



Colección **EOI**

EE

empresas

La Gestión de la Diversidad en las empresas españolas

Adoración Alonso Raya
Gastón Martínez Heres
Jazmin Chamizo Álvarez



La Gestión de la Diversidad en las empresas españolas

Adoración Alonso Raya
Gastón Martínez Heres
Jazmin Chamizo Álvarez

© Fundación EOI, 2009

COORDINACIÓN DE EDICIÓN

Área de Conocimiento y Documentación EOI

PROYECTO GRÁFICO

base12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-936547-2-6

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
Capítulo I	
INTRODUCCIÓN	7
Capítulo II	
OBJETIVOS	9
Capítulo III	
METODOLOGÍA	15
Capítulo IV	
DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE DIVERSIDAD	19
1. El término “diversidad”	20
2. Actualidad y relevancia del concepto diversidad	20
3. El concepto de diversidad en la empresa	21
4. Las dimensiones de la diversidad	24
5. Actitudes hacia la utilización del término “diversidad”	26
Capítulo V	
ÁMBITOS EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	29
1. Definición de Gestión de la Diversidad	30
2. Actualidad de la Gestión de la Diversidad	31
3. Historia de la Gestión de la Diversidad	33
4. La Gestión de la Diversidad en la Unión Europea	38
5. Los “Chárteres” de Diversidad	47
6. Marco legislativo	51
7. La Gestión de la Diversidad en grandes empresas y en Pymes	55
8. Gestión de la Diversidad e igualdad de oportunidades	57

9. Gestión de la Diversidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)..... | 58 |

10. Beneficios asociados..... | 60 |

11. Inconvenientes y limitaciones..... | 62 |

Capítulo VI

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDADEN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS..... | 65 |

1. Actitudes de la empresa española hacia la Gestión de la Diversidad | 66 |

2. Beneficios percibidos por los empresarios españoles | 68 |

3. Inconvenientes y limitaciones percibidos por los empresarios españoles..... | 71 |

4. Iniciativas implementadas..... | 75 |

5. La perspectiva de los trabajadores | 79 |

6. Las dimensiones de la diversidad en las empresas españolas..... | 82 |

 6.1. Género..... | 82 |

 6.2. Inmigración | 88 |

 6.3. La diversidad funcional: las personas con discapacidad | 90 |

 6.4. Orientación sexual..... | 92 |

 6.5. Edad | 92 |

Capítulo VII

LA FORMACIÓN EN GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD | 95 |

Capítulo VIII

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA FORMACIÓN. SUGERENCIAS Y VÍAS DE ACTUACIÓN..... | 99 |

Apéndice I

UN CASO SINGULAR: LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN TV3 - TELEVISIÓN DE CATALUÑA..... | 105 |

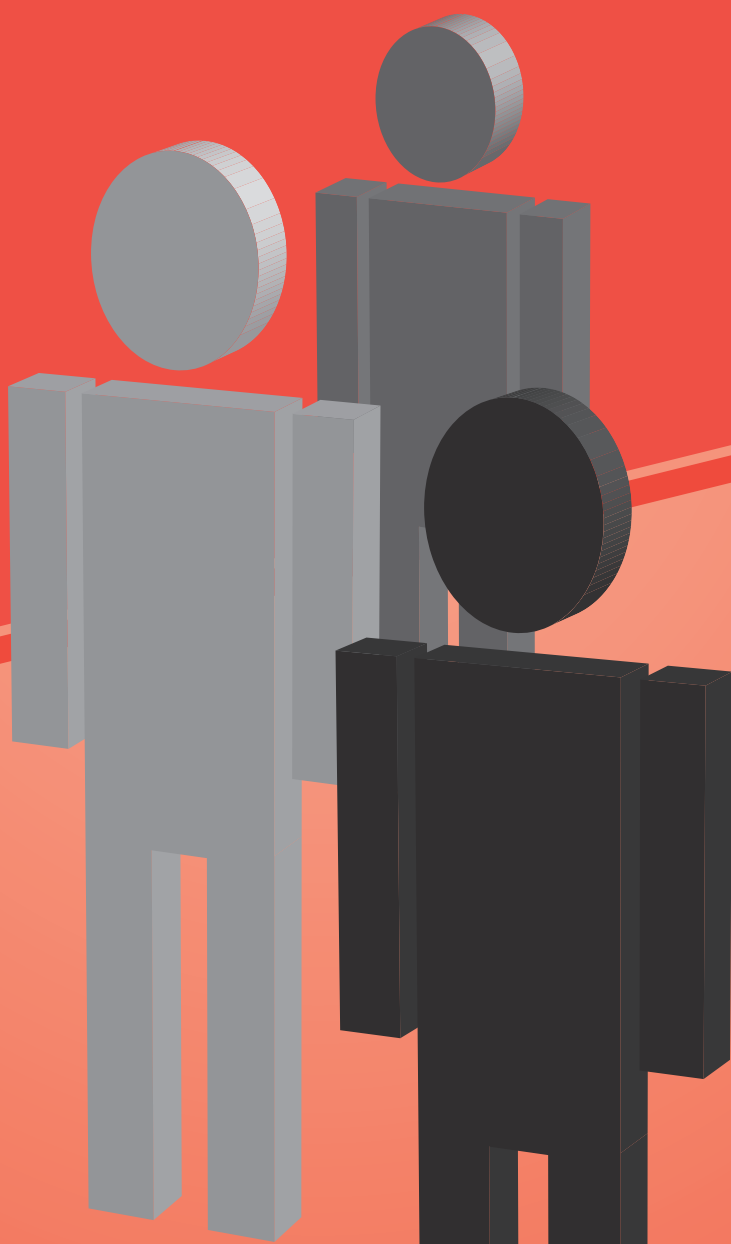
Apéndice II

MEDIDAS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES): 8 PASOS A SEGUIR..... | 111 |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 119 |

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS..... | 125 |

PRÓLOGO



La Gestión de la Diversidad se ha consolidado como un área de interés en el contexto de la gestión de empresa en los últimos 15 años. Inicialmente surgida en las grandes empresas de Estados Unidos como respuesta a los movimientos por los derechos civiles, el interés por la temática se ha extendido a Europa, sobre todo por las iniciativas institucionales promovidas desde la Comisión Europea. La globalización, las migraciones, la incorporación de la mujer al mundo laboral o el reconocimiento de los derechos de minorías entre otros factores, han dado lugar a sociedades y a organizaciones cada vez más heterogéneas.

Asimismo en empresas e instituciones, la gestión de equipos integrados por personas con diferentes culturas, religiones, orientaciones sexuales, capacidades, formaciones, etc. ha evolucionado desde la pretensión de homogeneidad y uniformidad a la asunción de la diversidad como una realidad que ha venido para quedarse. En 2009 ya no es posible pensar en una organización cuyos miembros comparten la mayor parte de sus características.

La homogeneidad en las organizaciones se ha convertido en una quimera, de ahí que los mercados tiendan también a la diversidad. El éxito en el trato con clientes y proveedores requiere de habilidades y conocimientos que tengan en cuenta sus características personales, culturales y sociales. La personalización en productos y servicios, junto con el acceso a nichos de mercado con ofertas específicas, se contemplan, actualmente, como oportunidades para el crecimiento.

Los trabajos de investigación desarrollados por autores como Thomas y Ely en Estados Unidos, Kochan en Europa, y Myrtha Casanova, Celia de Anca o José Ramón Pin, entre otros, en España, han puesto de manifiesto el potencial que la Gestión de la Diversidad tiene para las organizaciones. Aunque con matizaciones, la Gestión de la Diversidad aparece asociada al dinamismo y a la capacidad para responder al incierto contexto competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones a través de la formación de equipos heterogéneos y gestionados que se muestran más eficientes y creativos que los más homogéneos. Esta estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los diversos perfiles de las personas proporciona una mayor eficacia en el proceso empresarial, cuyos efectos alcanzan a la cuenta de resultados.

EOI Escuela de Organización Industrial, como entidad conocedora de la realidad actual a la que se enfrentan las organizaciones empresariales, publica el presente estudio desde la perspectiva de que una mejora en la Gestión de la Diversidad que las empresas lleven a cabo, significa una optimización en la gestión de sus recursos humanos y un afianzamiento de su crecimiento. A través de esta publicación se busca poner al alcance de los responsables de la gestión de empresas y organizaciones el estado actual de las reflexiones sobre la Gestión de la Diversidad, así como los resultados obtenidos por empresas españolas al implementar iniciativas en este terreno.

Alfonso González Hermoso de Mendoza

Director General EOI Escuela de Organización Industrial

Capítulo I

INTRODUCCIÓN



Tomar conciencia de la diversidad que caracteriza esta era es imprescindible para que los responsables de la toma de decisiones en instituciones y empresas comprendan las causas de muchas de las disfunciones que sufren los planes estratégicos, aunque hayan sido meticulosamente diseñados. Y es que estas estrategias se han basado en la experiencia de situaciones y entornos pasados; entornos que nunca volverán a repetirse.

Conlleva una gran valentía asumir los grandes cambios que experimentan todos los agentes del entorno; ya sea social, económico, político o tecnológico. Lo que lo hace aún más crítico es la velocidad a la que se suceden.

La tecnología nos acelera y encoge el mundo para poner en evidencia las gigantescas diversidades entre países, regiones, entidades, instituciones, empresas y, sobre todo, entre las personas. Valores diversos, culturas diferentes, demografías variadas... El mundo es un crisol de diferencias. Aunque es más lo que nos une que lo que nos separa, aquello que diferencia a las personas puede resultar un detonador de conflictos que es preciso gestionar para lograr el deseado desarrollo sostenible a todos los niveles.

Los líderes y responsables del desarrollo de países, regiones, instituciones y personas tienen que aprender a gestionar la diversidad para convertir las diferencias en generadoras de innovación y potencialidades. Y que no sean sólo fuentes de conflicto.

Crear sensibilidad sobre la realidad diversa que impacta todo el quehacer de la humanidad es una gran contribución que hacen los autores de este libro. Sin duda reta la curiosidad de sus lectores el verse reflejados en sus contenidos. Anima a perder el miedo y a abrazar las diferencias como cosa propia, ya que convivir con ellas es inevitable. Les anima a buscar información, a adentrarse en el conocimiento que va definir si su vida profesional y social será de evolución continua o de permanente crisis. Para las personas con responsabilidad en la gestión de empresas e instituciones los aprendizajes reseñados aportarán herramientas valiosas para gestionar la diversidad en sus organizaciones. El análisis que aquí se realiza de las experiencias de empresas españolas permitirá al lector comprender cómo una gestión proactiva de la diversidad promueve una mayor integración en los equipos de trabajo, independientemente de sus diferencias de género, de edad, de origen, etc. para así afrontar con convicción los retos que plantea el cambiante entorno actual.

Myrtha Casanova

Fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad

Capítulo II

OBJETIVOS



El incremento sostenido de la demanda laboral, ocurrido entre 1978 y 2008, introdujo profundos cambios en la sociedad española: según el INE, hasta finales de 2007, la demanda laboral experimentó un crecimiento casi sostenido que representó un 57% más de empleos netos entre 1987 y 2007, lo que coincidió con un descenso en la oferta.

En este contexto, el fenómeno de la inmigración y el surgimiento de nuevos modelos sociales han dado lugar a cambios radicales en el entorno social, empresarial y económico, en el que se mueven las empresas españolas.

De acuerdo a los datos del INE, los extranjeros en España suponían, a finales de 2008, un 8% de la población total. Según el Ministerio de Trabajo, en ese momento, los inmigrantes ocupados, en régimen de alta laboral, sumaban 2,1 millones de personas, más del 10% de la población ocupada.

La incorporación de la mujer al mundo laboral ha llevado a la transformación de los roles, tradicionalmente asignados a cada género. En España, el porcentaje de mujeres ocupadas representa el 42% de los trabajadores. En los últimos 30 años, el número de mujeres activas en nuestro país ha crecido alrededor de un 30% cada 10 años: de 3,8 millones, en 1978, a 9,3 millones, en 2007. La ley de Igualdad, sancionada en 2007, ha consolidado una tendencia de reconocimiento de la posición de la mujer en el entorno del trabajo que se inicia, al menos, a finales de la década de 1970. La introducción de legislación contra la discriminación ha tenido también sus efectos sobre otras dimensiones de la diversidad, como la orientación sexual o las creencias religiosas.

Por su parte, la Ley de Integración Social de los Minusválidos (*LISMI*), reglamentada en 1984, ha significado un avance en la integración laboral de las personas con discapacidad.

Este nuevo contexto social ha tenido un profundo impacto en la gestión empresarial y en particular, a nivel de Recursos Humanos. En este sentido, el tema de la diversidad ha cobrado relevancia en el discurso social, para las administraciones y en la agenda de pequeñas, medianas y grandes empresas.

Su importancia queda de manifiesto, por ejemplo, en la iniciativa de la UE al declarar el año 2008 como Año Europeo del Diálogo Intercultural y la presentación del Chárter de la Diversidad en Bruselas el 11 de diciembre de 2008, en cuya elaboración participaron más de 80 empresas españolas.

Sin embargo, la “Gestión de la Diversidad” está aún lejos de formar parte de las herramientas al alcance de los empresarios españoles. Como se tratará más adelante, se trata de un concepto que sólo es utilizado, consciente y proactivamente, por una minoría de los actores en este territorio.

Los objetivos principales de este estudio son:

- Realizar un diagnóstico de la Gestión de la Diversidad cultural y de género en las empresas españolas, con énfasis en las Pymes.

- Identificar vías para promover el mejor aprovechamiento de las oportunidades asociadas a la diversidad cultural y de género en la empresa española.

Las áreas de información a tratar en este proyecto son las siguientes:

EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD

- Definición actual del concepto:
 - La diversidad: definición e implicaciones. Qué representa la diversidad en el entorno de las empresas en particular y las organizaciones en general.
 - La diversidad según las distintas perspectivas: la bibliografía internacional, los expertos españoles, las empresas, las organizaciones de trabajadores en general, y los colectivos de género, de orientación sexual, de personas con discapacidad, de origen étnico.
 - Conocimiento y actitudes hacia el concepto de diversidad:
 - Nivel de conocimiento, relevancia y familiaridad con el concepto.
 - Actitudes hacia la diversidad en las organizaciones.
 - Las dimensiones de la diversidad: cómo se comprende y se valora el concepto de diversidad en relación con las distintas perspectivas.
 - Cómo se valoran los distintos colectivos. La problemática de la discriminación hacia los colectivos “diversos”: las mujeres, los mayores, los inmigrantes, los discapacitados, los homosexuales, etc.
 - La diversidad en relación con el entorno de las organizaciones y colectivos específicos. Uniformidad y diversidad en los mercados.
 - La diversidad en el marketing. Alcances de la tendencia hacia la personalización de productos y servicios. Los enfoques de “Café para todos vs. Traje a medida”.
 - Beneficios e inconvenientes asociados a la diversidad en las organizaciones: argumentos a favor y en contra de la diversidad. Expectativas, inquietudes y preocupaciones en relación con la diversidad de los equipos y las organizaciones.

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

- Definición de Gestión de Diversidad:
 - ¿Qué se entiende por Gestión de la Diversidad? Principales componentes del concepto.
 - La Gestión de la Diversidad frente a otros conceptos afines: diferencias y puntos en común:
 - La Igualdad de Oportunidades y la Gestión de la Diversidad.

- La Responsabilidad Social Corporativa y la Gestión de la Diversidad.
- La historia del concepto de Gestión de la Diversidad en las organizaciones. La evolución de los distintos enfoques.
 - La Gestión de la Diversidad en Estados Unidos. Surgimiento de la problemática de la diversidad. Situación actual. La perspectiva de las empresas y de los expertos.
 - La Gestión de la Diversidad en la Unión Europea. Surgimiento de la problemática. Papel de las instituciones: la Comisión Europea, los Estados nacionales, etc.
- Actualidad del concepto de Gestión de la Diversidad. Iniciativas más recientes en el campo de la Gestión de la Diversidad.
 - La Gestión de la Diversidad en los medios de comunicación. ¿Cómo se trata la Gestión de la Diversidad en la prensa generalista y especializada? Frecuencia y tratamiento de la cuestión.
 - Principales Eventos relacionados con la Gestión de la Diversidad. Notoriedad de las iniciativas. Promotores y principales participantes. El Congreso Internacional SIE-TAR Granada 2008.
 - La actividad institucional: principales Organismos públicos, Fundaciones y Empresas que están desarrollando iniciativas en el ámbito de la Gestión de la Diversidad.
- La Gestión de la Diversidad según el tipo de empresa: las Grandes Empresas y las Pymes.
 - ¿Cómo enfocan Pymes y Grandes Empresas la diversidad de sus equipos y mercados? Puntos en común y diferencias asociadas. Distancia en los enfoques: ¿en qué medida influye la dimensión de las organizaciones y sus recursos?
- Evaluación de la Gestión de la Diversidad.
 - Principales beneficios asociados: cuáles son sus principales contribuciones a las organizaciones.
 - Áreas asociadas: la Gestión de Personas, la relación con los mercados (clientes y proveedores) y la imagen global de las empresas. Los resultados: productividad, ahorro de costes, mejora de los resultados empresariales.
 - Principales inconvenientes y limitaciones: problemas asociados a la incorporación y gestión de equipos diversos.
 - Limitaciones: ¿en qué circunstancias las repercusiones de la Gestión de la Diversidad son cuestionables?
 - Las exigencias que plantea la Gestión de la Diversidad: iniciativas que es necesario poner en práctica en equipos diversos.

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

- Percepción de la Gestión de la Diversidad en la Empresa española:
 - Nivel de conocimiento: en qué medida la empresa está familiarizada con el concepto global de Gestión de la Diversidad. Aspectos más conocidos y menos conocidos.
 - Actitudes hacia la diversidad. Grado de interés por la Gestión de la Diversidad.
 - Motivaciones para promover la diversidad en una empresa. Beneficios percibidos.
 - Inconvenientes y limitaciones percibidos en la Gestión de la Diversidad.
- La implementación de la Gestión de la Diversidad en la Empresa española.
 - Tipos de iniciativas desarrolladas. Casos y Buenas prácticas.
 - Alcance de la Gestión de la Diversidad:
 - La organización de la Gestión de la Diversidad: recursos asignados. Niveles de la organización implicados.
 - El enfoque de la Gestión de la Diversidad:
 - Puntual: reaccionar frente a problemas circunstanciales.
 - Estratégico: la planificación de la Gestión de la Diversidad a largo plazo.
- Las dimensiones de la diversidad y su gestión en la empresa española: la diversidad de género, de edad, de origen étnico, de orientación sexual, de funcionalidad.
 - Percepción global de la dimensión.
 - Iniciativas de Gestión de la Diversidad puestas en marcha en relación con cada dimensión.

LA FORMACIÓN Y LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

- El papel de las universidades y escuelas de negocios en la Gestión de la Diversidad.
 - Iniciativas actuales. Qué actividades de formación se están desarrollando en temas de Gestión de la Diversidad.
 - Expectativas y demandas. Relevancia de la contribución de los centros de enseñanza en la Gestión de la Diversidad.

Capítulo III

METODOLOGÍA



Para la realización de este estudio se utilizó una metodología mixta:

ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS

Se realizó una revisión del material publicado existente sobre la Gestión de la Diversidad y de las dimensiones que la componen (Género, Inmigración, Personas con discapacidad, Orientación sexual, Creencias). Las fuentes consultadas se detallan en el apéndice bibliográfico.

ESTUDIO CUALITATIVO

Se realizaron 19 entrevistas en profundidad, de 90 minutos de duración, distribuidas en tres tipos de público:

Expertos en Gestión de la Diversidad	6
Empresas: Responsables de la gestión de personas, dirección, trabajadores	9
Organizaciones: Colectivos de la diversidad (de mujeres, de orientación sexual, discapacitados, sindicatos)	4

Los expertos entrevistados han sido: Myrtha Casanova (Instituto Europeo de la Gestión de la Diversidad - IEGD), Assumpta Aneas (Universidad de Barcelona / SIETAR), Celia de Anca (Instituto de Empresa), Alfonso Jiménez (PeopleMatters), Javier Cantera (Grupo Blc) y Rosa María Dumenjo (Fundación María Aurèlia Capmany).

La búsqueda de material bibliográfico, la selección de los entrevistados y la revisión técnica del informe fueron realizadas por Jazmín Chamizo, Master en Comunicación Intercultural por la Universidad de Nueva York. Sin su aporte este trabajo no hubiera sido posible.

Nuestro agradecimiento a: Carles Solà (TV3 - Televisió de Catalunya), Maribel Ruiz (Grupo Sos), Esther López Moreno (Alcatel - Lucent), Myrtha Casanova (Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad - IEGD), Lucía Molinos y Valentín Raya (ASAJA - Asociación de Agricultores Jóvenes de Andalucía), Silvia Escribano y Joanna (Beauty Boulevard), Llum Ventura (la Pelu), Ana Corral (UGT), Josefa Torres (Fundación Once) y especialmente, a Cecy.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de Octubre y Noviembre de 2008.

NOTA METODOLÓGICA: TÉCNICAS Y MÉTODOS CUALITATIVOS

Al tratarse de un proyecto de carácter exploratorio, que apunta a identificar las principales dimensiones de la problemática de la Gestión de la Diversidad y a establecer posi-

bles vías de actuación en este campo, se consideró pertinente recurrir a la investigación cualitativa. Esta metodología está orientada al registro e interpretación de los discursos sociales, y su representatividad es considerada “estructural” y no estadística. Se trata de obtener representación de los discursos de cada uno de los perfiles sociales relevantes ante la problemática, analizada desde cada una de las posiciones (Castro y Castro, 2001). Desde esta perspectiva, se recurrió a expertos, empresas y organizaciones de colectivos representativos de la diversidad, que permitieron establecer las líneas de argumentación, y los imaginarios, en torno a las cuales se construye la posición de cada perfil social relevante. La recurrencia de los discursos individuales de los entrevistados, y su contras-tación con las fuentes documentales ante la problemática tratada, han permitido arribar a las observaciones e interpretaciones contenidas en el presente documento.

La identificación del entrevistado en cada cita textual incluida en el documento se limita a determinadas citas puntuales, en las que se consideró imprescindible. Se entiende que las citas constituyen una ilustración del discurso social y su valor deriva de su representatividad estructural. Por otra parte, nuestro compromiso con la confidencialidad, teniendo en cuenta que la información obtenida ha sido recogida en un encuentro privado, nos inhibe de identificar en cada caso a la persona emisora.

Capítulo IV

DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE DIVERSIDAD



Diversidad.

(Del lat. *diversitas*, *-ātis*).

1. f. Variedad, semejanza, diferencia.
2. f. Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.

(Del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española)

1. EL TÉRMINO “DIVERSIDAD”

En la definición del término “diversidad” del Diccionario de Real Academia de la Lengua se encuentran implícitas las dimensiones básicas que genera este concepto en el contexto empresarial:

- “Variedad”, el reconocimiento de la heterogeneidad. La diversidad como opuesto a la uniformidad, a la homogeneidad. La diversidad como un repertorio de elementos iguales entre los que no se establecen prioridades.
- “Desemejanza” introduce una dimensión de preferencia y prioridad. Establece un punto de vista frente a la variedad: se reconoce la diversidad desde una perspectiva específica. Lo desemejante es lo distinto y remite a exclusión.
- “Diferencia” lleva implícita la idea de tensión. Las diferencias entre los elementos se asocian a intereses: el reconocimiento del otro también implica diversidad en los intereses y divergencia o discordia.
- “Abundancia” se identifica con riqueza, multiplicidad de elementos que comparten un contexto. La diversidad enriquece.

Estas cuatro dimensiones se encuentran en el discurso de expertos y entrevistados y reflejan oportunidades y amenazas que surgen en relación con el concepto de “Gestión de la Diversidad”.

2. ACTUALIDAD Y RELEVANCIA DEL CONCEPTO DIVERSIDAD

El concepto diversidad se encuentra muy presente en el discurso público actual. Organismos internacionales, como la ONU, la UNESCO y la Unión Europea, han colocado la cuestión de la diversidad en el centro de la agenda institucional. La diversidad cultural, la bio-diversidad, la diversidad en la educación, la diversidad en la empresa forman parte del discurso de instituciones y líderes de opinión en distintos entornos, y se asocian con una valoración positiva de la diferencia en el marco del respeto, la armonía y la convivencia.

El discurso de la diversidad puede considerarse como complementario al de la globalización: la mayor integración de la sociedad mundial tiene como contrapeso el reconocimiento de las singularidades locales. El concepto de diversidad responde a esta necesidad de integración desde el respeto al valor de la propia identidad, como menciona Santiago Iñiguez de Onzoño en su prólogo al libro de de Anca y Vázquez Vega (2005).

“Si se acepta la diversidad como un hecho, el análisis científico y el desarrollo de propuestas normativas, para la acción, que permitan aprovechar esta diversidad, como pilar de la construcción de una cultura cosmopolita, requiere de una disposición de humildad y respeto hacia lo diverso” (Santiago Iñiguez de Onzoño en de Anca, C. y Vázquez Vega, A. - 2005)

El respeto de la diversidad se entronca con los derechos individuales y se origina en la modernidad ilustrada del siglo XVIII: la libertad individual y sus correlatos, las libertades de opinión, de conciencia y de religión, la igualdad de derechos y deberes y la no discriminación; es decir, el respeto hacia el otro, considerando su individualidad.

En este marco, la diversidad aparece vinculada a valores fundamentales, como son la no-discriminación y la igualdad de derechos y oportunidades. De hecho, la evolución reciente de la problemática de estos conceptos se reconoce como muy relacionada: las iniciativas para combatir la discriminación de las personas, por su raza, género, edad, discapacidad, apuntan a la igualdad de oportunidades y derechos y constituyen el antecedente histórico inmediato para el surgimiento del concepto de diversidad, aplicado a las organizaciones y a las empresas.

3. EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

En la definición del concepto de diversidad, aplicado a las organizaciones, los especialistas distinguen dos componentes (Sánchez Gardey, 2008, IEGD, 2008). En primer lugar, la heterogeneidad de los grupos es un componente básico de la diversidad. Las diferencias entre las personas constituyen la condición *sine qua non* para el surgimiento de esta temática.

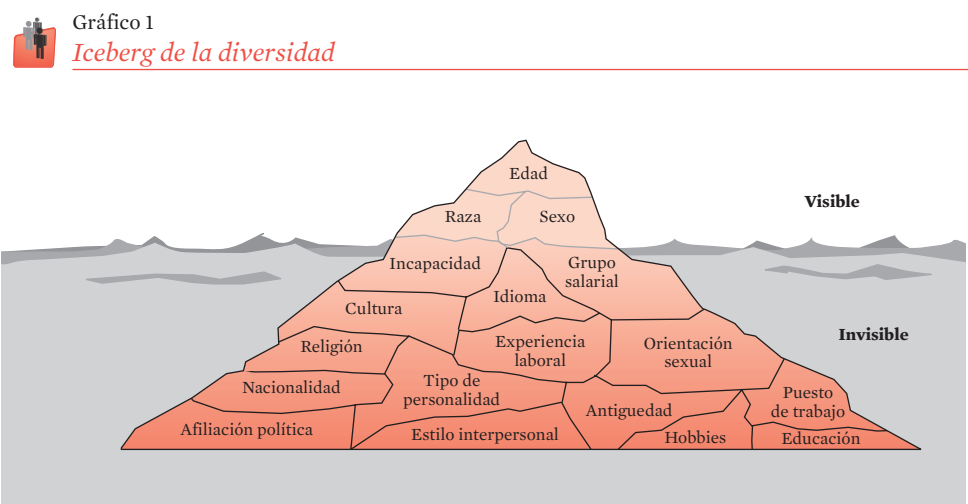
El segundo componente precisa qué tipo de diferencias son relevantes en relación con la diversidad. Los expertos coinciden en que sólo se atiende a aquéllas que inciden sobre el funcionamiento de un grupo de trabajo. Desde esta perspectiva, se entienden, como significativas, las características de las personas que afectan sus relaciones con el grupo y que inciden sobre los resultados de su actividad.

En el análisis de la bibliografía existente sobre diversidad y empresa, se registra un cierto consenso al distinguir dos grupos entre las características de las personas que inciden sobre su desempeño:

- a) El nivel externo que incluye los aspectos socio-demográficos: la etnia, la edad, el género. Son reconocibles exteriormente y se entienden como inmutables.

- b) El nivel interno que incluye aspectos invisibles, tales como la formación, la trayectoria, las creencias y valores, las preferencias (la orientación sexual, las convicciones políticas, las aficiones), las actitudes y los valores. Pueden ser modificables por los individuos.

La metáfora del iceberg ha sido ampliamente utilizada por diversos autores para representar estos dos niveles (Casanova, 2008):



Fuente: Casanova, 2008

La utilización del iceberg para representar las dimensiones de la diversidad destaca la importancia de los aspectos no visibles. Los aspectos externos y visibles hacen que la diversidad resulte evidente, pero los aspectos no visibles tienen, incuestionablemente, una gran incidencia sobre la comunicación entre las personas y, en última instancia, repercuten significativamente sobre el rendimiento de los equipos de trabajo. La metáfora del iceberg resulta también pertinente para subrayar que, incluso, los equipos aparentemente homogéneos resultan diversos en sus aspectos no visibles.

Entre los especialistas en gestión de empresa consultados se registra un alto nivel de consenso sobre las dimensiones más significativas de la diversidad actual en la empresa, sobre su evolución reciente y su situación actual. El género, la discapacidad, la etnia / raza, la edad y la orientación sexual son mencionados prácticamente por todas las fuentes consultadas. Las características más invisibles de las personas ocupan, en general, un lugar relativamente secundario en su discurso. La orientación sexual aparece como la excepción: es la única dimensión de la diversidad no visible que se trata extensamente en el discurso de los expertos.

