

TRABAJO FIN DE GRADO

**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
Y RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA**

ALUMNO: FRANCISCO JAVIER TEJERINA REY

PROFESOR/TUTOR: MIGUEL LAMOCA PÉREZ

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO. CAMPUS DE PALENCIA.

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS.

(SEPTIEMBRE 2014)

ÍNDICE

1.- Introducción/Justificación.	
1.1.- La Diversidad, su Concepto.	03
1.2.- Generalidades de la Diversidad contextualizadas en el entorno laboral empresarial. Justificación y encuadre del Trabajo.	03
1.3.- Adquisición/desarrollo de competencias correspondientes con las del título académico de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.	08
2.- La Diversidad, sus Fuentes y Causas.	
2.1.- Profundizando en el concepto de Diversidad.	10
2.2.- Fuentes de la Diversidad.	10
2.3.- Causas o factores que contribuyen a la Diversidad.	15
3.- Los “Chárteres de la diversidad”:	
3.1.- Las cartas de adhesión voluntaria para el apoyo, fomento y desarrollo de la Diversidad en Europa.	19
4.- Marco Legislativo. (generalidades).	25
4.1.- Ámbito internacional.	25
4.2.- Ámbito Europeo.	26
4.3.- Ámbito Nacional.	26
5.- Gestión de la Diversidad con su potencial de oportunidad.	
5.1.- Necesidad de una gestión empresarial con atención a la diversidad.	27
5.2.- Diferentes estadios en la Gestión de la Diversidad.	35
5.2.1.- Estadio inferior o estadio base.	35
5.2.2.- Estadio intermedio.	36
5.2.3.- Estadio superior.	37
5.3.- Beneficios que aporta la Gestión de la Diversidad a la empresa.	38
5.3.1.- Beneficios que aporta la gestión de la diversidad en el ámbito interno de la empresa.	39
5.3.2.- Beneficios que aporta la gestión de la diversidad en el ámbito externo de la empresa.	40
5.4.- Situación actual de la Gestión de la Diversidad en las empresas.	42
6.- Gestión de la Diversidad y Recursos Humanos. Ejemplos Prácticos.	45
7.- Conclusiones/resumen.	53
8.- Bibliografía.	56

1.- INTRODUCCIÓN/JUSTIFICACIÓN:

1.1.- La Diversidad, su concepto.

Para comenzar a hablar de la DIVERSIDAD, habrá que responder en primer lugar a la pregunta ¿Qué es la diversidad? Si miramos en el diccionario vemos que nos habla de “*desemejanza, diferencia, variedad, etc.*” y si miramos en “diverso”, nos dice “*de distinta naturaleza, especie, número, etc.*” Está claro que de un modo genérico se comprende bien qué es la diversidad. Vamos a ir concretando y apliquemos el término a las personas, en tal sentido puede ser oportuno escoger una sencilla definición que hace Gómez Mejía (2008) cuando dice que “*la diversidad está representada por las características humanas que hacen distinta a la gente entre sí*”. Ciertamente la diversidad es una condición del ser humano que le enriquece e incluso le hace único.

Descendiendo aún más hacia el verdadero sentido de este trabajo, diremos que esas características humanas diferentes, en la medida que conviven en el seno de una empresa o cualquier otra organización, deben ser tenidas en cuenta a fin de lograr una gestión adecuada de todos los recursos humanos de la misma y un clima laboral de integración e igualdad de oportunidades que, además de dar cumplimiento a las distintas legislaciones que regulan muchos de los aspectos relacionados con la diversidad, se perciban como algo justo que evite los conflictos que pudieran verse alimentados desde esas diferencias y, más aún, convierta esa diversidad de la plantilla en una ventaja competitiva para la empresa.

Una vez centrada ya la diversidad en el entorno profesional empresarial, se podría considerar otra definición de la diversidad y es la de Sánchez Gardey (2007), que la define como “*una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación a una serie de características personales*”.

1.2.- Generalidades de la Diversidad contextualizadas en el entorno laboral empresarial. Justificación y encuadre del Trabajo.

Es intención de este trabajo que el entorno laboral empresarial sea el que capte la atención de una manera más significativa y por ello la referencia principal será la empresa, sin que por ello se entienda que la diversidad no está presente y que no deba ser objeto de atención en otro tipo de organización, muy al contrario, están

igualmente afectadas pues la diversidad está presente de forma cotidiana en nuestra sociedad, en todos los órdenes y por tanto les serán de aplicación, por extensión, todas la “recetas” que apliquemos a la empresa; no obstante se procurará recordar a lo largo del trabajo también al resto de organizaciones. Hecha la aclaración, conviene recordar ahora la realidad empresarial de nuestro tiempo empezando por una somera reseña de lo que es una empresa, en un sentido más clásico diríamos, *“es una unidad económica que mediante la combinación de los factores productivos produce bienes y/o servicios que proporciona a la comunidad para satisfacer sus necesidades.”*

Siendo menos clásico podríamos coger la definición que hace de empresa la Comisión Europea, *“toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica.”*

Está claro que dicho de una manera u otra, se comprende bien el sentido y razón de ser de una empresa y siguiendo un criterio economicista que, aunque ciertamente no podemos aseverar de forma rotunda que es común a todas, sin embargo sí rige en la mayor parte de ellas, nos permitiría completar la definición de empresa en ambos casos diciendo *“y que en su gran mayoría rige el ánimo de lucro y el de perdurar en el tiempo”*, cuestiones por las que la gestión empresarial adquiere vital importancia y además resulta medible y valorable en función de unos resultados, de forma más relevante los económicos, pero también en cuanto al ámbito de expansión, la aceptación e imagen social, la calidad de los productos, grado de satisfacción de los clientes, también de los empleados, etc.

La gestión empresarial, que dicho así está referida al conjunto de la empresa, a su vez también es observable de forma separada, adquiriendo matices propios y por tanto identidad propia, en los diferentes apartados, departamentos, secciones, aspectos, etc, en los que podemos dividir a la empresa, así podemos hablar de la gestión de personal, económico/financiera, de producción, comercial y marketing, de aprovisionamiento, etc.

En la medida que la diversidad está en las personas, se referirá este trabajo de una forma general a la Gestión de Personal, también denominada Gestión de Recursos Humanos, o de otras formas diferentes que se refieren a lo mismo, es decir, a las actuaciones que sobre todo el personal empleado en la empresa se realizan con el fin de conseguir de la mejor manera y con los mejores resultados, los objetivos fijados por la empresa; aunque no sólo están referidas a las actuaciones propias del

Departamento de Recursos Humanos, se refiere a las actuaciones integrales que en el conjunto de la organización empresarial recaigan o tengan alguna influencia sobre cualquiera de los empleados, desde las de la dirección general hasta las del último de los empleados.

De una forma más concreta, este trabajo se centra en la **Gestión de la Diversidad** del personal de la empresa, en la medida de que la diversidad de personas es un hecho ineludible, incuestionable en nuestra sociedad, propiciado más recientemente por varios factores que se detallarán más adelante y que dicha diversidad se reproduce invariablemente también en el seno de las empresas y de cualquier otra organización. Es un hecho importante que no puede ser pasado por alto, que ha hecho evolucionar la forma de gestionar el personal activando fórmulas para que, como se apuntaba antes, la diversidad del personal empleado por la empresa, se transforme en un cúmulo de ventajas, en un potencial de oportunidades para la empresa; en lugar de suponer un problema, como sin duda podría serlo, si no se dieran las actuaciones adecuadas. No es discutible que un grupo heterogéneo de personas dentro de la empresa es más difícil de gestionar que uno homogéneo y que tarde o temprano surgen tensiones y conflictos derivados de esas diferencias personales que perjudicarían el cumplimiento de objetivos de la empresa y por ende sus resultados. Muchas empresas, sobre todo al principio de verse diversas, cuando se les rompe el modelo anterior de mayor uniformidad de sus plantillas, ven esa diversidad como un problema, cuando en verdad constituye la baza para hacerse diferente a las demás, lo que podría traducirse en una oportunidad para tomar ventaja competitiva, si sabemos sacar provecho de esa diversidad. Es algo muy importante que tienen que asimilar pronto, afrontar el cambio de modelo y así evitar que ciertamente sea un problema.

El objetivo de este trabajo es conocer la diversidad, las diferencias que la originan, sus motivos, fuentes y causas; para que desde ese conocimiento, conocer a su vez el potencial positivo que nos ofrecen esas diferencias y ponerlas al servicio de la empresa para poder fijar así las actuaciones pertinentes, conducentes a la obtención de una mejora a través de dichas diferencias en distintos aspectos de la empresa, como pueden ser una mejora de imagen, una mayor proyección en los mercados y apertura de otros nuevos, una mayor innovación y creatividad, una más rápida y mejor solución de problemas que puedan surgir en la producción, en la

comercialización, una mayor competitividad, lo que culminará en una más que posible mejora de la cuenta de resultados. *“Sólo equipos de recursos humanos diversos, bien integrados, generan la innovación y creatividad necesaria para garantizar la permanencia de las empresas en los nuevos mercados globales, competitivos y diversos.”* (Mirtha Casanova. Página Web del Instituto Europeo para la gestión de la diversidad. Sin especificar fecha.)

No se puede pasar por alto en la propia justificación de este trabajo que la Diversidad aparece con frecuencia ligada a otros términos importantes en nuestro tiempo, a la no discriminación, a la igualdad de oportunidades, y a la inserción; es más, haciendo un juego de palabras, podríamos añadir que está relacionada con lo “proscrito” de la discriminación y con lo “prescrito” respecto a la no discriminación en la legalidad vigente, tanto a nivel Nacional, como Europeo, como de los distintos Tratados Internacionales, pues en todos estos ámbitos ha proliferado en los últimos años la legislación que va encaminada, en cuanto al aspecto profesional, a la inserción y a la igualdad de oportunidades en el empleo para determinados colectivos y minorías (mujeres, discapacitados, minorías de cualquier índole como étnicas, de opción sexual diferente, de tipo religioso, etc.), en definitiva, a la no discriminación laboral.

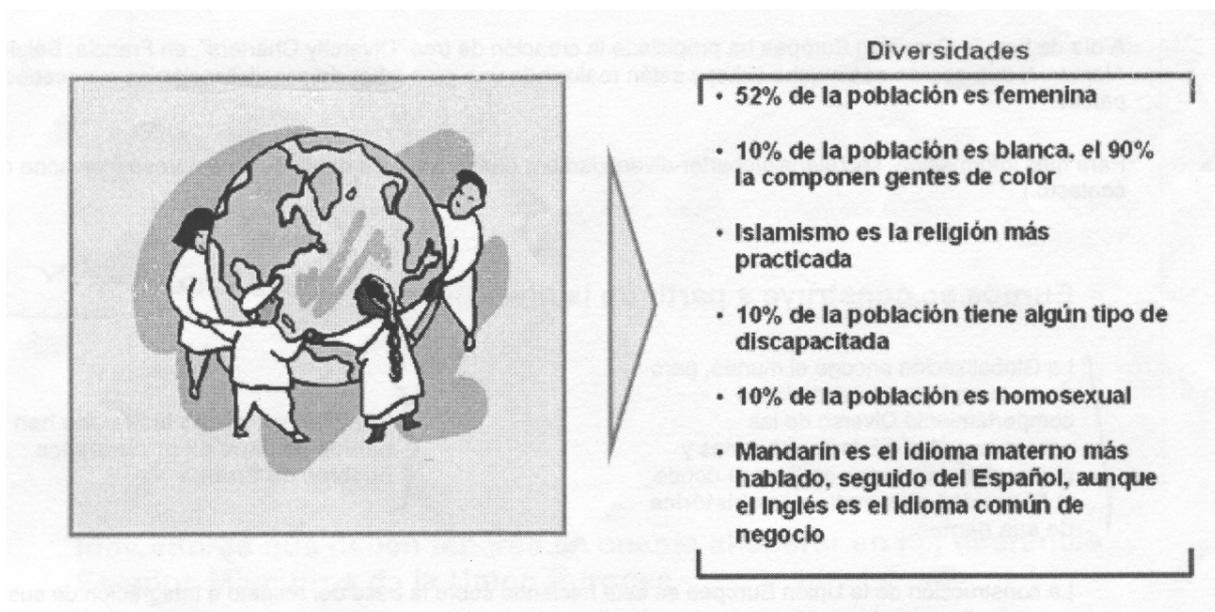
Se ha visto la necesidad de generar un marco legislativo que dé cobertura a los derechos y deberes de todos y así poder disfrutar, todos también, de un entorno de respeto y prosperidad. Todas las personas deben recibir un trato igualitario en cualquier tipo de Organización pública o privada, referida a todos los aspectos en los que se puede manifestar la diversidad, género, raza, cultura, nacionalidad, religión, opción sexual, discapacidad, nivel social y situación familiar, etc.

La diversidad no sólo ha visto proliferar una legislación que la da amparo, defiende y potencia a todos los niveles, merece destacar también que la UNESCO ha elevado la diversidad cultural a la categoría de “patrimonio común de la humanidad” en el año 2001, a principios de este siglo XXI que se está viendo marcado de manera especial por la atención de la diversidad en todos sus órdenes.

A pesar de todo ello, no es objetivo de este trabajo analizar y profundizar en los avances legales de la no discriminación y de la igualdad de oportunidades e inserción profesional, de su grado de cumplimiento, o de lo que aún queda por andar en este sentido; sin duda sería un magnífico motivo para un trabajo, pero no es este

y conviene dejarlo claro desde su propia justificación para evitar frustradas expectativas que se pudieran dar.

Sí habrá referencias a las normativas legales de las medidas antidiscriminación y de igualdad y su obligado cumplimiento, que abren las puertas a la gestión de la diversidad y por consiguiente, se relacionan estrechamente y alimentan el objetivo real de este trabajo. Si antes decíamos que la diversidad es inevitable en la sociedad de nuestro tiempo, habría que añadir que las prescripciones legales al respecto también son inevitables y con ello se reafirma la máxima que constituye el objetivo de este trabajo, si la diversidad social es un hecho ineludible y la observación y cumplimiento legal de la misma también lo son, entonces no cumplir con la legislación es un error que nos puede costar caro, así es que mejor que busquemos las oportunidades y ventajas que nos ofrece para la empresa, que veremos que no son pocas; y a su vez, a la inversa también se retroalimenta o interacciona con las obligaciones legales antidiscriminación y de igualdad de oportunidades, pues podría decirse igualmente que si la diversidad me ofrece grandes oportunidades y ventajas, entonces estaremos encantados no sólo de cumplir con la legislación, también de superar esta posición, pues no hacerlo sería un error. Este es el camino que pretende recorrer este trabajo y no otros.



Fuente: Página Web del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.

1.3.- Adquisición/desarrollo de competencias correspondientes con las del título académico de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

De las competencias que corresponden al título académico de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, se relacionan a continuación las que, con la realización del presente trabajo, se considera que se contribuye a su adquisición y/o desarrollo. Se hace siguiendo la misma clasificación y orden en las que figuran las del título.

