes y mayores, sin techo y ricos, inmigrantes y nativos, blancos y negros e ir más allá de la raza y el género.■ A nadie se le debería culpar de las desigualdades pasadas o presentes. Todos los seres humanos hemos sido socializados para comportarnos de determinadas maneras y todos en algún momento podemos ser culpables y en otro víctimas de la discriminación y los estereotipos.■ Los seres humanos son etnocéntricos –ven el mundo desde su perspectiva y juzgan al mundo a partir de lo que les es familiar a ellos.■ La especie humana se resiste al cambio. Esto hace que la constante adaptación requerida para la diversidad sea difícil para la gente que ya está abrumada por las asombrosas transiciones que se producen en las organizaciones de hoy en día.■ Los seres humanos consideran que comodidad y confianza son conceptos similares. Hay una tendencia a buscar la empresa de aquellos que sean más parecidos a nosotros.■ A la gente le resulta difícil compartir el poder; la historia muestra que raras veces se ha hecho de forma voluntaria y sin una razón que de algún modo beneficie a aquellos que dominan la riqueza.
<p>Fuente: Society for Human Resource Management (2006). HR resources. www.shrm.org/diversity.</p>

Algunos de los programas de formación que más utilizan las empresas en la práctica y mejores resultados producen, son:

- *Programas de mentoring:* Son programas de apoyo que llevan a cabo algunas empresas mediante los cuales, los directivos más antiguos identifican a mujeres o personas que pertenecen a minorías prometedoras y participan de manera importante en el desarrollo de sus carreras profesionales. Marriot, por ejemplo, aplica esta técnica con los trabajadores discapacitados recién llegados, de modo que los directivos sirven como entrenadores de esos nuevos trabajadores. 3M en su caso utiliza estos programas con mujeres y otras minorías de modo que los directivos les ayudan a comprender y seguir la estrategia organizacional y políticas empresariales.
- *Programas de aprendizaje:* Son similares a los anteriores programas mentores, pero en este caso la formación de los futuros empleados se realiza antes de que sean contratados indefinidamente. En este caso también se incita a los directivos de la empresa a que actúen activamente en estos programas. Es destacable la empresa Sears que ofrece prácticas a los estudiantes con este tipo de programas, y una vez terminan esas prácticas la empresa contrata a los mejores estudiantes. Todos se benefician puesto que los estudiantes que no son contratados pueden reflejar en su CV que han llevado a cabo esta formación en la empresa.

- 8- Grupos de apoyo: Puede ocurrir que algunos trabajadores encuentren el clima laboral como algo extraño u hostil. Para ello se crean estos “grupos de apoyo” con el objetivo de que esas personas sean capaces de integrarse, generando un clima acogedor y tratando de que encuentren personas afines a ellos con rasgos comunes dentro de la organización. Los miembros de estos grupos se reúnen con cierta periodicidad para verse, intercambiar y generar ideas, integrar a los nuevos, creando incluso una red interna dentro de la organización.
- 9- Conciliación de la vida personal, laboral y familiar: Las organizaciones reducirán la tasa de rotación de los trabajadores si les facilitan el sacar adelante su familia y su carrera profesional. En los recientes años las características del mercado se han configurado como un mercado de consumo mucho más diversificado y competitivo donde la flexibilidad se considera el rasgo principal de esta nueva forma de producción.

Primeramente las medidas se tomaron para mejorar las condiciones de vida de la mujer y de la familia, pero esto se ha ido extendiendo al resto de colectivos minoritarios con necesidad de medidas específicas de conciliación como en el caso de los extranjeros (Altos gastos de desplazamiento hasta el centro de trabajo, festividades religiosas, etc.).

La conciliación trata de sustituir el incentivo meramente económico por una retribución diferente y más atractiva para los trabajadores. Las prácticas que existen son:

- Flexibilidad y adaptación del horario y el lugar de trabajo
- Flexibilidad en materia vacacional para compensar tiempo y costes de desplazamiento a zonas geográficas lejanas
- Prestación de servicios diversos: servicios de guardería, etc.
- Beneficios sociales: como por ejemplo la baja ampliada que permite a los trabajadores tomarse un periodo sabático con la garantía de que obtendrán un puesto parecido a su vuelta.

Se trataría de que los altos directivos y la cúpula de la empresa generen una cultura organizativa en torno a la conciliación para de este modo, satisfacer las demandas de las plantillas diversas y mejorar la gestión empresarial y calidad del empleo, lo que ayudará del mismo modo a mejorar la imagen de la corporación.

Todos los problemas que se deriven de la diversidad deben ser tratados en el marco de formación y conciliación. Se trata de considerar a todo el mundo de modo general y no sólo a determinados grupos, puesto que mucha de las medidas que se toman en esta materia de conciliación van destinadas a ciertos grupos concretos de diversidad, cuando deberían tener una visión mucho más global.