En la relevancia que han alcanzado las dimensiones de la diversidad más mencionadas (género, discapacidad, etnia, edad, orientación sexual) se reconoce que han contribuido diversos factores:

- La legislación española y europea aporta un marco de referencia para la identificación de las características personales, que son significativas para el tema de la diversidad. Desde la Constitución de 1978, se asegura la igualdad de los españoles ante la ley y se hace referencia explícita al sexo, la raza y la religión. A partir de entonces, otras leyes han precisado y profundizado en el reconocimiento de los derechos y en la igualdad de oportunidades para distintos colectivos.
- Los medios de comunicación, y en particular algunas campañas publicitarias, han atraído la atención y han generado opinión sobre la no-discriminación, en particular de determinados sectores de la población: las mujeres, los discapacitados, los inmigrantes y el colectivo denominado “LGTB” (lesbianas, gays, transexuales y bisexuales).
- La magnitud del fenómeno de la inmigración, y en particular la visibilidad social de la inmigración (proveniente de países del Tercer Mundo) en el mercado laboral, en los espacios públicos y en los medios de comunicación, pone de manifiesto un cambio demográfico muy rápido y muy notable para la opinión pública.

Para los expertos consultados, este último aspecto es el que más ha contribuido a otorgar importancia al concepto de diversidad en la empresa. Las iniciativas relacionadas con el Género, la Orientación Sexual, la Discapacidad o incluso la Edad, que han dado lugar a importantes cambios en las normativas y pautas de gestión, no han alcanzado a convertir la diversidad en un tema de empresa. Se trata de temas que se abordan cada uno de manera específica, como resultado de la presión de los colectivos implicados y de la legislación, y no como una cuestión integrada dentro de una problemática global como es la diversidad, como señala la Myrtha Casanova.

“En España, ha surgido la sensibilidad o la concienciación con el tema de la inmigración. Todavía no han relacionado que hay otros factores de la diversidad. Los que sí lo saben son los otros países. Y la Comisión Europea que tiene un compromiso importantísimo: Europa es diversa”. (Myrtha Casanova)

El fenómeno demográfico y ocupacional de la inmigración por su magnitud y, probablemente, por sus implicaciones a múltiples niveles, ha otorgado notoriedad y significación a la cuestión de la diversidad. Desde esta perspectiva, la significación del fenómeno de la inmigración ha representado un cambio cualitativo para la empresa y para la sociedad en su conjunto. Mientras la visibilidad en el mundo de la empresa de mujeres, de personas mayores de 50 años, de personas discapacitadas, del colectivo LGTB ha sido progresiva, la de los trabajadores extranjeros ha sido muy acelerada y muy extendida, como se verá más adelante.

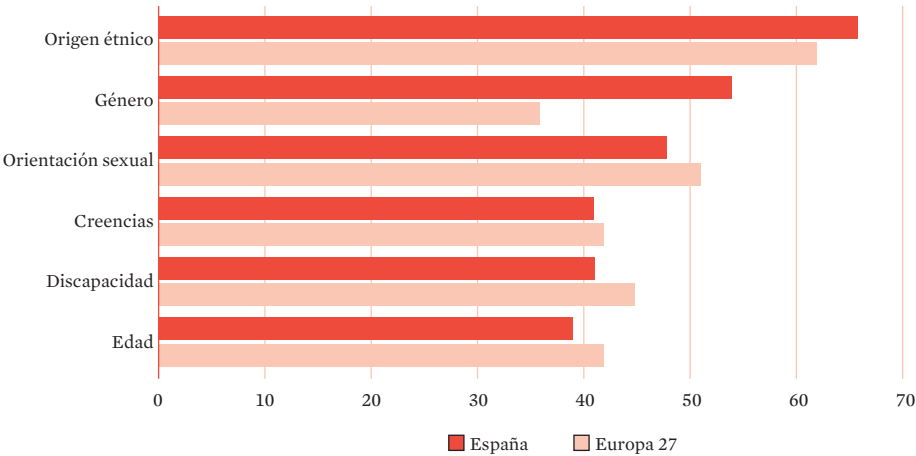
4. LAS DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD

Las principales dimensiones de la diversidad visible han sido ampliamente analizadas en numerosos estudios que permiten establecer el nivel de discriminación percibido por la población y su incidencia en el contexto del empleo. Sobre la diversidad “invisible” la información es más escasa. En el siguiente gráfico se indican los resultados del Eurobarómetro 2008, que muestran la incidencia de los distintos tipos de discriminación desde la perspectiva de la población general. Los Eurobarómetros especiales, dedicados al tema de la Discriminación, establecen un diagnóstico global de la problemática de la discriminación.



Gráfico 2

Percepción y experiencia de la discriminación. ¿Cuál de los siguientes tipos de discriminación está muy extendido o bastante extendido en su país?



Fuente: Eurobarómetro 296. Discriminación en la Unión Europea, 2008

Según el Eurobarómetro “Discriminación en la Unión Europea”, realizado en marzo 2008, el origen étnico constituye el principal factor de discriminación para los españoles a nivel de la sociedad en su conjunto: dos tercios de los entrevistados entienden que es un tipo de discriminación muy, o bastante, extendido en España.

La discriminación de género es percibida como extendida, o muy extendida, por el 54% de los entrevistados, la orientación sexual por el 48%. En el marco de la sociedad en su conjunto, las creencias, la discapacidad y la edad son factores reconocidos como discriminatorios por el 40% de la muestra.

En el entorno laboral en particular, los resultados del Eurobarómetro sobre Discriminación en la Unión Europea 2006 muestran que la discapacidad y la edad son factores de discriminación para 4 de cada 5 españoles. Ante la pregunta: “¿Diría usted que con califica-

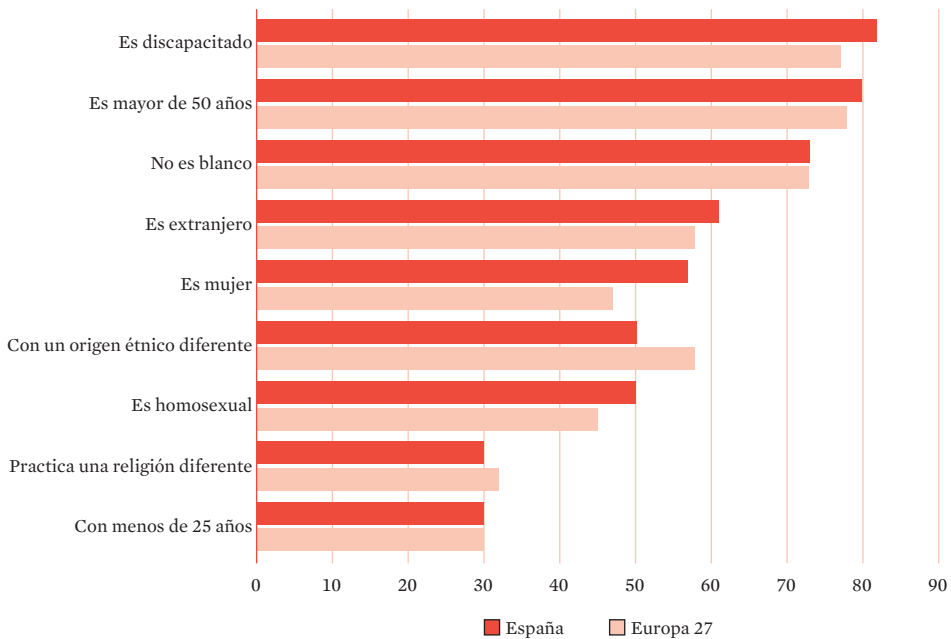
ciones o diplomas equivalentes, el siguiente tipo de persona es más probable, tan probable como o menos probable que otros en el momento de acceder a un empleo, ser aceptado para formación o ser promovido?”, para el 83% de los entrevistados españoles es menos probable que se contrate, promueva o forme a un discapacitado frente a una persona sin discapacidad.

La discriminación por edad aparece en segundo lugar: el hecho de tener más de 50 años de edad resulta una desventaja para el 80% de la muestra. Los factores vinculados al origen (no ser blanco, ser extranjero, con origen étnico diferente), el género y la orientación sexual aparecen como discriminatorios en un segundo nivel, como se puede ver en el gráfico siguiente.



Gráfico 3

*Probabilidad de selección para acceder a un empleo, formación o promoción.
(Contestan es menos probable que se contrate, forme o promueva a una persona con las características siguientes que a otra con las características opuestas)*



Fuente: Eurobarómetro 263, 2006

En síntesis, discapacidad, género, edad, origen étnico y orientación sexual resultan las dimensiones de la diversidad que más relevancia adquieren en el contexto específico del empleo, tanto para el discurso social como para las organizaciones.

5. ACTITUDES HACIA LA UTILIZACIÓN DEL TÉRMINO “DIVERSIDAD”

El relativo consenso y la aceptación del concepto diversidad observado entre los expertos en Gestión de Personas, contrasta con los matices y reticencias que surgen entre los colectivos de inmigrantes, mujeres o discapacitados. Las connotaciones de exclusión que se asocian con este concepto despiertan las reticencias de las organizaciones que representan algunos de los principales colectivos:

- Entre las organizaciones especializadas en temas de género, la consideración de las mujeres como “diversas” suscita reticencias o rechazo: entienden que esta clasificación las identifica como minoría y establece el patrón de lo masculino como referencia.

“Cuando hablas de diversidad, la gente tiene en mente enseguida la raza, el origen, la etnia, pero poner en diversidad el género a veces choca. Y para nosotros hay un tema muy claro, la diversidad de género es quizá “la diversidad” y el concepto de diversidad de género incluye a toda la población y esta diversidad incluye la globalidad de las otras diversidades. La diversidad de género es uno de los capítulos más importantes del concepto de diversidad...”

- Entre los especialistas en inmigración, la identificación de los trabajadores inmigrantes como diversos despierta suspicacias: se entiende que el término de “diversidad” sólo se aplica a los inmigrantes provenientes de países del Tercer Mundo, mientras los provenientes de los países desarrollados son mencionados por su nacionalidad. Así, “diversidad” adquiere connotaciones de desvalorización y exclusión.

“Se acude al término para ser políticamente correcto a la hora de referirse a las migraciones... En Andalucía, donde la población extranjera es mayoritariamente del llamado primer mundo, no siempre se habla de diversidad. Los latinoamericanos parece que sí representan diversidad, mientras los británicos no representan diversidad, cuando lo son.”

- Entre los colectivos de discapacitados, el concepto de “Personas con discapacidad” es preferido frente al de “diversidad funcional”, utilizado por algunos expertos. Para este grupo, su identificación con la idea de “diversidad” representa una pérdida: su reconocimiento como personas, con pleno derecho a ocupar un puesto de trabajo, representa un logro que parece diluirse al ser etiquetados bajo el concepto de “diversidad”.

“No lo comparto del todo: el concepto de diversidad funcional hace referencia a que determinadas personas pueden hacer una serie de cosas y no pueden hacer otras. Aunque pueda sonar más moderno el concepto de diversidad funcional, creo que realmente no obedece a lo que nosotros estamos tratando: prefiero todavía, aunque no me guste demasiado el término, ‘Personas con discapacidad’. Ahora, por lo menos somos ‘personas’”.

- Entre los colectivos relacionados con la orientación sexual, su identificación con la diversidad es valorada muy positivamente. De hecho, desde la organización se promueve la creación de comités de diversidad en las empresas donde trabajan sus miembros. Para este colectivo, el hecho de ser reconocidos como diversos representa su aceptación por parte del grupo.

“Dentro de nuestra organización hay gente que está promoviendo la creación de grupos de diversidad en las empresas en las que trabajan”.

En conclusión, la consideración de un colectivo como diverso resulta controvertida y es rechazada por la mayor parte los colectivos “diversos”. Se entiende que, su catalogación como tales, representa una forma de discriminación dentro de la sociedad, que los excluye de los grupos “no-diversos”, en principio más integrados. De hecho las dimensiones “visibles” son las que más se resisten a aceptar esta denominación: son colectivos que buscan la plena integración dentro de la sociedad y desde su perspectiva, ser reconocidos como diversos constituye un retroceso en su proceso de asimilación.

Sólo desde la orientación sexual –una diversidad no visible– se valora positivamente su identificación con el concepto. Para estos grupos, el reconocimiento de su existencia representa un paso importante hacia su plena integración dentro de los equipos de trabajo.

Capítulo V

ÁMBITOS EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD



1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

En la bibliografía consultada no se encuentra una definición del concepto que sea asumida, como referencia, por los expertos. Cada autor propone una definición que vincula, de manera particular, los múltiples elementos que la integran. Sin embargo, se registran ciertos aspectos que son comunes a la mayoría de las definiciones consultadas. En este proyecto se adopta, como referencia, la definición propuesta por Myrtha Casanova (2008), la experta en el tema con mayor trayectoria en esta temática en España, que articula los elementos que son compartidos por una mayoría de líderes de opinión de la siguiente manera:

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

En esta definición de Gestión de la Diversidad se destacan cinco elementos, que pueden ser agrupados en tres dimensiones principales:

- **El nivel de la Gestión de la Diversidad en las organizaciones: Se trata de un elemento estratégico para la empresa.**

La Gestión de la Diversidad es una iniciativa asociada a la alta dirección y exige su compromiso porque tiene incidencia directa sobre los resultados de la compañía. Aunque se trata de una iniciativa estrechamente vinculada a la Gestión de Personas, debe alcanzar todas las áreas de la organización, teniendo también presente la relación con los clientes y con los proveedores. Debe ser considerada un componente de la misión y la visión corporativas.

- **La Gestión de Personas: La inclusión de las personas integrando sus características individuales para lograr su satisfacción en el puesto de trabajo.**

La empresa diseña sus políticas de Gestión de Personas con flexibilidad, con la intención de proporcionar unas condiciones de trabajo adecuadas a cada trabajador, que le permitan sentirse satisfecho y con disposición a contribuir a la organización. Se trata de una premisa básica de la Gestión de la Diversidad: reconocer las diferencias entre las personas al establecer unas condiciones de trabajo adecuadas a su especificidad producirá una mejora significativa en su desempeño.

- **La Gestión de Empresa: Con vistas a optimizar la eficacia de los procesos y mejorar los resultados.**

La Gestión de la Diversidad contribuye a crear y preservar las condiciones que permiten una mejora en la cadena de valor. Una gestión proactiva, que incluya las personas independientemente de sus características individuales, producirá efectos significativos en los procesos de producción que se apreciarán en los resultados de la empresa.

Algunos autores incluyen, además, dimensiones que contemplan las relaciones de las empresas y organizaciones con interlocutores externos: sus clientes y proveedores y su

reputación. Desde esta perspectiva, se entiende que equipos diversos lograrán una mejor comunicación con clientes y proveedores, también diversos, y que una empresa, que aprecia y fomenta la diversidad, genera una imagen más positiva en la sociedad.

Desde la perspectiva de los expertos entrevistados en el estudio cualitativo, la diferencia entre el modelo tradicional y la Gestión de la Diversidad se identifica con flexibilidad, apertura e innovación.

“En épocas anteriores, la empresa tenía una cultura bastante seria, bastante cerrada, a la que casi cualquier empleado se tenía que adherir. Y, cada vez más, las empresas están intentando dar una flexibilidad, se van abriendo cada vez más a las necesidades de los empleados, lo cual les permite crear, innovar y ser ellos mismos. Y de ese modo, se busca que el producto que la empresa haga refleje un mercado cada vez más diverso”.

Se trata de un cambio sustancial en el enfoque de la gestión organizacional. La incorporación de la Gestión de la Diversidad supone apertura, flexibilidad y una estructura de empresa donde predomina la horizontalidad y la interrelación entre las personas, que contrasta con la gestión centralizada y homogeneizadora del patrón tradicional.

2. ACTUALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Desde mediados de la década de 2000, la Gestión de la Diversidad comienza a convertirse en un tema de actualidad en la gestión de empresa. Distintos tipos de iniciativas marcan este cambio de tendencia. Si bien propuestas pioneras, como la del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, fundado por Myrtha Casanova, que lleva más de diez años promoviendo la reflexión y la formación en el tema, en España sólo comienza a trascender los espacios minoritarios a partir de 2005.

Las publicaciones de la Comisión Europea (*The Costs and Benefits of Diversity*. CE, 2003, *The Business Case for Diversity*. CE, 2005), el libro de Celia de Anca y Antonio Vázquez-Vega, *La Gestión de la Diversidad en la empresa actual* (2005), constituyen referencias relevantes para los expertos en el área. Pero es en 2007 cuando el tema comienza a ser tratado con frecuencia en la prensa económica y poco después la prensa generalista, en particular a raíz de la publicación del *“Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en la empresa española: Retos, oportunidades y buenas prácticas”*, (Pin, J., García Lombardía, P., Gallifa, A., 2007). Más recientemente, en octubre 2008, la Comisión Europea publica el informe *“Continuing Diversity Journey: Business Practices, Perspectives and Benefits”*, especialmente centrado en la Pequeña y Mediana Empresa.

La relevancia que comienza a adquirir la Gestión de la Diversidad queda destacada en el artículo publicado en *Expansión y Empleo* el 28-1-2008 (ver recuadro) con motivo del octavo aniversario de la cabecera.

La diversidad enriquece a las empresas

(Expansión & Empleo, 21-1-2008)

“La Gestión de la Diversidad es hoy un reto estratégico para las empresas que prefieren huir de las cuotas de género y apostar por el talento personal. Cultura, religión, raza, edad, género y habilidades personales conforman la radiografía de la diversidad en la sociedad y trasladarla a sus empresas es el gran reto de los departamentos de Recursos Humanos... Los expertos aseguran que hay que gestionar la diferencia para que se convierta en un factor de desarrollo. Para ello recomiendan la búsqueda de fuentes de selección en diferentes lugares, la creación de programas de inclusión adecuados para acoger a los profesionales que se apartan del estereotipo clásico y la armonización de la vida familiar y laboral... Desde las páginas de E&E se anima a las organizaciones a encontrar las oportunidades que ofrece trabajar en entornos diversos”.

En este editorial se destaca la Gestión de la Diversidad como el último de los ocho grandes hitos de los últimos años en la gestión de Recursos Humanos y se promueve su utilización como herramienta fundamental para la Gestión de Personas en las organizaciones. Otros medios de la prensa económica, como “5 Días”, y de la prensa general (El País, La Vanguardia, El Mundo) han tratado ampliamente el tema, con la cobertura de eventos, con entrevistas a expertos como José Ramón Pin, Myrtha Casanova, Conxita Folguera, comentando casos destacados (NH Hoteles, Grupo Vips, Hewlett-Packard, etc.) y reseñando publicaciones, tales como el mencionado “Libro Blanco de la Gestión de la Diversidad”. Debe señalarse también el blog de Uxío Malvido, “Diversidad Corporativa” (<http://diversidadcorporativa.wordpress.com/>). Presentado en diciembre de 2007, este blog revisa la actualidad de la diversidad y comenta los principales eventos y publicaciones.

La actualidad de la reflexión sobre la Gestión de la Diversidad se manifiesta también en tres eventos, que han tenido lugar a lo largo del año 2008. Entre los días 20 y 21 de febrero, se realizó en Madrid el I Congreso Internacional Alares, convocado por la Fundación Alares bajo el tema “Calidad de vida y Competitividad empresarial”. En este congreso, en la sesión dedicada a Gestión de la Diversidad, Myrtha Casanova presentó su ponencia “Diversidad, Fuente de Innovación y Conocimiento” en la que fundamenta el valor de la Gestión de la Diversidad. Para ello, describe la tendencia hacia la diversidad del mundo actual, luego presenta casos de empresas exitosas que han configurado equipos diversos, que le han permitido desarrollar una oferta de productos más adecuada a sus mercados. Finalmente, ilustra sobre los procedimientos utilizados para optimizar el rendimiento en los equipos diversos.

En octubre de 2008 tuvo lugar en Granada el Congreso Internacional SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research). Se trata de un evento que convoca a expertos en Interculturalidad de todo el mundo. El tema del congreso fue la globalización y sus efectos sobre las personas y las organizaciones.

Entre las ponencias y seminarios más relevantes para la temática de Gestión de la Diversidad se destacan las siguientes:

- Nancy Adler, “I am My Mother’s Daughter: Early Childhood Influences on Leadership Success”. (Soy hija de mi madre: influencias durante la infancia temprana que afectan el éxito en el liderazgo). La autora presentó su artículo, recientemente publicado en *European Journal of International Management*. Su enfoque se centra en la creación de un entorno propicio para la comunicación genuina entre las personas. La Dra. Adler propone la comunicación y la escucha como recurso fundamental para superar los estereotipos nacionales o culturales, que obstaculizan el entendimiento.
- Jennifer Mahon, Luis Pires & Cheryl Woehr presentaron una sesión denominada “Changing Landscapes: Exploring the Effects of Global Immigration in Spain” (Paisajes cambiantes: explorando los efectos de la inmigración mundial en España).

El trabajo desarrollado en la sesión estaba centrado en el tema del congreso: ¿Cómo desarticular los mitos, estereotipos y temores frente a la inmigración? En particular, Luis Pires, profesor en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, demostró, a partir de datos provenientes del INE y de la Seguridad Social, cómo la inmigración ha contribuido a la reducción de la tasa de desempleo. Entre otros argumentos, este autor demostró cómo el incremento del porcentaje de extranjeros, que tuvo lugar entre 2000 y 2007, fue acompañada por la caída en la tasa de desempleo.

Para estos autores, el miedo es el principal factor que produce reacciones de rechazo hacia la integración de la inmigración, e identifican tres dimensiones en el miedo: el miedo al proceso (sentirse inseguro acerca del desarrollo de la actividad), el miedo a la propia supervivencia (pérdida de trabajo, exclusión en las promociones, pérdida de beneficios sociales) y el miedo a la supervivencia del grupo (la familia, la comunidad, la nacionalidad).

Desde su perspectiva, el tratamiento de la Gestión de la Diversidad debe contemplar las tres dimensiones del miedo y desarrollar iniciativas de formación o de trabajo personal y grupal que los aborden paralelamente. El miedo se encuentra estrechamente vinculado a los estereotipos y los prejuicios que obstaculizan la auténtica comunicación entre las personas. Para estos autores, resulta imprescindible que exista una comunicación genuina entre las personas para que se puedan establecer lazos de colaboración porque de esa manera será posible superar la rigidez, las tensiones y recelos identificados con el miedo.

3. HISTORIA DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La Gestión de la Diversidad es un concepto que se origina como tal en la década de 1980, aunque su evolución tiene un largo recorrido desde los inicios de la introducción de criterios y procedimientos científicos en la gestión de empresas y organizaciones.

A principios del siglo XX, Frederick Taylor propuso un enfoque “científico” para la gestión de las empresas. La observación de la tarea, el análisis y su reorganización aportan una mayor eficiencia a las actividades repetitivas. Estos avances son aplicados a la pro-

ducción en serie de automóviles por Henry Ford. Su iniciativa, que representa un cambio sustancial en los criterios de organización de la producción, se extendió rápidamente a otros sectores y dio lugar a un incremento general de la productividad y de la producción.

La racionalización de los procesos y la masificación de la producción asociadas al modelo taylorista estuvieron acompañadas por una tendencia hacia la uniformidad. El éxito del modelo racionalista de producción promovió la extensión de pautas de gestión hacia los restantes sectores de las empresas.

El cine refleja con ironía estas tendencias en la gestión organizacional, a través de películas tales como *Tiempos Modernos* de Charles Chaplin, o *El Apartamento* de Billy Wilder. En estas películas se utiliza un enfoque humorístico para retratar la alienación de los trabajadores en el modelo de gestión tradicional. En el ámbito académico, el trabajo de Whyte, W.H. y Nocera, J. (1956), *"The organization man"* identifica claramente el perfil del trabajador de cuello blanco asimilado a la estructura y valores de la empresa para la que trabaja. En este marco, las preferencias individuales y las necesidades personales pasan a un segundo plano, otorgándose prioridad a la integración dentro de la empresa haciendo propios sus criterios. Este modelo de homogeneidad es identificado por diversos autores como uno de los factores que contribuyó al éxito de las compañías americanas en el mundo debido a la eficiencia y solidez que aportaba a la gestión.

Este modelo comienza a mostrar sus limitaciones a partir de la década de 1970. La evolución de los mercados y de la sociedad hacen que el modelo taylorista y el hombre de organización dejen de ser una respuesta eficiente a las necesidades de las organizaciones.

A partir de los años 60, comienza a surgir un nuevo paradigma en la relación entre la empresa y sus empleados. Frente al modelo tradicional, que establece una relación entre trabajador y empresa, caracterizada por la mutua desconfianza y que considera la mano de obra como un coste, surge un nuevo enfoque que promueve la asunción de responsabilidades por parte del trabajador y considera que su implicación es fundamental para el éxito de cualquier proyecto empresarial en un mercado, cada vez más cambiante y más exigente.

La lucha por los derechos civiles de los afroamericanos, y de las mujeres por la igualdad de oportunidades, se materializa en una serie de modificaciones de la normativa legal que sanciona la discriminación. Para responder a estos cambios, las grandes corporaciones americanas introducen medidas que incluyen los sistemas de cuotas y la discriminación positiva de los colectivos tradicionalmente marginados.

Paralelamente, la dinamización de los mercados hace que las empresas deban desarrollar estructuras más flexibles que se adapten más ágilmente a los cambios que se suceden. El modelo del "Hombre de organización" pierde competitividad. Nuevas empresas pequeñas desafían el poder de las grandes organizaciones, nuevas tecnologías y pautas de trabajo cambiantes hacen que los más jóvenes puedan resultar más eficientes que las personas con más experiencia que conocen mejor los procesos.

En este contexto, los factores emocionales cobran relevancia. Se requiere el compromiso del trabajador, y el modelo racionalista de principios del siglo XX ya no resulta suficiente para comprender y guiar la gestión de los responsables de las organizaciones. Como explican de Anca y Vázquez (2005).

“Va desapareciendo la concepción cerrada del hombre de organización que respondía a estímulos externos y cobra fuerza el trabajador del saber, responsable de su función y de su pertenencia al sistema, basada en un gestionarse a sí mismo y en un aprendizaje continuo. ... Una organización de individuos responsables y autogestionados necesitará un cambio en la actitud individual de los miembros de la organización, así como un cambio de enfoque” (de Anca, C. y Vázquez, A. 2005).

La Gestión de la Diversidad es el concepto que surge en la década de 1980 como enfoque global a la problemática que afrontan las grandes corporaciones. Se propone la diversidad como una oportunidad para las organizaciones y ésta debe ser gestionada de manera científica y proactiva. Se trata de un modelo de organización más flexible y abierto que integra a las personas con su individualidad, con la convicción de que equipos de trabajo más diversos son más dinámicos, creativos y eficientes que los tradicionales. La diversidad pasa a constituirse en uno de los activos de mayor valor de las empresas: contribuye a los resultados económicos y refuerza la identidad de la empresa. En este contexto, la alta dirección se implica directamente en la Gestión de la Diversidad, considerada un activo estratégico, como es el caso de Lou Gerstner en IBM (Thomas, D., 2004) o Lew Platt en Hewlett-Packard.

Como señalan de Anca y Vázquez (2005) se trata de un nuevo paradigma:

“El modelo de organización, basado en individuos desarrollados que aporten el máximo al sistema, ha liberado el potencial de la diversidad. El modelo anterior suponía la eliminación de la diferencia individual en aras de una eficiencia racional.” (de Anca, C. y Vázquez, A. 2005).

El año 1996 es clave en el cambio de paradigma. Ese año, en Estados Unidos, se reúne un equipo de científicos, altos directivos de grandes corporaciones y profesionales de los Recursos Humanos bajo el auspicio de BOLD (Building Opportunities for Leadership Development Initiative) con el objetivo de capitalizar su diversidad cultural como ventaja competitiva. En la iniciativa BOLD los líderes participantes se comprometen con el “business case” (los argumentos económicos) de la diversidad: es decir, la visión de que una fuerza de trabajo más diversa incrementará la eficiencia y los resultados de la empresa.

También en 1996, se publica el trabajo de David Thomas, y Robin Ely, *“Making differences matter: a new paradigm for managing diversity”*. Este trabajo define tres paradigmas de actuación en relación con la diversidad: en el tercer paradigma –la Gestión de la Diversidad– las organizaciones promueven las diferencias entre los empleados para poder aprender y crecer gracias a ellas. En el siguiente esquema se aprecia la evolución de los paradigmas de actuación: desde un paradigma que se limita a responder a un factor externo, como es la legislación, a otro que está intrínsecamente ligado a los propios objetivos empresariales: la Gestión de la Diversidad. De Anca y Vázquez (2005) resumen los tres

paradigmas de actuación de la Gestión de la Diversidad identificados por Thomas y Ely (1996) de la siguiente manera:



Tabla 1
La Gestión de la Diversidad: paradigmas de actuación

Paradigma	Justicia y no discriminación	Acceso y legitimidad	Aprendizaje y eficiencia
Enfoque	Legal, igualdad de oportunidades	Empresa como reflejo de composición social	Integración
Logros	Aumento de la diversidad corporativa	Ventajas competitivas	Innovación
Límites	Uniformidad, estigmatización y tensiones	Falta de integración y de conocimiento	Gestión de la Diversidad

Fuente: de Anca, C. y Vázquez, A., 2005

Sin embargo, la falta de evidencia fiable y contrastada, que corrobore la vinculación entre Gestión de la Diversidad y mejora de los resultados empresariales, hace que desde la Iniciativa BOLD se dediquen importantes esfuerzos para comprobarla. Los trabajos desarrollados desde entonces, no arrojan resultados concluyentes sobre los efectos positivos (o negativos) de la Gestión de la Diversidad en los resultados de las empresas. Por el contrario, la investigación constata que no se cuenta con herramientas metodológicas que permitan establecer sólidamente conexiones claras entre diversidad y resultados.