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)

INSTRUMENTALES

- CG1.- Capacidad de análisis y síntesis.
- CG2.- Capacidad de organización y planificación.
- CG3.- Comunicación oral y escrita en lengua nativa.
- CG6.- Capacidad de gestión de la información.

PERSONALES

- CG13.- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
- CG14.- Razonamiento crítico.
- CG15.- Compromiso ético.

SISTEMÁTICAS

- CG16.- Aprendizaje autónomo.
- CG17.- Adaptación a nuevas situaciones.
- CG18.- Creatividad.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)

DISCIPLINARES (SABER)

- CE3.- Organización y dirección de empresas.
- CE4.- Dirección y gestión de recursos humanos.

PROFESIONALES (SABER HACER)

CE13.- Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.

CE15.- Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral.

CE16.- Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral.

organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.

CE19.- Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...).

territoriales de promoción socioeconómica e inserción laboral.

ACADÉMICAS

CE34.- Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional.

CE35.- Aplicar los conocimientos a la práctica.

CE36.- Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales.

“La creatividad es un potente motor que impulsa el crecimiento económico. La habilidad de competir y prosperar en una economía global va más allá del tráfico de productos y servicios y del movimiento de capitales e inversión. Se basa cada vez más, en la capacidad que tienen las naciones (regiones y ciudades) para atraer, retener y desarrollar personas creativas”.

(Richard Florida. Página Web del Instituto Europeo para Gestión de la Diversidad.)

2.- LA DIVERSIDAD, SUS FUENTES Y CAUSAS:

2.1.- Profundizando en el concepto de Diversidad.

Aunque al comienzo se haya visto ya el concepto de Diversidad, conviene profundizar algo más en este sentido, pues la Diversidad se revela un tanto compleja y suele darse a cierta confusión, pues en su concepto pueden caber una cierta amplitud de definiciones, tantas como matices y orientaciones se le pueden aplicar. Efectivamente, hablar de diversidad como las diferencias o heterogeneidad en base a una serie de características personales, es fácilmente entendible; pero al mismo tiempo, no es demasiado clarificador si no definimos la clase o tipo de atributos que se toman en consideración para hacer la observación de las diferencias que nos determinan esa diversidad. Además, hay que tener en cuenta que esos atributos o características que son indicadores de la diversidad, pueden estar interrelacionados unos con otros, lo que contribuye a esa complejidad.

Entonces, ¿qué atributos o características podrán ser indicadores de la diversidad entre las personas?, fijémonos en esas variables en las que más rápidamente podemos pensar y que nos hacen diferentes a unos de otros, como raza, edad, sexo, conocimientos, nacionalidad, creencias, formación académica y profesional, etc.

“Podemos fabricar una lista casi infinita de categorías que dan lugar a diferencias entre los seres humanos”. (Kenneth A. Dubin. 2010).

2.2.- Fuentes de la Diversidad.

Con esas variables que establecen diferencias entre los seres humanos, estamos apuntando directamente a los orígenes de la diversidad, a lo que podemos considerar y vamos a denominar como las **fuentes de la diversidad**, en las que más adelante entraremos en profundidad y que son esencialmente las que se determinan por esos atributos o características personales que valoramos y reconocemos como influyentes o determinantes para producir las distintas clases de diferencias personales que forman la base de la diversidad.

Kenneth A. Dubin en su obra titulada “Gestión de la Diversidad” (2010), establece una diferencia interesante y clarificadora entre lo que denomina, **Diversidad**

Identitaria y Diversidad Cognitiva; y lo hace así en función de los atributos que determinen las diferencias, según las fuentes que dan origen a la diversidad.

En la **Identitaria**, las diferencias están relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social, sexo, etnia, raza, nacionalidad, discapacidad, etc..

En la **Cognitiva**, las diferencias están relacionadas con las “distintas formas de pensar”, que aunque Dubin sólo lo deja dicho así, hay que entender que las características o atributos que toma en cuenta en esta, se refieren al conocimiento, la cultura, la formación académica y profesional, experiencias, etc.

No sólo Dubin es quien establece esta diferenciación, lo hace también José Ramón Pin y otros en el “Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas, retos, oportunidades y buenas prácticas” (2007), aunque las denomina, a la primera “**diversidad visible o evidente**” la que deriva de las características personales, a lo que añade “*que coincide en casi todos los casos con las formas tradicionales de discriminación*”. A la otra, por contraposición la denominan “**diversidad oculta**”, la que deriva de factores más profundos, la capacitación, la formación, experiencia, e incluso dice, diferentes estilos cognitivos.

Llegado a este punto y con esta clasificación de la Diversidad que nos hace tanto Kenneth A. Dubin como José Ramón Pin, nos damos cuenta que cuando hablamos de diversidad, tenemos la tendencia a pensar más o de primeras en la Identitaria o visible; y es que es la que más fácil y rápidamente identificamos, la que nos hace diferentes en base a componentes que forman parte o se relacionan directamente con nuestra identidad; es lógico, pues en bastante medida puede decirse que “salta a la vista”; a ello también ha contribuido el hecho de que a esas mismas características estén referidas de forma principal las obligaciones legales de igualdad de oportunidades y antidiscriminación que han sido ya referidas anteriormente y que hacen que establezcamos más fácilmente esa conexión entre diversidad y características relacionadas con nuestra identidad.

Sin embargo, cuando nos hacen pensar en otra clase de diversidad, la que llaman, uno cognitiva y el otro oculta, nos damos cuenta no sólo de que ciertamente existe, sino de que puede resultar muy interesante para la empresa u organización, puede suponerle una oportunidad sobresaliente, ya que desde los atributos que dan origen

a esta diversidad, se aportan distintos puntos de vista que suponen un incremento de la innovación y de la creatividad en la empresa; más conocimiento.

De esta división de la diversidad, no debemos sacar conclusiones erróneas, pues pudiera parecer que son compartimentos estancos y sin relación entre sí; y como la primera, la identitaria estaría más relacionadas con las distintas discriminaciones y las obligaciones legales al respecto y la segunda, la cognitiva lo estaría más con aspectos o características que ofrecen, bien gestionados, la posibilidad de un mejor aprovechamiento y oportunidad para la empresa, entonces podríamos concluir o apostillar que, según se ha justificado ya este trabajo, la primera tendría su mención destacada, pero la segunda es la que daría el verdadero sentido al propósito de este trabajo y constituiría su contenido esencial. Aunque en parte sí es así, sin embargo, no podemos concluirlo categóricamente, pues ya se advirtió que unas características se relacionan con las otras, lo que añadía complejidad y confusión al referirnos a la diversidad. Efectivamente, ambas formas de diversidad no están aisladas una de la otra, están estrechamente conectadas, es más, en muchas ocasiones, una conduce a la otra, es decir, que si cogemos distintas personas provenientes de distintas razas, nacionalidades, etc, también tenemos distintas culturas y formas de proceder, distintas formaciones y experiencias, etc., que se aportan a la empresa y que pueden suponer esa oportunidad de mejora o ventaja respecto a los demás.

Si Gómez Mejía (2008) decía que, a fin de clarificar el concepto y evitar caer en estereotipos, es importante diferenciar entre el concepto de diversidad y sus fuentes, parecerá bien pensar que con las explicaciones dadas anteriormente, se haya podido contribuir a clarificar tal diferencia de la diversidad y sus fuentes; no obstante, a continuación se establecerá una clasificación de las fuentes de la diversidad que abunde hacia el mejor entendimiento posible de las fuentes que dan origen a la diversidad.

Prácticamente todos los autores consultados las agrupan o clasifican en distintas categorías para una mejor comprensión:

Una primera y básica clasificación y quizá la más importante, agruparía las fuentes de la diversidad entre:

-Primarias, aquellas características que principalmente son innatas a las personas y por tanto se carece de control sobre las mismas, es decir, que no las puede alterar a su voluntad; como son la raza, la edad, el sexo, etc.

-Secundarias, aquellas características personales que se adquieren a lo largo de la vida y por tanto sí podrían ser alteradas o modificadas a voluntad de la persona con actuaciones intencionadas que conlleven un mayor o menor esfuerzo; como son el estado civil, la educación, la formación profesional, la experiencia laboral, etc.

Fijémonos en la interesante precisión que se hace en cuanto a poder ser o no alteradas con el tiempo y a voluntad de la persona, según que se trate de unas u otras.

Como la anterior clasificación puede resultar demasiado simple, la mayor parte de los autores convienen en realizar otras clasificaciones más detalladas de las fuentes de la diversidad, bien podrían sintetizarse en las siguientes categorías:

-Demográficas/De Identidad

-Físicas

-Culturales/Sociales

-Funcionales/profesionales

Las fuentes de la diversidad Demográficas/De Identidad, son esencialmente las que derivan de los atributos personales que dan identidad a la persona, como género, la edad, la raza, la nacionalidad, etc. Son indiscutiblemente fuentes de diversidad y constituyen también las causas de discriminación más comunes, como nos decía José Ramón Pin (2007); y por ello han sido objeto de algún tipo de legislación al respecto. Quizá en relación con la edad no se había notado tanto, pero está surgiendo un tipo de discriminación más reciente que se conoce como “edadismo” y se ha acentuado al alargar la vida laboral, pero también se da en la otra dirección, hacia los más jóvenes. Está claro que la edad también es fuente de diversidad y que hay que aprovechar tanto la experiencia de los mayores, como la nueva formación y nuevas técnicas de los jóvenes.

Las fuentes de la diversidad Físicas se refieren a las que derivan de las discapacidades que padecen algunas personas y que puedan limitar o condicionar de alguna manera el desempeño de su profesión, aunque no siempre tiene que se

así. Han sido motivo de una creciente legislación integradora y de no discriminación y en consecuencia la diversidad que de estas causas se deriva a nivel laboral, viene determinada por la inclusión e integración de algunas personas discapacitadas en plantilla y la consideración de sus aportaciones.

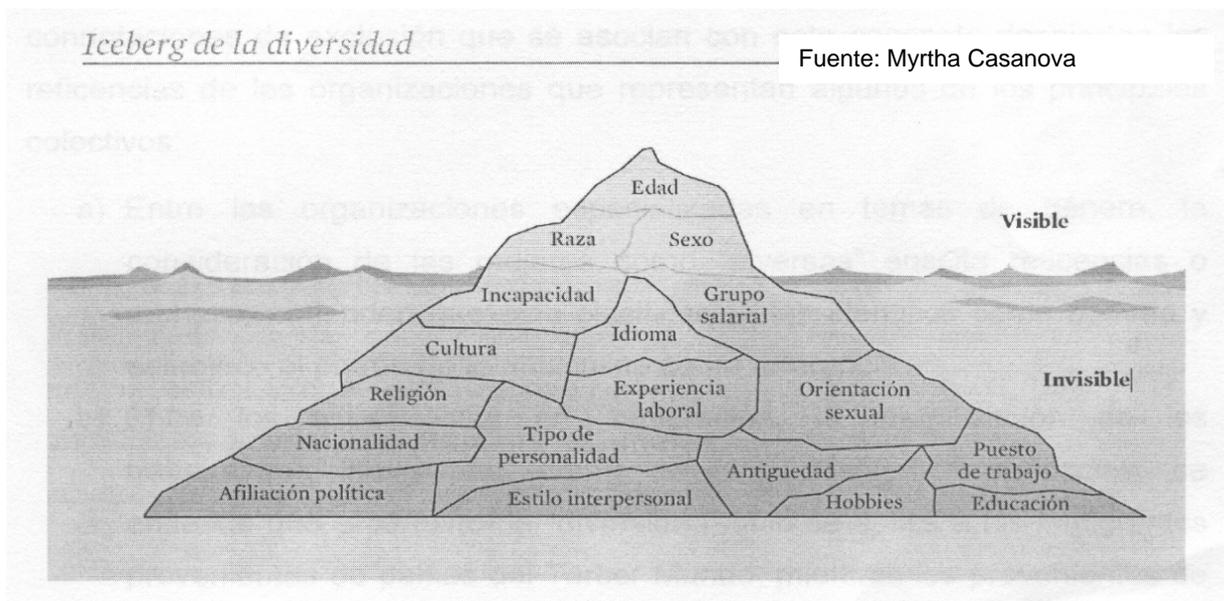
Las fuentes de la diversidad culturales/sociales son las derivadas de la educación y formación, la cultura, las creencias, costumbres y vivencias, etc., la diversidad que traen consigo estas fuentes se refieren, por un lado a las aportaciones que derivan de sí mismas; y por otro, al intercambio enriquecedor entre diferentes culturas y sociedades.

Las fuentes de la diversidad Funcionales o también denominadas Profesionales vienen dadas por la capacitación profesional y en mayor medida por la experiencia laboral y todo cuanto supone el bagaje profesional de quienes componen el mercado de trabajo y no sólo considerado a nivel de individuo, hay que considerar también su capacidad para trabajar en grupo, pues cada vez es más frecuente contar con equipos multifuncionales y así conseguir aprovechar mejor los conocimientos de cada uno en el conjunto del proceso de producción.

A continuación un cuadro sinóptico que recoge la clasificación hecha anteriormente de las Fuentes de la Diversidad:

	ORIGEN	VARIABLES/ATRIBUTOS
PRIMARIAS	DEMOGRÁFICAS/ DE IDENTIDAD	Edad, Género, Raza, Nacionalidad...
	FÍSICAS	Discapacidad o Minusvalía, Limitaciones, Defectos físicos manifiestos, ...
SECUNDARIAS	CULTURALES/ SOCIALES	Educación, Cultura, Creencias, Forma de vida...
	FUNCIONALES/ PROFESIONALES	Formación laboral, Capacidades técnicas, Experiencia laboral, ...

Todas estas fuentes de la diversidad tienen la particularidad de que unas son más **visibles** o **externas** y otras son de carácter más personal o íntimo y de ahí que se llamen **internas** o **invisibles**. La comparación con el ICEBERG, en consecuencia, ha sido muy utilizada para representar estos dos niveles, en la superficie las externas (visibles) y dentro del agua y mucho más numerosas, las internas (ocultas).



2.3.- Causas o factores que contribuyen a la Diversidad.

Todas las fuentes de diversidad enunciadas, las clasifiquemos de una u otra forma para su mejor comprensión, tienen la particularidad por sí mismas de ser origen de diversidad, son precisamente fuentes. Ahora bien, las fuentes de diversidad se pueden ver afectadas, en determinados momentos, por circunstancias que potencian o causan un efecto multiplicador sobre la diversidad que originan; son las causas o factores que contribuyen, en comunión con alguna de las fuentes a que tengamos diversidad, mejor dicho a que haya más que con la fuente por sí sola. Veamos un ejemplo, el género es una fuente indiscutible de diversidad en sí mismo; que la mujer se incorpore masivamente al mundo laboral es una causa o factor que contribuye al aumento de esa diversidad que produce el género, a que se note mucho más o que tenga esa diversidad efectos más relevantes que si no se hubiera incorporado de esa forma al trabajo retribuido.