10-Auditorías de la diversidad: En numerosas ocasiones los problemas que se derivan de la gestión de un grupo de trabajo diverso no son observables a simple vista. Por ello, conviene realizar estas auditorías de diversidad que sirven para detectar el problema y sus posibles causas, y a partir de ahí ser capaces de generar mejores políticas de gestión de diversidad para que tengan un impacto positivo en la empresa. Estas auditorías sirven para realizar una revisión de la eficacia de las políticas de gestión de la diversidad que han sido llevadas a cabo por la empresa. Estas auditorías pueden ser llevadas a cabo por organismos oficiales por lo que muchas empresas son reticentes a ellas por temor a que estas auditorías desemboquen en una demanda legal. El caso de Johnson & Johnson (J&J), la mayor empresa fabricante de productos de droguería, es un buen ejemplo reciente. Una auditoría de diversidad voluntaria llevada a cabo por J&J (escrita en un documento formal y confidencial) recogió las preocupaciones acerca del adecuado sistema de promociones, los salarios desiguales y el alcance insuficiente en la contratación de mujeres y minorías. El informe de diversidad se terminó usando como un arma legal imprevista contra J&J cuatro años después cuando fue descubierta. Varios empleados afroamericanos e hispanoamericanos que argumentaron que “los ejecutivos sabían desde hacía años que no se estaban cumpliendo los objetivos de promoción de dichos empleados y no habían hecho nada para resolverlo”.

5. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Entrando a analizar la gestión de la diversidad en el ámbito nacional y consultada la bibliografía al respecto (Alonso Raya, 2009; Pin, García y Gallifa, 2007), cabe hacer referencia a los aspectos que se desarrollan a continuación.

5.1 ACTITUDES DE LA EMPRESA ESPAÑOLA HACIA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La gestión de la diversidad en España es un concepto que ha llegado recientemente y que no está muy difundido entre los empresarios españoles. Son mayoritariamente las grandes corporaciones las que aplican estas políticas y tienen personas adecuadas al cargo de las mismas. Pero esto no quiere decir que las empresas españolas no apliquen políticas de gestión de diversidad, sino que lo hacen de un modo poco sistematizado.

Las empresas españolas, tanto grandes como pequeñas, si se preocupan de los problemas asociados a la diversidad: conciliación de vida laboral y personal, integrar equipos diversos, retener el talento de colectivos minoritarios, etc. Por el contrario, la gestión de diversidad como algo sistematizado despierta poco interés en nuestro país debido a dos razones: el poco conocimiento acerca de los beneficios de la gestión de diversidad y el predominio de sistemas tradicionales de gestión de personas.

En estudios cualitativos acerca de la gestión de personas se observan diferentes actitudes hacia la gestión de la diversidad en España:

- Reticentes: Se resisten o minimizan todo lo que pueden la diversidad puesto que lo consideran un imperativo legal.
- Aceptadores: Administran la diversidad y reaccionan ante sus retos.
- Entusiastas: Gestionan y promueven la gestión de la diversidad.

En España la tendencia suele ser hacia las dos primeras actitudes: reticente (sectores más cualificados como el financiero) y aceptadores (sectores con

equipos más heterogéneos como la hostelería). Los entusiastas son muy pocos y se enmarcarían en grandes empresas o pequeñas empresas que ofrecen algún servicio de gran cualificación con trabajadores diversos.

Por último, cabe decir que son las grandes empresas las que llevan una gestión de la diversidad con una estructura formal, mientras que en las PYMES predomina la gestión informal.

5.2 BENEFICIOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE DIVERSIDAD QUE PERCIBEN LOS EMPRESARIOS ESPAÑOLES

Como bien hemos visto, existen diferentes actitudes hacia la gestión de la diversidad entre los empresarios españoles. Los entusiastas, que son minoritarios, son capaces de observar beneficios en los distintos niveles (Gestión de personas, productividad, imagen de la organización ante clientes y proveedores). Sin embargo, la mayoría de los empresarios son reticentes o aceptadores y sólo encuentran beneficios aislados en determinados aspectos, no logran establecer relación alguna entre gestión de diversidad y resultados empresariales. A continuación, se analizan los principales ámbitos donde los empresarios españoles perciben beneficios asociados a la diversidad:

Beneficios que se relacionan con los trabajadores: La aplicación de una adecuada gestión de la diversidad en los procesos de selección y reclutamiento permite atraer un mayor número de candidatos, por lo que será más fácil encontrar el mejor trabajador para el puesto que se oferta y captar el talento más adecuado a las necesidades de la empresa. Además, la flexibilización de las condiciones laborales permitirá un mayor compromiso de los empleados y un mejor clima laboral lo que mejorará los resultados empresariales.

Beneficios relacionados con procesos internos: Un equipo diverso ofrecerá ideas más innovadoras y más adecuadas para la solución de problemas, debido a la diversidad de las opiniones. Por ello, será beneficioso para la innovación y productividad de la empresa.

Beneficios derivados de la relación con clientes y proveedores: Tras analizar la bibliografía consultada (Alonso Raya, 2009), cabe extraer la conclusión de que los empresarios hablan de los beneficios de tener una plantilla con trabajadores

diversos en relación a su clientela, esto es, una plantilla heterogénea responderá de la manera más adecuada a las demandas de los clientes heterogéneos. Clientes diversos requieren de un equipo de trabajo diverso.