La dificultad para contar con una evaluación sólida de la contribución de la Gestión de la Diversidad radica, sobre todo, en que se trata de medir aspectos emocionales sutiles difícilmente apreciables. Además, el análisis debe contemplar múltiples aspectos que se combinan entre sí, tales como: las dimensiones de la diversidad que están operando (género, edad, origen étnico, etc.), las iniciativas de integración promovidas por las organizaciones (sobre todo de formación y seguimiento o apoyo) o el nivel de implicación de la dirección en las políticas de diversidad.

Algunos ejemplos de la complejidad de la cuestión se encuentran en el estudio de Jehn, Northcraft & Neale, *“Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups”* (1999), que muestran resultados ambivalentes, puesto que comprueban que la diversidad aporta más creatividad e innovación, a la vez que más conflictividad y mayor rotación de trabajadores.

En contrapartida, P. Wright, S. Ferris, J. Hiller y M. Kroll, en su trabajo *“Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation”* (1995), comparan compañías con una gestión exitosa de la diversidad con otras que han tenido que pagar importantes compensaciones a sus empleados por prácticas discriminatorias. Este estudio comprueba que los resultados de las primeras y su desempeño en bolsa son significativamente mejores que los de las segundas. Dicho de otra manera, la gestión eficaz de la diversidad revierte sobre una mejor valoración de las empresas.

Por otro lado, el estudio *“The effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network”* (Kochan, T. et al, 2002) intenta arribar a conclusiones globales sobre la Gestión de la Diversidad y sus efectos sobre los resultados de las empresas. Se trata de un amplio equipo de profesionales de distintas universidades, con experiencia acumulada en la temática, que evalúan el desempeño de cuatro grandes compañías comprometidas con la Gestión de la Diversidad.

Entre las conclusiones a las que llega este estudio se destacan las siguientes:

- No existen evidencias concluyentes sobre el efecto negativo o positivo de la diversidad de género o racial sobre los resultados de las empresas.
- Cuando la diversidad racial demostró generar efectos negativos, las iniciativas de formación y desarrollo implementadas por los departamentos de Gestión de Personas consiguieron revertir la situación.
- Los grupos con una distribución equilibrada de género muestran interacciones más positivas que aquéllos en los que predominan hombres o mujeres.
- El contexto es decisivo en el impacto de la diversidad sobre el desempeño. En entornos muy competitivos se exacerban los efectos negativos de la diversidad racial.
- En general, la diversidad de género resulta menos problemática que la diversidad racial.
- Los esfuerzos realizados, para generar y gestionar equipos de trabajo diversos, son compensados cuando la gestión proactiva de los responsables de Recursos Humanos previene o elimina los potenciales efectos negativos de la diversidad. Es más, la gestión adecuada de la diversidad puede mejorar el desempeño de los equipos.

En conclusión, este estudio desarrollado por la Diversity Research Network concluye su análisis con una propuesta de matización del “Business case” de la Gestión de la Diversidad.

“Hoy en día la diversidad es una realidad en el mercado laboral y de consumo. Para gestionar con éxito la diversidad y para generar valor a partir de ella es necesario contar con un enfoque sistémico y sostenido y un compromiso a largo plazo. El éxito se logra mediante una estrategia que considera la diversidad como una oportunidad para que todos los individuos de una organización aprendan unos de otros cómo lograr mejores resultados en el trabajo. Se requiere una cultura organizacional de cooperación que la respalde, así como un liderazgo y unas habilidades que faciliten el funcionamiento eficaz del grupo. Las organizaciones que inviertan recursos para aprovechar las oportunidades que ofrece la diversidad tendrán mejores resultados que las que no inviertan en su gestión.” (Kochan, T. et al, 2002).

En síntesis, la diversidad es una realidad que las empresas deben abordar y gestionar. Para alcanzar el éxito en la gestión de equipos heterogéneos es necesaria una estrategia global y que a largo plazo, cree, fomente y preserve el espíritu de colaboración y aprendizaje permanente entre los trabajadores, basándose en el respeto y el mejor aprovechamiento de las capacidades individuales de los mismos.

4. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA UNIÓN EUROPEA

En el contexto de la Unión Europea, las iniciativas institucionales se encuentran a la vanguardia de la Gestión de la Diversidad. La Comisión Europea, a través del Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, se ha destacado como uno de los principales activadores de la reflexión sobre la temática de la Gestión de la Diversidad. La realización de estudios, la organización de eventos y la elaboración de materiales de apoyo han sido sus herramientas más notorias.

Los cambios producidos en la legislación europea, a partir de diciembre de 2000, constituyen un punto de inflexión en relación con la discriminación, la igualdad de oportunidades y, en última instancia, la Gestión de la Diversidad.

En el ámbito específico de la Gestión de la Diversidad, las iniciativas de la Comisión Europea adquieren notoriedad a partir del informe elaborado por CSES (Centre for Strategy and Evaluation Service), en 2003, denominado *“The Costs and Benefits of Diversity: Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises”*. Este trabajo de investigación analiza la medición de los costes y beneficios de las políticas de Gestión de la Diversidad en las empresas.

Principales iniciativas de la Comisión Europea

2003: Estudio “The costs and Benefits of Diversity”.

2005: Estudio “The business case for Diversity. Good Practices in the Workplace”.

2006: Conferencia “Diversidad en la Pequeña y Mediana Empresa”. Chipre.

2007: Manual de Formación en Gestión de la Diversidad.

2007: Año Europeo sobre la Igualdad de Oportunidades para todos.

2007-2008: Campañas de Sensibilización: For Diversity - Against Discrimination.

2008: Año Europeo del Diálogo Intercultural.

2008: 1. “Business case” de la diversidad en Pymes. 2. Estudio European Business Test Panel. 3. Elaboración de Charters de Diversidad. 4. Continuing the Diversity Journey. Informe 5. Conferencia Europea: “Business Case for Diversity” 11-12.

Esta iniciativa se inscribe en el marco de la implementación de las nuevas directivas anti-discriminación de la Unión Europea y de la creciente inversión que las empresas están realizando en Gestión de la Diversidad.

Para la realización de este estudio, se utilizaron múltiples fuentes:

- Estudio cuantitativo con una muestra de 200 empresas en cuatro países europeos.
- Revisión de la literatura existente sobre Gestión de la Diversidad.

- Desarrollo de 8 estudios de casos de programas de promoción de la diversidad en 6 estados miembro de la Unión Europea.
- 48 entrevistas cualitativas con empresas, organizaciones de empresas, gobiernos nacionales, agencias de igualdad, sindicatos y organizaciones no-gubernamentales.

Los autores del estudio destacan cuatro conclusiones principales:

1. Las empresas que implementan políticas de Gestión de la Diversidad identifican importantes beneficios a corto y largo plazo en desempeño y competitividad.
2. La medición efectiva y sistemática de los costes y beneficios de las políticas de Gestión de la Diversidad es esencial para aportar solidez a los programas que están en funcionamiento, y para promover la inversión en este tipo de políticas de empresas que aún no las han implementado.
3. La inversión en políticas de Gestión de la Diversidad encuentra numerosos obstáculos en las limitaciones legales para el registro de información sensible, en las diferencias culturales existentes entre los países, en las reticencias de las empresas al cambio de criterios de gestión y en la falta de conocimiento de las empresas sobre los contenidos, beneficios, mecanismos y argumentario de las políticas de Gestión de la Diversidad. En este sentido, se atribuye un rol fundamental a las iniciativas de la administración para superar dichos obstáculos.
4. Las evidencias disponibles sobre los efectos de la Gestión de la Diversidad son fragmentarias. Sin embargo, las iniciativas de los gobiernos y otros actores pueden contribuir significativamente para solventar estas debilidades.

En su conclusión, el informe propone una serie de medidas encaminadas a promover la Gestión de la Diversidad en las empresas europeas. Los autores ponen especial énfasis en la difusión de la práctica entre los empresarios, en el desarrollo del cuerpo de conocimiento sobre Gestión de la Diversidad y en la evaluación de los resultados obtenidos por las empresas.

En 2005, la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea encarga un estudio al consorcio integrado por las empresas Focus Consultancy y The Conference Board. El título del informe es *"The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace"*.

Para este proyecto se implementó una metodología compleja que incluyó distintas fuentes y enfoques metodológicos:

- Cuestionario enviado a los miembros del European Business Test Panel (un panel de aproximadamente 3.000 empresas coordinado por la Comisión Europea) para evaluar la situación de la Gestión de la Diversidad en las empresas europeas.
- Análisis de las políticas de Gestión de la Diversidad implementadas por 58 empresas destacadas de 16 países. Las empresas se seleccionaron, de una muestra total de 3.000 empresas, en función de ciertas características de sus políticas de Gestión de la

Diversidad. Esta fase se diseñó con el fin de aportar elementos para el “Business case” de la diversidad.

Los autores de este estudio destacan las siguientes conclusiones:

1. La Gestión de la Diversidad se extiende en las empresas europeas. Un número creciente de compañías está adoptando estrategias relacionadas con la igualdad y la diversidad. El 82% de las empresas que participan en el estudio ha desarrollado iniciativas relacionadas con la Gestión de la Diversidad. Entre ellas el 27% lo hizo entre 2000 y 2005.
2. Los beneficios más extensamente apreciados se relacionan, en primer lugar, con la selección y la retención del personal cualificado. En segundo lugar, se señala la repercusión de la Gestión de la Diversidad en la reputación de la empresa. En tercer lugar, la mejora en los procesos de innovación y en el acceso a nuevos mercados.
3. Las principales conclusiones del estudio son las siguientes:
 - a) La Gestión de la Diversidad obtiene mejores resultados cuando atraviesa toda la actividad de las empresas, y no sólo la gestión de Recursos Humanos. En particular, se destaca la implicación de la dirección general en la puesta en marcha y seguimiento de la Gestión de la Diversidad.
 - b) La provisión de herramientas de gestión y formación en diversidad son fundamentales para incrementar el conocimiento y la comprensión de la problemática.
 - c) El apoyo de los sindicatos y otras organizaciones es fundamental para la implementación de políticas de diversidad.
 - d) Las compañías apenas realizan seguimiento y evaluación sistemática de las iniciativas de Gestión de la Diversidad.
 - e) El bajo nivel de conocimiento de la Gestión de la Diversidad constituye la principal barrera para los empresarios a la hora de introducir este concepto en la gestión de sus organizaciones.
 - f) Las Pymes son el tipo de empresa que menos conocimiento y disposición muestra hacia el concepto de Gestión de la Diversidad, argumentado, sobre todo, desde la limitación de sus recursos.

En conjunto, este proyecto refuerza las conclusiones obtenidas en el estudio anterior (Comisión Europea, 2003) y profundiza en la necesidad de poner en marcha iniciativas de difusión sobre la Gestión de la Diversidad y en la conveniencia de desarrollar iniciativas de formación, sobre todo orientadas a las Pequeñas y Medianas Empresas.

De acuerdo con esta recomendación, la Comisión Europea convocó, en el año 2006, a una Conferencia en Chipre con el tema “Diversidad en la Pequeña y Mediana Empresa”. Esta reunión tuvo como principal fruto la propuesta “8 pasos para las Pequeñas y Medianas Empresas”, elaborada por los participantes en la conferencia (Ver apéndice).

Posteriormente, en octubre 2007, la Comisión Europea lanza el “Manual de Formación en Gestión de la Diversidad”, elaborado por un equipo vinculado a la International Society For Diversity Management. Este manual consta de tres secciones:

- Primera sección: la Gestión de la Diversidad como concepto. Definición, aspectos legales y potenciales beneficios que se pueden obtener de su implementación.
- Segunda sección: aplicaciones prácticas de la Gestión de la Diversidad. Se hace referencia al proceso de cambio que tiene lugar en las empresas que implementan políticas de Gestión de la Diversidad. Se ofrece también una herramienta de auto-evaluación: la Auditoría de diversidad. Se incluyen, además, algunos casos de empresas exitosas en su Gestión de la Diversidad seleccionados del informe “*The Business Case for Diversity*” (European Commission 2005).
- Tercera Sección: información complementaria. Lecturas y páginas web que tratan la Gestión de la Diversidad en Europa.

En síntesis, se trata de una herramienta para orientar la formación y la implementación práctica de la Gestión de la Diversidad, que presta especial atención a las Pequeñas y Medianas Empresas.

En Octubre 2008, la Comisión Europea publica el informe “*Continuing the Diversity Journey: Business practices, Perspectives and Benefits*” coordinado por un consorcio integrado por Focus Consultancy, la European Academy of Business in Society (EABIS), el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD) y EIM Business and Policy Research.

Este proyecto, más ambicioso que los anteriores, apunta a cubrir áreas antes no tratadas por los estudios desarrollados desde la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades.

- Se centra en la Gestión de la Diversidad como herramienta que contribuye no sólo a la gestión de Recursos Humanos sino, sobre todo, a su conexión con la productividad y la innovación.
- Se reconoce la importancia de las “agencias intermediarias”, tales como organizaciones de profesionales, sectoriales, y cuerpos gubernamentales en la promoción de la Gestión de la Diversidad.
- Se analiza, exhaustivamente, el papel de las escuelas de negocios y de la formación en general, en el desarrollo de la Gestión de la Diversidad.
- Se evalúan oportunidades y desafíos de la Gestión de la Diversidad, teniendo en cuenta iniciativas tales como los “Chárteres de Diversidad”, entonces operativos en Alemania, Francia y la región de Bruselas en Bélgica. Los “Chárteres de Diversidad” son iniciativas promovidas por empresas y organismos de la administración que suscriben públicamente un compromiso con la Gestión de la Diversidad.
- La investigación se centra sobre todo en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Para cumplir este extenso programa, el proyecto incluye cuatro áreas relativamente diferenciadas con sus muestras y sus metodologías específicas:

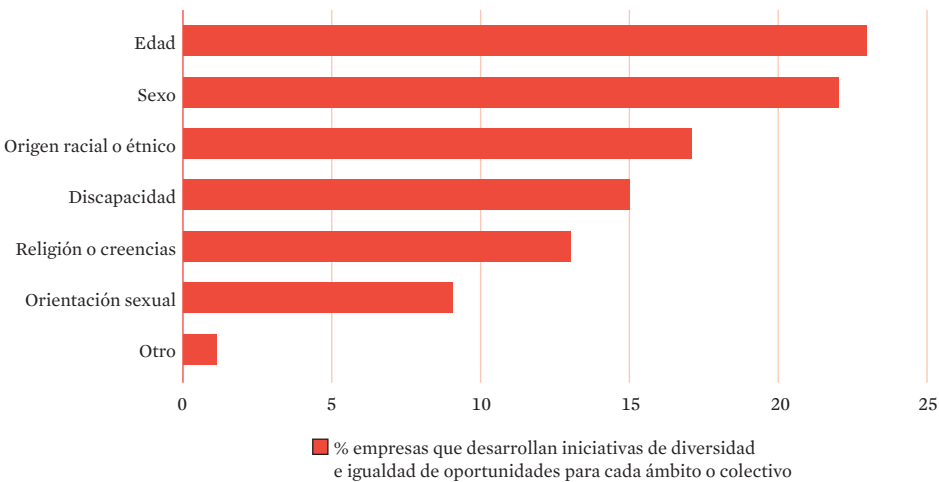
1. Cuestionario enviado a los participantes en el European Business Test Panel. Se recibieron respuestas de 335 empresas europeas.
2. Pymes y diversidad. Un estudio cualitativo y cuantitativo con una muestra de 1.200 empresas, a las que se añaden además 100 Pymes y 64 organizaciones intermediarias.
3. Cuestionario enviado a 300 empresas, completado por 35 de ellas, sobre temas de Innovación, productividad y diversidad. Se realizó, además, un grupo de discusión con una muestra de dichas empresas.
4. Estudio cualitativo y cuantitativo con instituciones académicas. Se recibieron respuestas de 254 instituciones. Posteriormente 32 de ellas fueron seleccionadas para un estudio cualitativo. De esta fase cualitativa se extrajeron 20 casos de buenas prácticas en Gestión de la Diversidad.

En el marco de este estudio se obtienen, en primer lugar, resultados en cuanto a cuáles son las dimensiones de la diversidad, que son contempladas por los empresarios europeos y que son objeto de iniciativas concretas por parte de las compañías. Los resultados muestran la importancia que tienen la edad y el sexo como generadores de diversidad en los equipos: hombres y mujeres, jóvenes y mayores aparecen como las dimensiones más relevantes para el conjunto de la muestra. Lamentablemente, los resultados no permiten identificar a qué tramos de edad se refieren estas iniciativas: por ejemplo, para jóvenes, para mayores, etc.



Gráfico 4

Dimensiones de la diversidad consideradas por las empresas europeas



Fuente: European Business Test Panel, 2008

En segundo lugar, estos resultados muestran la importancia de las dimensiones de la discriminación visible. Edad, sexo, origen étnico y discapacidad son las que más atención reciben por parte de las empresas en sus iniciativas de igualdad de oportunidades y Gestión de la Diversidad. En contrapartida, las dimensiones de la diversidad invisible, como la orientación sexual o las creencias, son consideradas como objeto de iniciativas por menos de un 15% de las empresas, tal como se aprecia en el gráfico anterior.

En cuanto a la implementación de políticas de diversidad, este estudio muestra un panorama en el que, en el entorno europeo, la Gestión de la Diversidad parece encontrarse en una fase incipiente: solo algunas empresas y entidades muestran un alto grado de compromiso con el tema. Entre el conjunto de conclusiones, obtenidas por este estudio, se destacan las siguientes:

- El tamaño de las empresas es un factor condicionante de la implementación de políticas de Gestión de la Diversidad. Este estudio señala que las Pymes deben afrontar numerosos obstáculos: escasa formalización de la gestión de Recursos Humanos, inestabilidad en sus ingresos, bajos niveles de recursos económicos, de personal y de tiempo, equipos de trabajo reducidos e integrados por familiares.

Las Grandes corporaciones, con mayores recursos y mayor formalización en sus criterios de organización, pueden considerarse líderes en Gestión de la Diversidad.

- Los resultados obtenidos sobre la percepción de los empresarios sobre la relación existente entre Gestión de la Diversidad, mejora en los resultados e innovación, no resultan concluyentes. La relación de la Gestión de la Diversidad con una mejora en los resultados de las empresas y con mayor innovación son apreciados por algo más de la mitad de la muestra. Sólo un tercio de las empresas que vinculan diversidad e innovación han realizado un registro de sus resultados. Debe tenerse en cuenta que este estudio realiza una evaluación subjetiva de los efectos de la diversidad. Muy pocas empresas realizan un seguimiento riguroso de las políticas de diversidad que ponen en marcha, y una evaluación sobre sus repercusiones sobre la cuenta de resultados.
- El apoyo que pueden prestar las entidades intermediarias y los “chárteres” de diversidad no es reconocido por la mayoría de Pymes. La gran mayoría de este tipo de empresa no busca información sobre diversidad. Se señala que el concepto “diversidad” no resulta atractivo para empresarios y responsables de Gestión de Personas en Pymes. En cuanto al compromiso con un Chárter de Diversidad, sólo un 27% de las empresas respondió que éste podría tener un efecto positivo para la organización.
- Sin embargo, entre los signatarios de chárteres en Bruselas, Francia y Alemania se aprecian beneficios significativos en diversos aspectos: demostrar internamente el compromiso de la organización con la Gestión de la Diversidad y generar vínculos provechosos con otras organizaciones signatarias.
- En las instituciones educativas se registra una cierta consciencia de la importancia de la Gestión de la Diversidad y esperan que la temática alcance más relevancia en los próximos años. Sin embargo, su enseñanza aparece vinculada a los departamentos de conducta organizacional o Recursos Humanos como una sección del curso o, incluso,

como una clase optativa. La Gestión de la Diversidad ocupa, actualmente, los márgenes de la enseñanza y la investigación.

A nivel de las instituciones privadas, en Europa se destacan dos escuelas importantes: el International Institute for Management Development (IMD), en Lausanne (Suiza), donde desarrollan su actividad Joseph DiStefano y Martha Maznevski; y, en Holanda, el Centre for International Business Studies en Amsterdam, liderado por Fons Trompenaars.

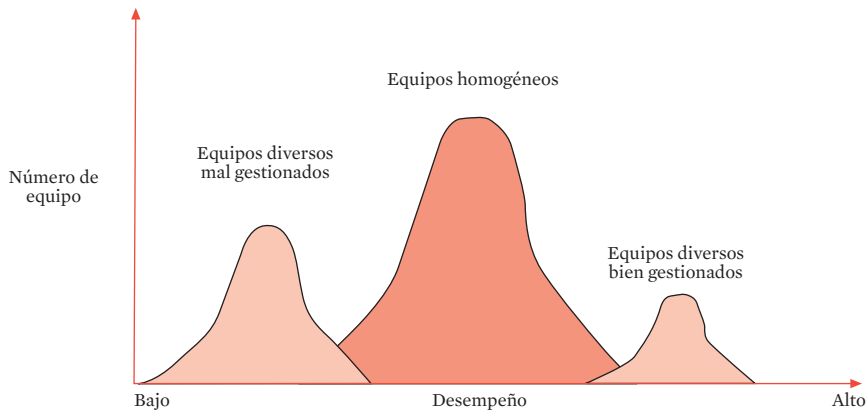
El equipo de investigadores del IMD ha desarrollado un modelo de Gestión de la Diversidad partiendo de su análisis comparativo sobre el rendimiento de los equipos homogéneos frente a los equipos diversos bien gestionados y mal gestionados.

A través del análisis de numerosos casos, DiStefano & Maznevski (2000) demuestran que la Gestión de la Diversidad permite alcanzar un desempeño mejor que el de los equipos homogéneos. El gráfico siguiente ilustra el valor de la gestión eficaz de la diversidad: aunque menos numerosos, los equipos diversos bien gestionados muestran un desempeño superior al de los equipos homogéneos. Al mismo tiempo, se observa que una mala Gestión de la Diversidad produce rendimientos más deficientes que los mencionados equipos homogéneos.



Gráfico 5

Desempeño, número de equipos y Gestión de la Diversidad



Fuente: DiStefano y Maznevski, 2000

DiStefano y Maznevski (2003) proponen un modelo de Gestión de la Diversidad, denominado MBI (Mapping-Bridging-Integrating), cuyo principal objetivo es el desarrollo pleno del potencial de los equipos diversos de una organización. La propuesta de estos autores estructura el proceso en tres fases:



Tabla 2
El modelo MBI: Mapping – Bridging – Integrating

Mapping (Mapear)	Bridging (Construir puentes)	Integrating (Integrar)
Comprender las diferencias culturales, de género, de edad, de liderazgo, etc.	Comunicar a través de las diferencias	Gestionar las diferencias

Fuente: DiStefano, J & Maznevski, M, 2003

Para estos autores, cada una de las tres fases del MBI requiere de una habilidad particular:

- La fase “Mapping” (mapear) remite a la identificación y comprensión de las diferencias relevantes que pueden influir en el rendimiento de los equipos de trabajo.
- La fase “Bridging” (crear puentes) se refiere a la comunicación efectiva entre los individuos considerando sus diferencias. Comunicar efectivamente es transmitir el sentido tal como era la intención: se refiere a las habilidades interculturales para comunicar de manera efectiva.
- La fase “Integrating” (integrar) supone conectar las diferencias de una manera sinérgica, combinándolas y construyendo a partir de ellas. Se trata de generar participación, resolver conflictos y construir a partir de las ideas y contribuciones de los demás.

De cara a la constitución de los equipos de trabajo, DiStefano y Maznevski recomiendan una complementación de homogeneidad y diversidad: un equipo debe ser homogéneo en determinados aspectos y debe ser diverso en otros. Para ilustrar este enfoque, utilizan la analogía de la luz láser y la luz blanca.

- La luz láser es una luz concentrada, de una sola longitud de onda. Todos los fotones se mueven en la misma dirección y alcanzan un único objetivo. Para el responsable de un equipo es prioritario determinar en qué aspectos todo el equipo debe ser “láser”, es decir: homogéneo y unificado. Por ejemplo, en las tareas rutinarias puede ser más conveniente un equipo culturalmente homogéneo para facilitar la comunicación entre sus miembros, aunque pueda ser diverso en términos de otras dimensiones (edad, sexo, etc.).
- La luz blanca es difusa, emite en todas las longitudes de onda y los fotones se mueven en todos los sentidos: iluminan un espacio. ¿Cómo puede el responsable de un equipo / organización utilizar todo el espectro de la diversidad para “encender” toda la organización y conseguir alcanzar los objetivos siguiendo diferentes caminos? En el ejemplo anterior, puede ser interesante integrar ese equipo con edades diferentes, para que las personas de más edad formen a las más jóvenes.

Desde la perspectiva de DiStefano y Maznevski, los mejores desempeños se consiguen combinando ambos efectos en las organizaciones. Se trata de conformar equipos que arti-

culen diversidad y homogeneidad, para capitalizar al máximo el rendimiento potencial de las personas, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

En Holanda, el equipo liderado por Fons Trompenaars ha desarrollado su actividad partiendo de los aprendizajes generados desde la Antropología social o cultural. El camino iniciado por Edward Hall, con su libro *“The Silent Language”* (1952), y continuado por Geert Hofstede introduce el concepto de cultura en las organizaciones internacionales.

Estos autores identifican diferencias entre las culturas que inciden profundamente sobre la relación que establecen con el trabajo, las organizaciones y las relaciones personales. Sus estudios permiten identificar los diferentes patrones que orientan a las personas al enfrentarse a su entorno y, a partir de ellos, desarrollar iniciativas que faciliten la colaboración entre miembros de diferentes culturas.

Del extenso trabajo que han desarrollado estos autores, se destaca la propuesta de Trompenaars y Woolliams (2003) *“A new paradigm for HR: Dilemmas in employing and managing the resourceful human”*. En este trabajo, los autores identifican un nuevo paradigma para la Gestión de Personas, al que diferencian claramente del modelo de gestión tradicional, que consideran identificado con la cultura anglosajona.

“En contraste con la gestión tradicional, donde las estructuras y sistemas eran derivados de una estrategia predefinida, el nuevo puesto de trabajo buscará balancear lo que es importante para la empresa (su estrategia) con lo que es importante para los individuos (sus estrategias vitales). De hecho, gestión y empleados deciden y ejecutan interactivamente.” (Trompenaars, F. & Woolliams, P., 2003)

El nuevo paradigma, propuesto por estos autores, se basa en lo que ellos denominan las tres “R”: Reconocimiento, Respeto y Reconciliación.

- Reconocimiento es el primer paso: reconocer que entre las personas existen diferencias a nivel de los valores y que, por lo tanto, existirán diferencias en el sentido que se da a la misma cosa.
- Respeto: resulta fácil enjuiciar personas y sociedades que dan a su mundo un sentido diferente al que damos nosotros. El paso siguiente es el respeto de las diferencias y el interpretar el mundo de la manera que las personas y sociedades prefieran.
- Reconciliación: surgen tensiones derivadas del encuentro de visiones diferentes del mundo. La tarea de la Gestión de Personas debe apuntar a reconciliar esas diferencias.

Para los autores, este enfoque es necesario en un entorno que ha experimentado el desarrollo del individuo autónomo. El poder ahora es difuso y compartido. Para Trompenaars y Woolliams, la Gestión de la Diversidad debe ir más allá del cumplimiento de normativa vigente que apoya las minorías. Primero, deben reconocerse las diferencias (de género, edad, origen, etc.), respetarlas y aceptarlas, segundo, aprovechar todas las oportunidades que se pueden derivar de estas diferencias, y, tercero, integrarlas en la organización para que la empresa pueda beneficiarse de nuevas ideas y formas de trabajo.

En conjunto, se aprecia que la Gestión de la Diversidad adopta un diferente perfil en Europa y en Estados Unidos. En Estados Unidos, la presión de la legislación resulta decisiva y moviliza a las organizaciones a tomar iniciativas de Gestión de la Diversidad.

Paralelamente, en Estados Unidos se desarrolla un cuerpo de conocimiento muy racional y de tipo científico que evalúa rigurosamente el potencial de la Gestión de la Diversidad para las empresas en cada circunstancia. En Europa, las instituciones tienen un papel decisivo en la promoción de la Gestión de la Diversidad y el enfoque “Business case” es emblemático de estas iniciativas institucionales. Se trata de promover la Gestión de la Diversidad, aportando argumentos económicos que la sustenten de manera global.

En España, la investigación y la reflexión sobre la Gestión de la Diversidad se concentra en las escuelas de negocios y en algunas universidades: Instituto de Empresa (Celia de Anca, Uxío Malvido), IESE (José Ramón Pin), ESADE (Conxita Folguera), Universidad de Cádiz, (Gonzalo Sánchez Gardey), IEGD (Myrtha Casanova), Universidad de Barcelona (Assumpta Aneas). Algunas empresas de Gestión de Personas, como Grupo Blc (Javier Cantera), PeopleMatters (Alfonso Jiménez). El libro de Celia de Anca y Antonio Vázquez Vega, *“La Gestión de la Diversidad en la organización global”* (2005), y el *“Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas”* (2007) elaborado por el equipo dirigido por José Ramón Pin, constituyen dos de las principales obras de referencia para la reflexión sobre la Gestión de la Diversidad en España

5. LOS “CHÁRTERES” DE DIVERSIDAD

Los “chárteres” de la diversidad son iniciativas promovidas por la comunidad empresarial y organismos públicos con el fin de potenciar la Gestión de la Diversidad en las organizaciones. Se trata de un texto que firman con carácter voluntario empresas e instituciones por el que se comprometen a fomentar, en el entorno laboral y en la sociedad, la adhesión a los principios fundamentales de Igualdad y de Respeto al derecho de inclusión de todas las personas, independientemente de sus perfiles individuales.

Las empresas e instituciones signatarias reconocen los beneficios de la diversidad cultural, demográfica y social para sus organizaciones y se comprometen a implementar políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo, formación y promoción, así como la no discriminación hacia los grupos desfavorecidos.