En este apartado se verán las principales causas por las que en estos últimos tiempos la diversidad ha adquirido una relevancia tal, que se hace claramente inevitable su toma consideración y como tal hasta se ha estimado oportuno crear los “chárteres de la diversidad” en Europa y así fomentar la inclusión y gestión adecuada de la diversidad en todas las empresas y demás organizaciones, considerándola como la gran oportunidad de futuro para cualquier organización.

Si quisiéramos marcar los últimos siglos atendiendo a lo más importante que haya sucedido en su tiempo, diríamos que el siglo XIX fue el de la revolución industrial, el siglo XX fue el de la revolución tecnológica y quizá no sepamos aún muy bien con qué marcaremos el siglo XXI, pero, no son pocos los autores que nos indican que, a día de hoy es muy posible que haya acuerdo generalizado entre los expertos de que es el **Siglo de la Diversidad**, de la heterogeneidad de los grupos de trabajo.

Myrtha B. Casanova, fundadora del Instituto Europeo para la gestión de la diversidad, nos indica que *“el nivel de desempleo, el crecimiento económico, el uso de la tecnología, la legislación, el tamaño de los países, los ingresos per cápita, hacen de nuestro mundo un lugar diverso y en profundo movimiento.”* (Página Web del Instituto Europeo para la gestión de la diversidad. Sin especificar fecha).

Resulta evidente que los cambios de índole económica, cultural y social han sido muy relevantes en los últimos tiempos; aumento del nivel de vida en lo económico, en el nivel de educación y de formación profesional, aumento de las libertades y aparición de nuevos y diferentes estilos de vida, envejecimiento de la pirámide poblacional, aumento de las corrientes migratorias, etc.; y con tales cambios la sociedad ha pasado a mostrar una creciente diversidad manifiesta que no es ajena a las empresas, como partes integrantes de la misma que son. Se refieren principalmente a la evolución que se va produciendo en la composición de la población de la sociedad, en general y del mercado de trabajo en particular (se da en todos los ámbitos, mundial, europeo y, por supuesto, español).

Tales cambios están motivados por unas circunstancias, unos hechos, que son los que constituyen las causas referidas al comienzo de este apartado como causas de la diversidad y que junto con alguna de las fuentes han protagonizado en estos últimos años y siguen protagonizando el cambio hacia un mundo diverso que

tenemos que saber entender y gestionar como tal si queremos prosperar adecuadamente en él.

Se establecen a continuación las principales causas que, de forma relevante, han contribuido al aumento de la diversidad, no sin antes hacer una mención especial a la Globalización Económica mundial, que ha tenido una influencia, en mayor o menor medida, ya sea de forma directa o indirecta sobre todas las que se vayan a enumerar a continuación, o más aún, que se pudieran enumerar:

-Incorporación masiva de la mujer al mundo laboral retribuido.

Ya en la última etapa del siglo pasado (las dos últimas décadas del siglo XX), comenzó a tener lugar una profunda transformación de los mercados laborales y por ende en las plantillas de las empresas y demás organizaciones; así tenemos una

Evolución de la Tasa de Actividad Femenina en España

AÑOS	TASA DE ACTIVIDAD FEMENINA
1985	27,6
1990	34,5
2000	41,7
2010	52,6

Fuente: Rocío Moldes Farelo(2012)

mayor presencia de las mujeres, lo que ha ido en continuo aumento durante la última década (la primera del siglo XXI). Es consecuencia de

un cúmulo de circunstancias, tales como el avance social y legislativo en torno a la igualdad de oportunidades entre ambos géneros, cambios en los estilos de vida de las mujeres que incluyen la búsqueda de la independencia económica, y por supuesto que las mujeres llevan ya mucho tiempo preparándose y desde hace ya casi dos décadas más número de ellas que de varones, tienen estudios universitarios terminados.

-Incremento de la población y de la mano de obra inmigrante.

También ha incrementado considerablemente el personal inmigrante, con numerosas nacionalidades, tanto a nivel social en general, como a nivel empresarial en concreto; este movimiento migratorio es un efecto muy directo de la globalización de la economía a nivel mundial; no sólo hace que se compren materias primas y se vendan los productos terminados en múltiples y muy diferentes partes del mundo; la globalización también ha favorecido los flujos migratorios de las personas en busca de nuevas oportunidades, que consiguen fundamentalmente a través del empleo.

Ha habido una constante apertura al intercambio de productos y servicios innegable y claramente observable en nuestro tiempo; pero no sólo se ha quedado en eso, a

través de las migraciones de las personas, también ha habido un intercambio de cultura, formación y talento, también innegable y observable y mucho más para los directivos y responsables de RR.HH. de las empresas, que tienen que tratar de poner en valor en su organización.

En Europa además está el “proceso de convergencia”, que con la Declaración de Bolonia ha supuesto un empuje mayor aún, en estos últimos años.

-El envejecimiento de la población en general y de la población activa.

El envejecimiento de la población en general por la mayor expectativa de vida es un

Tasa de envejecimiento

AÑOS	TASA DE ENVEJECIMIENTO
1900	15%
1920	17%
1940	22%
1960	31%
1970	35%

Fuente: Rocío Moldes Farelo (2012)

AÑOS	TASA DE ENVEJECIMIENTO
1990	70%
2010	108%
2030	168%
2050	203%

hecho, que ha conllevado, a su vez, que el poder legislativo haya legislado alargando también la edad legal para acceder a la jubilación (nos dicen que ante la imposibilidad de resistir el Sistema); sea como fuere, lo cierto es que ya está habiendo y que habrá más aún, personas de mayor edad que antes en las empresas. Las prejubilaciones que practicaban muchas grandes empresas, en el afán de prescindir de las personas de edad avanzada,

considerando que ya no producían igual, tendrá que tornarse y asumir el reto de gestionar bien su experiencia y sacarle el máximo partido a favor de la organización.

-La internacionalización y deslocalización de las empresas.

En el entorno global que nos toca vivir, no sólo hay flujos de personas, también lo hay de empresas; se van de unos lugares a otros desarrollando su actividad bajo nuevos contratos internacionales, como sucede con las grandes constructoras, petroleras, mineras, madereras, etc.; o bien, que también sucede, cierran en un lugar para trasladarse a otro, que en muchas ocasiones está en otro país; o trasladan sólo algunas de sus secciones o divisiones; siempre se hace en busca, como las personas, de mejores condiciones. Hay también muchas fusiones y absorciones de empresas a nivel multinacional.

Es digna de mención esta causa porque se origina un flujo de capitales, entre ellos el capital humano que, en no pocos casos, son reclutados o requeridos por las propias empresas para desplazarse a otros países en los que quieren implantarse y

expansionar, donde tienen que compartir el proyecto con otra mano de obra local; en definitiva se está provocando aumento de la diversidad.

En consecuencia con todas las fuentes y causas de la diversidad citadas, es evidente y además inevitable, como ya se ha repetido, que la mano de obra empresarial ahora sea mucho más heterogénea, diversa; cuestión que no puede obviarse, muy al contrario, la diversidad para todo tipo de organización ya no es una opción, es una realidad que se tiene que saber gestionar para aprovechar su potencial.

3.- LOS “CHÁRTERES” DE LA DIVERSIDAD:



3.1.-Las cartas de adhesión voluntaria para el apoyo, fomento y desarrollo de la Diversidad en Europa.

En la actual Unión Europea, a diferencia de lo que ha sucedido en el pasado, no se impone la unidad de pensamiento, muy al contrario, se está construyendo bajo los signos de identidad del interés común y del respeto e integración de las distintas diversidades, las que se consideran enriquecedoras y se hacen patrimonio de todos; las distintas naciones que forman la Unión Europea se hacen más cercanas y accesibles, más unidas en su propio interés y beneficio; pero en ningún caso se vuelven uniformes y homogéneas, muy al contrario, la diversidad es su gran patrimonio y así lo mantienen sus Instituciones.

Después de que la Unión Europea, a través de la Comisión Europea, adoptase las directivas anti-discriminación y de igualdad de oportunidades en el año 2000, que son de obligado cumplimiento para los Estados miembros, sin embargo no se quedó ahí, la propia Comisión Europea, a través, en este caso, de la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, lideró algunas iniciativas

sensibilizadoras encaminadas a dar apoyo, fomentar y desarrollar la Diversidad y su inclusión en las distintas empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas, propiciando el cumplimiento de las normas establecidas, buenas prácticas de igualdad y respeto y así conseguir una mejor competitividad económica para las empresas y una mayor calidad de vida para todas las personas.

Nos referiremos ahora a los “Chárteres de la diversidad” que han nacido en distintos países de esas iniciativas de las Instituciones Europeas (en especial de la Comisión Europea); para ello empezaremos observando las distintas definiciones que al respecto se dan; todas ellas concluyen que un Chárter de la diversidad es un código de comportamiento reflejado en una **carta** o texto de compromiso, al que se adhieren las empresas e instituciones de un mismo país, independientemente de su tamaño y actividad, de forma voluntaria y gratuita, con el ánimo de fomentar el respeto hacia las buenas prácticas relativas a la Diversidad (igualdad y derecho de inclusión de todas las personas con independencia de sus diferentes características, de su diversidad), en el entorno empresarial u organizativo que les compete; reconociendo también con ello la importancia y el potencial de la diversidad en el seno de las empresas u organizaciones de cara al futuro.

Dicho de otra forma, es un documento o **carta** que mediante su firma, las empresas e instituciones de un país se comprometen con: (extraído de la Web de Fundación Diversidad)

1.- Unos principios fundamentales de igualdad que conlleven unos comportamientos de respeto hacia la diversidad de personas, que incluyan el cumplimiento de las normativas legales al respecto y la activación de políticas hacia los grupos más desfavorecidos, que propugnen la no discriminación y la igualdad de oportunidades ante el empleo, la formación y la promoción, así como la mejora de la calidad de vida, tanto a nivel profesional como social.

2.- El reconocimiento de los beneficios y oportunidades que ofrece la Diversidad, ya sea cultural, demográfica, social o funcional, en su organización empresarial, tanto sobre la mejora de la competitividad económica, como en la eficacia que ofrece en otros varios aspectos de interés para las empresas y en consecuencia promover y fomentar las prácticas de inclusión y gestión de la Diversidad en el seno de la empresa como un valor añadido.

Se vuelve a ver aquí que, teniendo el arropo y la base que suponen los principios del Chárter que figuran en el primer apartado, sin embargo este trabajo se va a centrar más bien en destacar y desarrollar los aspectos recogidos en el segundo apartado.

Como ya se ha apuntado, los chárteres de la diversidad se constituyen o se crean en el ámbito de cada país de la Unión Europea, es decir, que el objetivo que tiene la Comisión Europea es que en cada país miembro exista uno, lo que se pretendía haber logrado para 2010 y aunque resulta evidente que no se ha logrado, sin embargo, se están dando los pasos de forma continuada y decidida para conseguirlo, aunque sea de forma más lenta de lo previsto. Al día de hoy ya son bastantes los que están funcionando, Francia con 3000 signatarios, Alemania con unos 1500, Italia en torno a los 700 (parecido a España), Bélgica en torno a los 200, Austria con algo más de 100, Polonia y Luxemburgo con algo más de 80 y en cantidades ya menores de firmantes están Suecia, Finlandia, Irlanda y Estonia; en total 12 países incluyendo la propia España.

La Carta Corporativa de la Diversidad para Alemania

La diversidad como Oportunidad

La diversidad de la sociedad moderna, influenciada por la globalización y reflejada en los cambios demográficos, está afectando a la vida económica en Alemania. Nos hemos dado cuenta de que sólo podremos tener éxito en los negocios si reconocemos y hacemos uso de la diversidad. Eso incluye la diversidad de nuestros empleados y las diversas necesidades de nuestros clientes y otros socios empresariales. Las diversas competencias y talentos de los directivos y de los empleados, abren nuevas oportunidades para soluciones innovadoras y creativas.

La implementación de la Carta de la Diversidad en nuestras empresas aspira a crear un ambiente de trabajo libre de prejuicios. Respetamos profundamente a nuestros colegas independientemente del género, raza, nacionalidad, origen étnico, religión o mentalidad, discapacidad, edad y orientación sexual. La valoración y promoción de estos potenciales diversos produce beneficios económicos para nuestras empresas.

Fomentamos una atmósfera de respeto y confianza mutuos. Esto tendrá efectos positivos en nuestra reputación e integridad con nuestros socios y clientes en Alemania y en el mundo.

En el marco de esta Carta nos comprometemos a:

1. apadrinar una cultura empresarial caracterizada por el respeto mutuo y la valoración de todas las personas. Pretendemos crear una serie de condiciones de manera que todos (superiores y colegas) respeten, ejerzan y reconozcan estos valores. Esto requerirá un apoyo explícito de los líderes y superiores.
2. supervisar y asegurar que nuestros procesos de recursos humanos serán compatibles con las existentes competencias, capacidades y talentos de nuestros empleados, así como con nuestros propios estándares de actuación
3. reconocer la diversidad dentro y fuera de nuestras organizaciones, apreciando los potenciales intrínsecos que residen en ella, y esforzándonos en utilizarla provechosamente para nuestras empresas
4. asegurar que la implementación de la Carta recibirá su debido reconocimiento y la convertiremos en una cuestión de comunicación interna y externa
5. hacer públicos nuestros esfuerzos y logros en la promoción de la diversidad de manera regular y anualmente
6. y a mantener a nuestros empleados y colegas informados y activamente involucrados en la implementación de esta Carta

Estamos profundamente convencidos de que el ejercicio y valoración de la diversidad tendrá un impacto positivo en la sociedad alemana. Damos la bienvenida y apoyamos esta iniciativa empresarial!

La Organización Empresarial Prof. Dr. Maria Böhmer, Ministra de
Immigración, Refugiados e Integración

Fuente:Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. Marion Keil y otros. Sept.2007

En España el Chárter de la Diversidad fue promovido el por Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, que consiguió la participación de casi un centenar de expertos que provenían de empresas, instituciones, administraciones, mundo académico, agentes sociales, etc., y así poder responder y reflejar el conjunto de realidades del momento en España. Tuvieron su calendario de creación entre septiembre y diciembre de 2008; se presentó en Bruselas en diciembre de 2008 y comenzó su actividad en marzo de 2009 en un acto de presentación con el auspicio del Ministerio de Igualdad. Desde entonces son ya varios actos de firma del Chárter de la Diversidad, sumando en torno a las 700 organizaciones (empresas, instituciones, etc) de nuestro país, que se han comprometido a través del Chárter español con la causa de la Diversidad (las principales y más conocidas lo están junto con otras que son menos conocidas). Todas estas empresas firmantes del Chárter asumen los siguientes principios: (Extraídos de la página Web de Fundación Diversidad.)

-Sensibilizar: los principios de igualdad de oportunidades y de respeto a la diversidad deben estar incluidos en los valores de la empresa y ser difundidos entre los empleados.

-Avanzar en la construcción de una plantilla diversa: la empresa debe fomentar la integración de personas con perfiles diversos (independientemente de su género, orientación sexual, raza, nacionalidad, procedencia étnica, religión, creencias, edad, discapacidad, etc.)