Beneficios globales: La gestión de la diversidad se entiende como un comportamiento moral que hará más fuerte la identidad corporativa, de este modo las relaciones en el equipo se verán más reforzadas y habrá un mejor clima laboral e imagen de empresa. La gestión de la diversidad puede ser de gran ayuda para reducir costes y, por tanto, mejorar la productividad de la empresa.

Para concluir, cabe decir que los beneficios derivados de las políticas de gestión de diversidad en España son difícilmente observables en el corto plazo. Se identificarían en mayor medida con resultados a largo plazo como mejora de la imagen de la empresa, fortalecimiento de relaciones con clientes y proveedores o refuerzo de una identidad corporativa con valores sensibles respecto a la diversidad.

5.3 INCONVENIENTES Y LIMITACIONES QUE PERCIBEN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS SOBRE LA GESTIÓN DE DIVERSIDAD

La gestión de la diversidad es considerada una fuente de costes de adaptación y tensiones en algunas empresas españolas. Los empresarios deben llevar a cabo políticas de flexibilización y adaptación de los trabajadores diversos por las circunstancias cambiantes.

Entre los inconvenientes que se asocian a la gestión de la diversidad por los empresarios españoles podemos mencionar varios. Los principales serían los problemas comunicacionales, que requieren la implementación de ciertas iniciativas para evitar tensiones que requieren un coste a mayores. Es complicado también el ser capaz de compatibilizar las diferencias culturales en un equipo de trabajo diverso. Un claro ejemplo es la convivencia laboral de españoles con personas de origen nórdico o anglosajón, los cuales priorizan la eficacia del trabajo a la socialización y que se sienten incómodos ante la informalidad de los trabajadores españoles. Otra de las fuentes de inconvenientes es la planificación y división de funciones de los equipos

diversos. En este sentido, encontramos la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores diversos por medio de teletrabajo o reducción de la jornada, algo que puede llegar a ofender a otros trabajadores que no gocen de este tipo de ventajas.

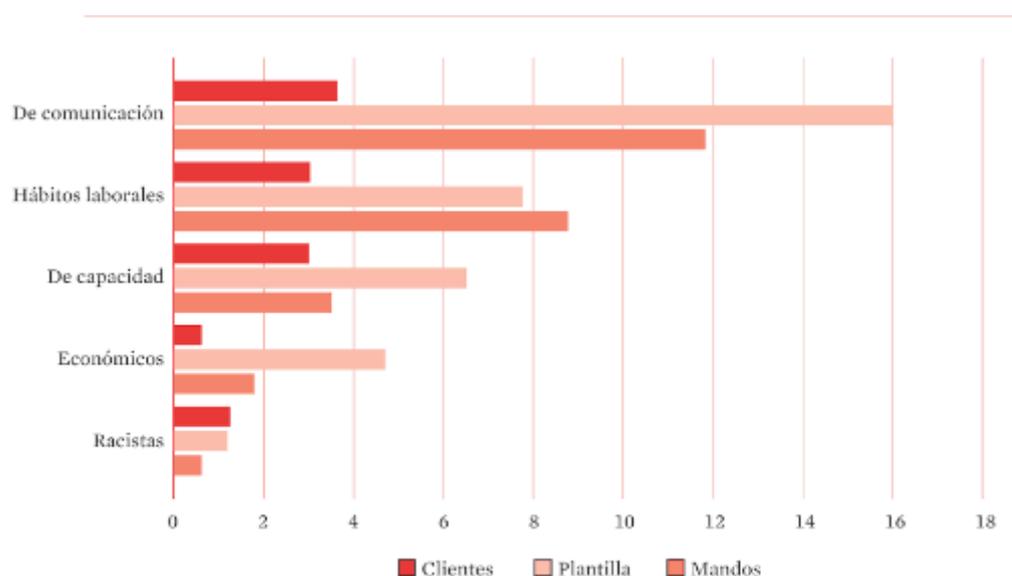
En general, todos estos cambios derivados de adaptar y manejar equipos diversos generan un gasto adicional del presupuesto.

Por otra parte, tenemos los costes emocionales que resultan de incorporar personas diversas a la plantilla. Surgen recelos y desconfianza en cuanto al modo de actuar y trabajar de los nuevos trabajadores diversos, que requieren mayores costes para flexibilizar y promover la sensibilidad ante la diversidad.

La relación con los clientes puede ser otra fuente de problemas. Muchas veces cuando una empresa lleva a cabo políticas de gestión de diversidad e implementa trabajadores diversos, cierta parte de los clientes puede ser reticente a esos cambios.

Uno de los estudios llevados a cabo por Assumpta Aneas, experta en el área de comunicación intercultural, en 2005, nos muestra las reticencias que han superado los responsables de contratar trabajadores diversos.

Gráfico 5: Reticencias que han superado los responsables de contratar trabajadores diversos



Fuente: Aneas, Assumpta. *Actitudes de la empresa hacia la multiculturalidad, 2005*

Los empresarios españoles que contratan trabajadores extranjeros señalan los problemas de comunicación como principal inconveniente, además estos trabajadores inmigrantes requieren de una mayor atención en el momento de la incorporación que los trabajadores españoles.