Actualmente, se encuentran operativos tres “chárteres” en Europa. El primer país en poner en marcha este tipo de iniciativas fue Francia en 2004, con el liderazgo de Claude Bébéar, presidente del grupo Axa. Hasta ahora, han suscrito el compromiso en Francia más de 2.000 empresas, 18 instituciones, 3 federaciones empresariales, 3 Administraciones públicas, 8 redes de empresas y cámaras de comercio. Desde la perspectiva de la “Charte” francesa, el punto de partida se encuentra en la lucha contra la discriminación por las consecuencias negativas que tiene, tanto para las personas, como para los valores morales, y para los resultados de las empresas. C. Bébéar entiende que la exclusión de las

personas por sus características es contraria a las necesidades de las empresas que requieren su colaboración y pueden beneficiarse de su entusiasmo y su compromiso con las organizaciones. La “Charte” asume un papel de difusión y promoción de la Gestión de la Diversidad en las empresas francesas.

“La discriminación en las empresas es una realidad. La discriminación es un revulsivo en el terreno de la ética y es aberrante en el terreno de la economía. La lucha contra la discriminación en las empresas no es una cuestión de compasión, sino de interés común ... Francia reconoce un déficit de mano de obra. Sería contraproducente por nuestra parte privarnos, bajo el pretexto de la diferencia de las personas, de las considerables reservas de dinamismo, competencia y creatividad que existen. La ‘Charte’ incita a las empresas a actuar para obtener ventaja competitiva mediante la representatividad de la sociedad en su conjunto”. (Claude Bébér, Secretario General de la Charte de la Diversité. www.charte-diversite.com)

La “Charte” francesa entiende al pluralismo y la diversidad como factores de progreso para las empresas. El compromiso de los signatarios se describe en seis artículos que pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Sensibilizar y formar a dirigentes y colaboradores en la Gestión de la Diversidad.
2. Respetar y promover la aplicación del principio de no-discriminación.
3. Reflejar la diversidad de la sociedad.
4. Comunicar el propio compromiso a colaboradores e informar sobre los resultados obtenidos.
5. Convocar al dialogo sobre la Gestión de la Diversidad a los representantes de los trabajadores.
6. Incluir en la Memoria anual un apartado sobre las iniciativas relacionadas con la Gestión de la Diversidad.

Posteriormente han desarrollado sus “chárteres” de diversidad la región de Bruselas (2005) y Alemania (2006). En España, el Charter de la diversidad ha sido presentado en marzo de 2009. En el caso de Bruselas, el Ministerio de Empleo, la Asociación Empresarial UEB-VOB y grandes corporaciones como Axa, Carrefour y L’Oréal fundan la “Charte de la Diversité de la Région Central de Bruselas”, tomando como modelo el ejemplo francés.

En particular, la Carta de Bruselas hace hincapié en la internacionalización de los mercados y en el lugar singular que tiene Bruselas en el contexto de la Unión Europea, que promueve relaciones constantes con otras lenguas y culturas. Para la Carta de Bruselas, la Gestión de la Diversidad es una oportunidad para las empresas, tanto en Bélgica como en el extranjero.

En el caso de Alemania, la iniciativa surge de cuatro grandes corporaciones: Deutsche Telekom, Deutsche BP, Deutsche Bank y DaimlerChrysler con el auspicio del gobierno alemán, de la ESF (Asociación Empresarial Alemana) y de la Cámara de Comercio alemana. Actual-

mente, hay más de 500 empresas signatarias, 2 Ministerios, 5 municipios y 4 Cámaras de comercio. En los fundamentos se reafirma la confianza en la contribución de la diversidad para el éxito de las empresas y la sociedad alemanas. La “Charta” alemana, además, hace un llamamiento a todos los miembros de las organizaciones signatarias para que se comprometan con una actitud de apertura, sensibilidad y respeto hacia todas las personas. El éxito económico del país y de las organizaciones se identifica con ese compromiso.

“Sólo podremos tener éxito económico si reconocemos la diversidad existente y su utilidad. ... Todos –gerentes y trabajadores– deben descubrir, apreciar y respetar a todas las personas independientemente de su raza, nacionalidad, origen étnico, religión o creencia, edad, orientación sexual y discapacidad. El reconocimiento, la inclusión y el apoyo de estos potenciales se traduce en ventajas económicas y competitivas para nuestras empresas.” (Charta der Vielfalt, www.charta-der-vielfalt.de)

En el enfoque alemán se realiza un énfasis especial en la satisfacción en el puesto de trabajo. Las personas tienen un lugar destacado en el compromiso: se trata de asegurar el desarrollo de las habilidades personales y el talento de todos los trabajadores.

En España, el “Chárter de la Diversidad” ha sido promovido por el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad en colaboración con la Universidad de Cádiz. En su elaboración se ha seguido el método Delphi, en el que han participado más de 80 expertos representando a otras tantas organizaciones.

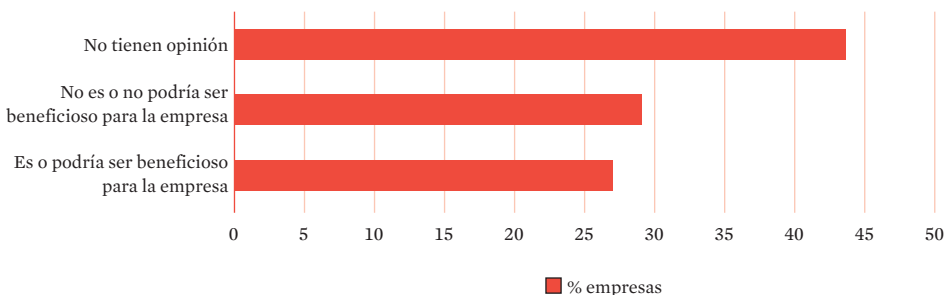
Actualmente, el texto final del “Chárter de la Diversidad” español ha sido consensuado y aprobado. En marzo de 2009 se realizó su acto de presentación con el auspicio del Ministerio de Igualdad. Grandes corporaciones como Telefónica, Repsol YPF, BBVA son actualmente signatarias del “Charter de la Diversidad” español.

La iniciativa de los Chárter de la Diversidad ha sido evaluada recientemente en el marco del estudio Continuing the Diversity Journey (Comisión Europea, 2008).



Gráfico 6

Valoración de los posibles beneficios de los Chárteres de la Diversidad entre las empresas europeas



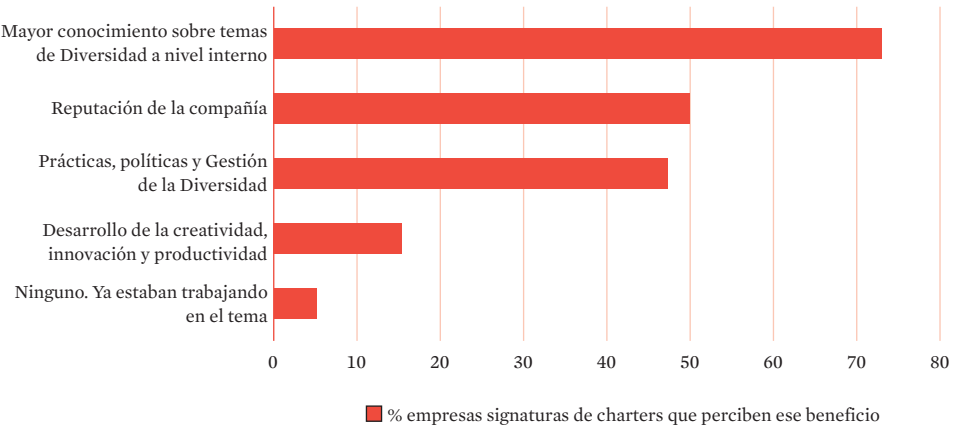
Fuente: Elaboración propia en base a datos del European Business Test Panel, 2008

En primer lugar, este estudio permite apreciar que la contribución de los “chárteres” no es claramente visualizada por las empresas. Ante una descripción breve de la propuesta de los “Chárteres de la Diversidad” la respuesta “No tiene opinión” es la predominante en las empresas participantes. Según el tipo de empresa, las organizaciones de menos de 500 trabajadores son las que menos expectativas tienen hacia el efecto beneficioso que podrían tener los “chárteres”.

Entre las empresas consultadas que perciben beneficios asociados a los “chárteres” de la diversidad, la generación de conocimiento dentro de la empresa sobre los temas de diversidad aparece como el principal argumento, sobre todo para las empresas de más de 500 empleados, como se aprecia en el gráfico siguiente.



Gráfico 7
Beneficios asociados a los Chárteres de la Diversidad



Fuente: *Continuing the Diversity Journey*. Comisión Europea, 2008

En el marco del proyecto “Continuing the Diversity Journey” (Comisión Europea, 2008) se realizó una muestra específica entre signatarios de “chárteres”, actualmente vigentes. Esta muestra estaba compuesta por 62 empresas. Entre sus conclusiones se destaca que los signatarios de los chárteres son los altos directivos de las empresas. Desde la perspectiva de los entrevistados, este factor aporta notoriedad y confiere relevancia a las iniciativas relacionadas con la Gestión de la Diversidad.

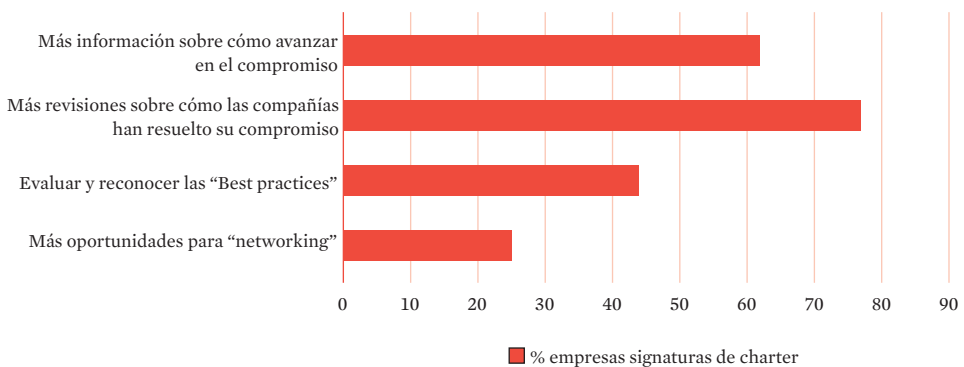
De hecho, entre los beneficios asociados a la firma del compromiso de la empresa con el “chárter”, los entrevistados destacan sobre todo el conocimiento en la propia empresa sobre los temas de Gestión de la Diversidad. En contrapartida, se destaca el bajo nivel de vinculación que se establece entre el “chárter” y sus repercusiones positivas sobre la creatividad, innovación y productividad, que sólo son reconocidos por el 15% de los signatarios.

En cuanto a las vías de mejora sugeridas por los signatarios, se destaca la idea de intercambio de iniciativas exitosas entre las empresas signatarias. Para más de tres cuartas partes de los entrevistados, el chárter resultaría más valioso si operara como un foro de transmisión de conocimiento. La entrega de premios a las Mejores Prácticas resulta algo controvertida: para algunas empresas supone un reconocimiento del esfuerzo, pero, para otras, la publicación de su desempeño en Gestión de la Diversidad resulta muy exigente y constituye una barrera de entrada al “chárter”.



Gráfico 8

Cómo pueden mejorarse los “Chárteres” de la Diversidad



Fuente: *Continuing the Diversity Journey*. Comisión Europea, 2008

En conjunto, se aprecia que los “Chárteres” de la Diversidad operan como foros de alto valor social: Relaciones entre empresas para los altos directivos, y refuerzo del compromiso del conjunto de la empresa con sus objetivos en Gestión de la Diversidad. Los aspectos más racionales (productividad, innovación) y el intercambio de conocimientos parecen ocupar un lugar relativamente secundario en los beneficios percibidos asociados a los “chárteres”.

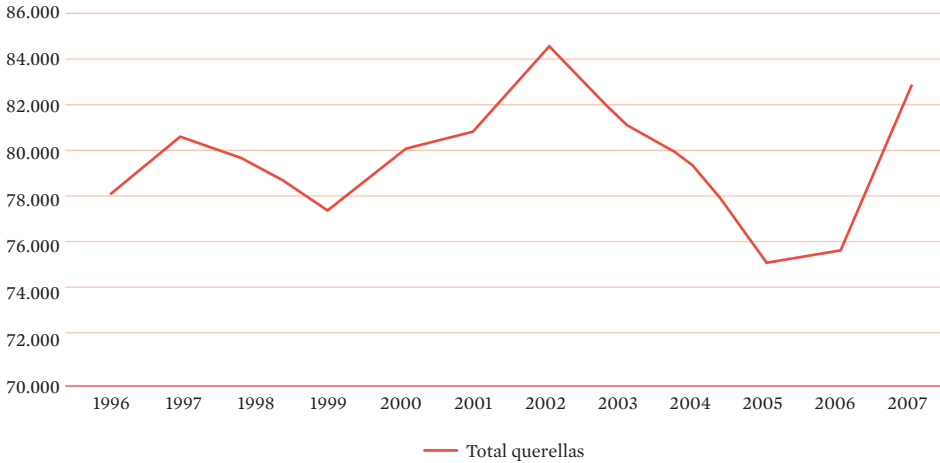
6. MARCO LEGISLATIVO

En Estados Unidos, la legislación ha desempeñado un lugar muy destacado en la introducción de la problemática de la No-Discriminación, la Igualdad de Oportunidades, y, en última instancia, de la Gestión de la Diversidad. De hecho, existe un organismo estatal, la U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), que registra y da apoyo a los ciudadanos en relación con las situaciones de discriminación que puedan experimentar. Cada año, el número de denuncias registradas por la EEOC desde hace más de 10 años supera los 75.000 casos como lo ilustra el siguiente gráfico.



Gráfico 9

Denuncias de discriminación registradas por la U.S. Equal Employment Opportunity Commission



Fuente: EEOC, 2008

En el total de denuncias registradas, se aprecia un predominio de las querellas que tienen que ver con la raza (37%), por represalias (32%) y con el sexo (30%). En Europa, y en España en particular, no se cuenta con un organismo que concentre y publique estadísticas sobre cuestiones relacionadas con la Gestión de la Diversidad, pero expertos consultados consideran que la judicialización de la no-discriminación es notablemente menor que en los Estados Unidos.

En Estados Unidos, el Acta por los derechos Civiles de 1964 convirtió en ilegales la prácticas que discriminaban a los trabajadores por su raza, color, religión, sexo, origen nacional, edad y discapacidad. A partir de esta iniciativa, la sociedad estadounidense asumió que los empleadores deben proveer igualdad de oportunidades a todos los trabajadores de cualificaciones similares.

A nivel internacional, casi 20 años antes, la Carta de las Naciones Unidas y, poco después, la Declaración de los Derechos Humanos, establecen claramente su compromiso con la no-discriminación:

“Desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión” (Carta de las Naciones Unidas, Artículo 1.3. Octubre 1945)

“Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”. (Declaración Universal de los Derechos Humanos, Artículo 2.1 Diciembre, 1948)

“Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación”. (Declaración Universal de los Derechos Humanos, Artículo 7. Diciembre, 1948)

En el ámbito específico de la empresa y el trabajo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define lo que se entiende por trato discriminatorio:

“Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades en el empleo y en la ocupación.” (OIT, Convenio 111. Junio 1985)

A nivel europeo, la UE establece las bases de su política contra la discriminación, en 1997, en el Tratado de Amsterdam.

“La Unión se basa en los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales... principios que son comunes a todos los estados miembros.”

En particular, la redefinición del artículo 13 del Tratado CE confiere una mayor autoridad a la Unión Europea para intervenir en los estados miembros para combatir la discriminación de género, origen étnico, creencias, edad y orientación sexual.

“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.” (Tratado de Amsterdam, Artículo 13).

En el año 2000, fue aprobada por todos los países de la Unión Europea la legislación contra la discriminación por motivos de origen racial o étnico, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual. Esta aprobación significa que los 27 países de la Unión Europea deben incorporar estas normativas a su legislación nacional.

La Comisión Europea, a la vez que garantiza el cumplimiento de esta legislación, se ocupa de informar a los ciudadanos sobre sus derechos y responsabilidades, de sensibilizarlos con respecto a la discriminación y de promover los beneficios de la diversidad.

En este contexto y de conformidad con el artículo 13, la Unión Europea adoptó dos Directivas específicas para combatir la discriminación:

- La Directiva 2000/43/CE que prohíbe la discriminación racial en los ámbitos del empleo, la educación, la seguridad social, la salud y el acceso a bienes y servicios.

- La Directiva 2000/78/CE que establece un marco para la igualdad de trato en el empleo y el trabajo en cuanto a religión o creencias, discapacidad, edad y orientación sexual.

A nivel de la legislación española, la Constitución establece en su artículo 14 la prohibición expresa de trato diferente y discriminatorio.

“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”. (Constitución Española. Artículo 14)

En el ámbito específicamente laboral, el Estatuto de los Trabajadores, define igualmente la prohibición del trato discriminatorio, sobre todo en los artículos 4.2 y 17.1 y 54.2 que se incluyen a continuación.

“En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español.

Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.” (Estatuto de los Trabajadores. Artículo 4.2 c).

“Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales y físicas de naturaleza sexual y frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual”. (Estatuto de los Trabajadores. Artículo 4.2 e).

“Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español.

Serán igualmente nulas las decisiones del empresario que supongan un trato desfavorable de los trabajadores como reacción ante una reclamación efectuada en la empresa o ante una acción judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación”. (Estatuto de los Trabajadores, Artículo 17.1).

Se considerarán incumplimientos contractuales:

“(g) El acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual al empresario o a las personas que trabajan en la empresa.” (Estatuto de los Trabajadores. Artículo 54.2).

Algunas de las dimensiones de la diversidad tienen un tratamiento legal específico en relación con la Igualdad de Oportunidades y la No-Discriminación.

- Discapacidad: Ley de Integración Social de los Minusválidos (*L/SMI*), reglamentada en 1984, y el Real Decreto 364/2005. Esta ley recoge la obligación de todas las empresas públicas y privadas, que empleen un número de trabajadores fijos que excedan de 50, están obligadas a emplear un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2% de la plantilla.
- Género: Ley Orgánica 3/2007, para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres. La “Ley de Igualdad” promueve una mejora de la empleabilidad femenina. Uno de los objetivos de las políticas de empleo es aumentar la participación de las mujeres en el mercado de trabajo y avanzar en la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
- Nacionalidad: Ley Orgánica 4/2000 sobre derechos y deberes de los extranjeros en España y su Integración social. En particular, introduce el concepto de Discriminación indirecta: “Constituye discriminación indirecta todo tratamiento derivado de la adopción de criterios que perjudiquen injustificadamente a los trabajadores por su condición de extranjeros o por pertenecer a una determinada raza, religión, etnia o nacionalidad, siempre que se refieran a requisitos no esenciales para el desarrollo de la actividad laboral”. (Artículo 23).

7. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN GRANDES EMPRESAS Y EN PYMES

El desarrollo de la Gestión de la Diversidad ha sido liderado principalmente por las grandes multinacionales. Las referencias en la literatura y en las notas de prensa son hegemónicas por empresas, tales como IBM, Citibank, Hewlett-Packard, Telefónica o Repsol-YPF. Los expertos consultados coinciden en afirmar que las iniciativas sobre la Diversidad se inician en Estados Unidos, a partir de los años 70. Las grandes corporaciones adoptan normas para cumplir con las leyes de no-discriminación, surgidas a partir de las movilizaciones por los derechos civiles de la década anterior.

Las Pymes sólo han comenzado a recibir un tratamiento diferenciado y a adquirir relevancia en el campo de la Gestión de la Diversidad mucho más recientemente. El “Business case” de la diversidad desarrollado por la CE, en 2005, estaba prácticamente centrado en las grandes empresas. La primera iniciativa, específicamente orientada hacia las Pymes, en el marco de las instituciones europeas, es la reunión convocada por la CE en Chipre, en el año 2006. En esa reunión se elaboró un documento con recomendaciones específicas para las Pymes en relación con la Gestión de la Diversidad: *“Diversity at work: 8 steps for small and medium-sized businesses” European Commission* (2006). El estudio promovido por la Comisión Europea *“Continuing the Diversity Journey. Business practices, perspectives and benefits”* (2008) profundiza en el mismo camino.

Para los expertos consultados, el tamaño de la empresa condiciona el enfoque y el tratamiento de la diversidad. A nivel global se entiende que la Gestión de Personas tiene un

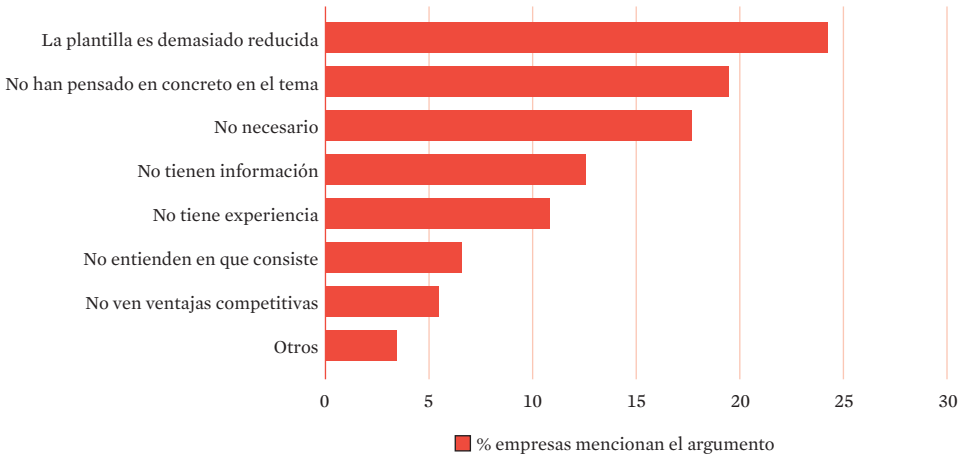
enfoque muy distinto, según se trate de Pymes o de Grandes Empresas: en Pymes los aspectos informales y el trato personal tienen más relevancia que los procedimientos formalizados que se utilizan en las grandes.

“La investigación internacional indica que la gestión de Recursos Humanos en Pymes es organizada a un nivel menos formal que en las grandes corporaciones y es un aspecto al que se le presta menos atención que otras áreas como la gestión de la producción o la economía.” (Kallehave, 2008).

Los resultados del European Business Test Panel 2008 reafirman esta perspectiva: la principal razón para no poner en marcha iniciativas en relación con la diversidad es el tamaño reducido de la plantilla. En el gráfico siguiente se observa cómo este factor es el más frecuentemente mencionado por los responsables de Pymes europeas. Los restantes factores mencionados (No han pensado concretamente en el tema, No es necesario) indican una cierta indiferencia entre las Pymes hacia la Gestión de la Diversidad.



Gráfico 10
Argumentos mencionados para justificar la no introducción de prácticas de igualdad de derechos y diversidad



Fuente: European Business Test Panel, 2008

Para los expertos consultados, en España, la cuestión de la diversidad es particularmente relevante para las Pymes, ya que concentran el 80% del empleo nacional y son las que más han absorbido al trabajador inmigrante.

Desde su perspectiva, las Pymes estarían afrontando un tema que las afecta muy directamente como es la diversidad, con recursos informales y sin un respaldo de conocimientos y orientación para responder a una problemática muy relevante. La conciliación de la vida laboral y personal y la integración de trabajadores de otros orígenes son

temas nuevos, sobre los que apenas cuentan con experiencia y apoyo de entidades sectoriales o locales. Como se ha visto anteriormente, el desarrollo del conocimiento se ha elaborado en base a las grandes empresas, con recursos y equipos especializados en el tema. Su aplicación a las Pymes apenas ha comenzado a desarrollarse, como señala uno de los expertos consultados.

“Las Pymes no tienen ni las dimensiones ni los recursos financieros, ni de tiempo, ni de conocimiento como para poder invertir en diversidad. Eso lo tienen que hacer las entidades y las universidades. Una Pyme no tiene las posibilidades que ha tenido IBM. ... Y las Pymes ya son diversas. Hay que crear un modelo para las Pymes. No sólo para las multinacionales.”

Desde esta perspectiva, la singularidad de la Pyme, con plantillas reducidas pero diversas, recursos escasos (económicos y de tiempo disponible) y predominio de los factores informales, hace necesario el desarrollo de un modelo y de procedimientos de Gestión de la Diversidad específicos para este tipo de empresa.

8. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

La Igualdad de oportunidades y la Gestión de la Diversidad se presentan como dos enfoques muy próximos. Ambos comparten como requisito la mejora en las condiciones de trabajo, sobre todo de las minorías. Sin embargo, la forma en la que se llega a ella es diferente. La “Igualdad de Oportunidades” es un fin en sí mismo y se trata de una norma que surge de la legislación o de la Responsabilidad Social Corporativa de las propias empresas y que es guiada por valores morales y éticos. Se identifica como un coste para las empresas. El siguiente gráfico, extraído del libro *Managing Diversity* (CIPD, 2005), refleja esquemáticamente estos dos enfoques.



Tabla 3

Atributos clave que diferencian los enfoques de diversidad e igualdad

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: *Managing Diversity*. CIPD, 2005

Del consenso registrado en las entrevistas individuales realizadas a expertos, se extrae que, a diferencia de la Igualdad de Oportunidades, la Gestión de la Diversidad proyecta a la

empresa hacia su mercado: las sociedades actuales, cada vez más diversas, requieren un marketing que contemple las diferencias entre las personas, y la Gestión de la Diversidad, integrando equipos con personas de características diferentes que reflejen sus públicos objetivo, puede permitir que las empresas desarrollen una oferta de productos y servicios más relevante y oportuna. En contraste, la Igualdad de Oportunidades se concentra exclusivamente en la Gestión de Personas. Para los expertos españoles consultados en el estudio cualitativo, la Gestión de la Diversidad constituye una evolución de la Igualdad de Oportunidades, ya que comprende la integración de los empleados y la proyecta hacia la estrategia de la empresa. Así lo refleja la opinión de uno de los expertos con más experiencia en la cuestión:

“Ya no se trata de corregir desigualdades en cuanto a mujeres y minorías. Se trata de lograr una empresa más integrada y que el producto lo compre una sociedad cada vez más diversa. Ha pasado desde un área muy de Recursos Humanos y muy para cumplir una serie de leyes, a un área que está en toda la empresa, también con grandes énfasis en Recursos Humanos, pero también en estrategia, incluso marketing.”

La “Gestión de la Diversidad” entiende el reconocimiento de las condiciones particulares de cada trabajador, como un medio para alcanzar una mejora en los resultados de la empresa.

9. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Gestión de la Diversidad y RSC aparecen como dos tipos de iniciativas con aspectos en común, pero que difieren en sus enfoques. La RSC se define como “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” (Comisión de las Comunidades europeas (2002) <http://europa.eu.int>).

La RSC compromete a la empresa con el respeto de principios básicos, basado en los derechos humanos universales y con una transparencia que permita un control social sobre su actividad (de Anca y Vázquez, 2005). El objetivo de la RSC es potenciar la reputación y la imagen de marca de cara a sus interlocutores y, sobre todo, a sus clientes, con el fin de crear preferencia en el momento de compra.

La Gestión de la Diversidad puede inscribirse dentro de la política de RSC en la medida que la igualdad de derechos y oportunidades pueden considerarse derechos humanos universales. En contrapartida, se encuentran importantes diferencias a nivel de otros aspectos:

- Los efectos sobre los procesos internos de las organizaciones: los objetivos de mejora de la comunicación y de gestión de la innovación no se encuentran vinculados a la RSC.

- La relación con clientes y proveedores: el acceso a nuevos mercados, una prioridad para la Gestión de la Diversidad, no se vincula a la RSC.
- La repercusión sobre los resultados: la Gestión de la Diversidad es una iniciativa que está encaminada, directamente, a ofrecer una mejora en los resultados de la empresa a través de la reducción de costes, el incremento de la productividad o el acceso a nuevos mercados. La incidencia de la RSC sobre los resultados de las empresas es indirecta, a través de la mejora de la reputación de marca, que puede generar mayor preferencia por la oferta de la compañía.

Entre los expertos entrevistados se comparte la opinión de que, en España, la RSC ha alcanzado una cierta aceptación entre la comunidad de negocios: introducida por las grandes empresas y promovida por la Administración, la RSC ha sido implementada para demostrar su compromiso con la comunidad y, así, fortalecer el vínculo con su clientela. Se trata, además, de un concepto con una trayectoria mucho más larga en la comunidad de negocios. Ambos conceptos se superponen en lo que constituye Gestión de Personas, por ejemplo el trato digno a los trabajadores y la no discriminación son aspectos comunes a la RSC y a la Gestión de la Diversidad. Pero los objetivos de cada una son diferentes: La RSC apunta al respeto de valores y compromisos con la sociedad, mientras que la Gestión de la Diversidad apunta más a la cuenta de resultados: un trabajador que recibe un trato digno estará más comprometido con su tarea y aportará más valor a la empresa.

Por otra parte, la RSC incluye aspectos, tales como respeto al medioambiente o apoyo a la comunidad en la que se inserta la empresa, que no forman parte de la problemática de la Gestión de la Diversidad, como lo señala uno de los expertos consultados,

“En España la RSC entró mucho más que la Gestión de la Diversidad. Tiene que ver, pero no es necesariamente lo mismo. (...) La empresa española ha sido muy sensible a la RSC: medioambiental, social... la reputación que te estás jugando de cara a los clientes.”

Entre las Pymes en particular, los altos costes de implementación de las políticas de RSC constituyen una importante barrera de entrada. Para los expertos consultados, resulta una iniciativa poco recomendable para este tipo de empresas: los costes de implementación elevados, el escaso impacto de sus iniciativas en la comunidad debidos a su limitada capacidad de inversión y el hecho de que el retorno de las inversiones en RSC sea a muy largo plazo, hacen que la inversión en Gestión de la Diversidad se considere más apropiada para una Pyme. Desde su perspectiva, para la empresa los beneficios serían más rápidamente perceptibles y las repercusiones para la comunidad, en la forma de integración de minorías, serían igualmente relevantes.