-Considerar la diversidad en todas las políticas de dirección de las personas: la gestión de la diversidad no debe ser una práctica de recursos humanos más, sino un factor transversal, que se encuentre en la base de todas las decisiones que se tomen en éste ámbito.

-Promover la conciliación a través de un equilibrio en los tiempos de trabajo, familia y ocio: las organizaciones deben establecer mecanismos que permitan la armonización de la vida laboral con la vida familiar y personal de todos los trabajadores.

-Reconocer la diversidad de los clientes: las organizaciones deben conocer el perfil de los clientes, reconociendo que su diversidad también es una fuente de innovación y desarrollo.

-Extender y comunicar el compromiso hacia los empleados: el compromiso que la organización adquiere al ser signataria del Charter de la Diversidad debe ser compartido transversalmente por toda la empresa.

-Extender y comunicar el compromiso a las empresas proveedoras: invitándoles a unirse a la comunidad de empresas que en España se adhieren al compromiso voluntario que promueve el Charter.

-Extender y comunicar este compromiso a las administraciones, organizaciones empresariales, sindicatos y demás agentes sociales.

-Reflejar las actividades de apoyo a la no discriminación, así como los resultados que se van obteniendo de la puesta en práctica de las políticas de diversidad en la memoria anual de la empresa.

Las Instituciones Europeas, además van tomando el pulso a los efectos que han producido los chárteres de la diversidad entre los firmantes, así como también procuran la recogida de iniciativas que se proponen desde las empresas adheridas. La inmensa mayoría reconoce que el chárter le ha supuesto tener un mayor conocimiento sobre los temas relativos a la diversidad. En torno a la mitad reconocen un beneficio en su reputación a partir de la firma del chárter que coincide prácticamente en porcentaje con los toman en consideración la diversidad y ponen en marcha algunas acciones, políticas o llegan a implantar planes de gestión de la diversidad. En contrapartida, algo que saben las empresas que supone uno de los mayores y más valiosos potenciales de la diversidad, como son la creatividad y la innovación, de momento no son muchos los que reconocen que a través del chárter han visto que se incremente en su organización; es lógico los chárteres no son la solución a todos los retos que plantea la diversidad, ya vimos que son un mecanismo de sensibilización, fomento, apoyo, guía, etc; por tanto, el chárter pone en el camino correcto, pero los resultados importantes aparecerán a partir de que se gestione realmente la diversidad dentro de la empresa u organización.

Quizá lo que hayan querido decir es que se podrían intercambiar más experiencias e iniciativas entre los firmantes que sirvieran para ahondar más en el tema de la diversidad, pues en este sentido sí se pronuncian muchas de ellas, destacan la idea de poder efectuar intercambio de iniciativas exitosas y que el chárter podría operar como un foro de transmisión de conocimiento sobre la diversidad.

En general sí se puede decir que los chárteres de la diversidad tienen una buena consideración y reconocimiento como instrumentos para iniciar y reforzar el compromiso de las organizaciones con la atención y gestión de la diversidad.

También cabe destacar que el tamaño de las empresas parece que sí hace variar la apreciación de los chárteres de la diversidad, pero es así porque la gestión de personal y más concretamente de la diversidad tienen distintos tratamientos, según que sean grandes empresa, donde los procedimientos son mucho formalistas, definidos y diseñados, con influencias de métodos de observación científica; o bien que sean PYMES, donde predominan más los aspectos informales y el trato directo y personal y donde inclusive la improvisación tiene que resolver muchos problemas del día a día (sobre todo pensando en las pequeñas).

Desde esta perspectiva particular de las PYMES y desde lo ineludible, también para ellas, que es la diversidad y su tratamiento adecuado, parece lógico pensar que es interesante que se desarrollen modelos y procedimientos de gestión de la diversidad específicos para este tipo de empresas, que les permita responder a esta importante y decisiva problemática con ciertas garantías. Desde 2006, cuando la Comisión Europea celebró una conferencia sobre “la diversidad en la pequeña y mediana empresa”, se intenta responder también a estas empresas en sus necesidades de sensibilización, información, formación y aplicación en cuestiones de diversidad.

Las siguientes notas sacadas de la página Web del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad son muy significativas en relación con la diversidad en las PYMES: Emerge la Economía Social, donde lo pequeño y flexible es eficaz y sostenible ante las nuevas realidades que impone la diversidad de los entornos demográficos, geográficos y productivos.

Las Pequeñas y Medianas empresas no están exentas de realizar todo el proceso empresarial para mantenerse “vivas” en los mercados cambiantes.

La gestión de la inclusión de la diversidad no es exclusiva de las grandes corporaciones. Para mantenerse activas y ser competitivas en los mercados actuales, las Pequeñas y Medianas empresas tienen que integrar a su sistema de gestión los mismos principios que exigen los entornos diversos.

4.- MARCO LEGISLATIVO:

Hay términos y situaciones que definen los mismos, que aparecen muy ligados a la diversidad, como pueden ser, la discriminación y la igualdad de manera singular, aunque también el racismo y la xenofobia y a los que se podrían añadir los prejuicios y estereotipos que se forman en torno a tales situaciones.

Precisamente se dan situaciones de ese tipo y se plantean estas cuestiones porque existe la diversidad y aunque no son el objetivo principal de este trabajo, como quedó dicho, sin embargo sí merece su mención por cuanto son las medidas legales que tratan de evitar que se produzcan dichas situaciones que definen esos términos, las que constituyen el primer paso hacia la gestión de la diversidad, de la que se ocupa este trabajo y más concretamente los estadios de la gestión de la diversidad que procuran el aprovechamiento de las ventajas y oportunidades que ofrece a la empresa la propia diversidad. Aunque para llegar a esos estadios hay que pasar y sentar bases y cimientos en el cumplimiento de las medidas antidiscriminación y de igualdad de trato que ya se han mencionado anteriormente y se repetirán con cierta frecuencia; y es precisamente ese cumplimiento legal de tales medidas el que constituye el primer estadio de la gestión de la diversidad, según se tendrá ocasión de detallar más adelante y esa conexión con dicha legislación es la que justifica que las mencionemos, aunque sea someramente las más representativas, a continuación.

4.1.- Ámbito Internacional.

-Carta de Naciones Unidas de 1945. En su artº 1.3 hace referencia a los derechos humanos libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por raza, lengua, sexo o religión.

-Declaración de Derechos Humanos de 1948. En su artº 2 hace referencia a que los derechos que recoge la Declaración, lo son para toda persona sin distinción de raza, color, sexo, idioma, religión, nacionalidad, posición económica o social, opinión política, o cualquier otra condición.

Suponen declaraciones “macro” a nivel internacional que supusieron en principio, en aquellos años, más una declaración de intenciones que otra cosa; una apuesta de futuro.

4.2.- Ámbito Europeo.

La legislación Europea contra la discriminación y de igualdad de trato, tiene su base en el Tratado de Ámsterdam (junto con la estrategia de Lisboa), concretamente en su artº 13, que dice:

“sin perjuicio de las demás disposiciones del presente Tratado y dentro de los límites de las competencias atribuidas a la Comunidad por el mismo, el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual”.

A partir de aquí se han derivado bastantes iniciativas legales en este sentido, fundamentalmente directivas, entre las que destacan:

-Directiva Comunitaria 2000/43 de 29 de junio, que se refiere al principio de igualdad de trato de las personas, independientemente de su origen racial o étnico.

- Directiva Comunitaria 2000/78 de 27 de noviembre, que establece un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, independientemente de cualquier atributo o característica personal.

-Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 de 5 de julio, referida a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, (es una refundición de otras anteriores).

4.3.- Ámbito Nacional.

En España, además de la aplicación de la normativa Europea, como miembro de la U.E., cabe destacar las siguientes:

-Constitución Española, artº 14, que recoge la igualdad de todos los españoles ante la ley, sin que pueda haber discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición.

-Estatuto de los Trabajadores, artº 4.2, donde se recoge el derecho a no ser discriminado para el empleo por razones de sexo, estado civil, edad, raza, condición social, ideas políticas o religiosas, afiliación sindical, lengua.

-Ley Orgánica 14/2003 de 20 de noviembre, que trata los derechos y libertades de los extranjeros y su integración social.

-Ley 51/2003 de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

-Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Finalmente una referencia a una norma represora y sancionadora de comportamientos discriminatorios, se trata concretamente del artº 314 del Código Penal, que dice:

“Los que produzcan una grave discriminación en el empleo, público o privado, contra alguna persona por razón de su ideología, religión o creencias, su pertenencia a una etnia, raza o nación, su sexo, orientación sexual, situación familiar, enfermedad o minusvalía, por ostentar la representación legal o sindical de los trabajadores, por el parentesco con otros trabajadores, de la empresa o por el uso de alguna de las lenguas oficiales dentro del Estado Español, y no restablezcan la situación de igualdad ante la ley tras requerimiento o sanción administrativa, reparando los daños económicos que se hayan derivado, serán castigados con la pena de prisión de seis meses a dos años o multa de 12 a 24 meses”.

5.- GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CON SU POTENCIAL DE OPORTUNIDAD:

5.1.- Necesidad de una gestión empresarial con atención a la diversidad.

Ha quedado bien patente la gran cantidad de variables de diferencias personales, ya sean visibles o no directamente visibles, que son merecedoras de ser consideradas como fuentes de la diversidad que tiene lugar en la sociedad de hoy en día y que se traslada, inevitablemente, a la empresa; por tanto, es claro que de la homogeneidad de hace años, de las estructuras más uniformes, hemos pasado a la heterogeneidad actual, a la diversidad y eso hace que no se puedan seguir gestionando los Recursos Humanos de la misma forma que se hacía antes, cuando los trabajadores tenían una única consideración homogénea y de unidad de criterio; los parámetros han cambiado y hay que adaptarse a lo que hoy tenemos, que no es otra cosa que unas plantillas diversas, de composición heterogénea, con frecuencia está formada por personas de distintos países, razas, culturas, creencias, etc; y, por supuesto, de distinto género y más recientemente también por más personas mayores; y cada una, a su vez, con sus actitudes y aptitudes, con su formación académica y profesional, con su experiencia profesional, etc; lo que por sí mismo no es que aporte grandes ventajas, si es que no se sabe encauzar todo este caudal, si no se gestiona de la forma correcta, procurando aprovechar esa diversidad para una mayor eficacia.

Surge así el desafío de desarrollar una organización empresarial que evite esas estructuras monolíticas, de unidad de pensamiento y repetición de tareas; se tiene que tomar en cuenta la diversidad que presenta el grupo y abrirse hacia las estructuras descentralizadas, con delegación de responsabilidades, con una cooperación constructiva entre las distintas divisiones de la empresa; en la que cada uno de los miembros del personal cuente por sí mismo, con sus diferencias, con sus capacidades de trabajo individual y también de adaptación al trabajo en grupo, que a cada uno se le tenga en cuenta lo que aporta a la organización de la que forma parte activa y responsablemente; que sea valorado por ello y reciba el apoyo necesario y la recompensa oportuna haciéndole partícipe de los resultados; en definitiva, hay que conseguir que se sienta satisfecho e identificado con la organización en la que se integra, lo que algunos autores denominan **sentimiento de pertenencia**, y todo ello, todo este nuevo enfoque en la gestión empresarial, se hace en el convencimiento de que de esta forma, al tener en cuenta y atender adecuadamente la diversidad, aportamos un valor añadido a la empresa, pues la inclusión de una diversidad de personal en la empresa, pueden generar una serie de beneficios entre los que están la innovación y la creatividad, que contribuyen al crecimiento de la misma.

Algunos autores se ocupan de poner en contraste lo novedoso del planteamiento de gestionar la diversidad, frente a lo mucho que hace que funcionan los departamentos de personal. Ciertamente es, pues mientras los departamentos de personal, en su concepción moderna, comenzaron a funcionar en Estados Unidos a primeros del siglo XX, el plantearse la gestión del personal bajo la óptica de la diversidad, nace también en Estados Unidos, pero ya muy a finales del siglo XX (años 70 al 80) y toma una consideración más digna de mención a nivel mundial a partir del año 2000, es decir, entrando ya en este siglo XXI. Aún siendo cierta esta escala cronológica, sin embargo, no puede extraerse de ello la falsa idea de que se ha tardado mucho en ver la necesidad de gestionar la diversidad, que por otra parte siempre ha existido, aunque fuera en menor grado o menos tomada en consideración. Lo que ha sucedido en realidad, es que desde que Taylor propuso un enfoque más científico en la gestión empresarial y que Ford aplicara esos avances a la producción en serie mayorista, con un incremento importante de la producción bajo un modelo de uniformidad o de bloque monolítico y homogéneo, todo ha sido una continua evolución y experimentación y por tanto es la propia diversidad la que al alcanzar

cierta relevancia a nivel social y por ende también empresarial por esos años 70/80 de finales del siglo XX y con más auge entrando ya en este siglo XXI, propicia que se tome más en consideración, que adquiera su importancia en la continua evolución de la gestión empresarial y que sea objeto de la atención necesaria y suficiente desde la observación científica hasta considerarla como una necesidad en la gestión de la empresa moderna que quiera contar con las mejores perspectivas de futuro, las que derivan del aprovechamiento de las ventajas y oportunidades que ofrece el tener en cuenta, atender y gestionar adecuadamente la propia diversidad.

Seguramente que este proceso de cambio, además del aumento de la diversidad por las causas que ya se han detallado, también ha estado ayudado por el hecho de que ya no se cosechaban los mismos éxitos con el modelo monolítico y homogéneo que había imperado hasta entonces, dejaba de ser la respuesta eficiente que había sido; y también, más que seguramente habría que decir indudablemente influyó de forma considerable en la toma en consideración de la diversidad, hasta el punto de que algunos autores lo consideran determinante, el hecho de haberse establecido por aquellos años en Estados Unidos, una serie de leyes antidiscriminación, que eran la respuesta a reivindicaciones populares de años precedentes; le sucederían, tanto en Estados Unidos como en Europa, normativas a favor de la mujer, discapacitados y minorías étnicas y de todo tipo, fomentando la igualdad de oportunidades para este tipo de colectivos que hoy forman parte de lo que conocemos como diversidad y que, desde entonces, ha ido en continua progresión su cobertura y amparo legal.

Cuando hablamos de la diversidad en las plantillas, puede que lo primero que pensemos es en las diferencias originadas por causas demográficas o de identidad y es normal, sin embargo, hemos visto que no son las únicas, ni quizá sean las más importantes, a la hora de gestionar esa diversidad, según veremos.

El hecho de que la diversidad de identidad sea una realidad en la sociedad actual, podría parecernos que complica las cosas de cara a la gestión de los Recursos Humanos, pero veremos que podemos hacer que no sea así. Ciertamente es cada vez más normal que en las plantillas de las empresas haya presencia de más mujeres, más inmigrantes y estos de distintas nacionalidades, discapacitados, personas de más edad, personas con opciones sexuales variadas, etc.; y todo ello regulado en ese marco legal que pretende y promueve que impere la igualdad de oportunidades en el empleo.

Dicho lo anterior y con el fin de que no se confundan los términos, conviene bien traer a colación unas puntualizaciones interesantes que José Manuel Fresno y otros hacen en su obra “Guía para la Gestión de la Diversidad en entornos profesionales”.(2011).