5.4 INICIATIVAS DE GESTIÓN DE DIVERSIDAD IMPLEMENTADAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Las iniciativas que llevan a cabo las empresas españolas ante la gestión de la diversidad son variadas. Cabe diferenciar entre las empresas entusiastas con la diversidad en las que estas iniciativas constituyen prácticas habituales, de empresas aceptadoras y reticentes que llevan a cabo estas iniciativas de un modo eventual. Entre las iniciativas de la gestión de la diversidad implementadas por empresarios españoles destacan:

1. Selección: La selección y reclutamiento de personas orientados a la diversidad entre las empresas españolas, sólo se da de manera aislada. El valor que puede aportar a la organización el contratar trabajadores para promover la diversidad es minoritario en las empresas españolas. Pero, por el contrario, las empresas que contratan trabajadores heterogéneos, teniendo en cuenta sus diversos perfiles, obtienen un gran valor intrínseco derivado de la diversidad de esos trabajadores, se busca a propósito el valor de esos perfiles heterogéneos. De este modo, trabajadores diversos serán capaces de conectar con una clientela más heterogénea y proponer ideas mucho más innovadoras y creativas que una plantilla formada por trabajadores españoles exclusivamente. El caso de TV3 es muy visual, puesto que contrataron trabajadores de otras culturas inmigrantes y consiguieron atraer un gran número de público originario de esas culturas.
2. Comunicación: Sería uno de los ámbitos en los que más iniciativas se promueven, puesto que es uno de los aspectos que más problemas ofrece y donde debe centrar los esfuerzos la gestión de personas. Entre las iniciativas de comunicación se encuentran:
 - a. Crear espacios concretos para el intercambio y desarrollo de iniciativas que se relacionan con la gestión de la diversidad.

Destacan los comités de igualdad o diversidad donde los trabajadores de grupos diversos plantean sus inquietudes y ofrecen soluciones.

- b. Aprovechar espacios que existen para canalizar las demandas de los trabajadores heterogéneos. Aquí encontraríamos reuniones de planificación y evaluación de la tarea que se ha desarrollado, así como iniciativas para resolver conflictos internos, donde es destacable el papel de la negociación colectiva como los sindicatos.
 - c. Formación en el ámbito de comunicación intercultural. Esto facilitará que equipos de trabajo diversos lleguen a entenderse mejor. Además servirá para eliminar ciertos prejuicios y estereotipos que no causan ningún bien a la organización y empeoran el clima laboral.
3. Políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar: La principal causa o fuente de diversidad por las que se llevan a cabo estas políticas es la diversidad de género. Las medidas que más se toman en España para la conciliación suelen ser bajas por maternidad y cuidado de los niños. Otras medidas de conciliación en nuestro país son: Flexibilidad de horario laboral en cuanto a la entrada y salida, adecuación del horario para mujeres con niños menores de un año, flexibilidad en las vacaciones, prioridad de traslados en personas casadas o a cargo de hijos, etc.
 4. Seguimiento y control: Se trataría de supervisar y revisar las medidas en materia de gestión de diversidad que se lleven a cabo, y corregir todas las medidas que sean contrarias a la adecuada gestión de la diversidad. Todas las actividades que se desarrollan en materia de gestión de diversidad requieren un seguimiento constante por parte de los directivos que las llevan a cabo. Si las actividades que se llevan a cabo se desvían del plan establecido será necesario corregirlas.
 5. Medidas de discriminación positiva: Muchas veces para favorecer el acceso de las mujeres a puestos importantes dentro de las empresas españolas se aplican estas medidas, en las que si estamos ante candidatos con características y condiciones similares para el puesto se

optará por la mujer para desempeñar ese cargo. Esto se lleva a cabo para compensar ciertas características que se asocian con la mujer como la menor competitividad.

5.5 PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES ESPAÑOLES SOBRE LA GESTIÓN DE DIVERSIDAD

Analizando la bibliografía en la materia (Alonso Raya, 2009; Pin, García y Gallifa, 2007), los trabajadores generadores de diversidad destacan las diferencias de trato de las empresas y personas que respetan y promueven la diversidad respecto de las que no lo hacen. La implicación y entusiasmo que muestran estos trabajadores están estrechamente relacionados con el grado de integración en el lugar de trabajo. El compromiso de estos trabajadores diversos en España es mucho mayor cuando no se les discrimina precisamente por las características que les hace diversos.

Los trabajadores identifican dos tipos de actitudes diferentes de las empresas españolas ante la gestión de la diversidad:

- **Diversidad genuina:** Estas empresas valoran a los trabajadores en mayor medida por como desempeñan el trabajo, mientras que sus características personales estarían en segundo plano. En este caso la diversidad es algo que la empresa acepta, de modo que prima que la actitud del equipo sea homogénea frente a lo heterogéneo de las dimensiones de la diversidad que son observables a simple vista.
- **Diversidad de costes:** Lo que observan los trabajadores en estas empresas es que emplean mano de obra proveniente de colectivos minoritarios porque aceptan peores condiciones de trabajo. Las experiencias de los trabajadores en estas organizaciones refleja que se sienten utilizados por las mismas. Las empresas sólo miran por su máxima productividad sin tener en cuenta al trabajador, lo que provoca un menor compromiso de los mismos.