10. BENEFICIOS ASOCIADOS

Las distintas fuentes consultadas, expertos entrevistados y fuentes secundarias, coinciden en identificar beneficios para la empresa a múltiples niveles. En general, la Gestión de la Diversidad se construye sobre dos condiciones básicas: la puesta en valor de heterogeneidad de los equipos y la satisfacción de los trabajadores que se sienten más comprometidos con una organización que los integra respetando su individualidad.

A partir de estas condiciones básicas se desarrollan una serie de beneficios concretos que se proyectan a las principales áreas de la organización:



Tabla 4

Gestión de la Diversidad: principales beneficios

- **Relacionados con los empleados:**
 - Atracción y retención del talento.
 - Reducción del absentismo y rotación de personal.
 - Incremento de la satisfacción y el compromiso.
- **Relacionados con los procesos internos:**
 - Incremento de la creatividad y la capacidad de innovación. Personas con perspectivas diversas aportan nuevas visiones sobre temas conocidos.
 - Comunicación e integración en la organización. Reducción de las tensiones y la conflictividad. Fluidez de los procesos.
 - Reducción de los tiempos perdidos. Eficiencia de la gestión.
- **Relacionados con los mercados: clientes y proveedores:**
 - Acceso a nuevos mercados. Flexibilidad. Mayor y más rápida adaptación a entornos cambiantes.
 - Fortalecimiento del vínculo con el cliente: Mejor comprensión de su problemática: Afinidad, Fidelización.
 - Mejora en la comunicación con proveedores.
- **Globales:**
 - Mejora en la imagen de marca y reputación corporativa. Liderazgo.
 - Reducción de costes: En general y a nivel específico; de reclutamiento y legal.
 - Incremento de la productividad.
 - Mejores resultados (ROI).

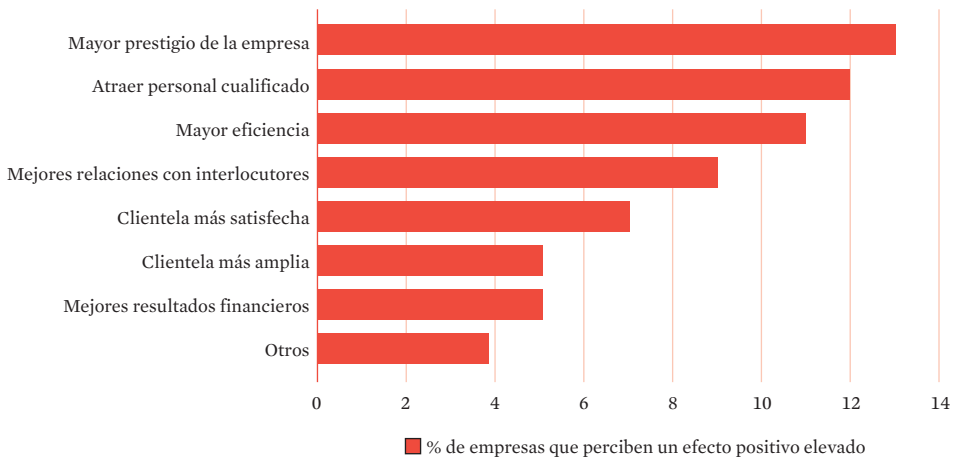
A través de los estudios más recientes se puede establecer la importancia relativa de estos aspectos y la credibilidad que generan entre los responsables de la gestión de empresas y de personas. Según el European Business Test Panel (2008), a partir de una muestra de 371 empresas europeas de 26 de los 27 países que conforman la Unión, el 59% de las que han implementado políticas de Gestión de la Diversidad declaran haber percibido un efecto positivo resultante de esas iniciativas. Entre los beneficios apreciados se detecta una gran dispersión: ninguno de ellos es percibido por más del 15% de los entrevistados. Estos resultados muestran un perfil sólo moderadamente positivo para la Gestión de la Diversidad. De hecho, existe un 40% de empresas que no percibe un efecto positivo resultante de sus iniciativas de Gestión de la Diversidad y no se percibe un claro beneficio que se destaque y estructure su percepción.

Entre los aspectos incluidos destacan aquéllos relacionados con la reputación de la empresa, la Gestión de Personas y, en un plano más secundario, con la relación de la empresa con su entorno: clientes y proveedores. Más concretamente, se destacan los siguientes: mayor prestigio de la empresa, atracción de personal cualificado y mayor eficiencia (en los procesos), como se percibe en el siguiente gráfico.



Gráfico 11

Efectos positivos en el negocio resultantes de las iniciativas de diversidad



Fuente: European Business Test Panel, 2008

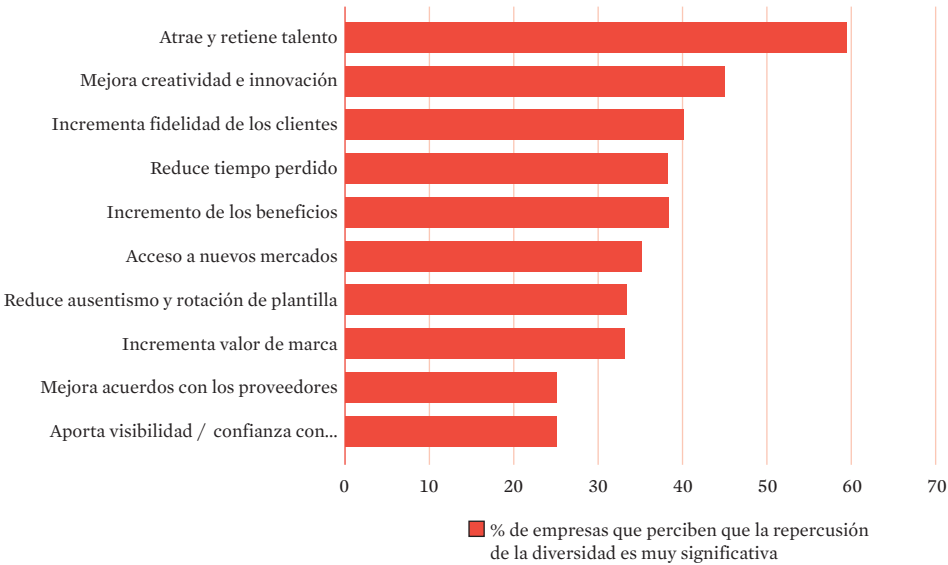
El estudio sobre diversidad en las Pequeñas y Medianas Empresas 2008 muestra una distribución de respuestas en la que destacan aspectos más directamente vinculados a la Gestión de Personas: la atracción y retención del talento y la mejora en la productividad y la innovación. La mejora en la relación con la clientela y en los resultados de la empresa son las áreas mencionadas en segundo lugar por este estudio, especializado en Pymes europeas. En contrapartida, los aspectos que tienen que ver con la imagen y la reputación de las empresas son relativamente poco mencionados, según se puede ver en el siguiente gráfico.

Debe señalarse que se trata de una muestra de empresas, familiarizadas con el concepto de Gestión de la Diversidad.



Gráfico 12

Beneficios asociados a la diversidad en Pymes europeas



Fuente: *Continuing the Diversity Journey, Estudio sobre diversidad en Pymes Comisión Europea, 2008*

De la comparación de ambos estudios, si bien no se trata de resultados estrictamente comparables, se puede concluir que las empresas europeas, independientemente de sus dimensiones, coinciden en que la atracción y retención del talento son los beneficios más apreciables de la Gestión de la Diversidad. Las repercusiones sobre las restantes áreas de las empresas resultan menos evidentes para los empresarios y responsables de gestión. En contrapartida, se aprecian diferencias significativas a nivel de la repercusión sobre aspectos corporativos globales: para las grandes empresas se trata de un beneficio muy apreciado, en tanto que, para las Pymes, los aspectos más generales resultan menos percibidos.

11. INCONVENIENTES Y LIMITACIONES

Paralelamente al discurso de los expertos que promueven los beneficios de la Gestión de la Diversidad, existe una corriente crítica que encuentra limitaciones e inconvenientes a su aplicación generalizada. Para autores, como Thomas Kochan (2002) y Miguel Ángel Sastre Castillo (2006), el uso del “Business case”, o la utilización de argumentos económicos a favor de la Gestión de la Diversidad, carece de argumentos sólidos y evidencia empírica.

Para estos expertos, la diversidad por sí misma no es un factor necesariamente positivo (o negativo) para las organizaciones, ni sus repercusiones sobre los resultados de las empresas son incuestionables.

Por otra parte, según señala Sastre Castillo (2006), los efectos negativos de la diversidad en la empresa están comprobados y responden a causas claramente identificables, ya que, por ejemplo, el nivel de integración de un equipo heterogéneo puede ser menor que el de un equipo homogéneo.

“Algunos estudios han encontrado que la diversidad demográfica en la empresa suele implicar mayores índices de rotación y ausentismo. En equipos heterogéneos... el nivel de integración social es menor, dado que las personas buscan relacionarse con personas similares y, por consiguiente, los miembros menos integrados tienen mayor nivel de rotación. El nivel de conflicto también puede verse incrementado con motivo de la incorporación de personas con intereses diferentes.” (Sastre Castillo, 2006).

Desde esta perspectiva, la Gestión de la Diversidad se constituye como un modelo que no debería ser considerado como de aplicación universal: equipos de trabajo homogéneos pueden resultar más eficientes para afrontar determinadas tareas y la incorporación de la diversidad puede resultar contraproducente en organizaciones poco preparadas para adoptarla.

A pesar de los inconvenientes y limitaciones señalados, para las personas que han sido entrevistadas en profundidad en el estudio cualitativo, la diversidad en los equipos es una realidad que las empresas deben gestionar: para cubrir sus necesidades de Recursos Humanos, las empresas se ven en la obligación de reclutar personas de características heterogéneas y deben afrontar el reto de la integración de equipos crecientemente diversos. Tanto en Estados Unidos como en Europa, los líderes de opinión comparten la idea de que una empresa debe afrontar la Gestión de la Diversidad para asegurar su éxito.

Entre los autores consultados a través de sus escritos, la idea de pretender equipos homogéneos en todas las dimensiones es una quimera. Paralelamente, existe también consenso sobre las dificultades que conlleva gestionar equipos diversos: las diferencias entre las personas provocan tensiones y problemas de comunicación dentro de los grupos de trabajo. La Gestión de la Diversidad constituye una respuesta pertinente a la creciente diversidad de la empresa actual: se trata de proponer iniciativas que faciliten la integración de las personas y el funcionamiento de los equipos capitalizando las diferencias entre sus miembros para producir innovación. Entienden que la búsqueda de la homogeneidad en los perfiles de los miembros de los equipos resta vitalidad y dinamismo a su gestión y constituye un factor de pérdida de competitividad. Esta pretensión de uniformidad se identifica con una rigidez que supone a su vez desimplicación, es decir, desentenderse de la gestión de los equipos y las personas. Se entiende que este modelo de gestión se encuentra desactualizado, como lo señala una de las expertas consultadas:

“Hay empresas que dicen que no tienen diversidad, y yo me parto de risa: ¿Cómo no van a tener? En esas empresas, las personas tienden a comportarse como el este-

reotipo de éxito de la organización. La persona que quiere avanzar en la organización deja su personalidad a un lado y lleva una doble vida. Mientras puede. Y cuando se aburre, se va. La rotación de personas sale muy cara. Antes todos nos comportábamos igual y el que no lo hacía era aislado. Ahora ya no.”

Desde esta perspectiva, aún cuando la diversidad complica la coordinación de equipos, su gestión debe asumirse como un imperativo de la empresa. En la medida que se reafirman las tendencias sociales que llevan a las migraciones internacionales y a la reafirmación del individuo en su singularidad, la Gestión de la Diversidad constituirá una temática que las organizaciones deberán abordar inevitablemente.

Capítulo VI

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS



1. ACTITUDES DE LA EMPRESA ESPAÑOLA HACIA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La Gestión de la Diversidad es un concepto relativamente poco difundido entre los empresarios españoles. Se trata de un tema de introducción muy reciente y que apenas se integra conscientemente dentro de la gestión del conjunto de empresas españolas. Solamente en las grandes corporaciones se encuentran políticas de diversidad claramente definidas y con personas a cargo de la responsabilidad de gestionarlas. Los expertos entrevistados relatan sus dificultades a la hora de obtener participación de empresarios en cursos o seminarios convocados bajo el título de “Gestión de la Diversidad”. Desde su experiencia, el concepto “diversidad” demuestra escasa capacidad para generar interés entre los responsables de empresa y de la Gestión de Personas.

Sin embargo, sería incorrecto afirmar que la diversidad no es gestionada en las empresas españolas. De hecho, en el trabajo de campo realizado se han observado casos concretos que demuestran que los temas relacionados con la Gestión de la Diversidad son gestionados, aunque de una manera poco sistematizada.

Temas tales como la integración de extranjeros, las políticas de conciliación de la vida personal y laboral, son objeto de reuniones y reflexiones habitualmente en diversos foros. Incluso, microempresas reconocen el tipo de problemas vinculados a la Gestión de la Diversidad: integrar equipos con necesidades y códigos diferentes para obtener un desempeño satisfactorio es una preocupación muy relevante para empresas que tienen y desean retener, por ejemplo, a mujeres con hijos, a trabajadores inmigrantes eficientes, pero que no hablan correctamente el español / catalán en el caso de una pequeña explotación agraria. Así lo expresa el siguiente comentario de una entrevistada.

“Cuando alguien del equipo más joven necesita realizar unos cursos, dialogan para cambios de turnos, aunque tienen preferencia las situaciones de las personas con cargas... Como premisa las mujeres trabajarán media jornada.”

En contrapartida, el uso de un modelo formal y sistemático de “Gestión de la Diversidad” apenas despierta interés entre las empresas por dos razones principales: El modelo tradicional de Gestión de Personas, identificado como el “Hombre de Organización”, es actualmente dominante en el contexto español. En segundo lugar, existe poco conocimiento sobre la significación, implicaciones y relevancia de la Gestión de la Diversidad.

Entre las personas entrevistadas en el estudio cualitativo con responsabilidades de empresa o de Gestión de Personas, se registran tres tipos básicos de actitudes ante la Gestión de la Diversidad, desde los más reticentes hasta los más entusiastas, aunque el conocimiento del concepto “Gestión de la Diversidad” sea desconocido para la gran mayoría:



Tabla 5

Perfiles de la empresa española hacia la Gestión de la Diversidad

Reticentes	Aceptadores	Entusiastas
Se resisten o minimizan la diversidad	Administran la diversidad	Gestionan y promueven la diversidad
La admiten como un imperativo legal o de RSC	Reaccionan ante los retos de la diversidad	

Fuente: Elaboración Propia. Informe cualitativo 2008

a) Reticentes/reactivos hacia la Gestión de la Diversidad

Se sienten incómodos o amenazados ante la incorporación de personas de otros colectivos distintos a los habituales. Prefieren equipos de trabajo homogéneos y minimizan el impacto de la diversidad en las organizaciones.

“En mi opinión muy pocos gestionan la diversidad. La empresa sigue gestionando como si la gente fuera la misma de antes. Yo creo que los directivos preferirían una plantilla poco diversa, muy homogénea. Si la tienen diversa es porque no les queda más remedio.”

b) Aceptadores de la diversidad

Incorporan la diversidad por motivos de coste o de acceso a nuevos yacimientos de Recursos Humanos. Se encuentran ante la problemática que plantea la heterogeneidad de los equipos y responden a los desafíos que plantea de manera puntual, sin contar con un enfoque estratégico global de la Gestión de la Diversidad.

“El perfil (hombre español de 35 años) lo vas a encontrar muy escaso. En los sectores productivos ha sido una obligación recurrir a otros perfiles.”

“El año 2000 para mí fue malísimo porque había mucha demanda de gente y no había. En las aceitunas había un año muy bueno. En el año 99 empezó el boom de la construcción y estaban todos para la construcción. Tuve que ir a buscar gente a Rumanía.”

c) Entusiastas de la diversidad

Valoran muy positivamente la gestión de equipos heterogéneos, aprecian repercusiones positivas a distintos niveles y promueven una Gestión de la Diversidad que puede estar apoyada en una visión estratégica.

“Hay momentos en los que esto funciona muy bien, y que somos personas; da igual el color, da igual la nacionalidad, se trabaja estupendamente en equipo... Y que el cliente salga y diga: ¡Qué bien se está aquí, qué buen ambiente! eso es muy difícil de conseguir... son 40-50 personas que trabajan en equipo, con su personalidad y su carácter.”

En general, las personas entrevistadas en el estudio cualitativo consideran que el patrón dominante en el panorama español se encuentra en las dos primeras actitudes: reticentes (más identificable en los sectores más cualificados: servicios financieros, servicios profesionales) y aceptadores (predominantes en los sectores que utilizan más trabajadores inmigrantes: hostelería, servicios en general, industria manufacturera).

Para los expertos consultados, las actitudes más positivas hacia la diversidad son minoritarias y se encuentran, sobre todo, en grandes corporaciones y en pequeñas empresas que proveen servicios cualificados con trabajadores extranjeros.

En relación con el tamaño de las empresas, del estudio cualitativo se extrae que Pymes y Grandes empresas muestran una aproximación algo diferente frente a la diversidad:

- Entre las grandes empresas, la Gestión de la Diversidad se encuentra formalmente definida y cuenta con procedimientos y responsabilidades claramente establecidas.
- Entre las Pymes entrevistadas, la Gestión de la Diversidad tiene un carácter predominantemente informal y se guía por normas no escritas. Responde más a la personalidad y valores de los responsables de empresa, que a pautas y procedimientos establecidos.

“Yo ya soy una persona multirracial. Entro a pensar en lo que es una persona, en lo que me vale como persona y lo que vale como profesional. No me importa su orientación sexual, me da igual... una persona no por ser de un sitio o de otro es mejor o peor. Es una persona y tiene todos los derechos.”

El contacto personal directo y la implicación emocional de los responsables de empresa en la Gestión de Personas y equipos se identifican como factores que contribuyen a que las Pymes desarrollen una Gestión de la Diversidad intuitiva y proactiva. Desde esta perspectiva, resulta muy relevante y oportuno el desarrollo de un modelo de Gestión de la Diversidad específico para Pymes, que contemple su especificidad y su enfoque más informal y emocional de la gestión de empresa.

2. BENEFICIOS PERCIBIDOS POR LOS EMPRESARIOS ESPAÑOLES

La percepción de beneficios asociados a la Gestión de la Diversidad es desigual en la muestra analizada en empresas y organizaciones. Sólo una minoría entusiasta de la “Gestión de la Diversidad” integra sus distintas dimensiones de diversidad y percibe benefi-

cios a los distintos niveles (Gestión de Personas, Productividad, Relación con clientes y proveedores, Imagen de empresa). Aunque puedan no conocer el concepto teórico, intuitivamente han desarrollado políticas consistentes en ese campo y perciben claros beneficios.

Sin embargo, para la mayoría, los beneficios asociados a la Gestión de la Diversidad son fragmentarios y se aplican a aspectos aislados, y no necesariamente se llegan a establecer conexiones, directas o indirectas, con la cuenta de resultados.

Relacionados con los empleados

- Se trata de los beneficios más compartidos por el conjunto de los entrevistados. La apertura de los criterios de selección de personas permite contar con más posibilidades para atraer y retener los trabajadores necesarios.
- Secundariamente, los entrevistados mencionan que, la flexibilización de las condiciones de trabajo, contribuye al incremento de la satisfacción y al compromiso con la empresa.
- Los entrevistados más entusiastas encuentran también que la Gestión de la Diversidad permite acceder a trabajadores más cualificados y al talento en general. Los inconvenientes que conlleva armonizar equipos diversos son minimizados ya que se obtiene un beneficio mayor con los aportes de culturas diferentes que aportan cada una sus habilidades y su capacidad de innovación.

“En Colombia las mujeres son muy coquetas y producen unas esteticistas estupendas. Y a mí me gusta trabajar con gente de países del Este, porque son gente más como el europeo, más eficiente, pero cuadrado a veces.”

Relacionados con los procesos internos

- Los entrevistados más entusiastas destacan la creatividad y la innovación que aporta la incorporación de personas diversas. Secundariamente también se menciona el entusiasmo y el compromiso de los trabajadores “diversos” que contribuyen a la eficiencia de los procesos.
- Entre los aceptadores, las repercusiones sobre los procesos internos se mencionan de manera conceptual global: productividad, innovación.

“De hecho, en muchas empresas hemos visto que la ilusión que el trabajador discapacitado tiene con su trabajo se contagia a sus compañeros. Los empresarios vienen a contarlo.”

Relacionados con los mercados: clientes y proveedores

- En las entrevistas realizadas en Cataluña se aprecia un alto interés por la relación entre la diversidad de la plantilla y la conexión con los clientes. En las empresas consultadas,

los entrevistados mencionaron iniciativas específicas de reclutamiento de perfiles específicos con el fin de atender mejor las necesidades de sus públicos objetivo.

“Tenemos una plantilla heterogénea porque nuestra clientela es heterogénea”.

- Por otra parte, el acceso a nuevos mercados es destacado también por las organizaciones de colectivos (discapacitados, homosexuales, etc.). En el discurso de los entrevistados se registra consenso en cuanto a que, un trabajador “diverso”, aportará una sensibilidad que le permitirá conectar, más ágilmente, con los públicos que comparten su “diversidad”.

“El mundo de la discapacidad se ha abierto, puede ser un trabajador, pero también puede ser un cliente y tienes que darle facilidades y que todos tus servicios sean accesibles para él. Casi todas las empresas que se han metido en una dinámica de integrar personas con discapacidad han ido un poquito más allá en accesibilidad.”

Globales

- Entre los entusiastas se destacan los beneficios que tienen que ver con la consolidación ideológica de la identidad corporativa. La Gestión de la Diversidad se entiende como un comportamiento coherente con los principios morales que fortalece la propuesta de la empresa. Para este grupo, la consistencia con los valores personales y de la organización crea un sentimiento de convicción que refuerza los vínculos en el equipo, y la imagen y reputación de la marca.

“Pienso que el mundo es amplio, es de todos. Hemos hecho todo para que esas personas tengan sus derechos. ¿Qué nos aporta? Coherencia. He procurado que la coherencia sea la máxima posible: que esté menos dividida entre lo que crees que tiene que ser y lo que realmente se tiene que hacer.”

- Para los aceptadores, la Gestión de la Diversidad contribuye al ahorro de costes y, por ello, a la productividad. Desde esta perspectiva, la incorporación del trabajador “diverso” no implica necesariamente una valoración de su contribución como persona individual a la organización, ni su talento personal es reconocido. Entre los expertos, este enfoque no representa Gestión de la Diversidad *strictu sensu*.

“La empresa española preferiría no tener diversidad. De hecho muchas empresas han llegado por un tema de costes”.

En conjunto, entre los sectores más receptivos hacia la diversidad se aprecian beneficios relevantes como resultado de su gestión. La apertura de los criterios de selección es muy positivamente valorada, sobre todo, en los que más requieren la implicación y la creatividad de sus empleados. Entre los aceptadores, la valoración se centra en los aspectos más racionales de la gestión: ahorro de costes, facilitación de los procesos de selección. Los reticentes se resisten a percibir beneficios en la Gestión de la Diversidad y tienden a apegarse al modelo tradicional.

3. INCONVENIENTES Y LIMITACIONES PERCIBIDOS POR LOS EMPRESARIOS ESPAÑOLES

Entre los empresarios y responsables de Gestión de Personas entrevistados, la Gestión de la Diversidad se identifica con ciertas tensiones y costes de adaptación, por parte de las organizaciones y de los equipos de trabajo. La integración de una persona “diversa” puede incidir de manera significativa sobre las pautas de organización de la empresa y sobre las personas. Frente al modelo del “hombre de organización”, que permitía establecer normas organizacionales estables e inmodificables, la Gestión de la Diversidad obliga a reconocer tensiones en la empresa entre las personas y dichas normas, y entre las propias personas.

La empresa y los equipos deben realizar un esfuerzo permanente de flexibilidad y adaptación a unas circunstancias siempre cambiantes: nuevos trabajadores diversos, es decir, personas en plantilla que necesitan modificar su relación con la empresa lo que requiere esfuerzos específicos de parte de la organización.

“Sin problemas, no. Hacemos lo que podemos. Así como es un caldo de cultivo para muchas ideas estupendas, también hay veces que genera problemas.”

En las entrevistas cualitativas realizadas se identifican inconvenientes asociados a la diversidad provenientes de distintas fuentes. Los temas de comunicación aparecen como los más destacados. La compatibilización de diferentes culturas del trabajo, cuando los equipos están integrados por personas de distinto origen, se destacan como los casos más llamativos asociados a los inconvenientes de la Gestión de la Diversidad. Por ejemplo, en una multinacional española, la integración de cuadros medios provenientes de Estados Unidos o del Norte de Europa genera cierta tensión en ellos y su entorno inmediato. Las personas formadas en la cultura profesional de estos países muestra una cultura del trabajo que prioriza la eficacia sobre la sociabilidad: nórdicos y anglosajones se sienten muy incómodos ante la “informalidad” de sus colegas españoles, que se permiten, por ejemplo, llegar sistemáticamente tarde a las reuniones.

“Con gente que viene de Estados Unidos o de Holanda, se nota que hay diferencias culturales en el trabajo. A determinadas personas sí que les costó. Han sido casos puntuales. Ha chocado, lo han comentado.”

Un caso similar se observa en las empresas que contratan trabajadores inmigrantes para tareas subalternas, antes desempeñadas por trabajadores locales. Las dificultades de comunicación, los celos y desconfianzas que despierta una persona de otra nacionalidad, sobre todo si habla el español con dificultad, son particularmente intensos en las zonas rurales, donde una de las empresas entrevistadas tiene localizadas sus plantas de producción.

Una segunda fuente de tensiones y esfuerzos especiales se encuentra asociada a los temas de organización y planificación de las funciones y responsabilidades de los equipos. El caso paradigmático se encuentra en la conciliación de la vida laboral y personal. La reducción de jornada y el teletrabajo obligan a un reordenamiento de las responsabilidades

de los equipos, que pueden generar tensiones en aquellos miembros que tienen que admitir condiciones más exigentes de trabajo para compensar el hecho de que sus compañeros “diversos” permanezcan en el lugar de trabajo menos tiempo, o en horarios determinados. En el caso de una de las pequeñas empresas consultadas, la introducción de las políticas de conciliación requería, además, la incorporación de una persona para cubrir los horarios de mayor afluencia de público, por lo que esta iniciativa representaba un coste añadido para la empresa.

En el caso de las personas con discapacidad, su incorporación puede requerir una redefinición de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo y, eventualmente, una reacomodamiento de los restantes miembros del equipo. En una de las grandes empresas entrevistadas, la incorporación de una persona con discapacidad requiere un proceso especial, que se inicia con el proceso de selección: la búsqueda se concentra en determinados servicios de oferta de empleo. Luego, es necesario evaluar el grado y el tipo de discapacidad de los candidatos, su adecuación al perfil del puesto de trabajo y, eventualmente, una redefinición de sus funciones y responsabilidades en función de sus capacidades. Una vez realizada la incorporación se desarrollan, además, iniciativas específicas y se realiza un seguimiento más estrecho de la adaptación del nuevo trabajador y de su equipo.

“Con discapacitados necesitas adaptar parte del puesto de trabajo. Necesitas evaluar la discapacidad por el impacto que pueda tener.”

En general, los cambios que se producen en la configuración de los equipos asociados a la diversidad generan mayor compromiso y un gasto más elevado en el presupuesto de la Gestión de Personas. Los responsables deben dedicar más tiempo a la tarea de planificar con precisión la distribución de tareas y funciones y la organización general de los equipos de trabajo para atender las particularidades de sus miembros.

Por otra parte, las tensiones asociadas a los conflictos de comunicación resultan muy exigentes para los departamentos de Gestión de Personas, ya que demandan reacciones rápidas o drásticas que resuelvan las tensiones o eviten su agudización. Además, puede resultar necesario implementar iniciativas adicionales con un cierto coste para las empresas, como pueden ser cursos y sesiones de trabajo con consultores externos.

“Todo requiere un tiempo, está claro. Lo que más importa es que ellas entiendan nuestro estilo de trabajo.”

Los costes emocionales que resultan de la incorporación de personas diversas constituyen un inconveniente intangible de la Gestión de la Diversidad. Los celos hacia los trabajadores diversos, la desconfianza hacia sus modos de relacionarse y trabajar, los esfuerzos que demanda la gestión del cambio organizacional pueden ser explícitos, o mantenerse disimulados y generar tensiones e insatisfacción en el conjunto de la organización. Promover flexibilidad, comunicación y sensibilidad constituye una responsabilidad cada vez mayor para los departamentos de Gestión de Personas.

La relación con la clientela es una preocupación para algunas de las empresas entrevistadas. La incorporación de trabajadores diversos y, en general, la implementación de iniciativas de Gestión de la Diversidad públicas y notorias puede generar resistencias entre ciertos sectores de la clientela. Como se menciona en el caso de TV3, descrito con detalle en el apéndice, los recelos de algunos clientes han dado lugar a una pérdida del patrocinio de uno de los programas que trataba la problemática de los inmigrantes en España.