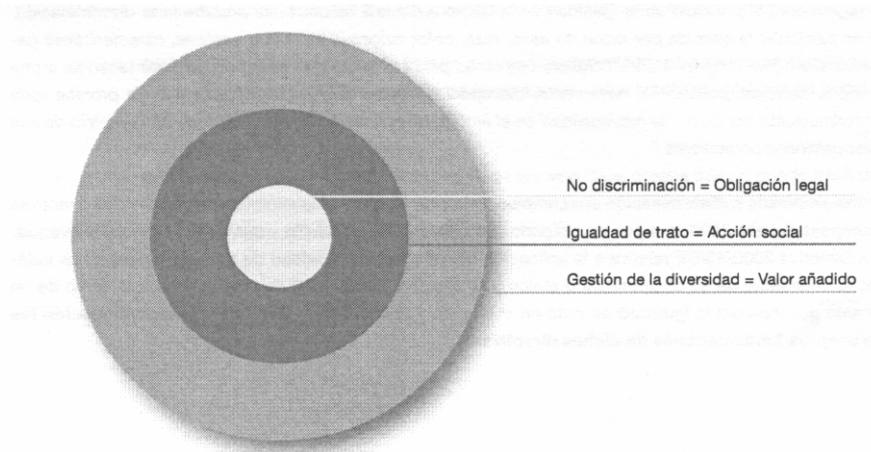
“Los conceptos de discriminación e igualdad son graduales en términos prácticos y están estrechamente interrelacionados. En la práctica en las políticas se distinguen tres niveles que son complementarios:”

***La no discriminación:** es un derecho de todas las personas y concierne al cumplimiento de las disposiciones legales que obligan a particulares en el ámbito público y en el privado. Por decirlo de una manera práctica, es la línea roja que nadie debería de traspasar ni en el ámbito público ni en el privado, pues infringe la ley.

***La igualdad de trato:** se refiere a las medidas sociales que pueden ser emprendidas para garantizar la igualdad de oportunidades de las personas. Muchas de estas medidas están relacionadas con la compensación de las desventajas, la acción positiva, la acción afirmativa, la sensibilización y los programas target.

***La gestión de la diversidad:** se refiere al valor añadido y a la riqueza que aporta la diversidad a una sociedad o a una organización. En una empresa cuyo activo fundamental es el capital humano, una gestión adecuada del mismo aportará valor y riqueza.

Y establecen el siguiente gráfico clarificador de lo que cada concepto abarca:



Se puede observar que estos autores distinguen entre no discriminación e igualdad de trato, dándole a este último concepto un componente de acción social (Responsabilidad Social Corporativa) que no le dan al primero; otros autores no hacen tal distinción y lo engloban todo en uno (con o sin ese componente de acción social); ahora bien, en lo que todos van a estar de acuerdo es que la gestión de la

diversidad sí está por encima, sí es algo más, sí le conceden todos el “plus” de aportar un valor añadido para la empresa.

Ramón Montaner (1999), no establece diferencias entre no discriminación e igualdad, lo agrupa en “igualdad de oportunidades”; y dice *“Es necesario entender que no es lo mismo un programa de Igualdad de Oportunidades que un programa de Gestión de la Diversidad, veamos algunas diferencias”* y establece el siguiente cuadro:

Igualdad de Oportunidades.	Gestión de la Diversidad.
Dirigido por la legislación.	Dirigido por necesidad de negocio.
Pequeñas iniciativas.	Estrategia global de la organización.
Asimilación de la cultura existente.	Creación de una cultura abierta.
Eliminar barreras.	Consolidar el potencial.
Aprovechar las ventajas económicas.	Mejorar el ambiente del lugar de trabajo.
Enfocado a minorías y mujeres en el lugar de trabajo.	Enfocado al interior de cada empleado y de los clientes externos.

Veamos también lo que dice Rocío Moldes en su obra *“De la gestión de recursos humanos a la dirección de personas”*.(2012).

“La igualdad de oportunidades y la gestión de la diversidad, son dos enfoques muy próximos, pero diferentes. Ambos tienen como objetivo mejorar las condiciones de trabajo, sobre todo entre las minorías, sin embargo la forma es diferente.

**La igualdad de oportunidades es un fin en sí mismo. Es el resultado de extender la legislación o la responsabilidad social. Se identifica como un coste para la empresa.*

**La gestión de la diversidad, es una evolución de la igualdad de oportunidades al abarcar la integración de los empleados y proyectarla hacia las estrategias de la empresa”.*

En el siguiente cuadro, de gran similitud con el del anterior autor, se representa gráficamente la comparativa que hace:

ATRIBUTOS CLAVE QUE DIFERENCIAN LOS ENFOQUES DE DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
Motivado por fuerzas externas	Motivado por fuerzas Internas
Operativo	Estratégico
Enfocado a colectivos	Enfocado a Individuos
Enfocado a procesos	Enfocado a resultados
Basado en valores morales éticos y sociales	Basado en criterios de empresa

Fuente: Estudio EOI, (2009).

En cualquier caso, se considere y represente de una u otra forma, lo que está claro es que para cualquier empresa u organización surgen **dos grandes retos encadenados** en relación con la atención de la diversidad: en primer lugar está el hecho de favorecer la integración e inclusión de las personas que son diferentes, diversas, lo que en la mayoría de los casos tiene hoy prescripción legal, se le quiera añadir o no a este hecho un componente de acción social, de responsabilidad social corporativa; y al mismo tiempo tenemos la posibilidad de ir más lejos, de sacar partido o rentabilidad, lo que traducimos en aprovechar las “ventajas y oportunidades que ofrece la diversidad”, entrar a gestionar la diversidad; y aunque parece sencillo, tanto empresa como trabajadores tienen que enfrentarse a un sinfín de prejuicios, estereotipos, creencias y costumbres. Si quieren conseguirlo se tienen que marcar las estrategias y las actuaciones acertadas.

Frente al modelo tradicional en el que la relación entre empresa y trabajador tiene una base de desconfianza y se considera la mano de obra como un mero coste para la empresa, ha surgido este nuevo enfoque en el que el trabajador forma parte activa de la empresa, asume sus responsabilidades y su implicación en el proyecto empresarial es considerada fundamental para lograr el éxito, del que se le hace partícipe y se le recompensa, alimentando así su motivación y el sentido de pertenencia antes mencionado. Es aquí donde la Gestión de la diversidad cobra especial importancia, pues es un modelo de organización más flexible y abierto, que integra a las personas con sus diferencias en un ambiente de confianza y aceptación; en la convicción de que los equipos de trabajo que sean diversos, son más dinámicos, creativos, innovadores y eficientes. Justo lo que exigen los mercados, que cada vez son más dinámicos, exigentes y por tanto obligan a las empresas a adaptarse de forma rápida a los cambios que se suceden. La gestión de la diversidad se propone ya como una oportunidad de mejora sustancial y está siendo considerada como un activo estratégico para la empresa.

Está claro, por tanto, que gestionar la diversidad es mucho más que la diversidad en sí misma, que comprenderla y admitirla incluso dentro de la empresa, lo que sería ya procurar la igualdad de oportunidades; sin embargo la gestión es más. Una empresa puede ser diversa porque tiene una plantilla heterogénea, pero si no gestiona esa diversidad, si no saca partido de esas diferencias, si no pone al servicio de la organización el potencial que ofrece, entonces podríamos hablar de esos otros

términos, pero no de gestión de la diversidad; además, con muchas probabilidades de que de esa forma, no tomándola en cuenta a la hora de gestionar, se puedan originar tensiones o incluso conflictos y, en cambio, no tengamos beneficio alguno.

Llegado a este nivel en el que se ha podido entender ya lo que entraña el gestionar la diversidad, conviene que, al igual que se hizo con la diversidad al principio, se dé una definición de lo que es la gestión de la diversidad: *“es el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro.”* (Marion Keil y otros 2007).

También podría darse esta otra *“es una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimice la eficacia en el proceso empresarial.”* (Myrtha B. Casanova 2008)

La gestión de la diversidad básicamente supone recoger las ideas que surgen de la diversidad del personal y ponerlas al servicio de la organización empresarial para enriquecer el conocimiento de la propia organización y de esta forma poder tomar decisiones que supongan una ventaja con respecto a haber tomado esas decisiones sin las variables aportadas por la diversidad y que tal ventaja lo sea también frente a la competencia.

La sencillez de los términos anteriores no enmascara, sin embargo, el comprender que la gestión diversidad es una cuestión tremendamente amplia y a la vez compleja de ejecutar, pues bien entendido, no sólo hace que se pueda conseguir ventaja respecto a las empresas de la competencia que no gestionan la diversidad, pues eso es algo que resulta evidente que quien, en una sociedad diversa como en la que vivimos, no haga cabida en su empresa a los valores que se aportan desde la diversidad, quede en desventaja; pero también, desde esa amplitud y complejidad de la gestión de la diversidad, supone una fuente casi inagotable de posibilidades para encontrar nuevas ventajas y beneficios hoy sobre los que ya lo fueron ayer, por lo que la ventaja sobre las empresas de la competencia que sí gestionan la diversidad es más difícil y se consigue desde la continua evolución de la gestión al ritmo que se transforma la propia diversidad del entorno.

“Iniciar un programa en Gestión de la Diversidad no es algo que se empieza y tiene una fecha de finalización. Se empieza pero no se termina, ya que la organización es un ser vivo que está cambiando continuamente”. (Ramón Montaner, desde la presidencia de Montaner & Asociados. Publicado por la Universidad de La Rioja. 1999).

Por eso podemos decir que la forma de gestionar la diversidad exige un completo dinamismo, una continua adaptación del departamento de Recursos Humanos y un acompañamiento cooperativo desde todos los demás departamentos o divisiones de la empresa como estrategia global, incluidas las estructuras directivas, que tienen que estar plenamente implicadas y predicar con el ejemplo; que se cree, fomente, y preserve el espíritu de colaboración y aprendizaje permanente entre todo el personal, basándose siempre en el respeto y el mejor aprovechamiento de las capacidades individuales en beneficio del grupo.

“En definitiva, un compromiso serio con la diversidad que nazca de la Dirección General de la empresa y que impregne a toda la organización, constituye no sólo una oportunidad de negocio sino también un mensaje de orgullo para empleados, clientes así como para toda la sociedad.” (Margarita Alonso, Investigadora del Centro de Diversidad. IE Busines School. 2011).

La gestión de la diversidad no es una, son muchas gestiones en una sola idea de estrategia competitiva; y se puede hacer con distintos enfoques, con distinto empeño y dedicación, con distintas miras, etc., y por tanto con distintos resultados también.

Se haga como se haga, la gestión de la diversidad tiene que asentarse sobre los cimientos de los principios de la no discriminación y de igualdad de oportunidades que proporcionen un entorno de trabajo agradable y que contribuyan a dar una mejor calidad de vida a las personas y de los que evoluciona, como ya quedó claro, lo que denominan la mayoría de autores consultados que han tratado el tema, responsabilidad social de la empresa o compromiso social corporativo; que es, a su vez, consustancial con el cumplimiento de la numerosa legislación que, en contra la discriminación y a favor de igualdad de oportunidades de los grupos más desfavorecidos, se ha venido promulgando fundamentalmente durante estas dos últimas décadas. La esencia es que para valorar las capacidades y el desempeño profesional de los trabajadores propios o en selección, es obligado atender exclusivamente a los requisitos y exigencias propios del puesto de trabajo, sin tener en cuenta otras cuestiones ajenas a dicho puesto, de lo contrario se daría ventaja a

unos sobre otros, sin que estuviera justificado por las capacidades que requiere el puesto de trabajo y, por tanto, estaríamos discriminando indebidamente y probablemente ilegalmente.

La Gestión de la Diversidad en la empresa incluye, por tanto:

- Atraer, retener y potenciar perfiles diversos que aporten nuevos puntos de vista, soluciones creativas y conocimientos de las diversidades culturales y económicas de los mercados.
- Diseñar un modelo organizativo que maximice los efectos positivos de la diversidad y minimice sus efectos negativos.
- Crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de sus empleados/as.
- Fomentar un clima que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus personas.
- Propiciar la innovación a través de mecanismos que dinamicen la interacción entre personas de diferentes culturas, orígenes y competencias.
- Crear y actualizar productos y servicios que atiendan las nuevas necesidades, así como fidelizar a clientes con perfiles cada vez más diversos.
- Interactuar con proveedores de diferentes regiones, culturas y naturaleza para incrementar la eficacia en la cadena de suministros.
- Ofrecer programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos los empleados para el pleno desarrollo de su vida profesional, familiar y personal.

(José Manuel Fresno, Sonsoles Morales, Marta Muñiz, Mercedes Wullich y otros. Guía para la Gestión de la Diversidad en entornos profesionales. 2011)

5.2.- Diferentes estadios en la gestión de la Diversidad.

5.2.1.- Estadio inferior o estadio base.

El primer estadio de la Gestión de la diversidad, el más básico será aquel que se ocupa del mero cumplimiento de las medidas legales contra la discriminación y en favor de la igualdad de oportunidades, como dice José Ramón Pin (2007), este tipo de empresas son diversas solo por **obligación** (o casi solo); para estas empresas se trata de asumir la diversidad y admitirla dentro del grupo; de ver que, al cumplir la legalidad vigente, simplemente van aumentando los porcentajes de mujeres y de

minorías (derivadas de cualquier fuente origen de la diversidad), en sus plantillas; no se busca en esta etapa un beneficio para la empresa más allá del respeto a la legalidad y el que pueden proporcionar las ayudas, subvenciones o desgravaciones económicas que, con cierta frecuencia se emplean como acicate o incentivo por parte de los poderes políticos en este sentido. Quizá también puedan añadir algún tipo de acción social y alguna otra acción que prime a los empleados (propios o en selección) que se encuentran en desventaja, mujeres, inmigrantes, discapacitados,... lo que algunos denominan discriminación positiva y que a veces dichas acciones van unidas o abren la puerta a alguna de esas ayudas, subvenciones o desgravaciones antes comentadas; o al menos mejoran la imagen en el exterior.

Cuando se adopta esta posición no se gestiona la diversidad con la profundidad adecuada (es una mera gestión superficial); se pueden dar situaciones de malestar entre los que son diferentes, incluso situaciones de acoso, que impiden que algunos empleados se lleguen a asentar en la empresa, sobre todo los que se encuentren en inferioridad frente al grupo mayoritario, produciendo primero situaciones de absentismo y finalmente de abandono de la empresa, para otra vez volver a empezar aumentando así la rotación, que no las ventajas. No se optimizan así las oportunidades que ofrece la diversidad, es más, puede llegar perjudicar con el tiempo si no se adentra en una posición más activa, en otro estadio de gestión de la diversidad.

5.2.2.- Estadio intermedio.

A partir del estadio anterior, por encima de ese mínimo que determina la barrera legal y que muy poco más ofrece, vendría ya la **vocación** de ser empresa diversa y el desafío de adentrarse en una posición más activa de la gestión esa diversidad; eso sí, en el grado de profundidad que desee la empresa, según su conveniencia o necesidad, o bien según lo que le permitan sus posibilidades (no es lo mismo en la gran empresa multinacional que en las PYMES).