Los trabajadores generadores de diversidad describen el proceso de integración en las empresas como un proceso lleno de tensiones. Es sobre todo la inseguridad del trato con el que se va a recibir a los trabajadores en la empresa lo que más preocupa entre el colectivo de los trabajadores diversos.

La tensión aumenta con los trabajadores pioneros que solicitan a las empresas españolas medidas como el teletrabajo. Sólo en casos aislados como la empresa IBM, donde la gestión de la diversidad es una norma integrada de la empresa se reduce esta incertidumbre.

Por tanto, en los primeros momentos se puede producir esta sensación de inseguridad, pero si la empresa aplica correctamente las políticas de gestión de diversidad pronto se supera esa incertidumbre e inseguridad, y los trabajadores diversos se encontrarán satisfechos e integrados en la empresa.

En el proceso de integración los trabajadores tienen inquietudes respecto a sus superiores y compañeros. Puede que los superiores no quieran adaptar las características de trabajo a los trabajadores generadores de diversidad. Por otra parte, quizá sus compañeros no muestren una actitud abierta y no respeten la diversidad.

Ante estos problemas los trabajadores pueden que abandonen la empresa o que el trabajador oculte a la organización y compañeros su dimensión diversa (algo que ocurre en numerosas ocasiones con las personas homosexuales). Por ello, es fundamental la respuesta de la dirección y los líderes empresariales que serán quienes puedan revertir esas situaciones.

Analizando todo lo anterior, las situaciones de trabajadores españoles y los directivos que gestionan la diversidad requieren de una adaptación permanente a los cambios. La correcta aplicación de la gestión de la diversidad puede desembocar en una mejoría de la satisfacción del trabajador generador de diversidad, que se traducirá en un mejor desempeño de su trabajo.

6. ANÁLISIS DE EMPRESAS QUE GESTIONAN LA DIVERSIDAD EN LA PRÁCTICA

A continuación se analizan diversas empresas y sus prácticas de gestión de la diversidad que llevan a cabo empresas que operan en el ámbito nacional e internacional. Tras consultar la bibliografía (Informe de gestión de la diversidad, Marion Keil y otros, 2007), distinguimos:

6.1 ANÁLISIS DE EMPRESAS QUE OPERAN A NIVEL INTERNACIONAL

6.1.1 Accenture S.L.

Presentación de la empresa: Accenture S.L. es una gran empresa internacional con más de 9000 personas en España y unos 336.000 a nivel mundial. La actividad de esta empresa, que ellos mismos definen en su página web, se centra fundamentalmente en ofrecer servicios profesionales en las áreas de consultoría, estrategia, digital, tecnología y operaciones. Su personal en España está compuesto por un 38% de mujeres con 60 titulaciones diferentes, personas de más de 50 nacionalidades y distintas edades.

Políticas de gestión de la diversidad: Debido a la multitud de países en los que Accenture opera, el perfil de empresa hace de la diversidad un objetivo estratégico para la empresa. Tanto es así que para esta empresa la diversidad es reflejo de los países donde opera, los clientes, proveedores y terceras personas que participan de una manera u otra en los negocios de Accenture.

La gestión de la diversidad en esta empresa es entendida como una gestión estratégica. La propia empresa define la gestión de la diversidad como un instrumento para seleccionar y retener el talento, de modo que sean capaces de ser competitivos y ofrecer los servicios más adecuado a su público heterogéneo.

Dentro del área de Diversidad e Inclusión de la empresa se llevan a cabo políticas de flexibilidad, tratando de facilitar la conciliación personal y profesional de sus trabajadores, independientemente de su género, capacidad, orientación sexual u origen.

Colectivos diversos en la empresa objeto de sus políticas: Entre las políticas de gestión de la diversidad llevadas a cabo por Accenture en España se destacan las siguientes:

- Mujeres: Centradas sobre todo en contratación con programas específicos y también en el seguimiento de las mismas mientras trabajan con la empresa.

En cuanto a los objetivos que se marca Accenture en este ámbito se encuentran: Porcentaje de contratación, programas de liderazgo y desarrollo, redes internas de mujeres, formación específica, planes de sucesión entre mujeres sobre todo en puestos de importancia, colaboración con asociaciones de mujeres externas a la empresa, planes de igualdad, potenciación de su plataforma global de las mujeres “Defining Success-Your Way”, celebración del Día Internacional de la Mujer.

Analizando los resultados de la implementación de sus políticas de diversidad: el equipo está compuesto por un 30% de mujeres, la equiparación salarial entre sexos es total al igual que la edad media de hombres y mujeres, las mujeres reincorporadas tras bajas por maternidad es del 100% y la media antigüedad tanto de hombres como de mujeres es la misma.

- Discapacitados: Accenture implementa programas para reducir sus barreras y que se integren con más facilidad en la plantilla.

Los objetivos de Accenture en este ámbito son: Adaptación de los puestos de trabajo a sus características con la participación del equipo médico y la prevención de riesgos, ayudas económicas para potenciar su integración social y laboral, concienciación de todos los empleados de Accenture a través de diversas actividades, formación del colectivo con discapacidad, celebración del Día de la Discapacidad.