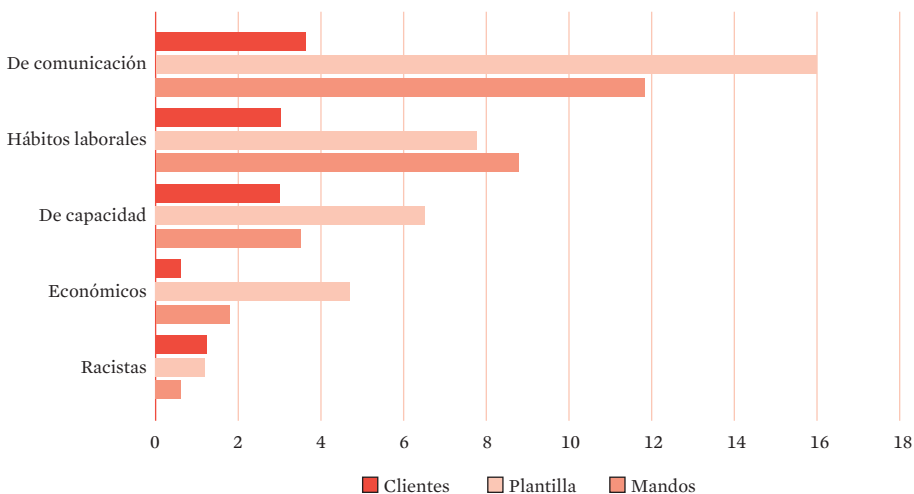
Los trabajos de Assumpta Aneas, experta en el ámbito de la comunicación intercultural, aportan información cuantitativa sobre esta cuestión. En sucesivos estudios, Aneas ha examinado la problemática que tienen empresarios y trabajadores en el momento de integrar equipos diversos y las iniciativas que se han puesto en marcha para resolver las tensiones y conflictos surgidos. Su contribución al análisis de los inconvenientes y limitaciones, que encuentran los empresarios y trabajadores al afrontar la diversidad, es muy relevante.

Precisamente, desde su punto de vista, uno de los problemas más significativos de la Gestión de la Diversidad son los temas de comunicación intercultural. Las empresas encuentran que tienen que resolver las tensiones que surgen entre trabajadores con lenguas y culturas diferentes, por problemas de incomprensión o utilización de códigos inapropiados. La rivalidad entre nacionalidades, o las actitudes xenófobas, pueden crear problemas importantes y requerir la intervención de los responsables de la Gestión de Personas. En el estudio, realizado en 2005, se recogen los obstáculos que afrontaron los empresarios al incorporar mano de obra extranjera.



Gráfico 13

Reticencias que han tenido que superar los responsables de la contratación de trabajadores inmigrantes



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

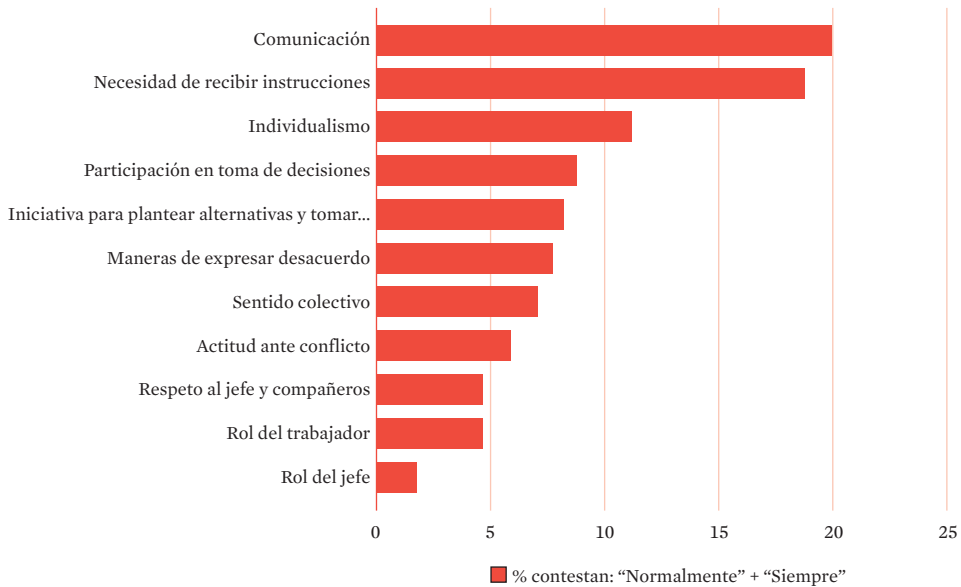
Como se puede apreciar en el gráfico anterior, para los responsables de empresa la principal preocupación, derivada de la incorporación de mano de obra inmigrante, es la retención de la plantilla y los posibles conflictos que puedan surgir dentro de los equipos de trabajo. La relación con los superiores, o con los clientes, resulta menos preocupante.

A partir de la experiencia de contratar trabajadores inmigrantes, los empresarios declaran que, en primer lugar, la comunicación es la principal fuente de conflictos en la empresa. En segundo lugar, los trabajadores inmigrantes se identifican con un mayor consumo de recursos y tiempos: necesitan mayor atención que los trabajadores autóctonos, al menos en el momento de su incorporación.



Gráfico 14

Malentendidos surgidos al contratar trabajadores inmigrantes



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

Las situaciones de tensión, que surgen en torno a la integración de trabajadores de otras nacionalidades, son las que más contribuyen a generar la percepción de necesidad de la Gestión de la Diversidad. Las restantes dimensiones de la diversidad (género, orientación sexual, discapacidad, edad) no parecen dar lugar a situaciones de tensión tan movilizadoras.

La novedad de la inmigración y la mayor distancia cultural entre autóctonos e inmigrantes podría ser el fundamento de la importancia que los problemas de comunicación interculturales tienen para los responsables de empresa.

Los problemas de costes se mencionan en segundo lugar. Se señalan tres factores que afectarían negativamente los resultados:

- La conciliación laboral, que requiere una reorganización de los patrones de funcionamiento y, eventualmente, una ampliación de los puestos de trabajo.
- El coste elevado que requiere la formación intercultural. Se trata de un gasto extra.
- La pérdida de productividad, como resultado de los conflictos interculturales y la necesidad de dedicar más tiempo a la organización de las tareas.

En tercer lugar, se identifican los inconvenientes que derivan de la escasa “tangibilidad” de los beneficios de la Gestión de la Diversidad. Con excepción del ahorro de costes asociado a la utilización de mano de obra más barata, los beneficios de estas iniciativas se aprecian, sobre todo, en el largo plazo y no son fácilmente medibles: innovación, compromiso con la empresa, dinamismo, fortalecimiento del vínculo con la clientela, refuerzo de los valores corporativos.

En conjunto, la diversidad requiere un enfoque de gestión de la organización más consciente, más complejo y con una visión a más largo plazo.

4. INICIATIVAS IMPLEMENTADAS

En las empresas entrevistadas en el estudio cualitativo, se registran diversas iniciativas relacionadas con la Gestión de la Diversidad. En las empresas más entusiastas con el concepto estas iniciativas se encuentran permanentemente activas y constituyen parte de las responsabilidades habituales de los directivos y empleados.

En las empresas que se identifican con el perfil “acceptadoras” y “reticentes” estas iniciativas tienen un carácter eventual, en función de las circunstancias que surjan en la organización.

Entre las iniciativas de Gestión de la Diversidad, puestas en práctica en las empresas entrevistadas en el estudio cualitativo, se destacan las siguientes

Selección

Si bien todas las empresas entrevistadas en el estudio cualitativo cuentan con equipos diversos, la selección de personas, teniendo en cuenta su diversidad como factor positivo, sólo es manifestado y fundamentado claramente de manera aislada. La diversidad representa una oportunidad para ampliar las posibilidades para la atracción y selección de personal, pero apenas contribuye al talento en las organizaciones. En otros términos, la contratación de personas para promover diversidad por el valor que puede aportar a la organización es relativamente minoritaria.

Sin embargo, el valor asociado a la diversidad resulta incuestionable para aquellos que han contratado personas “diversas” teniendo en cuenta su perfil heterogéneo. Entre los factores que se destacan son la calidad del trabajo que realizan y su capacidad para conectar con determinados tipos de público, que serían inalcanzables con una plantilla autóctona. En ambos casos, la repercusión sobre la cuenta de resultados se entiende que es prácticamente directa: Un ejemplo de ello es TV3 – Televisió de Catalunya (ver apéndice), donde la incorporación planificada de trabajadores provenientes de las culturas de la inmigración ha producido un mayor acercamiento hacia esos sectores de la audiencia.

Comunicación

La comunicación aparece como el campo en el que más iniciativas se han puesto en marcha: Se trata de uno de los aspectos más problemáticos y que exigen más dedicación a los equipos de Gestión de Personas. Entre las iniciativas concretas que se mencionan en las entrevistas en profundidad a responsables de empresas y de Gestión de Personas se encuentran las siguientes:

- *Creación de espacios específicos para el intercambio, la negociación y el desarrollo de iniciativas relacionadas con la Gestión de la Diversidad.* En este sentido se destacan los Comités de igualdad / diversidad. Esta iniciativa ha sido implementada formalmente por una de las empresas representadas en la muestra del estudio cualitativo. Desde su experiencia, la contribución del Comité ha sido muy relevante en distintos ámbitos: ha proporcionado un foro para la discusión y el análisis de la actividad de la empresa en relación con la diversidad, ha otorgado notoriedad y relevancia a esta temática en el conjunto de la organización y ha permitido un seguimiento sistemático de la actividad de las distintas áreas de la empresa en relación con la diversidad.

Para algunos de los entrevistados en el estudio cualitativo, vinculados a colectivos diversos, su contribución radica en que proporcionan un espacio para que los trabajadores de los colectivos “diversos” puedan plantear sus inquietudes e implementar soluciones.

“Los Comités de diversidad son muy positivos porque hay gente que sabe que tiene ese recurso en la empresa y se siente mucho mejor al valorar su puesto de trabajo dentro de una empresa donde se apoya la diversidad. Dentro de nuestra organización hay gente que está promoviendo la creación de grupos de diversidad en las empresas en las que trabajan.”

- *Aprovechamiento de los espacios existentes para canalizar las demandas de los trabajadores “diversos”:* Incluyen las reuniones de planificación y de revisión de la actividad desarrollada, así como las iniciativas puntuales de resolución de conflictos promovidas por los departamentos de Gestión de Personas. En cualquier caso, sus responsables y la Dirección General de las empresas encuentran que, este tipo de iniciativa, contribuye efectivamente a la integración de los equipos y la resolución de conflictos, cuando se implementan con rapidez y con una actitud abierta de las personas.

“Una de las cosas que procuramos es, que en cuanto surja un problema, siempre hablarlo. El diálogo es fundamental.”

Las negociaciones colectivas con Comités de empresa son particularmente destacadas, sobre todo por parte de los sindicatos, que consideran este ámbito como el entorno más apropiado para la resolución de conflictos, en la medida que se entiende que los trabajadores se encuentran en inferioridad de condiciones ante la empresa en la negociación individual de sus condiciones de trabajo.

“La Gestión de la Diversidad a nosotros nos merece una valoración muy positiva. A nosotros nos gustaría que no fuera mediante acuerdos individuales, sino que tuvieran traslado en la negociación colectiva, que estuvieran en lo colectivo.”

- **Formación en comunicación (intercultural):** Los cursos que promueven una aproximación más abierta y un tratamiento explícito de los estereotipos culturales se valoran muy positivamente, como contribución a la facilitación del entendimiento entre miembros de equipos heterogéneos. Constituye una de las herramientas más valiosas para las empresas que encuentran que los roces entre los miembros de los equipos derivan de prejuicios y estereotipos (sexistas, xenófobos, etc.).

Por ejemplo, en el caso de equipos que han sido homogéneos en alguna dimensión (predominio de hombres, de autóctonos, etc.), la introducción de mujeres o extranjeros da lugar a actitudes de exclusión, principalmente, derivadas de problemas de comunicación y comprensión. Para la empresa entrevistada, que ha desarrollado este tipo de iniciativa, los cursos han aportado conocimiento, han contribuido a debilitar los estereotipos y han generado un entorno de trabajo más flexible y abierto.

“Ha habido muchas dificultades entre los mandos intermedios de fábrica que estaban acostumbrados a trabajar con gente que habla su idioma, que conoce su cultura y que eran vecinos del pueblo. Y ahora viene a trabajar una persona que ha nacido a miles de kilómetros y, a lo mejor, no habla su idioma. Ha habido algún conflicto, pero no grave, de que me has dicho esto, me has querido decir aquello... Estamos dando un curso de ‘Habilidades de comunicación’ a todos los encargados a los que se les intenta transmitir que las cosas cambian y el feed-back ha sido muy positivo. Por algún caso que nos han podido contar, la gente antes de decir cosas, se lo piensa dos veces: el mensaje que quiere transmitir lo tiene que decir de distinta manera.”

En general, los entrevistados, que se muestran más interesados en la problemática de la diversidad y la comunicación, encuentran que es fundamental mantener una actitud general de receptividad y escucha. Se trata de un factor básico que condicionará el alcance y la credibilidad de las iniciativas relacionadas con la Gestión de la Diversidad.

“Escuchar, entender, aceptar la diversidad en cuanto no afecte al funcionamiento de la empresa. Diálogo, tener empatía, saber ponerse en el lugar del otro.”

Políticas de conciliación de la vida personal y laboral

La diversidad de género aparece como el principal factor que incide sobre la creación de políticas de conciliación. De hecho, las empresas consultadas en el estudio cualitativo y los testimonios recogidos en el marco del Programa Vertex (Programa promovido por UGT Cataluña y desarrollado por la Fundación María Aurelia Capmany) ponen énfasis en las medidas desarrolladas con motivo de las bajas maternales y la crianza de los niños pequeños. Secundariamente, se mencionan también las iniciativas motivadas por la formación de los empleados.

“Todas las medidas que tenemos tienen que ver con la flexibilización. Flexibilización de jornada ... Luego tenemos la flexibilización de presencia ... Y, en general, tenemos otro plan que establece un máximo del 10% del horario en teletrabajo, para todos, y bajo la responsabilidad de los responsables de los equipos.”

Las principales medidas implementadas mencionadas son las siguientes: flexibilización de los horarios de entrada y salida, establecimiento de condiciones y horarios de trabajo más adecuados a mujeres con niños menores de un año (jornada continua, prioridad para los horarios de mañana, teletrabajo y los servicios de guardería). En particular, la jornada continua y la prioridad para los horarios de mañana son destacados por las empresas entrevistadas que desarrollan un horario extenso. La complementariedad con los horarios de las personas sin cargas familiares, habitualmente más jóvenes que prefieren los horarios vespertinos, hace que la implementación de esta iniciativa resulte relativamente fácil de realizar.

Seguimiento y control

Supervisión del proceso y corrección de las iniciativas contrarias a la Gestión de la Diversidad:

La monitorización de los procesos relacionados con la Gestión de la Diversidad comunica el compromiso de los responsables de empresa con los criterios establecidos y confiere solidez al conjunto de la iniciativa. Para los expertos, consultados en las entrevistas en profundidad, las actividades desarrolladas en el marco de la Gestión de la Diversidad requieren un seguimiento permanente por parte de los responsables. Eventualmente, este seguimiento da lugar a la corrección de los comportamientos que se desvían de las pautas establecidas.

“Está el tema de la jerarquía: Recuerdo el caso de una empresa catalana con alto nivel de tecnología. Habían promocionado a un ingeniero de Ecuador o Perú como jefe de producción. Pues resulta que este hombre estaba ejerciendo el rol de dirección sobre los trabajadores catalanes muy autoritariamente. Entonces el Gerente catalán tuvo que hablar con él y enseguida se solucionó el problema.”

Medidas de discriminación positiva

Algunas empresas, entrevistadas en el estudio cualitativo, mencionan que, con el fin de promover el acceso a puestos de responsabilidad de las mujeres, implementan medidas de discriminación positiva: en el caso de aspirantes con condiciones similares, se opta por la mujer.

“Nos dimos cuenta que en las fábricas no había encargados mujeres. Y lo que hicimos fue discriminación positiva. Todos los encargados son hombres y tienes un colectivo de mujeres que, si no les das un empujón, no entran. Son menos a la hora de promocionar y donde había candidatas mujeres se promocionaba a la candidata mujer. Se intentaba modernizar un poco los modelos de producción. Había que cambiar eso de que en un sector donde había más mujeres que hombres, los mandos eran sólo hombres. Buscábamos reflejar más la realidad, la de las mujeres que trabajan allí”.

Se trata de medidas que apuntan a compensar algunas características que se identifican con la mujer: menor asertividad, carácter menos competitivo. En esta empresa se ha detectado que algunas mujeres, antes de postularse ellas mismas, tienden a esperar un reconocimiento o un estímulo por parte de sus superiores.

5. LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES

El discurso de los trabajadores, recogido en las entrevistas en profundidad, corrobora y complementa las reflexiones de los expertos y de los responsables de empresas y Gestión de Personas sobre la Gestión de la Diversidad. En la revisión de sus experiencias como trabajadores “diversos” se recupera el discurso emocional, que se encuentra poco presente en los textos, y que confiere humanidad a la problemática de la Gestión de la Diversidad. Los trabajadores expresan claramente las diferencias que han experimentado en su relación con empresas y las personas que respetan y promueven la diversidad, en contraste con las personas y empresas que se resisten a ella o minimizan su importancia. En su relato, las repercusiones sobre su relación con la responsabilidad que tienen hacia el trabajo (por ejemplo, de implicación, de entusiasmo o de desinterés) aparecen vinculadas al grado de integración que tienen en su lugar de trabajo. El reconocimiento y la inclusión redundan en un nivel de compromiso mucho mayor, que cuando el trabajador se siente excluido o maltratado por su “diversidad”.

“Yo no sabía cómo tratar a la gente. Sentía que siempre estaban como enfadados. Perdí la confianza en mí misma. Si ves que te están tratando así, yo pensaba que estaba haciendo algo malo o que no les gustaba lo que estaba haciendo... fui perdiendo confianza en mí misma. Y ya te callas y no eres la persona abierta que eras en tu país. Ahora ya lo he vuelto a ser, pero los primeros tres o cuatro años me costó.”

En el discurso de los trabajadores, se identifican dos tipos de actitud en las empresas para las que han trabajado en función de su actitud hacia la Gestión de la Diversidad.

- La diversidad “genuina”: En este tipo de empresas las personas son apreciadas sobre todo por su desempeño. Las características personales ocupan un relativo segundo plano. Desde la organización, la diversidad aparece como lo normal, lo aceptado: se reconocen las diferencias, pero su incidencia en la relación que se establece con las personas es mínima. La homogeneidad actitudinal de los equipos, en cuanto a su compromiso con la responsabilidad que tienen, se prioriza sobre su heterogeneidad en las dimensiones visibles de la diversidad.

“De parte de mi jefa, no. No ha habido una discriminación porque seas de otro país o de otra raza. A ella le gusta la gente que le gusta trabajar y que esté dispuesta... Es una persona súper enrollada. A ella lo que le interesa es que haya buena gente y buen sistema de trabajo. Son gente que le gusta trabajar y son gente luchadora. Y ya está. Creo que le es indiferente, trate con quien trate.”

- La diversidad “de costes”: En este tipo de empresas los trabajadores perciben que se emplea personas de minorías porque aceptan peores condiciones de trabajo. En este caso, el trabajador se siente “utilizado” por la organización. Desde su perspectiva, la empresa trata de extraer el máximo de su trabajo sin tener en cuenta las personas. Se trata de un modelo autoritario y rígido que provoca el desgaste y la desimplicación del trabajador.

“Lo típico es que los inmigrantes seamos mano de obra más asequible: gente que está más dispuesta a trabajar las horas que le digan, luego no vas a protestar tanto y el poco dinero que gane no va a resultar tan chocante como a la gente de aquí. Y, pongan el horario que pongan, están dispuestos a trabajar. Es difícil encontrar a gente que quiera trabajar en los horarios que le pongan.”

En su relato de la experiencia de la diversidad, los trabajadores describen un proceso complejo y muy movilizador. La integración (o re-integración, si la persona ha pasado a ser considerada un trabajador con condiciones especiales, como en el caso de las mujeres embarazadas o con niños pequeños, o de los homosexuales que comunican su orientación sexual, etc.) aparece como un proceso, inicialmente, cargado de tensiones. Para las personas entrevistadas en el estudio cualitativo, la inseguridad es la sensación predominante: existe incertidumbre sobre el trato que se va a recibir en el nuevo entorno organizacional o con la comunicación de la situación personal.

Esta tensión es mayor entre los pioneros: por ejemplo, los primeros que solicitan un horario especial o teletrabajo en una empresa determinada subrayan la incertidumbre experimentada al hacer su propuesta a la empresa. Sólo en casos aislados, en los que los mecanismos de integración y solución de la problemática de la diversidad llevan tiempo en funcionamiento, se relaja esta tensión experimentada por el trabajador “diverso”. En determinadas organizaciones, como es el caso de IBM recogido por el programa Vertex, la Gestión de la Diversidad forma parte desde hace tiempo de sus pautas y normas organizacionales habituales, lo que reduce significativamente las tensiones y la sensación de exclusión que experimentan los trabajadores “diversos”. Paralelamente, también los miembros de los propios equipos desarrollan pautas de colaboración que se adecúan a la situación específica de este tipo de trabajadores. Es el caso de algunas empresas entrevistadas, que concentran las reuniones de trabajo en los horarios de mañana o de

mediodía para facilitar la presencia de las mujeres con niños pequeños, que cumplen jornada intensiva.

Desde esta perspectiva, podría afirmarse que existe un cierto aprendizaje de la Gestión de la Diversidad: si bien, en los momentos iniciales, se puede generar tensión e incertidumbre, una vez que las pautas han sido reconocidas y consolidadas, los trabajadores se sienten incluidos y se muestran satisfechos en su relación con la empresa.

En el proceso de integración o re-integración, los trabajadores señalan que sus temores e inquietudes tienen relación tanto con sus superiores como con sus compañeros y subalternos.

- Con los superiores, porque pueden mostrarse incómodos o reticentes a adaptar los procedimientos de la organización para un trabajador con características diferenciales, que no se corresponde con el estereotipo del “hombre de organización” (español, hombre, heterosexual, cuyas responsabilidades familiares o personales no le interfieren en el trabajo).
- Con los compañeros y subalternos, que se pueden resistir a modificar sus pautas habituales o tradicionales de relación y de trabajo: aceptar a un compañero diverso (homosexual, extranjero, discapacitado, etc.) o que requiere una re-adaptación de las rutinas (una madre o padre que piden jornada intensiva al nacer un hijo) demanda una actitud abierta y puede requerir un esfuerzo especial por parte de los restantes miembros de los equipos.

Ante esta tensión, previa al planteamiento de la necesidad personal, los trabajadores entrevistados vislumbran tres caminos posibles. En primer lugar, el abandono o el cambio de trabajo aparece la solución más tensionante y temida ante el eventual rechazo por parte de la empresa o de los compañeros de trabajo. En segundo lugar, se menciona la ocultación de la dimensión diversa: es el caso de los entrevistados homosexuales, para quienes es posible disimular su diversidad ante la empresa o sus compañeros. En este caso, los trabajadores auto-reprimen su singularidad y se relegan a un segundo plano dentro de la organización. Pierden su confianza y cargan de tensión sus relaciones con compañeros y superiores. Esta segunda opción sólo se plantea como transitoria: para los trabajadores entrevistados, el deterioro de la relación laboral conduce a la salida de la empresa o a la tercera opción, la expresión abierta de su singularidad, solicitando si corresponde un trato diferencial por parte de compañeros y empresa.

En los comentarios de los trabajadores que han sido entrevistados, el comportamiento de la dirección aparece como fundamental para la resolución del conflicto planteado por la diversidad: El rechazo de la singularidad del trabajador conlleva el deterioro de la relación laboral y eventualmente su despido o su salida voluntaria.

Desde esta perspectiva, la aceptación y el respeto de la diversidad por parte de la dirección aparecen como fundamentales para la integración plena del trabajador. El reconocimiento de la diversidad, y la disposición para aportar soluciones que resuelvan la tensión entre la persona y su relación con el trabajo, son muy apreciadas por los trabajadores entrevistados en el estudio cualitativo. La atención a la situación del trabajador “diverso”, y el

control de las situaciones de tensión que pueda afrontar por su singularidad, generan su confianza y promueven su compromiso con la empresa. La resolución positiva de las tensiones de integración genera en el trabajador más confianza en sí mismo y hacen que se encuentre en mejor disposición para asumir sus responsabilidades.

“Te motiva muchísimo porque ves que la empresa cumple contigo, te ejercitas y te valoras más. Si te piden quedarte un rato más, pues no te importa.”

En conjunto, se aprecia que la diversidad resulta muy exigente con las personas y con las organizaciones: las situaciones individuales de los trabajadores y los patrones de Gestión de Personas que establecen las empresas requieren una adaptación permanente a las situaciones cambiantes que afrontan, tanto unos como otros. La comunicación y la comprensión entre ambos y la redefinición de sus pautas de relación dan lugar a un nuevo entorno que, potencialmente, puede producir más satisfacción en el trabajador y mejor desempeño en su tarea.

6. LAS DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

6.1. Género

El género es una de las dimensiones de la diversidad más presente en el discurso, tanto entre los expertos consultados como entre las propias empresas entrevistadas en el estudio cualitativo. En particular, la antes mencionada Ley para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres (2007) ha jugado un papel muy destacado para colocar este tema como una prioridad en la agenda de instituciones, colectivos y empresas. Numerosos estudios, análisis y reflexiones de líderes de opinión mantienen este tema entre los más debatidos por la sociedad española. La publicación periódica por parte del INE (Instituto Nacional de Estadísticas) de su encuesta de Estructura salarial, que refleja las desigualdades salariales existentes entre hombres y mujeres (ver recuadro), es una de las informaciones más comentadas en las entrevistas realizadas a expertos. En general, en sus opiniones se destaca que la diversidad de género es una de las que ha experimentado una evolución más notable en los últimos años. A su modo de ver, la participación de las mujeres en los distintos ámbitos de la empresa se ha incrementado de manera muy notoria y la llamada “Ley de Igualdad” ha proporcionado herramientas para potenciar su integración. La retención del talento femenino en las empresas necesitaba un abordaje especial que contemplara su especificidad y la mencionada ley ha contribuido a dar notoriedad a nuevas formas de integrar a las mujeres en las organizaciones.

Según la Encuesta de Estructura Salarial 2006 (INE), en casi todas las comunidades autónomas el salario medio de las mujeres es entre un 20% y 30% menor que el de los hombres.

Las mayores divergencias se encuentran en Asturias y Aragón y se incrementan con la edad del trabajador.

“Han sido los medios de comunicación, que han hecho una campaña muy fuerte y las leyes, que han cambiado mucho, los factores que han potenciado una consciencia sobre la integración de la mujer. En los últimos 5 años, las empresas estaban perdiendo mucho talento porque las mujeres no conseguían compaginar su vida profesional con su vida privada y tenían que dejar la empresa. Ha sido la combinación de la presión externa y la necesidad interna de la empresas para retener a los mejores lo que ha dado lugar a lo que está pasando ahora.”
(Celia de Anca).

En contrapartida, los expertos consultados perciben también un inconveniente asociado a la promulgación de leyes que proporcionan un trato diferencial para las mujeres. La posibilidad de acogerse a medidas especiales podría reducir su empleabilidad: algunos empresarios estarían menos dispuestos a contratar mujeres porque consideran que su dedicación a la empresa puede estar limitada; desde esta perspectiva, una baja maternal o una jornada continua restringirían las posibilidades de promoción en la empresa, o representarían un coste extra al hacer que sea necesario contratar a un trabajador adicional para cubrir su ausencia. Tanto los expertos, como algunos trabajadores entrevistados en el estudio cualitativo, señalan que algunas empresas muestran resistencias a aplicar la ley y, de hecho, eluden su implementación.

“Las políticas han supuesto también mucho rechazo, y muchas empresas se han visto forzadas a hacer algo en lo que no creen, en lo que no ven el beneficio. No ven que la ley de Igualdad pueda resultar una ventaja competitiva.”

En cuanto a las iniciativas implementadas, la problemática de la conciliación de la vida laboral y personal es uno de los aspectos más destacados al tratar la diversidad de género en las entrevistas a empresas: la definición de horarios específicos para mujeres (por ejemplo, en horarios de mañana y en jornada continua) es una de las medidas más generalizadas en las empresas consultadas.

El segundo campo de actuación de las iniciativas de Gestión de la Diversidad, implementadas por las empresas, es la segregación vertical: la discriminación en la promoción a los puestos de mayor responsabilidad. En este caso, los avances percibidos por los entrevistados en el estudio cualitativo son menos importantes. De hecho, sólo en una de las empresas entrevistadas se recoge una iniciativa puesta en práctica para asegurar una mayor presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad. Se trata de una gran empresa española que ha introducido medidas de discriminación positiva para facilitar acceso de las mujeres al nivel de encargado en fábrica.

Los trabajos desarrollados por UGT Cataluña y la Fundación María Aurèlia Capmany son muy relevantes en este ámbito. En el marco de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, estas organizaciones han realizado recientemente dos proyectos de investigación y desarrollo de iniciativas en el marco de la conciliación de la vida laboral, especialmente para mujeres.

El Proyecto Témpora plantea un trabajo de estudio y análisis con el objetivo de proponer y definir políticas positivas que permitan mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las personas y faciliten el compartir y conciliar la vida laboral con la vida personal,

tanto para los hombres como para las mujeres. En este proyecto están implicadas empresas, sindicatos y municipios, barrios y comarcas.

La investigación desarrollada en este proyecto destaca que, en Cataluña, las mujeres dedican casi dos horas menos que los hombres al tiempo personal o de ocio, más de dos horas más a las tareas domésticas y una hora y veinte minutos menos al trabajo remunerado. Desde esta perspectiva, la necesidad de conciliar horarios laborales y personales resulta mucho más relevante en el caso de las mujeres, que cuentan con menos tiempo para disponer libremente de él.

En cuanto a la calidad del trabajo remunerado, entre las mujeres se encuentran tasas de paro, de contratos temporales y a tiempo parcial más altas que entre los hombres, y perciben un salario 30% más bajo por un trabajo similar. Las dificultades que encuentran las mujeres para acceder a trabajos fijos y de calidad son mayores en el caso de las madres, que constituyen el 63% de las mujeres trabajadoras. Es decir, las mujeres se encuentran en una situación actual o potencial de discriminación en el mercado de trabajo, sobre todo, porque la maternidad restringe sus oportunidades de inserción y promoción en el trabajo.