En este estadio, además de serle de aplicación lo dicho en el anterior estadio sobre los cumplimientos legales y otras pequeñas acciones, se va más allá, se gestiona la diversidad que, de forma inevitable ya existe en la sociedad y el mercado de trabajo y que de una manera natural, llega a la empresa u organización.

Se tiene un plan de gestión de la diversidad que, aunque a medida de la necesidad de la empresa, tiene un mayor alcance y definición que en el estadio anterior. Se

toman medidas de cara a retener ese capital humano diverso en perfecta convivencia, desde la acogida (incluso asignando un mentor), pasando por todas aquellas otras medidas de apoyo y formación, de coordinación y control entre los distintos grupos, de valoración y reconocimiento de los trabajos de cada uno, etc.; en definitiva se tratará de crear ese sentimiento de pertenencia según quedó ya explicado anteriormente y así llegar a una implicación activa para lograr aprovechar las muchas y variadas ventajas y oportunidades que ofrece esa diversidad, esta posición también se le puede denominar **reactiva**;

5.2.3.- Estadio superior.

En esa vocación por ser empresa diversa, se puede ser más apasionado aun y, además de todas las acciones que corresponden al anterior estadio, se llega más allá aún considerando necesario promover y fomentar esa diversidad dentro de la empresa, buscando intencionadamente ser más diversos, captar más y mejor talento en la diversidad, los mejores profesionales, atraer la aportación más significativa de la diversidad como son los diferentes y diversos conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias (diversidad cognitiva), como parte de una estrategia integral corporativa que gestiona esa diversidad y así conseguir que sean mucho mayores las aportaciones de la diversidad que en el estadio anterior, ya sean de innovación y creatividad, productividad, apertura de nuevos mercados, etc; ese valor añadido que la diversidad supone para la empresa, estará mucho más optimizado para poder ser más eficaces y tener mejores resultados, rentabilizando sobradamente la inversión que se haya podido realizar en la gestión de la diversidad, es una posición que podríamos denominar también **proactiva**.

“Los líderes económicos del futuro no serán necesariamente los gigantes como China y la India. Definitivamente no serán los países que se focalizan sólo en ser centros de bajo coste de producción. Sino que serán países que tengan la capacidad de atraer a personas creativas, aquellas personas capaces de desarrollar las nuevas generaciones de productos y de procesos de negocio.” (Rosabeth Moss Kanter. Página Web del Instituto Europeo de la Diversidad. Sin fecha específica).

Todos los estadios vistos no son más que una forma general de graduar la gestión de la diversidad y comprender mejor que no se da por igual en todas las empresas u

organizaciones; pero dichos estadios no son compartimentos que matemáticamente recogen la misma gestión en todos los casos que se puedan encuadrar dentro de cada uno. Se encuadrar dentro de cada estadio según las características maestras que se han determinado para cada estadio y a partir de ahí, dentro de cada uno de esos estadios (inferior, medio y superior), podría hacerse también, sin duda, una graduación de intensidad (unos sub-estadios).

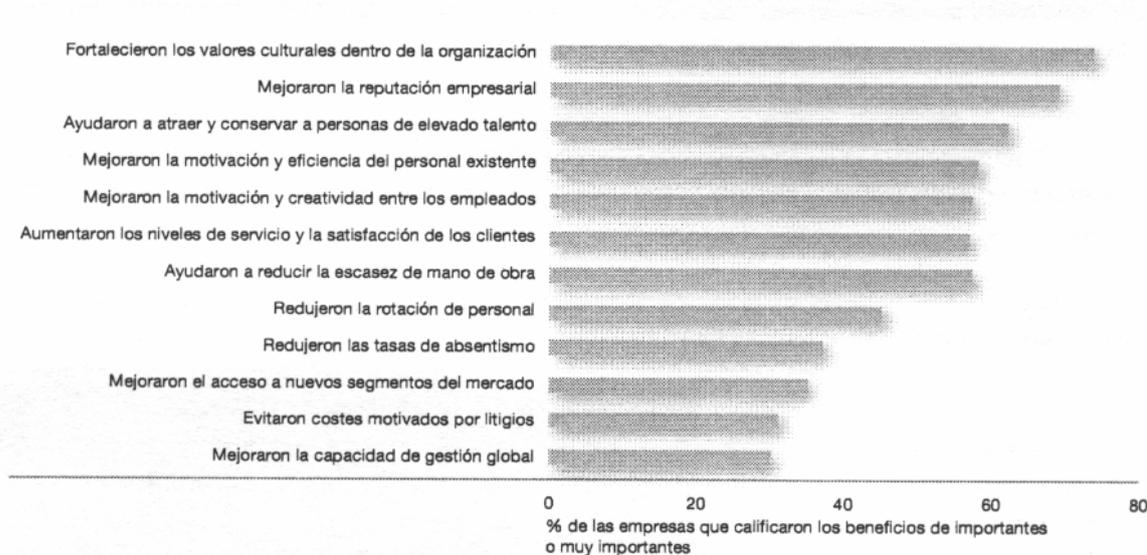
5.3.- Beneficios que aporta la Gestión de la Diversidad a la empresa.

Ya hemos visto que los rasgos y atributos que nos diferencian pueden ser muchos, pero ninguno de ellos tiene el patrimonio exclusivo del talento; muy al contrario, el talento y la competencia están en todas partes, son también diversos; y ha quedado claro que para conseguir una mayor eficacia, es mejor contar con “talento diverso” que con “talento único”. A estas alturas lo que ya no puede causar ninguna duda, es que la diversidad bien gestionada ofrece importantes ventajas, beneficios y oportunidades que han ido quedando patentes en el desarrollo de los distintos apartados de este trabajo sobre la diversidad; no obstante, procede ahora detallarlos de una forma más concentrada y pormenorizada. Los beneficios que se van a detallar no son los únicos que la diversidad puede aportar, ni por otro lado, tampoco hay que pensar que todos los que se digan se dan siempre en todas las empresas u organizaciones que gestionen la diversidad; son simplemente, los que de una forma más general, con la experiencia de muchas empresas han quedado demostrados; aunque no todas, evidentemente, se pueden beneficiar de la misma forma, pues no todas tienen la misma diversidad, ni la tratan de la misma manera; esto es, que no todas llegan al mismo estadio y grado de intensidad en su gestión. También es cierto, como se ha podido vislumbrar a lo largo del trabajo, que en ocasiones, no será fácil medir el beneficio o cantidad de este que la diversidad aporta a la empresa.

De lo que se trata ahora, en este apartado, es dejar patente, de una forma general, una serie de beneficios, ventajas y oportunidades que puede aportar la diversidad al proyecto empresarial; sin olvidar, como ya se ha dicho, que la gestión de la diversidad está en continua evolución, como lo está la propia diversidad y en consecuencia, también están en evolución los beneficios que aporta.

Veamos en primer lugar un gráfico, procedente de un estudio encargado por la Comisión Europea en 2005, donde se recogen los beneficios más importantes que apuntaron directamente las empresas que fueron consultadas y que gestionaban ya de forma activa la diversidad:

Gráfico: Beneficios identificados por empresas con políticas de gestión de diversidad activas



Fuente: Comisión Europea (2005)

Los beneficios que aporta la gestión de la diversidad a la empresa, se producen en distintos ámbitos y por ello una buena clasificación de los mismos es la que los diferencia atendiendo a tales ámbitos. En primer lugar se producen beneficios en el ámbito interno de la empresa y que engloba dos niveles que son los propios empleados (la plantilla) y los procesos internos de la empresa. En segundo lugar los beneficios llegan al ámbito externo de la empresa, que también engloba dos niveles, más en particular los agentes y colaboradores externos relacionados con la empresa (proveedores, clientes, administración, etc.), y más en general el mercado potencial de la empresa y la sociedad en su conjunto.

5.3.1.- Beneficios que aporta la gestión de la diversidad en el ámbito interno de la empresa:

*Sobre la plantilla del personal:

1.- Contribuye de manera importante para la incorporación del talento diverso, así como en su afianzamiento en la empresa.

- 2.- Aumenta la satisfacción del personal y el compromiso con la empresa y su proyecto (sentimiento de pertenencia).
- 3.- La plantilla está más motivada, se implica más y rinde más.
- 4.- Contribuye en la reducción del absentismo laboral y en la reducción también de la rotación del personal, ya que hay menos abandonos voluntarios de la empresa.
- 5.- Con una adecuada gestión de la diversidad, se reducen o eliminan las tensiones y conflictos que son propios de lo heterogéneo, de las plantillas diversas

*Sobre los procesos internos de la empresa:

- 1.- Las plantillas diversas son más rápidas en la detección de los problemas y hacen mejor formulación de los mismos.
- 2.- Se ofrecen más y mejores alternativas en la solución de los problemas.
- 3.- Incrementa sustancialmente la innovación, la creatividad y el afán de superación.
- 4.- Existe una mayor flexibilidad interna para acometer, de forma inmediata, los cambios necesarios ante necesidades de modificaciones o alteraciones puntuales que surjan.
- 5.- Contribuye a una mayor interacción, cooperación e integración entre los distintos departamentos o secciones de la empresa y ello, a su vez, contribuye a una mayor y mejor información entre los departamentos.

5.3.2.- Beneficios que aporta la gestión de la diversidad en el ámbito externo de la empresa:

*Sobre los agentes y colaboradores externos relacionados con la empresa:

- 1.- Sobrado cumplimiento de las disposiciones legales en torno a la diversidad y con ello mejor acceso a determinadas ayudas, incentivos fiscales o subvenciones de las Administraciones Públicas.
- 2.- Conseguir un mejor acceso a los mercados de materias primas y una mayor diversidad de proveedores, que se traduzca en mejores materias primas y mejores precios de compra.
- 3.- Conseguir tener una clientela diversa, que pertenezca a diferentes culturas, así como entender y comprender mejor sus necesidades
- 4.- Se proporciona mayor satisfacción y se fortalecen vínculos con los clientes, al compartir los valores en torno a la diversidad; y contribuye al incremento de ventas.

5.- Mejoran las posibilidades de financiación, pues la atención de la diversidad por la empresa representa unos valores que también son tenidos en cuenta tanto por los inversores, como por la banca.

6.- Menor riesgo de litigios con los agentes y colaboradores externos.

*Sobre el mercado potencial de la empresa y la sociedad en su conjunto:

1.- Reconocer mucho mejor y más rápido nuevos patrones de consumo que nos lleve al diseño de nuevos productos con los que se puedan abrir nuevos mercados y oportunidades de negocio.

2.- Buenas referencias como empleadores, lo que proporciona una mejor posición en los mercados laborales predisponiendo a que los mejores candidatos opten por la empresa.

3.- Conseguir mejorar considerablemente la imagen corporativa y la reputación de la empresa a nivel social.

4.- Poder participar en conferencias, foros, redes sociales, etc., relacionados con la diversidad, pudiendo entrar así en una espiral de difusión que aumenta progresivamente el prestigio y la imagen.

5.- Mejor asimilación de los efectos que producen la globalización y los usos de las nuevas tecnologías

6.- La gestión de la diversidad puede ser empleada también en las campañas de marketing produciendo efectos muy beneficiosos en los resultados de las mismas.

Algunas de las ventajas enumeradas, tanto en el ámbito interno como externo de la empresa, conllevan a su vez, un ahorro de costes, ya sea en los procesos internos o en las compras a proveedores; además, otras muchas de las citadas también conducen a un aumento de la productividad, de la competitividad y de las ventas de productos, lo que hay que tener muy en consideración a nivel económico y de supervivencia, pues el resultado final de la gestión de la diversidad, en su conjunto, es que nos aumenta los beneficios de la cuenta de resultados y contribuye a la supervivencia de la empresa al aportarnos ventaja competitiva sobre la competencia.

5.4.- Situación actual de la Gestión de la Diversidad en las empresas.

El grado de atención a la diversidad que han logrado las empresas y demás organizaciones a nivel europeo es importante, sobre todo en lo que va de siglo XXI, no en vano se dijo que podría conocerse como el siglo de la diversidad. Gracias a la Unión Europea y sus fundamentos de respeto a la diversidad, así como sus compromisos de lucha contra toda forma de discriminación, se ha hecho posible un marco legal uniforme en el conjunto de la UE que trata de garantizar los derechos de todos los ciudadanos europeos, sean o no inmigrantes y que dicho marco legal se ha visto potenciado por las actuaciones de sensibilización, apoyo, fomento y desarrollo que en relación con la diversidad han llevado a cabo los Chárteres de la Diversidad en los doce países implantados. Ahora bien, todos sabemos que en la práctica no son lo mismo unos países que otros, e indiscutiblemente aún se siguen dando situaciones de discriminación que, aunque esté bien mencionarlo, como ya se dijo al comienzo, este trabajo no pretende profundizar en esa línea.

Si la diversidad es una realidad ineludible en nuestro tiempo y su gestión en las organizaciones empresariales es una necesidad que, viendo los numerosos e innegables beneficios, ventajas y oportunidades que ofrece, incluso es considerada como cuestión estratégica dentro del proyecto empresarial, entonces procede ahora hacer una referencia a la situación actual para ver cómo se está atendiendo la diversidad, si se están alcanzando los estadios de gestión adecuados y así poder disfrutar de las mayores ventajas posibles.

Las empresas de los países del norte y centro de Europa, como reflejo de sus propias sociedades que han sido más sensibles a la diversidad, hace ya mucho tiempo que asumieron la gestión de la diversidad como una estrategia integral de la empresa, aprovechando el torrente de beneficios y oportunidades que ello les ha brindado.

En el sur de Europa, donde estamos ubicados, la cosa ha sido más gradual y cuesta mucho más pasar del estadio base o inferior de la gestión de la diversidad (donde se cumple con la normativa en materia de igualdad y pocas actuaciones más), hacia los otros estadios que son más activos en la gestión de la diversidad y buscan estratégicamente, en mayor o menor grado, según las características de la empresa, la ventaja y la oportunidad que les ofrece la diversidad.

Centrándonos ya en España hay que decir que la mayor parte de las empresas que efectúan algún tipo de gestión de la diversidad, al menos en un principio, lo hacen en cumplimiento de la normativa contra la discriminación y de igualdad de oportunidades, algunas de ellas le suman actuaciones encuadradas en lo que se ha denominado responsabilidad social corporativa y quizá también otras sumen el buscar una buena imagen.

Lo que son ya políticas más activas en la gestión de la diversidad son bastante recientes en nuestro país, si lo comparamos con otros países de la UE; estas actuaciones que suponen ya una gestión estratégica de la diversidad en la empresa, vienen de la mano de las grandes empresas que son las que cuentan con mayor preparación y recursos para llevarlas a cabo; bien sean multinacionales extranjeras que se han instalado en España y que ya tenían implantados planes de gestión de la diversidad, o bien grandes empresas españolas que, ante la necesidad de internacionalización en estos últimos tiempos, no les era posible quedarse atrás y han tenido que acelerar los procesos de implantación del plan de gestión de la diversidad a fin de poder ser todo lo competitivos que exigen los mercados internacionales. Lo cierto es que, como ya se comentó anteriormente, el carácter de la diversidad español lo han firmado en torno a las 700 empresas, que de una manera u otra gestionan la diversidad y que se han comprometido a contribuir en su desarrollo.