Los resultados de sus políticas se reflejan en personas formadas mediante sus cursos, solicitudes técnicas y económicas solicitadas.

- Colectivo homosexual LGTB: Tratan de asegurar mediante sus políticas la no discriminación de personas por pertenecer a este colectivo.

Los objetivos respecto a este colectivo son: Políticas anti discriminación, campañas de apoyo al colectivo, Red global LGTB, difusión de todo tipo de eventos en la página de accenture LGTB, celebración del mes del orgullo.

- Diversidad cultural: Por las características globales de la empresa, los equipos de trabajo son multiculturales y operan en el mismo centro de trabajo como en distintas localizaciones, por lo que el contacto con personas de otras culturas es el día a día de la empresa.

Los objetivos para los que trabaja Accenture respecto la diversidad cultural son: Comprender las diferentes culturas y crear puentes entre ellas, capacitar y entrenar a los equipos interculturales para que desempeñen su trabajo de la manera más adecuada, creación de una cultura Cross Cultural Diversity con Sponsors. Es destacable la iniciativa FlexPlaceToWork dirigida a flexibilizar el trabajo de las plantillas mediante diversas facilidades.

6.1.2 Air Products

Presentación de la empresa: Air Products es una gran empresa con más de 20000 empleados a nivel global. La empresa es originaria de Reino Unido pero se ha ido expandiendo a Europa y actualmente su ámbito de actuación es global. Sus beneficios son de 1800 millones de euros en Europa. La actividad que realiza la empresa es la de proveer gases industriales, productos químicos, equipos y servicios.

Política de gestión de la diversidad: Los éxitos que experimentó Air Products en materia de gestión de la diversidad, se vieron frustrados en parte debido a algunas actitudes perjudiciales y baja aportación de algunos trabajadores muy valiosos para la empresa. Por ello, se implementó la iniciativa llamada Valorando la Diversidad en 2001 que trataba de formar y sensibilizar a los empleados en materia de diversidad.

El programa ha registrado mejoras en la preparación de los empleados, que ahora desempeñan su trabajo de manera más eficiente. Tratan de formar y sensibilizar a los empleados en materia de diversidad a través de seminarios y coloquios para explicar en qué consiste la iniciativa en su conjunto y cómo implementarla a nivel local. Numerosos informes que versan sobre la diversidad son publicados en las revistas de empleados e intranets corporativas. La empresa trata de gestionar equipos de liderazgo en la diversidad en cada unidad de negocio, de modo que los empleados se sientan

más valorados e integrados. En el seno de Air Products, se han creado asociaciones de empleados como la de Gays y Lesbianas (GLEE), Empleados Diversos Étnicamente (EDEN) y Todos Americanos Asiáticos.

La mayor sensibilización derivada de la iniciativa ha transformado radicalmente la organización y creado un clima laboral que potencia las iniciativas de diversidad a nivel local, relacionadas con aspectos como la comunicación, confianza, mejora del trabajo en equipo y concienciación sobre la diversidad. Gracias a ello, se han creado programas específicos de formación adaptados para cada país considerando sus contextos sociales y culturales. Más de 3500 empleados en países de la Unión Europea han sido formados en estos programas de diversidad.

Resultados observados: Es destacable, por ejemplo, que en Francia un equipo logístico utilizó los conceptos de integración de plantillas, aceptación y aprendizaje para conseguir una mejora de la productividad de 600.000 euros, por encima del pronóstico de 450.000. Conviene resaltar también la mejoría de la empresa y su imagen gracias al almacén en la localidad de Maurepas, que ha conseguido contratar y acomodar un gran número de trabajadores musulmanes. En España, los empleados han creado una página web acerca de la diversidad, introduciendo un programa de tutoría y formación en la materia para los empleados comprometidos con la autoevaluación y la contratación a nivel local. La iniciativa en general ha comprometido a mejorar la imagen de la empresa, el clima laboral, el estilo de dirección y también a la productividad.

6.2 ANÁLISIS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

6.2.1 BBVA-Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

Presentación de la empresa: El banco BBVA es una gran empresa española que opera en nuestro país pero también en el ámbito internacional. Opera en el sector financiero con más de 130.000 empleados de los que el 53% son mujeres.

Políticas de gestión de la diversidad: Esta entidad centra sus políticas de gestión de la diversidad principalmente en dos aspectos: El Plan de la Diversidad de Género y el Plan de Capacidades diferentes, además están

trabajando para un futuro Plan para la Diversidad Generacional. La empresa considera la diversidad como ventaja competitiva, capaz de seleccionar y retener el talento de modo que se ocupen de la mejor manera los puestos de responsabilidad.

Entienden la diversidad como un concepto que debe estar presente en cualquier empresa con un alcance global. Por ello, valoran la diversidad como parte de su cultura corporativa y estilo de dirección, siendo para ellos un principio rector en sus políticas de Recursos Humanos, sobre todo en materias como la selección, desarrollo y compensación, garantizando la no discriminación por razón de género, raza, religión o edad. Como tal, se encuentra recogida en el Código de Conducta del banco desde diciembre de 2003. Además de recogerlo en su Código de Conducta, impulsan iniciativas para garantizar la igualdad efectiva que procedemos a analizar.