El proyecto identifica una nueva cultura empresarial, que tiene en cuenta las tensiones provocadas por el desequilibrio entre trabajo, familia y vida personal, como uno de los ejes básicos de las políticas de igualdad de oportunidades. Para los autores de este informe, esta nueva cultura empresarial se está extendiendo en la sociedad. Las experiencias evaluadas en el marco del proyecto señalan que la satisfacción de las personas con su entorno profesional y con la armonía alcanzada entre su vida profesional, personal y familiar aumentan el nivel de eficacia, participación y compromiso con los objetivos de sus empresas.

En este estudio se indica que las políticas de conciliación promueven una percepción de mejora en la calidad de vida personal y familiar entre los trabajadores. Entre los beneficios identificados por la empresa se destacan, entre otros factores, el incremento de la competitividad, a través de una mejora en la productividad y en la calidad del trabajo, y una mayor retención del talento.

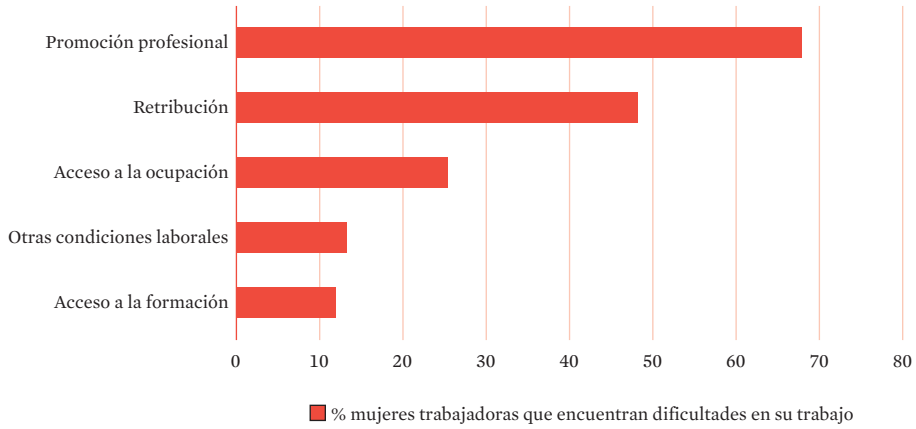
Por su parte, el Proyecto Vertex, también desarrollado por UGT Cataluña y la Fundación María Aurèlia Capmany, estaba encaminado a definir, diseñar y elaborar modelos de actuación, que contribuyan a eliminar las desigualdades en las condiciones laborales de las mujeres en los siguientes ámbitos: acceso a la ocupación y promoción profesional, discriminación salarial, salud laboral y acceso a la formación.

En la fase de diagnóstico, se destaca que el 33% de las mujeres entrevistadas entienden que, por el hecho de ser mujer, experimentan mayores dificultades que los hombres en su empresa. Entre las principales dificultades mencionadas se encuentran las que tienen que ver con la promoción profesional y la retribución, como lo refleja el gráfico siguiente.



Gráfico 15

Principales dificultades que encuentran las mujeres trabajadoras



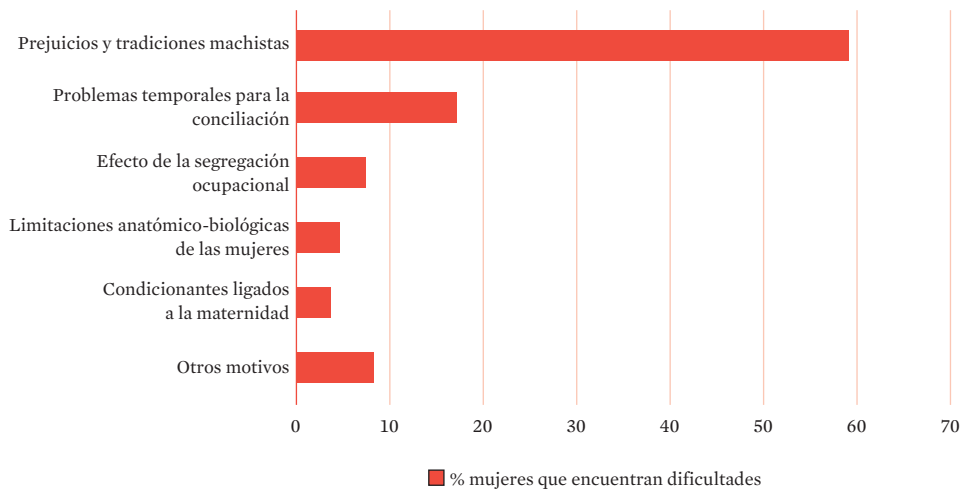
Fuente: Proyecto Vertex, 2007

Entre las razones que las mujeres encuentran asociadas a su discriminación se destacan, notablemente, los prejuicios y tradiciones machistas (59%). Para las propias trabajadoras, la discriminación sexista es, con diferencia, el principal factor generador de exclusión. En segundo lugar, se mencionan los problemas relacionados con la conciliación (17%), como se puede ver en el siguiente gráfico.



Gráfico 16

Razones de las dificultades que experimentan las mujeres. En sus puestos de trabajo



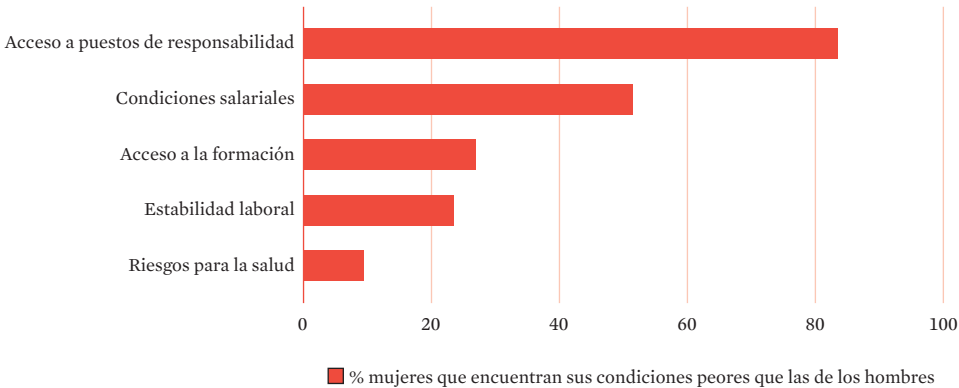
Fuente: Proyecto Vertex, 2007

Ahora bien, ¿cómo inciden estas dificultades sobre la problemática concreta de las mujeres en el trabajo? Los inconvenientes percibidos por las mujeres trabajadoras en sus condiciones concretas de trabajo se concentran en la promoción: el 83% de las entrevistadas encuentra que sus condiciones para el acceso a los puestos de mayor responsabilidad son peores que las de los hombres, como se aprecia en el gráfico adjunto.



Gráfico 17

Inconvenientes percibidos en las condiciones de trabajo



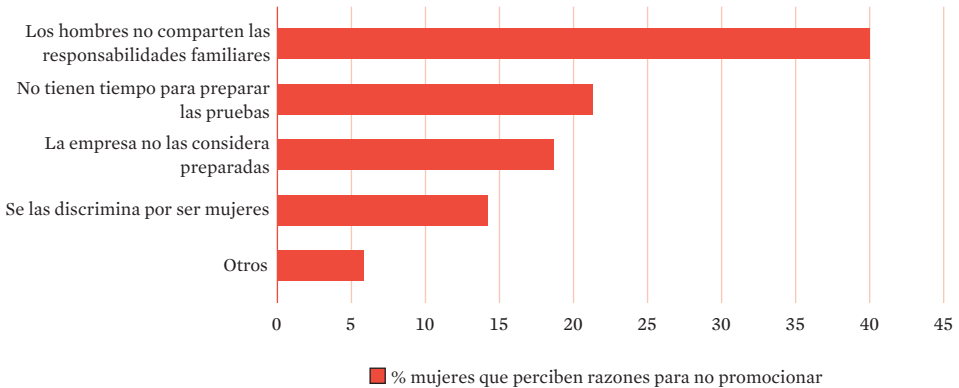
Fuente: Proyecto Vertex, 2007

En el análisis de los factores, que obstaculizan la promoción de las mujeres en sus puestos de trabajo, se destacan los que tienen que ver con la conciliación de la vida laboral y la vida personal. El hecho de que los hombres no compartan las responsabilidades familiares aparece como el factor más mencionado: el 40% de las mujeres declara que es la principal dificultad que encuentran para promocionar, como lo muestra el siguiente gráfico.



Gráfico 18

Dificultades de las mujeres para promocionar profesionalmente



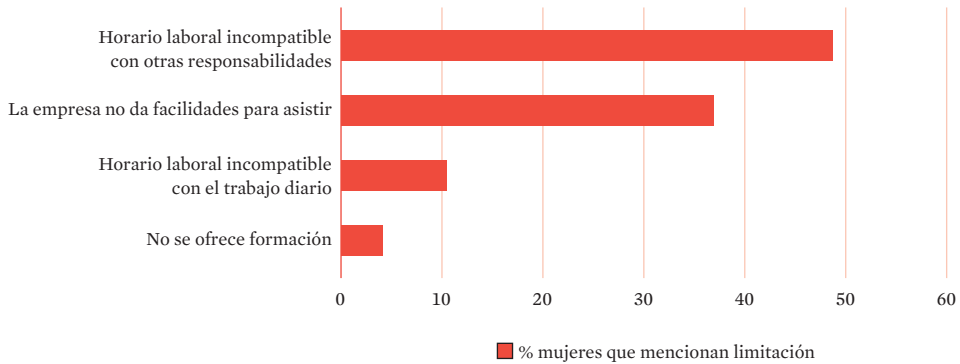
Fuente: Proyecto Vertex, 2007

Estas dificultades son más evidentes al considerar las limitaciones en el acceso a la formación. Las incompatibilidades por el horario constituyen casi el 60% de las causas mencionadas por las mujeres trabajadoras para acceder a la formación, como lo muestra el siguiente gráfico.



Gráfico 19

Limitaciones percibidas para el acceso a la formación



Fuente: Proyecto Vertex, 2007

Desde este diagnóstico, el proyecto Vertex identifica una serie de factores e indicadores de segregación, a partir de los cuales desarrolla propuestas de actuación para empresas, sindicatos y administración pública.

“La erradicación de la discriminación resulta esencial para que todas las personas, mujeres y hombres, independientemente de sus características culturales, físicas, o religiosas puedan elegir su camino profesional y su vida laboral desarrollando plenamente sus competencias, habilidades y actitudes, siendo recompensados en función de sus logros.” (Proyecto Vertex, 2007).

Los factores destacados por el Proyecto Vertex se organizan por “Ámbitos”. Sus recomendaciones se pueden resumir de la siguiente manera:

Ámbito de acceso al mercado de trabajo y la promoción profesional

1. Pruebas de selección y oferta de trabajo. Se propone como vía de actuación la figura del Agente de Igualdad en las empresas para asegurar la representación igualitaria de los géneros.
2. Organización de la empresa: se propone implementar campañas de la sensibilización de la Patronal para promover, por ejemplo, la flexibilidad de horarios.

3. Mantenimiento del trabajo: se propone promover la necesidad de formación continua a los trabajadores para reforzar su compromiso con la empresa, mejorar la productividad y sus resultados.
4. Promoción profesional: se propone la instrumentación de pautas que aseguren la transparencia en los procesos de selección y promoción.

Ámbito de discriminación salarial

Transparencia y objetividad en el sistema de retribución. Se propone la negociación colectiva como espacio para asegurar dicha transparencia. Aplicación del principio: “igual trabajo, igual salario”.

Ámbito de salud laboral

Prevención de riesgos en el trabajo teniendo en cuenta las diferencias de género. Las mujeres están más expuestas que los hombres a las molestias relacionadas con el stress por que disponen de poco tiempo libre y pueden estar más afectadas que los hombres por determinadas sustancias químicas. Las empresas deberían implementar políticas de riesgo que contemplen estas diferencias.

Ámbito de acceso a la formación

La formación continua se define como el conjunto de acciones formativas que llevan a cabo las empresas, las personas trabajadoras o sus respectivas organizaciones. Están orientadas a la mejora de las calificaciones, o a la recalificación de las personas empleadas, y permiten compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la promoción social, profesional y personal de las personas trabajadoras. Desde el Proyecto Vertex se propone implementar políticas de flexibilización del horario laboral y el apoyo económico a las personas que participen en cursos de formación.

En conjunto, aunque la problemática de género habría experimentado una evolución importante en los últimos años, existen muchos aspectos en los que se aprecia una necesidad de mejora, sobre todo en la conciliación entre la vida personal y laboral.

6.2. Inmigración

La inmigración es el segundo colectivo de la diversidad en número de individuos. En el segundo trimestre de 2008 constituía el 13% de la fuerza laboral (INE, Encuesta de Población Activa 2º trimestre 2008) y aparecía particularmente concentrada en tareas de baja cualificación (construcción, agricultura, hostelería). Su incorporación en tareas de alta cualificación está reservada a una minoría de inmigrantes, sobre todo, a los provenientes de países desarrollados. Esta situación de la inmigración probablemente esté

experimentando cambios importantes debidos a la evolución actual de la situación económica y ocupacional.

Para los expertos consultados en el estudio cualitativo, la inmigración es el factor que más se identifica con la Gestión de la Diversidad por tratarse del que más retos plantea a la integración de la fuerza laboral en las empresas. Como se ha mencionado en apartados anteriores, las diferencias idiomáticas, de hábitos, actitudes y valores resultan muy relevantes en el caso de la inmigración.

Además, la incorporación de los inmigrantes en la empresa española ha sido un proceso muy acelerado que ha tenido lugar en menos de 10 años. El choque cultural ha sido importante y se ha producido muy rápidamente.

“España era un país poco diverso; ahora sí que lo es, y lo va a ser más. Lo más relevante de nuestro caso es que esta diversidad se ha generado en pocos años. Por ejemplo, ahora los españoles en el metro son una minoría.”

Los expertos consultados encuentran que en la empresa española predomina una actitud reticente hacia la inmigración. La incorporación de inmigrantes en las empresas ha respondido, fundamentalmente, a una intención de ahorro de costes para el personal de más baja cualificación, como señala uno de los expertos consultados.

“Yo he participado en discusiones en empresas sobre si contratan o no extranjeros. Y había resistencias. Se han contratado inmigrantes porque ya no había alternativas para contratar personal nativo. O, como en el caso del grupo Vips, porque significaba una contención clara de sus costes. Nadie se ha cuestionado tener un equipo diverso porque es mejor para nuestras capacidades productivas.”

Actualmente, según la percepción de los expertos, esta situación estaría comenzando a experimentar cambios significativos. La promoción de los inmigrantes más antiguos a puestos de responsabilidad y la contratación de personas de otros países para trabajos más cualificados está comenzando a producirse y estarían dando lugar a iniciativas de retención del talento. Hasta ahora, el interés de las empresas por la diversidad habría sido escaso, porque se entiende que la necesidad de conservar las personas valiosas es poco relevante en las tareas de baja cualificación. La preocupación por retener el talento dará lugar a que se extienda el interés por iniciativas de Gestión de la Diversidad, en la medida que las empresas incorporen personal cualificado de otras culturas.

“En este momento, España necesita al inmigrante calificado y ahí sí yo creo que se reta la diversidad, porque a la empresa le va a interesar tenerle y retenerle.”

En este proceso, el acceso a los mercados internacionales por parte de las empresas españolas puede operar como un estímulo para la incorporación de personal cualificado y, consecuentemente, de políticas de Gestión de la Diversidad. De hecho, en el caso de una de las grandes empresas consultadas, la primera iniciativa vinculada a la Gestión de la Diversidad llevada a cabo fue un curso sobre Comercio intercultural para las personas responsables de los mercados internacionales. La contratación de personas que comparten

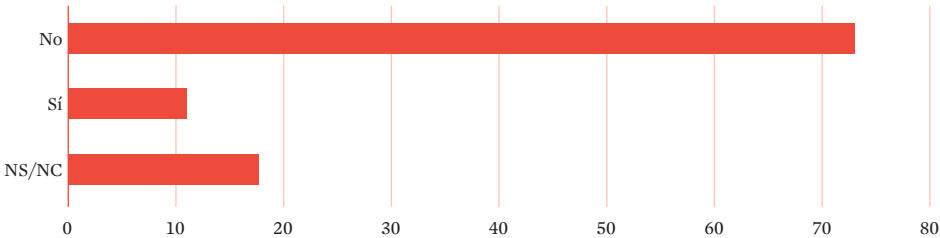
cultura con los mercados a los que dirigen sus productos las empresas internacionales está constituyendo un área de interés creciente, según los expertos entrevistados en el estudio cualitativo.

Los trabajos de investigación realizados por Aneas confirman la visión aportada por los expertos entrevistados en el estudio cualitativo. En ellos se puede apreciar que entre los empresarios españoles predominan las actitudes “reticente” y “aceptadora” (ver capítulo 6.1). Por ejemplo, sólo poco más del 10% de los entrevistados en su estudio declara realizar iniciativas específicas en caso de contratar trabajadores inmigrantes, como lo muestra el gráfico siguiente.



Gráfico 20

Realización de iniciativas específicas en caso de contratar. Trabajadores inmigrantes frente a autóctonos



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

Según este estudio, la mayor parte de las empresas no considera que la contratación de trabajadores extranjeros dé lugar a problemas específicos. Expresado en otros términos, se puede concluir que entre los empresarios españoles predomina la actitud de minimizar las diferencias culturales, de manera que el desarrollo de iniciativas específicas para los colectivos “diversos” no resulta necesario.

En síntesis, la Gestión de la Diversidad está comenzando a constituirse en un área de cierto interés para las empresas. La incorporación de personas de orígenes diversos a puestos de responsabilidad y la presencia de las empresas españolas en los mercados internacionales está produciendo una sensibilización creciente hacia la diversidad cultural, y su aporte en la retención del talento y la mejora de los resultados

6.3. La diversidad funcional: las personas con discapacidad

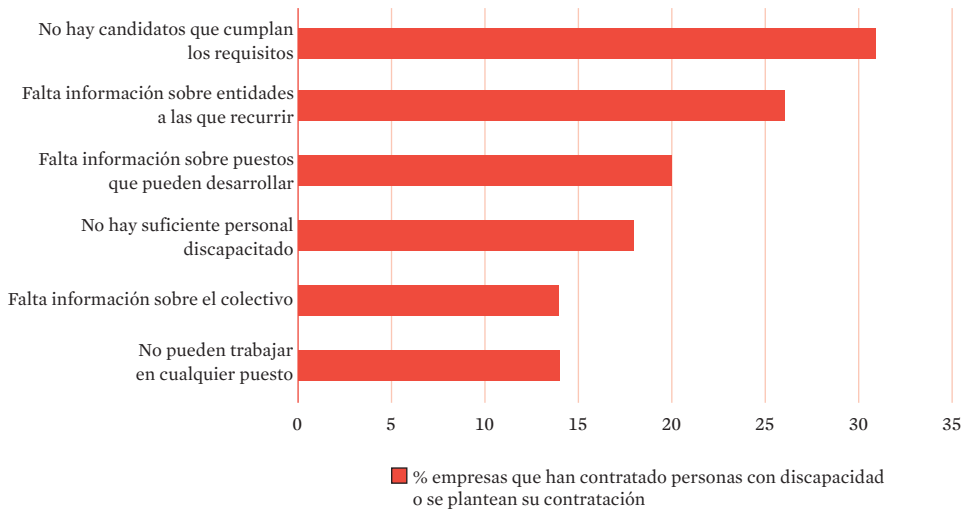
La baja empleabilidad de las personas con discapacidad constituye el principal rasgo de este colectivo en relación con la Gestión de la Diversidad: mientras entre los discapacitados la tasa de actividad es del 34%, esa misma tasa entre los no discapacitados alcanza el 70%, según un estudio realizado por la Fundación Once (2007). Según señalan los autores de este informe, las principales barreras a la contratación de personas discapacita-

das, declaradas por las empresas, se encuentran en la dificultad para encontrar personal con discapacidad para cada perfil de puesto y en la falta de información sobre su rendimiento esperable, como lo señala el siguiente gráfico.



Gráfico 21

Barreras a la contratación de personas con discapacidad



Fuente: Estudio sobre Perspectivas del Mundo Empresarial respecto a la contratación de personas con discapacidad. Fundación Once, 2007

En contrapartida, una vez producida la contratación de los discapacitados, siempre desde la perspectiva de la Fundación Once, se destacan los altos índices de satisfacción de los clientes que han incorporado personas con discapacidad en sus plantillas, por su rendimiento en el trabajo superior al esperado y por su contribución al clima laboral.

“Hay una buena acogida. La empresa también valora el impacto de la presencia del discapacitado en el lugar de trabajo. Hay empresas que te dicen que mejora el clima laboral y eso se logra con el trabajo en equipo. En el mundo de la discapacidad hay de todo: gente que trabaja bien, gente que no, como cualquier persona. Pero después que has roto todos los miedos, el esfuerzo que tienes que hacer todos los días por ir al trabajo es muy valorado por los compañeros.”

Entre las iniciativas llevadas a cabo para promover la diversidad funcional en la empresa, la Fundación Once destaca la formación sobre discapacidad en el entorno laboral y el apoyo a la incorporación del trabajador discapacitado.

Los expertos consultados en el estudio cualitativo señalan que es una de las dimensiones de la diversidad en la que se encuentran las mayores resistencias por parte de los empresarios.

De hecho, la presión que ejerce la legislación es un factor decisivo para que las grandes empresas se muestren dispuestas a contratar personas discapacitadas.

En conjunto, el bajo nivel de conocimiento de los empresarios y responsables de la Gestión de Personas, sobre la idoneidad de las personas con discapacidad para desempeñar distintas tareas, constituye el principal obstáculo a superar. En otras palabras, la Gestión de la Diversidad para las personas con discapacidad debe concentrarse en el proceso de selección. Su integración en los equipos de trabajo aparece como un aspecto menos apremiante en el caso de este colectivo.

6.4. Orientación sexual

Actualmente, no se cuenta con estadísticas fiables sobre la situación del colectivo LGTB (Lesbianas, Gays, Transexuales, Bisexuales). Desde la perspectiva de las organizaciones que representan a este colectivo, como es el Colectivo de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales de Madrid (COGAM), se estima que se trataría, aproximadamente, del 10% de las personas ocupadas.

Para este colectivo, los principales obstáculos a su integración radican en las dificultades que plantea la singularidad de su orientación sexual entre equipos de trabajo heterosexuales: la ocultación de la orientación sexual constituye un freno a la satisfacción en el puesto de trabajo y repercute negativamente sobre el rendimiento de las personas.

“Las parejas heterosexuales están completamente normalizadas en una conversación. Si una persona tiene una pareja del mismo sexo y tiene que estar escondiéndose o inventando historias, se crean distancias enormes con sus compañeros. Cuando la gente ha salido del armario en empresas que han promovido la diversidad, eso no ocurre.”

La creación de Comités de igualdad-diversidad es valorada muy positivamente por este colectivo: se considera que este espacio aporta reconocimiento y respaldo al colectivo LGTB.

Los principales problemas de Gestión de la Diversidad, relacionados con la orientación sexual, radican principalmente en el reconocimiento y legitimación de su diversidad. La aceptación de su singularidad y la vigilancia de las eventuales actitudes de discriminación se contemplan como las principales iniciativas encaminadas a aportar seguridad y confianza a los trabajadores LGTB.

6.5. Edad

La edad surge como una de las dimensiones importantes de la diversidad que recibe menos atención por parte de los responsables de empresa. De hecho, apenas se registran iniciativas concretas que promuevan su integración en algunas empresas aisladas. Entre

los expertos consultados en el estudio cualitativo, la edad aparece como una de las dimensiones relevantes de la Gestión de la Diversidad, sobre todo, en el caso de las personas mayores de 55 años: es un colectivo que representa alrededor del 12% de los trabajadores ocupados y constituyen una fuente de talento y experiencia que puede resultar muy relevante en el control de las tensiones generadas en el entorno de trabajo.

Por otra parte, los expertos prevén que esta problemática se incrementará en los próximos años, si mantiene la tendencia de retraso de la edad de jubilación que se ha registrado en otros países europeos. Sin embargo, estos expertos encuentran que la tendencia predominante entre sus clientes, las grandes empresas, es hacia la concentración de las edades de sus plantillas en las personas que tienen entre 25 y 40 años de edad. De hecho, se menciona que algunas empresas descartan automáticamente los candidatos tienen más de 40 ó 50 años de edad, como una norma no escrita de ciertos departamentos de selección de personal.

Una de las iniciativas más exhaustivas de reflexión sobre esta dimensión de la diversidad es la que realiza PeopleMatters. En su newsletter electrónico “Observatorio Demografía y Mercado laboral” se presenta un cuadro detallado de la situación del “Edadismo”, la discriminación de las personas en función de su edad.

Según PeopleMatters, la tasa de actividad (ocupados + parados) desciende a partir de los 54 años y más acentuadamente a partir de los 60, cuando la edad de jubilación legal es 65 años. Es decir que, a partir de una edad tan temprana como los 54 años, las personas comienzan a abandonar definitivamente el mercado laboral. Las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas, que buscan reducir o rejuvenecer las plantillas, implican también una pérdida de talento y experiencia. Esta tendencia afecta en particular a las mujeres.

La Unión Europea ha puesto en marcha iniciativas para incrementar la empleabilidad de los mayores de 55 años. A partir del acuerdo del Consejo de Europa de Lisboa (2000), que estableció que, en 2010, el 50% de la población, con edades comprendidas entre los 55 y 64 años, debía estar empleada. El Gobierno de España, a través del Programa de Nacional de Reformas de 2005, ha adoptado una serie de medidas encaminadas a apoyar la prolongación de la vida activa. Hasta finales de 2007 se ha venido experimentando una mejora en la tasa de empleo de las personas que tienen entre 55 y 64 años de edad, y se ha superado el objetivo marcado en 2000. Sin embargo, existen importantes diferencias, según el género del trabajador: en los hombres, dicha tasa alcanza el 65%, pero entre las mujeres sólo llega al 44%.

La discriminación de los mayores de 50 años se aprecia también a nivel de la calidad del empleo. La ocupación a tiempo parcial muestra una clara correlación con la edad a partir de los 50 años. A medida que aumenta la edad se incrementa la proporción de personas empleadas a tiempo parcial. Entre los 45 y los 49 años, la jornada a tiempo parcial afecta aproximadamente al 10% de los trabajadores; entre los 60 y los 64 años de edad, esa proporción se ha incrementado en 7 puntos en las mujeres y 4 puntos en los hombres.

En conjunto, se aprecia que las personas de más de 50 años experimentan una discriminación que aumenta con la edad. Aún cuando la administración ha puesto en marcha

iniciativas que han conseguido revertir, al menos parcialmente, esta tendencia, en las empresas no parece haberse consolidado esta línea de trabajo. El tema es apenas recuperado por la prensa especializada y los estudios científicos sobre la Gestión de la Diversidad aplicada a personas mayores son muy escasos. IBM aparece como una de las escasas empresas que, en España, tiene programas que apuntan a retener el talento de las personas con más experiencia.

“IBM tiene seis prioridades, con algunas especificidades, para los que superan cierta edad: la política de reclutamiento, la retención del talento con programas de mentoring y coaching, un ambiente de trabajo accesible y programas de bienestar con iniciativas para una vida saludable, la conciliación con reducción de jornada, beneficios como la jubilación paulatina, plan de desarrollo rediseñando los puestos y la formación de otros directivos.” (En Expansión & Empleo, 1-3-2008).

Entre los entrevistados, se señala que existe una actitud de escaso interés por esta dimensión de la diversidad. La asociación de las personas mayores de 40 ó 50 años de edad con escasa flexibilidad para adaptarse a entornos de negocio cambiantes constituye el principal argumento que se menciona para su no-contratación o retención.

Capítulo VII

LA FORMACIÓN EN GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD



La formación en Gestión de la Diversidad tiene una trayectoria relativamente breve en España y, en general, en Europa. Entre los expertos entrevistados en el estudio cualitativo, pioneros en la introducción del concepto en España, las iniciativas de formación a empresas comienzan alrededor del año 2000, sobre todo, bajo la forma de cursos puntuales a empresas que lo demandan. Según la opinión de los expertos, el sector no ha llegado a consolidarse aún: la frecuencia de realización de actividades de formación es baja y tiene un carácter ocasional.

Desde la perspectiva de estos expertos, la demanda ha experimentado una cierta evolución en los últimos años. Cuadros medios y directivos comienzan a prestar atención a los problemas de comunicación y conciliación de la vida personal y laboral. Aunque sigue siendo predominante en buena parte de las grandes empresas, el modelo del “hombre de organización” se ha debilitado. La diversidad ha comenzado a instalarse en las empresas, sobre todo, a través del acceso de la mujer a los puestos de dirección. Hace algunos años el desinterés por el tema era absoluto.

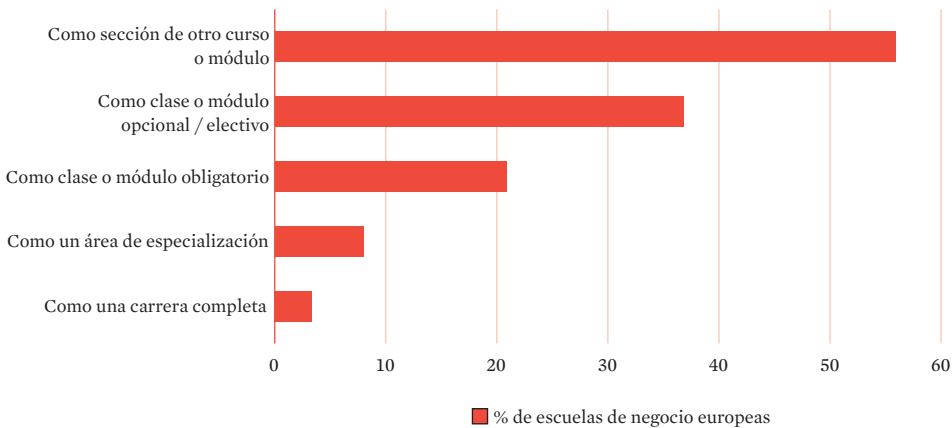
“Los primeros años que hablé de diversidad, hace 6 ó 7 años, el rechazo era brutal. Notabas casi desprecio, o como una cosa marginal. Hablabas con los directivos antes de empezar el curso y notabas un rechazo a casi todo. Ahora, aunque es una minoría, hay gente que sí que se interesa.”