La mayoría de ellas responden al prototipo de gran empresa, aunque también hay PYMES que han incorporado una gestión de la diversidad activa y que les supone un valor añadido importante para la empresa; no obstante, al hablar de estas, el panorama es distinto, sobre todo en las más pequeñas; desconocen mucho más el tema y se encuentran mucho menos motivadas en dar el paso más allá del estadio base o inferior de la gestión de la diversidad (el cumplimiento normativo y poco más); pero eso no quiere decir que no sepan de su importancia, de las ventajas y oportunidades que proporciona, saben que los mercados exigen competitividad exigen una atención de la diversidad.

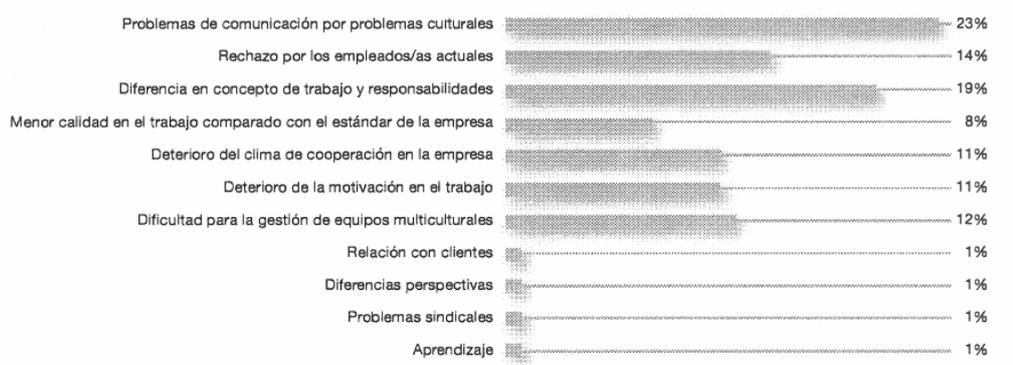
La sociedad española ha cambiado de forma radical, se ha hecho muy diversa; y si la sociedad es diversa, los mercados, aunque sean los interiores, también se han hecho diversos y es obligado conocerles bien para poderles satisfacer. Por otra parte no sólo se internacionalizan las grandes empresas, cada vez más, sobre todo medianas, salen a mercados exteriores, en muchas ocasiones inician esta aventura

con ayudas institucionales de los distintos gobiernos y de las Cámaras de Comercio. En ambos casos las PYMES están haciendo lo que pueden por adaptarse a la diversidad y saben que gestionar bien la diversidad es la clave par poder aprovechar con éxito estas oportunidades y lo hacen en la medida que pueden; y por eso muchas de ellas se mueven en el plano informal con iniciativas particulares y directas, sin ninguna formalidad, pero que les resuelven de manera eficaz los problemas derivados de la diversidad, tanto dentro de la empresa (no hay que olvidar que en las PYMES se concentra el 80% del empleo, que incluye una buena parte también del empleo inmigrante), como fuera de la empresa, en los mercados diversos de hoy día. Allí donde no han sabido llegar, allí donde haya quedado un “nicho” de mercado, allí surgen PYMES de inmigrantes que ocupan ese hueco y se abren camino después al resto del mercado, son conocedoras de la diversidad porque nacen de ella y son también gestoras informales de la diversidad. Es posible que mucha formalidad en determinados casos puede acarrear algún tipo de rechazo e incluso conflicto; muchos de los pequeños y medianos empresarios, hechos a sí mismos tienen iniciativas sacadas de la sabiduría experimental, que para sí las quisieran muchos teóricos de la gestión empresarial.

Viene a cuento traer la siguiente cita:

“Algunas PYMES llevan a cabo iniciativas novedosas y eficaces para adaptarse a la diversidad de su entorno, aunque no realicen declaración institucional ni formalización alguno inicialmente. Estas experiencias constituyen verdaderos ejemplos de buenas prácticas.” (José Manuel Fresno, Sonsoles Morales, Marta Muñiz, Mercedes Wullich y otros. Guía para la Gestión de la Diversidad en entornos profesionales. 2011).

Gráfico: Principales dificultades señaladas por las PYMEs españolas en la gestión de personas de distintas nacionalidades



% de las empresas que afirmaron experimentar problemas

Fuente: Informe Beyond Diversity, Comisión Europea (2010).

6.- GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y RECURSOS HUMANOS.

EJEMPLOS PRÁCTICOS:

Ha quedado meridianamente claro que la Gestión de la Diversidad se hace necesaria para la empresa, sobre la base de que la diversidad se ha hecho una realidad inevitable en nuestro entorno; de otra forma no sólo no se aprovechan los muchos beneficios y ventajas que, según se ha visto ya, la diversidad puede aportar, más aún, será difícil que la empresa pueda sobrevivir en un entorno diverso, ya que, sin una gestión adecuada de la diversidad, sería en realidad un entorno hostil que conduciría a la empresa a una pérdida de eficacia y de competitividad, que la dejaría en clara desventaja frente a sus competidores, viendo reducir su cuenta de resultados hasta poder tener serios problemas, o incluso tener que cerrar.

También ha quedado suficientemente claro que el mejor plan para gestionar la diversidad y poderle sacar los mayores beneficios, es aquel que, estratégicamente se lleva a cabo con una implicación integral del conjunto de la organización empresarial; por tanto, no sólo por el departamento de Recursos Humanos. Ahora bien, sí es en el Departamento de Recursos Humanos donde se debe tomar la iniciativa para poder lograr ese plan integral en el que se impliquen todos los demás departamentos de la empresa, desde la alta dirección, pasando por el resto de órganos de gobierno de la empresa, hasta llegar a todos los empleados y más aún que se extienda también al exterior, a la relación con sus agentes externos con todos los grupos de interés (stakeholders).

La verdadera responsabilidad del departamento de Recursos Humanos es la de ser capaz, en primer lugar, de diagnosticar la necesidad de un plan de gestión de la diversidad, para, a continuación pasar a revisar las políticas que se están llevando a cabo y así conseguir introducir las medidas que sean necesarias para implantar el plan de gestión de la diversidad, conforme a las propias características de la empresa que darán su medida, pero que, sin duda, deberá servir para aportar, desde la diversidad, ese valor añadido que ampliamente ya se ha comentado.

El Departamento de Recursos Humanos debe proceder, pues, a revisar todas las herramientas que le son propias y aplicarles oportunamente unas “buenas prácticas” de cara a la gestión de la diversidad y que posteriormente puedan ser transmitidas al resto de la empresa. Veamos las principales herramientas a su alcance sobre las que debe actuar:

a) Definición del puesto de trabajo, reclutamiento y selección.

Los puestos de trabajo deben definirse exclusivamente en base a requisitos técnicos y así determinar las verdaderas competencias esenciales que hay que dominar para desempeñar el puesto. No debe haber ningún otro “aderezo” que sea ajeno a las competencias, pues terminaría siendo un motivo de discriminación; en tal sentido dice José Ramón Pin en el libro blanco sobre la gestión de la diversidad ... (2007) Aun es frecuente encontrar en las ofertas de empleo publicadas expresiones del tipo “edad entre... y ... años”, “imprescindible buena presencia”, y similares. Si tales requerimientos no son imprescindibles para el desempeño de la tarea, se están introduciendo factores discriminatorios en el proceso de selección.

La mejora y diversificación de los procesos de reclutamiento y selección es fundamental para la gestión de la diversidad debido a su exposición pública, es un escaparate donde se debe reflejar el compromiso y respeto de la empresa por la diversidad. Es una baza esencial para atraer y retener talento diverso que aporte el grado suficiente de competitividad y sostenibilidad al negocio. Estos procesos deben procurar el acceso de los trabajadores que sean la fiel representación de la sociedad en la que se ubica la empresa.

Una muy buena práctica a instaurar es la del “currículum vitae” anónimo, donde el seleccionador sólo accede a las competencias del candidato, evitando así que pueda interferir cualquier estereotipo o prejuicio a la hora de ser analizado. Dato curioso que en Francia es obligatorio desde 2006 para las empresas de más de 50 trabajadores.

b) Contratación y acogida.

Los contratos deben de ser claros, respetuosos con la legalidad, concisos y con pocos tecnicismos. Deben de cuidar el lenguaje y mostrar respeto por la diversidad, por ejemplo, si se hace con un trabajador inmigrante de distinta lengua, disponer también de una versión traducida a su lengua materna.

A partir del contrato, entra en acción de forma inmediata el plan de acogida, que no es otra cosa que un conjunto de acciones que están encaminadas a lograr una rápida y eficaz adaptación del nuevo empleado a su puesto de trabajo y al nuevo entorno laboral. Según el puesto de que se trate, se le dará la información necesaria, una formación para adecuarle al puesto, o incluso, si el caso lo requiere, se le asigna un mentor o tutor que le acompaña y guía en este proceso inicial. Dato curioso

también el que proporciona la vicepresidenta de la empresa Sodexo, que es una empresa francesa líder mundial en servicios de restauración y otros servicios, al manifestar *“Hemos evaluado nuestras iniciativas de mentoring y descubierto que por cada dólar invertido en esta iniciativa hemos recuperado 20 dólares a través de una mejora en la productividad y retención de personal.”*

Destacable es también el disponer de un dossier de acogida que incluya información detallada de la empresa, sus reglas de funcionamiento, modos de comunicación interna, información del entorno, etc.; y si es inmigrante de distinta lengua, entregarle una versión traducida a su idioma.

c) Formación y desarrollo profesional.

La Formación es un elemento fundamental en la proyección profesional de cualquier trabajador, contribuyendo de forma esencial a la adaptación a los cambios tecnológicos propios de nuestra era y a hacer posible la promoción dentro de la empresa. La formación tiene que llegar a todos y de forma igualitaria, para lo que tienen que cuidarse distintos aspectos relacionados con la diversidad, incluido el lenguaje, que ya se ha repetido en otras cuestiones y ello es responsabilidad de la empresa, al trabajador, en todo caso, le corresponde el deber de formarse.

Hay estudios que muestran que las empresas que realizan formación continua y se preocupan por el desarrollo profesional de la plantilla, tanto directivos como empleados, están más satisfechos y motivados.

Por supuesto que dentro de la formación, debe haber espacio para la formación en diversidad, su inclusión y atención dentro de la empresa, adaptada a los empleados de los distintos estamentos de la empresa.

d) Promoción.

Es necesario que los empleados tengan las puertas abiertas a otros puestos mejor considerados, de mayor responsabilidad y, por tanto, más remunerados; incluso a puestos de mando, tanto en cuadros intermedios, como de gestión y dirección. La empresa debe ser permeable a sí misma. Al efecto de conseguir una promoción, los criterios y requisitos deben ser conocidos por todos a los que puede afectar y tienen que ser también claros, entendibles y objetivos; en igualdad de condiciones para todos los que tengan acceso a la promoción.

Es muy interesante y valorado que, siempre que sea posible, se tengan marcados los itinerarios profesionales, se tenga diseñada la carrera profesional a la que cada empleado puede aspirar, con todos los aspectos bien definidos, las competencias, la formación necesaria, la experiencia previa en otros puestos, etc.

e) Retribución.

Es absolutamente necesario que los salarios sean justos y acordes con los trabajos desarrollados, con los puestos de trabajo. También es importante que haya total equidad, es decir, a igual trabajo, igual salario, con independencia que lo desarrolle hombre, mujer, nacional o inmigrante.

Es muy conveniente que se haga partícipe al empleado en los éxitos de la empresa a través de incentivos o recompensas en función de unos objetivos marcados y de los resultados obtenidos.

f) Fidelización del empleado.

Conseguir una plantilla eficaz y rentable es garantía de futuro para la empresa y en ello habrá invertido tiempo y recursos, por eso deben fidelizarles, no perderles. En esta tarea importa mucho la actitud de la empresa hacia los empleados y en este sentido podemos decir que, además de lo estipulado en los distintos apartados anteriores, que son primordiales para conseguir fidelizar al empleado, no deben pasarse por alto otras cuestiones de acompañamiento para la empresa, como son el crear un clima laboral inclusivo y de respeto, con una comunicación adecuada a las distintas nacionalidades de las que haya empleados, mostrar un respeto absoluto por las prácticas multiculturales del tipo que sean y más aún fomentarlas entre sus trabajadores, establecer, en el orden que le sea posible, medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, etc.

Una política de fidelización supone considerar a los empleados como los activos más importantes con los que cuenta la empresa, lo que al final revierte en la empresa, pues es el capital humano el que le va a proporcionar la ventaja competitiva en el mercado.

Ejemplos Prácticos:

Tal como ya se ha comentado anteriormente, en no pocas ocasiones, resulta difícil cuantificar el beneficio que reporta a la empresa la gestión de la diversidad, por eso es más fácil que encontremos manifestaciones en sentido cualitativo; cuantitativamente es más difícil encontrar datos, seguramente que también influirá, junto con la dificultad de hacer las valoraciones, el hecho que tocante a datos económicos, las empresas recelan más en proporcionarles, es más, puede que consideren que pueden poner en cierto riesgo la buena marcha del plan de gestión de la diversidad, si se crea controversia con datos económicos. En el IX Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, celebrado en junio de 1999 y donde analizaron la gestión de la diversidad, Ramón Montaner aportó el estimable dato de que hasta el 50% de la productividad y el 25% del absentismo laboral dependen de la gestión adecuada de la diversidad. Si esto es así, aunque sea de una forma general, entonces es indudable que la gestión de la diversidad es el mejor activo estratégico de la empresa.

A continuación se presentan unos casos reales de empresas como ejemplos de los beneficios que reporta el apostar por realizar un gestión estratégica de la diversidad.

Ejemplos de buenas prácticas:
**(Experiencias empresariales en gestión de la diversidad. Red Acoge. 2010)*

Empresa: Panama Jack
Reclutamiento y selección: curriculum vitae anónimo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ejemplos de buenas prácticas: *

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

Empresa: Asepeyo

Selección y acogida personalizada de personal extracomunitario

DESCRIPCIÓN

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

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

ORIGEN

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

OBJETIVOS PLANTEADOS

Algunos de los objetivos definidos fueron los siguientes:

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

ACCIONES REALIZADAS

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

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

RESULTADOS OBTENIDOS

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

Ejemplos de buenas prácticas: *

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

Empresa: Zonas Verdes Cordobesas

Acogida: la figura del mentor

DESCRIPCIÓN

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

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

ORIGEN

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

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

OBJETIVOS PLANTEADOS

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

ACCIONES REALIZADAS

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

RESULTADOS OBTENIDOS

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

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



Nombre de la Empresa:	No. Empleados:	Página web
AIR PRODUCTS	5.500 + (Europa), 20.000 (global)	www.airproducts.com
País	Beneficios: 1.800 millones Euros (Europa)	Negocio principal
Reino Unido/ Europa y todo el mundo		Proveedor de gases industriales, productos químicos, equipos y servicios
Nombre de la Iniciativa:	Valorando la Diversidad	

Fundada hace más de 60 años, Air Products sirve a sus clientes mundialmente en mercados de tecnología, energía, salud e industria. No obstante, sus éxitos se vieron complicados por algunas actitudes perjudiciales que llevaron a un sentimiento de exclusión y baja aportación de algunos empleados valiosos, antes de que empezara en 2.001 un programa de formación y sensibilización de la diversidad llamado Valorando la Diversidad.