- Diversidad de género: Tratada en el ya mencionado Plan de la Diversidad de Género que favorece la igualdad de oportunidades e impulsa el desarrollo laboral de las mujeres dentro del grupo. El plan se centra sobre todo en políticas de maternidad, promoción, desarrollo y sensibilización. Los comités de diversidad locales están conformados por representantes de áreas como Recursos Humanos, áreas de negocio y áreas Staff.

Los objetivos de este Plan son: Garantizar la igualdad de oportunidades de todos los trabajadores de la empresa, concebir la diversidad como un valor empresarial partiendo de un liderazgo con compromiso, respeto de las personas considerando y conociendo las diferencias como fuente de enriquecimiento personal y profesional, potenciar el talento del grupo, tratar a hombres y mujeres de la misma manera. Además, BBVA ha llevado a cabo medidas para potenciar la incorporación de la mujer a las esferas decisivas de la empresa.

- Discapacidad: Tratada en el Plan de Capacidades Diferentes del BBVA. Los equipos de trabajo locales lo conforman representantes de Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa, inmuebles, compras, servicios y negocio. En este plan se trabaja para empleados, clientes, proveedores y sociedad.

Los objetivos de este Plan de inclusión de las personas con discapacidad son reforzar: su visión de trabajar por un futuro mejor, sus valores, El Plan Global de Negocio Responsable, su cultura corporativa y clima laboral, ir más allá de los requisitos legales. Además, tratan de eliminar las barreras a las que se enfrentan los discapacitados y los prejuicios existentes ante este colectivo.

Debido a la importancia de todas las iniciativas implementadas y para llevarlas a cabo efectivamente, los comités de trabajo de la organización realizan un seguimiento constante de la situación, promoviendo nuevas iniciativas y apoyando las que ya están implementadas.

6.2.2 Grupo Ribera Salud

Presentación de la empresa: El Grupo Ribera Salud es una empresa Española con sedes en Valencia y Madrid con unos 2300 empleados compuestos por licenciados, diplomados, técnicos especialistas y auxiliares, y personal de apoyo. Ribera Salud es el grupo empresarial de gestión sanitaria líder en el sector de las concesiones administrativas sanitarias en España. Fue fundado en 1997 para el desarrollo de iniciativas de colaboración público-privadas. Ribera Salud ha desarrollado el conocido como “Modelo Alzira” de colaboración Público-Privada en Sanidad que con una estrategia y visión a largo plazo, se basa en la colaboración leal con la Administración Pública, la apuesta por los profesionales y el compromiso con la ciudadanía para ofrecer un servicio de calidad, con la máxima eficiencia y con la garantía de aplicar las mejores prácticas conocidas. El Grupo Ribera Salud ha interiorizado, generado y validado un modelo que consigue implicar y motivar al profesional, asegurando de este modo el éxito del proyecto, que no es otro que proporcionar el mejor estado de salud de la población a la que el grupo se dirige. Para ello, la Dirección de Recursos Humanos del Grupo Ribera Salud se ha convertido en un elemento clave para el buen funcionamiento de cualquier Organización Sanitaria.

Políticas de gestión de la diversidad: La gestión de la diversidad es uno de los valores estratégicos fundamentales del grupo. El Plan de Igualdad es el instrumento principal que tiene la organización para garantizar la igualdad

laboral de hombres y mujeres. Se trata de implementar iniciativas que potencien la igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres, para no discriminar por razón de sexo. Entre las iniciativas llevadas a cabo por el grupo destacan algunas como la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de mujeres y hombres, medidas de defensa negociadas ante el acoso sexual y violencia de género.

El Hospital Universitario de Torrevieja, en el cual participa el grupo, se caracteriza por atender a un gran número de pacientes extranjeros y sus respectivos familiares. Para poder atender a la demandas de esos pacientes, la plantilla del Grupo Ribera Salud está compuesta por trabajadores de diferentes nacionalidades. Además, para atender a esos pacientes extranjeros y que no haya problemas comunicacionales, el Grupo dispone de profesionales que dominan idiomas, traductores contratados y academias de idiomas.

El grupo tiene contratados varios trabajadores bilingües en francés con formación específica en mediación cultural en el ámbito sanitario para atender a las demandas del gran número de pacientes árabes procedentes de hospitales como el Universitario de Vinalopó.

Además, el Grupo Ribera Salud trata de garantizar la igualdad en los criterios de contratación del personal, sobre todo en los puestos directivos en las que las mujeres se encuentran subrepresentadas. Para ello, forman en materias de igualdad a todos los trabajadores encargados de la selección de personal, de modo que la igualdad de oportunidades sea efectiva para mujeres y hombres.

Evaluación de los resultados: Desde que se firmó el Plan de Igualdad las mujeres que participan en el Comité de Dirección son más del doble. En cuanto a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, donde más han centrado sus esfuerzos en iniciativas de gestión de diversidad, cabe destacar que:

- El Grupo ha creado una excedencia para el cuidado de hijos de entre cinco y doce años durante el periodo vacacional.
- Se elabora un procedimiento de promoción interna negociado junto a la autonomía colectiva para asegurar las mismas posibilidades de

promoción a todos los trabajadores. Son promociones públicas para que todos los trabajadores puedan acceder a ellas.