El programa ha visto mejoras en la progresión del personal y unos empleados más eficientes y preparados. Incluye formación en la sensibilización, apoyada por pósters para reforzar el aprendizaje desde seminarios, y coloquios (*coffee talks*) para explicar la iniciativa general y su implementación local. Asiduos informes sobre la diversidad aparecen las revistas de los empleados y en las intranets corporativas. Equipos de liderazgo en la diversidad en cada unidad de negocio o región, conducen el cambio hacia un ambiente en el que cada empleado pueda contribuir plenamente y se sienta valorado e incluido. En Air Products se han creado asociaciones de empleados, por ejemplo Gays y Lesbianas (GLEE), Empleados Diversos Étnicamente (EDEN) y Todos Americanos Asiáticos.

El aumento de la sensibilización ha transformado la organización y creado un ambiente que estimula un número significativo de iniciativas locales, típicamente relacionadas con la mejora de la comunicación, inclusión, construcción de confianza, mejora del trabajo en equipo y concienciación cultural. Esto se ha logrado con el desarrollo de métodos de formación únicos creados a medida para cada país y teniendo en cuenta sus contextos sociales y culturales. Más de 5.300 empleados han sido ya formados en Europa.

Resultados

En Francia, por ejemplo, un equipo de logística de nueva creación utilizó los conceptos de integración de equipos, aceptación y aprendizaje mutuo para conseguir una pronosticada mejora de la productividad de 600.000 Euros (sobrepasando el objetivo de 450.000 euros). También ha mejorado la posición de la empresa en la comunidad local gracias a los esfuerzos específicos para contratar y acomodar a empleados musulmanes en el almacén de Maurepas. En España, los empleados crearon una acertada página web de diversidad y pósters informativos, introdujeron un programa de tutoría y formación para empleados, comprometidos con la autoevaluación y con la contratación dentro de la comunidad local. La iniciativa en conjunto ha llevado a un impacto positivo en el ambiente de trabajo, a cambios en el estilo de dirección y a una enriquecida innovación de los trabajadores en toda Europa

Campo específico
Formación para la diversidad en todos los campos

Ámbito de países
Europa

Fecha de lanzamiento
A partir de 2.001

- Puntos de interés**
- Mas de 5.300 empleados fueron instruidos en la diversidad en un gran número de operaciones en países de la UE
 - Programas activos de tutorías dirigidos al empleado y redes sociales (*networks*)

“De esta manera seguiré fomentando la tolerancia, el entendimiento, el respeto, la integridad y un ambiente de trabajo abierto. Estos son componentes esenciales de una empresa moderna de altos resultados, y son fundamentales para retener y nutrir a la gente con talento”.

Bernard Guerini, Presidente, Air Products Europa

Fuente:Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. Marion Keil y otros. Sept.2007

Nombre de la Empresa:	No. Empleados:	Página web
Deutsche Bank	65.400 (global), 27.000 (Alemania)	www.db.com
País	Beneficios: 21.900 millones Euros	Negocio principal
Alemania/Global		Servicios Financieros
Nombre de la Iniciativa: Diversidad Global en Deutsche Bank- Marketing del Grupo		
Objetivo para los Grupos Diversos		

Deutsche Bank pretende fomentar un lugar de trabajo inclusivo en el que todos los empleados puedan contribuir con todo su potencial. Para lograr esto, estableció un equipo para la diversidad global en 1.999 para apoyar varias iniciativas tales como iniciativas de desarrollo y talento, asociaciones de empleados y formación en la diversidad. Sin embargo, inicialmente recibió una respuesta reservada entre los directivos de la empresa. Solo cuando el equipo empezó a relacionar la diversidad con la empresa, los directivos se abrieron al debate

Hoy en día en Deutsche Bank, los directivos senior de cada división de negocio actúan como expertos en diversidad. Se mantienen talleres de trabajo en gestión de la diversidad para todos los directivos, a los que se les pide que establezcan objetivos personales de diversidad. Los miembros del equipo para la diversidad trabajan ahora como consultores para las divisiones de negocio, ayudándoles a analizar datos, desarrollar proyectos y monitorizar sus impactos. Un proyecto que se está llevando a cabo con el negocio de banca minorista de Deutsche Bank en Alemania es el de llegar a potenciales clientes gay y lesbianas con el propósito de ganar cuota de mercado posicionando al banco como proveedor de servicios financieros de mente abierta y comprensivo

El proyecto se inició en Berlín a finales de 2.003 cuando Deutsche Bank empezó a poner anuncios en revistas gay. Los anuncios daban los nombres de la gente a quien contactar, dándole al banco no solo la oportunidad de vender sus servicios sino también de calibrar las respuestas particulares a la campaña. Internamente, Deutsche Bank tiene asociaciones de empleados gay y lesbianas en Alemania, Reino Unido y EEUU, y las actividades de marketing hacia gays y lesbianas difícilmente se habrían llevado a cabo sin su influencia

Externamente, Deutsche Bank apoya grupos de defensa de gays y lesbianas y las manifestaciones gay anuales en las ciudades alemanas. En 2.002, su compromiso con la diversidad fue recompensado con el premio Max- Spohr (Federación de Directivos Gay)

Resultados

Deutsche Bank está recogiendo éxitos con sus campañas de marketing en Berlín, atrayendo nuevos clientes y beneficios. Animado por esta respuesta, el negocio de banca minorista decidió lanzar una campaña de marketing para gays y lesbianas semejante en Hamburgo en 2.004. Los dos proyectos juntos, el de Berlín y el de Hamburgo, han obtenido unos resultados que multiplican por diez la inversión realizada. Más recientemente se han iniciado nuevos proyectos en Colonia y Munich.

Campo específico
Orientación sexual

Ámbito de países
Alemania, Italia, España, Reino Unido

Fecha de lanzamiento
1 999

Puntos de interés

- Las asociaciones de empleados aumentan la sensibilización hacia la diversidad
- Las campañas de marketing para Gays y Lesbianas multiplican por diez el retorno sobre la inversión
- Ganó el premio Max-Spohr en 2.002

“La diversidad es la clave para el crecimiento de nuestro negocio. Nuestros éxitos están conducidos por nuestra habilidad para aprovechar y gestionar nuestra diversidad para crear excelentes soluciones para nuestros clientes”.

Dr. Joseph Ackermann,
Presidente del Comité Ejecutivo del Grupo, Deutsche Bank

7.- CONCLUSIONES/RESUMEN:

La Diversidad es una realidad innegable de la sociedad de nuestro tiempo (siglo XXI) y que, como partes integrantes de la propia sociedad, también lo es en las empresas, de tal modo que la diversidad dentro de muchas organizaciones ha pasado a ser nota característica de las mismas.

La gestión de la diversidad para las empresas y organizaciones es una necesidad, se hace obligado, pues no hacerlo implica una más que posible conflictividad, costes añadidos y pérdida de oportunidades; por el contrario, ha quedado bien claro que hacer una gestión adecuada de la diversidad aporta a la empresa importantes beneficios, ventajas y oportunidades que han sido perfectamente detallados y que confluyen en un aumento de la productividad que conlleva creatividad e innovación y en una ventaja competitiva en los mercados; lo que, a su vez, se traduce en mejora de los beneficios de la cuenta de resultados y garantía de supervivencia.

La gestión de la diversidad no es algo que matemáticamente se haga siempre igual, encierra complejidad y se pueden establecerse diferentes estadios o niveles, haciendo una gestión pasiva, esencialmente el cumplimiento del marco normativo, tanto de la UE, como nacional, contra la discriminación y a favor de la igualdad de oportunidades; o bien, haciendo una gestión más activa, hasta llegar a convertirse en una cuestión estratégica para las empresas (gestión proactiva), es cuando realmente se obtienen los beneficios importantes.

Las Instituciones Europeas, en especial la Comisión, a través de los Chárteres de la Diversidad, que se crean en los distintos países de la UE, como instrumentos para sensibilizar en la diversidad y lograr su gestión dentro de las organizaciones que se adhieren; hay 12 y el de España es uno de ellos desde 2008.

Se ha podido ver que, todas las empresas tienen que llegar a gestionar la diversidad por los imperativos conocidos de una realidad que se muestra implacable, una legalidad que nos obliga y unos beneficios y ventajas sin los cuales no se podría competir ni sobrevivir; sin embargo, no están pudiendo gestionar la diversidad al mismo nivel las grandes empresas y las pequeñas y medianas, hemos visto diferencias de procedimiento que las separa, las primeras con formalidad, protocolizado y con firma de carta de compromiso (Chárter) y las otras, las pequeñas y medianas, son pocas aún las que se han adherido al Chárter; cumplen menos formalismos, aunque sí desarrollen algún tipo de gestión de la diversidad.

La Gestión de la Diversidad, aun siendo una estrategia global de la empresa, con implicación de todos los departamentos y divisiones de la misma, sin embargo es fundamental el papel del Departamento de Recursos Humanos en su puesta en marcha, desarrollo y mantenimiento, con la evolución que corresponda, según lo haga la propia empresa y la diversidad dentro de la misma. Efectivamente desde este departamento es de donde deben partir las iniciativas que posteriormente tengan extensión a toda la empresa. El Departamento de Recursos Humanos, en pro de una buena gestión de la diversidad, debe aplicar un conjunto de “buenas prácticas” a una serie de cuestiones instrumentales que le son propias, de su total y clara competencia, como son:

- Definición del Puesto de trabajo, reclutamiento y selección del personal.
- Contratación y acogida de los recién seleccionados.
- Formación y desarrollo profesional de toda la plantilla.
- Promoción y carrera profesional para toda la plantilla también.
- Retribución justa y adecuada, bajo el principio de a igual trabajo, igual salario.
- Fidelización de los empleados y así obtener la mayor rentabilidad de los mismos.

Nadie es ajeno ya a la diversidad y aquí van unas pequeñas muestras anecdóticas:

-El Rey Felipe VI en su discurso inaugural al ser nombrado rey, dice en un momento del mismo *“...España diversa, que no uniforme...”*

-El Papa Francisco, en una entrevista reciente (junio 2014) dice:

“La globalización como una “esfera” no es bueno, todo igual, todo uniforme...la globalización hay que entenderla como un poliedro, todo unido pero conservando las particularidades...., respetando la diversidad”.

-El ministro Arias Cañete, candidato número uno del PP a las últimas elecciones europeas (mayo 2014), casi se “carga” la diferencia en intención de voto con la Sra. Valenciano, candidata número uno del PSOE por unas declaraciones que mostraban poco respeto por las capacidades de la mujer, en definitiva mostraban poco respeto por la diversidad y hoy eso se castiga.

-En sentido contrario tenemos la canción ganadora de Eurovisión 2014; aun siendo buena, ¿alguien piensa que fue la mejor realmente? o más bien se ayudó de mostrar abiertamente la diversidad, es difícil afirmarlo categóricamente, pero es muy posible, porque hoy lo diverso y el respeto a lo diverso vende, la gente se identifica con los valores que representan las sociedades diversas.

-Por último, hace poco tiempo se difundía la noticia de la pretensión de una persona invidente de ser juez. En plena crisis la sociedad se puede quejar de muchos gastos que realizan las administraciones, pero cuesten lo que cuesten las adaptaciones para desarrollar la actividad judicial un invidente, nadie dirá lo más mínimo; porque hechos como este, de respeto y apoyo a la diversidad, ponen en valor la sociedad en que vivimos.

“Empresas e instituciones han asumido grandes diferencias en la inclusión de su fuerza laboral diversa, ante la evidente necesidad de gestionar actividades de negocio en entornos internacionales altamente diversos.”

“Avanzar para incluir las comunidades con las que interacciona la empresa (autoridades locales, sociedad civil, tejido productivo, sistema educativo) es la próxima expansión natural en el nuevo orden económico-social.”

(Madelyn Yuc. Página Web del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.)

8.- BIBLIOGRAFÍA:

KENNETH A. DUBIN. (2010) Gestión de la Diversidad. Edita Forética.

MARION KEIL, BADRUDIN AMERSHI, STEPHEN HOLMES, HANS JABLONSKI, ERIKA LÜTHI, KAZUMA MATOBA, ANGELIKA PLETT, y KAILASH VON UNRUH. (Traducido por ELISA REGIO QUILEZ). (2007). Manual de Formación en Gestión de la Diversidad.

JOSÉ RAMÓN PIN, PILAR GARCÍA LOMBARDÍA, ÁNGELA GALLIFA. (2007) Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: Retos, oportunidades y buenas prácticas.

ROCÍO MOLDES FARELO. (2012) De la Gestión de Recursos Humanos a la dirección de personas.

SÁNCHEZ MARÍN. Dirección de Recursos Humanos. En especial el Capítulo 9, Gestión de la Diversidad.

LUIS GÓMEZ MEJÍA. (2008) Gestión de Recursos Humanos.

GONZALO SÁNCHEZ GARDEY. (2007) Universidad de Cádiz. La Diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión.

JOSÉ MANUEL FRESNO, SONSOLES MORALES, MARTA MUÑIZ, MERCEDES WULLICH. y CIDALIA, Consultoría técnica en diversidad, SLL. (2011) Guía para la Gestión de la Diversidad en entornos profesionales.

RED ACOGE. (2011) El plan de Gestión de la Diversidad en la empresa.

AGRUPACIÓN TRANSNACIONAL PRO DIVERSITY. En España: JAVIER GÓMEZ. JULIA DE MIGUEL. CHUS KLETT. CONCHITA GÁRATE. JOSÉ DIXNEUF. HUGO CALVO. RAQUEL SÁEZ. MARISOL ILLANA. PILAR PUENTE. M^a PAZ GARCÍA. (2007) Guía para la Gestión de la Diversidad.

CRUZ ROJA ESPAÑOLA. (2010) Guía para la Gestión de la Diversidad cultural. Mira tu empresa con otros ojos.

Página WEB del INSTITUTO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD.

Página WEB FUNDACIÓN DIVERSIDAD.

Página WEB MONTANER & ASOCIADOS.

Página WEB OBSERVATORIO ESPAÑOL DEL RACISMO Y LA XENOFOBIA.

Página WEB RED ACOGE.

“La Diversidad es un viaje:
Un viaje que dura toda la vida y que está lleno de aprendizaje,
y en muchos casos de desaprendizaje.
Es un viaje sembrado de oportunidades potenciales,
trampas y de retos personales y profesionales.”
(Terry Howard. Texas Instruments)

Fco. Javier Tejerina Rey
Julio/2014