- Hay diversidad medidas de retribución de manera que se flexibiliza para atender a las necesidades particulares de cada trabajador. Uno de los ejemplos son los tickets guardería.
- Se implantan medidas de defensa ante supuestos constitutivos de acoso sexual. La empresa ha creado un protocolo específico para poder encauzar las denuncias o reclamaciones ante supuestos casos de acoso sexual, que garantiza además la confidencialidad del proceso. Este protocolo se encuentra publicado para que todos los trabajadores tengan acceso a esta información.
- Cuidan el estilo y el contenido del lenguaje. Han formado a personas cuya función fundamental se centra en la comunicación interna y externa de la organización, con el fin de evitar uso de lenguaje sexista.

7.-CONCLUSIÓN:

Tras analizar todo el cuerpo de este trabajo observamos que la diversidad es una realidad intrínseca a la sociedad actual. Puesto que la diversidad es un componente de la sociedad, se hace extensible hasta formar parte de las empresas. Muchas de las organizaciones actuales implementan esta diversidad como algo característico de las mismas.

La gestión de la diversidad por parte de las empresas actuales se hace muy necesaria, puesto que no hacerlo puede conllevar numerosos conflictos, mayores costes y la pérdida de oportunidades para triunfar en el entorno empresarial. Por otra parte, la adecuada gestión de la diversidad puede conllevar numerosos beneficios y oportunidades que, como bien se ha analizado a lo largo del trabajo, se traducen en una mayor innovación y creatividad de los grupos de trabajo. Gestionando la diversidad de un modo óptimo conseguiremos mayores ventajas competitivas lo que se traducirá en un mayor éxito de la empresa en el mercado.

La gestión de la diversidad no sigue criterios uniformes y puede llevarse a cabo de diferentes maneras. Puede tratarse de una gestión pasiva, que se centra fundamentalmente en el cumplimiento del marco normativo. Estas normas que operan tanto en el ámbito internacional, europeo, como nacional, tienen su principal fundamento en la igualdad de oportunidades y lucha contra la discriminación. Por otra parte, la gestión puede ser activa, llegando a adherirse como una estrategia empresarial que se traducirán en iniciativas y prácticas.

Todas las empresas deben gestionar la diversidad en su medida debido a un marco normativo que obliga a ello y unas ventajas competitivas demasiado atractivas para pasarlas por alto. Sin embargo, no todas las empresas gestionan la diversidad de la misma manera, cabe diferenciar las grandes empresas de las pequeñas y medianas. Las grandes empresas cuentan con mayor información y facilidades para aplicar correctas políticas de diversidad que las Pymes, las cuales tienen mucho camino por avanzar en la materia.

Cabe destacar la importancia del Departamento de Recursos Humanos en la gestión de la diversidad, que a pesar de ser una realidad que comprende todos los departamentos de la empresa, es fundamental a la hora de llevar a cabo iniciativas, desarrollar y mantener las mismas, así como adaptarlas a un contexto continuamente cambiante. Es por tanto, desde el Departamento de Recursos Humanos de donde parten las iniciativas de gestión de la diversidad y se hacen extensibles a toda la empresa.

Para finalizar, la gestión de la diversidad es hoy una realidad de una importancia capital en la empresa, y aunque se han hecho enormes avances, aún queda mucho camino por recorrer en una materia que es presente y futuro del ámbito empresarial y de los Recursos Humanos.

8.- BIBLIOGRAFÍA:

Alonso Raya, A. y Martínez Heras, G. (2009). "La gestión de la diversidad en las empresas españolas". Colección EOI.

Bonache, J. y Cabrera, A. (2006). "Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el Siglo XXI". Financial Times Páginas 371-395.

Gómez Mejía, Luis (2008). "Gestión de Recursos Humanos". Pearson. Páginas 149-181.

Keil, M.; Amershi, B.; Holmes, S.; Jablonski, H.; Lüthi, E.; Matoba, K.; Plett, A. y Von Unrhu, K. (2007). "Manual de formación en la gestión de la diversidad".

Marchant Ramírez, L. y Del Río León, A. (2008). "Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones". Ciencias Sociales Online.

Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e igualdad. "Informe: Gestión de la diversidad en la empresa, casos de éxito y difusión pública de buenas prácticas"

Moldes Farelo, Rocío (2012). "De la Gestión de Recursos Humanos a la Dirección de Personas". Tirant lo Blanch, Valencia. Páginas 23-34.

Ramón Pin, J.; García Lombarda, P. y Gallifa, A. (2007). "Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: Retos, oportunidades y buenas prácticas".

Red acoge (2009). "Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas para la acción y buenas prácticas".

Sánchez Gardey, G. (2008). "La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión" Universidad de Cádiz.

Tejerina Rey, F. (2014). "Gestión de la diversidad y recursos humanos en la empresa". Universidad de Valladolid.

Triguero Sánchez, R. y Peña-Vinces, J. (2011). "Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones. Un modelo de gestión de recursos humanos". Escuela de Organización Industrial.