Este interés incipiente, reflejado en la experiencia personal, se corresponde con los resultados del estudio realizado por la Comisión Europea, “Continuing the Diversity Journey” (CE, 2008), antes mencionado. En el capítulo dedicado a evaluar la situación de la formación en Gestión de la Diversidad, los autores destacan que, actualmente, ésta tiende a ocupar un lugar relativamente marginal. Menos del 10% de las Escuelas de Negocios consultadas incluyen la Gestión de la Diversidad, como un área de especialización importante.



Gráfico 22

Lugar de la formación de la Gestión de la Diversidad en los currícula de las escuelas de negocios europeas



Fuente: Continuing the Diversity Journey, EC, 2008

En la mayor parte de los casos, se trata de un curso o módulo, que puede ser, incluso, optativo, dentro de la asignatura o programación de Recursos Humanos. En este sentido, se aprecia que las Escuelas de Negocios próximas a la problemática, no alcanzan a integrar en sus currícula las implicaciones estratégicas y transversales a toda la organización que los expertos atribuyen a la Gestión de la Diversidad

Según los autores de este estudio, las Escuelas de Negocios esperan que esta temática adquiera mayor importancia en los próximos años, pero aún no consideran que estén dadas las condiciones para que la Gestión de la Diversidad adquiera la significación que esperan los expertos en el tema. La dificultad para recabar fondos para investigación y formación en este campo se identifican como las principales barreras que encuentran las Escuelas de Negocios para otorgar mayor relevancia a la Gestión de la Diversidad en sus instituciones.

En el marco del estudio mencionado, se realizó una reunión internacional de escuelas de negocios sobre la formación en Gestión de la Diversidad, en el mes de junio de 2008, en Madrid. Esta convocatoria incidió sobre la necesidad de crear una red de escuelas de negocios que facilite el intercambio de experiencias y conocimientos: se entiende como necesario desarrollar actividades de consolidación y promoción de este área de la gestión de empresas.

En el caso particular de España, la situación de la formación en Gestión de la Diversidad se corresponde con las observaciones contenidas en el informe *“Continuing the Diversity Journey”* (CE, 2008). ESADE, IESE e Instituto de Empresa aparecen como las escuelas con mayor actividad en este campo: cuentan con equipos / personas especializados en Gestión de la Diversidad y desarrollan tareas de formación y consultoría. Otras escuelas como ESIC o EOI han desarrollado recientemente iniciativas en esta área. Otras organizaciones, como ayuntamientos y comunidades autónomas, han promovido recientemente actividades de formación recurriendo a otras organizaciones como la Fundación Luis Vives o CEPAIM (Acción Integral con Inmigrantes).

En cuanto al tratamiento de la formación en Gestión de la Diversidad, los expertos entrevistados y la bibliografía consultada coinciden en señalar la necesidad de establecer enfoques diferenciados para grandes empresas y para Pymes. Se entiende que la formación en este campo está orientada hacia las grandes empresas, que cuentan con mayores recursos y tienen una mayor formalización de los procedimientos. En contraste, las Pymes, que cuentan con menos recursos y afrontan la Gestión de la Diversidad de manera intuitiva, informal y enfocada a la resolución de problemas, carecen de un tratamiento específico.

En el marco de las iniciativas desarrolladas por la Comisión Europea se encuentra el *“Manual de la Gestión de la Diversidad”* (CE, 2007), que constituye una herramienta pionera para aportar orientación sobre la formación en esta temática, orientada específicamente a Pymes. En este trabajo, se recogen las conclusiones de la Conferencia “Diversidad en la Pequeña y Mediana Empresa”, realizada en Chipre en 2006, cuyos participantes desarrollaron una propuesta de 8 pasos que las Pymes deberían adoptar para implementar su política de Gestión de la Diversidad (ver apéndice). En los ocho pasos, que se sinteti-

zan a continuación, se establecen las principales áreas de interés para la confección de un plan de Gestión de la Diversidad y se aportan sugerencias y herramientas concretas sobre la forma de llevarlo a cabo:

1. **Análisis:** el primer paso propone una reflexión sobre la empresa propia a través de la identificación de sus puntos fuertes, debilidades, problemas y necesidades. La diversidad en la propia empresa y en sus mercados / clientela son aspectos sobre los que se sugiere especial atención.
2. **Políticas de Selección y Contratación:** se propone una aproximación planificada a la selección y contratación de personal, de manera que ésta se centre más las capacidades que en las características de los candidatos. Se sugiere que se definan previamente los requisitos a cumplir por los candidatos.
3. **Nuevos mercados y nuevos productos:** el acceso a nuevos mercados puede constituir una oportunidad para el crecimiento de la empresa y la diversidad en los equipos puede contribuir a acceder a ellos. Se propone una revisión sobre los mercados potenciales para la empresa y cómo la incorporación de trabajadores “diversos” puede contribuir a conectar mejor con esos mercados.
4. **Necesidades de los clientes / consumidores. Comunicación externa:** este plan recomienda colocar las necesidades de sus clientes / consumidores en la primera línea de su estrategia de negocio y en el proceso de planificación. Se propone una reflexión y la realización de estudios de mercado para comprender mejor a la demanda, tanto actual como potencial de la empresa.
5. **Comunicación interna:** el desarrollo de sistemas de comunicación interna, que faciliten la circulación de la información y los conocimientos, permitirá aprovechar el talento que existe en la organización. Se recomienda la implementación de iniciativas tales como reuniones periódicas.
6. **Imagen y Reputación:** el compromiso con la diversidad puede actuar como una herramienta empresarial para mejorar la reputación. Se propone la puesta en funcionamiento de iniciativas de comunicación interna y externa de las iniciativas de Gestión de la Diversidad que se llevan a cabo
7. **Evaluación:** se considera fundamental evaluar beneficios y costes potenciales de la implementación de las políticas de diversidad. Desde la perspectiva de este plan se deben analizar los costes de las iniciativas y contrastarlos con los beneficios que se esperan obtener.
8. **Apoyos externos:** se sugiere la búsqueda de apoyos externos para adoptar políticas formales de diversidad. Ciertas instituciones públicas y entidades privadas pueden aportar información sobre la experiencia acumulada.

En conjunto, la formación en Gestión de la Diversidad se encuentra en las fases iniciales de su evolución. Si bien se registra un interés creciente por esta temática, aún no supera los espacios minoritarios. La credibilidad de los beneficios que la Gestión de la Diversidad puede aportar a los resultados de las empresas es todavía muy baja para que exista una demanda sólida para la formación en este campo.

Capítulo VIII

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA FORMACIÓN. SUGERENCIAS Y VÍAS DE ACTUACIÓN



LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD. OPORTUNIDADES PARA LAS INICIATIVAS DE FORMACIÓN

La diversidad se presenta como una realidad que, para las organizaciones, es y será preciso gestionar en el futuro. La integración de las demandas y expectativas de los empleados puede constituir una oportunidad para las empresas que deseen mejorar su competitividad y sus resultados en el futuro. Una sociedad, cada vez más global y compleja, en la que confluyen experiencias personales y culturales diferentes, demandará un enfoque de gestión más flexible de las organizaciones. En la medida que las organizaciones necesitan personas y equipos comprometidos con su trabajo, deberán ofrecer las condiciones que favorezcan ese compromiso. La Gestión de la Diversidad es una de las herramientas de gestión de empresa que puede contribuir a crear el marco que vincule compromiso con resultados. El impulso de los poderes públicos, las iniciativas de la Comisión Europea, el interés creciente que demuestran las empresas y escuelas de negocios europeas y el nivel de desarrollo que ha alcanzado esta problemática en los Estados Unidos, permiten confiar en que este área alcanzará una importancia, cada vez mayor, en el marco de la gestión de empresas y organizaciones. Desde esta perspectiva, la Gestión de la Diversidad es un territorio en el que Escuelas de negocios y otras organizaciones deberían considerar conveniente invertir y profundizar, a través de la investigación, la formación y la difusión en general.

EL PÚBLICO OBJETIVO DE LAS INICIATIVAS EN GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS

La Gestión de la Diversidad constituye una herramienta de gestión de empresa porque tiene como eje la estrategia de la compañía e incide sobre aspectos tales como la reputación global de la empresa y la cuenta de resultados a través del ahorro de costes, el incremento de la productividad o el acceso a nuevos mercados. Se trata de una herramienta que incide sobre las áreas de Gestión de Personas, de marketing y ventas, y financiera. En ese sentido, teniendo en cuenta el alcance e implicaciones que tiene la Gestión de la Diversidad, se considera necesario establecer, como público objetivo principal de las iniciativas de difusión y formación, a las personas con las más altas responsabilidades dentro de las organizaciones.

Por otra parte, y como señalan algunas fuentes bibliográficas consultadas, la implicación de la dirección general es decisiva para el éxito de la Gestión de la Diversidad. El enfoque de las iniciativas dirigidas a interesar a este público objetivo debería considerar, principalmente, los aspectos de la Gestión de la Diversidad relacionados con la estrategia empresarial y con su repercusión sobre los resultados.

Las áreas de Gestión de Personas y de Marketing y Ventas pueden constituirse también en audiencias prioritarias para la formación en Gestión de la Diversidad. Sus responsabilidades con empleados y clientes, respectivamente, hacen que esta herramienta pueda ser clave para el logro de sus objetivos:

En cuanto a la Gestión de Personas, su responsabilidad en los ámbitos de formación, selección, y, en general, en el ámbito de establecer las condiciones necesarias para el mejor desempeño de los equipos, hace que se constituya como el área que puede apreciar, de manera más inmediata, las repercusiones relacionadas con la Gestión de la Diversidad. Resolución de conflictos interculturales, integración de equipos heterogéneos e implementación de políticas de conciliación pueden encontrarse entre los temas de mayor interés para los responsables de esta área.

En cuanto al área de Marketing y Ventas, la creciente importancia del consumidor o usuario en el diseño de la estrategia empresarial, la segmentación de una clientela cada vez más heterogénea y la necesidad de acceder a nuevos mercados han hecho que las compañías desarrollen cada vez más iniciativas específicas para distintos targets. La formación en comunicación intercultural, la importancia de la configuración de equipos diversos para acceder a mercados diversos podrían resultar temas con capacidad para generar interés entre los responsables de marketing y ventas.

Finalmente, la importancia de la repercusión sobre los resultados de la empresa y su medición hace que los responsables del área Financiera puedan considerarse como un target potencial para iniciativas en el ámbito de la Gestión de la Diversidad. Este target podría resultar interesado en temáticas tales como la evaluación de la rentabilidad de las inversiones e iniciativas en esta área.

LA CONFIGURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La transversalidad de la Gestión de la Diversidad, que implica a distintas áreas de responsabilidad de las empresas, tales como Dirección General, Marketing y Ventas, Gestión de Personas o Finanzas, hace que la creación de un espacio específico, dedicado a esta temática, deba integrar personas representantes de cada una de ellas para que su contribución al conjunto de la organización y a los resultados de la actividad sea relevante, en particular en las Grandes empresas. La Gestión de la Diversidad es una temática que debe comprender al conjunto de la organización para asegurar su éxito.

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

La Gestión de la Diversidad presenta características y enfoques muy diferentes según el tamaño de las empresas que deben ser tenidas en cuenta al desarrollar iniciativas de formación dirigidas a estos targets. Las grandes empresas cuentan con recursos para gestionar su diversidad de manera planificada, a través de políticas formalizadas y con equipos o personas especializados en la cuestión y, una de sus preocupaciones principales, es el compromiso del conjunto de la organización con las pautas establecidas desde los niveles de dirección.

Por su parte, las Pymes afrontan esta temática con recursos mucho más reducidos y con un enfoque comparativamente más informal: de hecho, es frecuente que, en este tipo de empresa, una misma persona asuma responsabilidades que en una Gran empresa se distribuirían en departamentos diferentes. Por otra parte, en las Pymes, la cercanía entre jefes y empleados hace que iniciativas de Gestión de la Diversidad se implementen de manera espontánea, informal y puntual: necesidades, expectativas y tensiones de los empleados se transmiten rápidamente en las organizaciones pequeñas.

Desde esta perspectiva, la formación orientada a cada uno de estos dos targets deberá tratar problemáticas y utilizar enfoques diferentes en cada caso:

- En el caso de las Pymes, la formación deberá organizarse a través de cursos breves, y no necesariamente presenciales, que traten los conceptos básicos y aporten una visión global, planificada y sistemática de la Gestión de la Diversidad. Paralelamente, debería implementarse un servicio de consultoría y coaching que aporte orientación a los responsables de las Pymes. Se tratará, sobre todo, de integrar sus experiencias habituales en el marco de una herramienta conceptual, que aporte continuidad y consistencia a su enfoque de la Gestión de la Diversidad.
- En el caso de las Grandes empresas, un área clave a tratar en este tipo de empresa es la participación y el compromiso del conjunto de la organización: en este sentido dos temáticas específicas para este target son la comunicación, a través de la organización, y el seguimiento o vigilancia de la implementación de las iniciativas. Este sería el caso de la formación en habilidades de comunicación en aspectos de diversidad, por ejemplo intercultural.

LOS ARGUMENTOS A UTILIZAR PARA LA IMPLICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Los problemas de comunicación y las tensiones entre los miembros de equipos heterogéneos son uno de los principales problemas que afrontan las empresas y que, a la vez, se inscriben en el campo de la Gestión de la Diversidad, sobre todo, si se trata de temas de comunicación intercultural. La integración de personas de distinto origen y cultura es el tema que establece una vinculación más estrecha con este área de la gestión de empresa. Previsiblemente, se tratará de una temática que adquirirá mayor relevancia en el futuro próximo, tal como ha ocurrido recientemente en los países del entorno comunitario. Aunque se trata de un aspecto puntual, la relevancia de este problema y su encuadre en el marco de la Gestión de la Diversidad hacen que pueda constituirse en un argumento que permita atraer la atención sobre esta herramienta.

Una segunda línea de trabajo se encuentra en el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores con la organización, a través de su satisfacción en el puesto de trabajo. La Gestión de la Diversidad inscribe este enfoque en el contexto de una mejora de los resultados de la actividad y proporciona un marco conceptual para el desarrollo de iniciativas

en este ámbito, al relacionar aspectos tan diversos como la retención del talento, la reducción del absentismo, la capacidad de innovación y el ahorro de costes.

La mejora en la capacidad de reacción de las organizaciones, en un entorno cambiante como el actual, puede constituirse en un factor de motivación para las empresas hacia la Gestión de la Diversidad. Esta herramienta proporciona un marco que apunta a capitalizar el conocimiento del conjunto de la organización para generar nuevas iniciativas más apropiadas a los mercados a los que se dirigen. Desde esta perspectiva, la mayor satisfacción del trabajador y su compromiso con la organización redundará en su implicación en el desarrollo de propuestas que incrementen la capacidad de reacción de las empresas en un entorno cambiante.

LAS DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD

Las dificultades que enfrentan los departamentos de Recursos Humanos, en el momento de gestionar equipos heterogéneos y multiculturales, pueden constituir la plataforma sobre la cual construir un argumentario para atraer el interés hacia la Gestión de la Diversidad y, en particular, hacia las iniciativas de formación. Los problemas de comunicación intercultural se destacan como los más relevantes: las tensiones dentro de los equipos y con subordinados o superiores jerárquicos se identifican como los principales factores que obstaculizan el funcionamiento eficiente de las organizaciones, y para los cuales no se cuenta con soluciones efectivas dentro de las empresas.

Las dimensiones de la diversidad “visible” son las que, más rápidamente, identifican los responsables de empresa y podrían abarcar las diferentes dimensiones de la diversidad. La diversidad “no visible” puede plantear mayores dificultades para su reconocimiento y, probablemente, debería relegarse inicialmente a un segundo plano.

Entre las iniciativas de formación, en relación con las restantes dimensiones de la diversidad, se pueden destacar las siguientes. A nivel de género, la sensibilización y formación sobre la Ley de Igualdad, como por ejemplo, procedimientos óptimos en la implementación de políticas de conciliación de la vida laboral y personal, beneficios resultantes de la conciliación. Para discapacitados, la formación en integración de personas discapacitadas en la empresa podría ser el instrumento que permitiría desmontar prejuicios y temores.

PASOS A SEGUIR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La incorporación de la Gestión de la Diversidad, como parte de la estrategia empresarial, debería ser considerada como un proceso de aprendizaje del conjunto de la organización. Entre los pasos a seguir, se pueden destacar elementos clave, como son:

- i. Constitución de un Comité directivo de la diversidad que diseñe la estrategia de la empresa en función de la Gestión de la Diversidad y monitorice su funcionamiento.
- ii. Elaboración de una Auditoría de la diversidad: el análisis de la situación de la diversidad, en el momento de iniciar las actividades en ese ámbito, se considera imprescindible para detectar las principales áreas de focalización y planificar las iniciativas de actuación prioritarias.
- iii. Definición de objetivos medibles y evaluación de los resultados alcanzados. Una Gestión de la Diversidad consciente y proactiva requiere una revisión periódica de sus avances y obstáculos encontrados con el fin de establecer las medidas correctivas oportunas.

Apéndice I

UN CASO SINGULAR: LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN TV3 - TELEVISIÓ DE CATALUÑA



ANTECEDENTES

En el Congreso Internacional SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research), celebrado en Granada en octubre de 2008, Carles Solà, director del programa de TV3 “Tot un món” presentó una ponencia en la que describió y evaluó la experiencia de TV3 en relación con la Gestión de la Diversidad.

TV3 es la emisora de televisión de la Generalitat de Cataluña y en su misión se destaca la preservación de la cultura y la lengua catalanas. Actualmente, tiene dos programaciones diferentes, ambas en catalán en frecuencias distintas: TV3 y Canal 33. Esta misión, con la que TV3 tiene un gran compromiso, representa también un inconveniente, en la medida que, durante muchos años, sólo podían ser seleccionados para puestos de trabajo personas nacidas en España hablantes de catalán.

“En TV3 no somos diversos para nada... ¿por qué? En nuestra empresa se daba la dificultad por exigencia del guión de que tenías que pasar por la oposición. Somos una empresa pública... en los requisitos ponía ‘nacionalidad española’. Ahora esto se ha suprimido porque estamos en la Unión Europea... se está abriendo la puerta.”

En cuanto a su lugar en el mercado, TV3 ha tenido, históricamente, una posición de liderazgo en audiencia en Cataluña. Pero, en los últimos años, ha experimentado una importante caída en niveles de audiencia que la ha llevado a ocupar hasta la cuarta posición. La llegada de un millón y medio de personas, provenientes, sobre todo, de Latinoamérica, pero también de Marruecos, Europa del Este, África subsahariana y Oriente, ha dado lugar a cambios importantes en el comportamiento de las audiencias.

El uso exclusivo del catalán, como idioma en toda la programación, se entiende que ha resultado un freno para los inmigrantes hispanohablantes, que optan por las cadenas que emiten en español (Televisión Española, Cuatro, Telecinco, la Sexta, Antena 3). La importancia de este hecho queda clara cuando se tiene en cuenta que la población inmigrante, proveniente de otros países, constituye el 18% de la población residente en Cataluña.

“Por muchos años fuimos la primera en audiencia. Ahora somos la segunda, pero hemos pasado por un desierto de ser los cuartos... porque, de golpe, vienen un millón y medio de personas, de los cuales un 50% son castellano hablantes, que antes de ver la TV3 en catalán prefieren la Primera, la 2, Telecinco, Cuatro o la Sexta.”

OBJETIVOS

En este contexto, la Gestión de la Diversidad surge como necesidad surgida del mercado al que se dirige la empresa. La necesidad de mejorar el nivel de audiencia y atraer a las nuevos públicos que no tienen en cuenta TV3 como opción es una prioridad dado el nuevo entorno multicultural que surge en Cataluña a principios de la década de 2000.

“En la medida que somos más diversos, también captamos nuevos públicos. Y esto, para una televisión como la nuestra, tiene un interés fundamental: hay un millón y medio de personas que han venido a vivir a Cataluña desde el año 2000. Ven la tele, se ven reconocidos en nuestra tele, son potenciales consumidores de nuestros productos, de nuestra programación, por lo tanto, pasan a ser audiencia, y audiencia comporta más publicidad.”

“O incluimos a la nueva población en nuestra audiencia, o como servicio público no estamos haciendo nuestro trabajo. Si tú vives en Cataluña, una parte de tus impuestos van para mantener esta televisión y no tiene ningún sentido que esta televisión te ningune, no informe de las cosas que a ti te interesan, no te veas representado.”

INICIATIVAS

Dentro de las iniciativas llevadas a cabo por la empresa es posible distinguir dos tipos, según sus destinatarios:

Internas

- Entre estas iniciativas ocupa un lugar destacado el *Comité de diversidad*. Este comité surge de manera voluntaria, por el interés de un grupo de trabajadores y directivos sensibilizados por la diversidad cultural y con la intención de integrar las distintas dimensiones de la diversidad: étnica, de género, de orientación sexual, etc.

“El comité de diversidad lo iniciamos con la gente de ‘Nuevos formatos’. Ellos estaban interesados en los temas de diversidad y nosotros ya veníamos trabajando desde “Tot un món”. Nos reunimos y nos dijimos que teníamos que hacer algo a nivel de toda la TV3. Como uno de los inspiradores era el, hasta ahora, presidente, convocó a gente que representa a cada una de las áreas de la casa, de manera que las acciones que se emprendieran pudieran llevarse a cabo porque la persona responsable había adquirido un compromiso, por lo tanto eran directores, jefes de área...”

“¿Qué hacíamos? En Marketing cuando hagas anuncios de promoción y aparezca gente, que no sean todos blanquitos. En Ficción, cuántos inmigrantes actúan en la serie. En Informativos, terminar la relación entre delito y nacionalidad: a mí qué me importa si el que dio una paliza a su mujer es español o ecuatoriano, es un agresor y ya está. La comisión reflexiona y la persona de esa área traslada a su equipo el acuerdo. Y después la comisión hace un seguimiento.”

- Con el respaldo de la Dirección General, el Comité de diversidad realiza *tareas de formación* a los trabajadores y seguimiento y supervisión de las emisiones. El Comité desarrolló un curso especializado en interculturalidad para 400 trabajadores, con el fin de sensibilizarlos en el uso del lenguaje y evitar el uso de fórmulas discriminatorias en el tratamiento de las minorías.

- En cuanto al seguimiento y supervisión de las emisiones, el Comité evalúa las fórmulas y tratamientos utilizados en la comunicación de la empresa y en la programación. Así, por ejemplo, ha intervenido para evitar la identificación de la inmigración con la delincuencia y en la modificación de la publicidad de la propia programación, proponiendo la incorporación de imágenes de personas provenientes de otras culturas.
- Este Comité cuenta con el respaldo explícito de la Dirección General, aunque su posición es relativamente marginal dentro de la estructura de la organización.
- La reciente creación de una Dirección de Responsabilidad Social Corporativa constituye un paso importante para la organización y para la Gestión de la Diversidad.

Externas

- De cara al público, se han puesto en marcha numerosas iniciativas que apuntan en el sentido de la captación y la retención de las audiencias no-catalanas.

“¿Cómo ganas audiencia? Pues reconociendo a este público como público propio. ¿Cómo? Pues haciendo muchas cosas. Por ejemplo, subtitulando en español. Tenemos la obligación por mandato parlamentario de emitir en catalán, pero podemos subtitular. Además puedes hablar de sus actividades ... Tenemos una corresponsal itinerante por Latinoamérica, otra en Marruecos y otra en Brasil. Tenemos un programa específico de la vida de Marruecos, los sábados, con un presentador marroquí que habla catalán.”

“Las series son muy intencionadas. Como televisión pública estamos haciendo no sólo una telenovela con historia que éste se lía con la otra, sino que también tocamos temas sociales intentando dar la vuelta a algunas situaciones que se dan: la inmigración, prevención de enfermedades de transmisión sexual, la homofobia, temas que han ido saliendo en la sociedad...” “Tiene que visualizarse la interculturalidad en cada acción que haga la tele. En formación. Al principio hicimos un módulo de formación que fue bien valorado. ... ¿Y los resultados? ... Bien, por ejemplo, el departamento de Deportes nos sorprendió, en sensibilidad en la programación. Fueron a cubrir la Copa de África y acabaron haciendo un reportaje de 30 minutos sobre cómo vivía la gente el fútbol allí: los que querían convertirse en Eto'o... y ahora tienen un comentarista marroquí que comenta la liga de Marruecos en catalán.”

Estas iniciativas encuentran un obstáculo importante en la selección de personal catalano-hablante entre la población inmigrante y el ritmo de incorporación de personas de otras culturas ha sido muy lento. En cualquier caso, se han desarrollado importantes iniciativas a diversos niveles:

- Incorporación de redactores de otras culturas. Conocen mejor las realidades de otros países y pueden aportar sus conocimientos sobre culturas nacionales, por ejemplo, en el análisis de las noticias en los programas periodísticos.
- Introducción de subtítulos en otros idiomas: español, árabe.

- Producción de programas orientados a las comunidades extranjeras, con presentadores catalano hablantes de origen extranjero.
- En programas de ficción, introducción de personajes provenientes de otras culturas, con la intención de reflejar su humanidad y sus problemáticas.
- En los programas periodísticos, realizar una cobertura especializada de las noticias que resultan más relevantes para las comunidades extranjeras más representadas: latino-americanas y magrebíes. Corresponsalías en Marruecos, Brasil y Latinoamérica.
- Producción de programas que reflejan la realidad cotidiana de la inmigración y su convivencia con la población catalana autóctona.
- Organización y apoyo a eventos que promueven la integración cultural de las distintas culturas que conviven en Cataluña.

El programa “Tot un món” es un caso específico dentro del conjunto de iniciativas que podríamos relacionar con la Gestión de la Diversidad de TV3. Es un programa que se emite antes del telediario de mediodía en fines de semana y recoge las experiencias en Cataluña de los distintos colectivos de inmigrantes en distintos planos: sus familias, su relación con el trabajo, el lugar de la mujer en la sociedad, sus tradiciones gastronómicas, etc.

La experiencia de la producción del programa con un patrocinador resulta ilustrativa de las oportunidades y dificultades que se pueden encontrar en la Gestión de la Diversidad:

- Se incorporó un patrocinador particularmente interesado en la captación de la clientela de personas inmigrantes del tercer mundo. Había desarrollado una oferta de productos y servicios orientada hacia ese público y necesitaba aproximar su imagen, muy identificada con lo local, hacia las familias inmigrantes.
- La realización de este patrocinio fue suspendida, tiempo después, a raíz de las quejas de la población autóctona, cliente principal del patrocinador. Este sector del público sentía que sus necesidades quedarían desatendidas por el interés que demostraba el patrocinador hacia la clientela inmigrante.

“Nosotros teníamos un sponsor de un programa que dejó de sponsorizarnos, entre otras cosas, porque había recibido quejas de sus clientes, y, sobre todo, de clientes catalanes importantes, que no veían bien que esa empresa se orientara demasiado a favorecer la diversidad. Se quejaban, y ellos cambiaron la imagen que tenían de ser la empresa que ayudaba a los inmigrantes. Siguen haciéndolo, pero de una manera no tan evidente.”

RESULTADOS

En los últimos años, TV3 ha revertido la tendencia de pérdida de audiencia y ha logrado alcanzar el segundo lugar en Cataluña, aunque no existen datos que permitan establecer una relación directa entre esta recuperación y las políticas de diversidad puestas en marcha por la cadena.

Apéndice II

MEDIDAS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES): 8 PASOS A SEGUIR



En septiembre de 2006, la Comisión Europea organizó la conferencia “Diversidad en la Pequeña y Mediana Empresa”, con el objetivo principal de responder a las necesidades de las Pymes en formación, información y sensibilización en cuestiones de diversidad. Entre el material principal, desarrollado para los participantes, se encontraba el folleto “Diversidad en el trabajo- 8 pasos para las pequeñas y medianas empresas”.

1. ANÁLISIS

Piense en su empresa- puntos fuertes, debilidades, problemas y necesidades

Los estudios han demostrado que son muy pocos los propietarios o directivos que tienen tiempo para pensar en el desarrollo de su empresa, pues están constantemente involucrados en sus actividades diarias. Antes de empezar a implementar políticas de diversidad, considere lo siguiente:

- ¿Qué es lo que hace fuerte a la empresa? ¿Qué la debilita?
- ¿Qué problemas ha habido recientemente en la empresa?
- ¿Estamos obteniendo los mejores resultados de nuestros gestores y personal?
- ¿Tenemos la mezcla adecuada de capacidades y experiencia para cumplir con los requisitos operacionales y del mercado?
- ¿Permite mi estilo de dirección que otros tomen responsabilidades y sean productivos?
- ¿Cuán diverso es el mercado? ¿Está volviéndose cada vez más o menos diverso de acuerdo a los cambios que están ocurriendo a nivel de estilo de vida, tecnología y de composición de la población? ¿Estamos respondiendo?
- ¿Cuán diversa es la mano de obra, por ejemplo distintas características, estilos y enfoques, prácticas laborales, nuevas maneras de ver los problemas?
- ¿Cómo vemos la legislación sobre la igualdad (por ejemplo en los campos de género, origen racial/étnico, edad, discapacidad, orientación sexual, religión y creencias)? ¿Son una intrusión para la empresa o una oportunidad de cambio?

2. POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Apártese de las decisiones sobre la plantilla basadas en valores personales y en “corazonadas”

Los estudios han demostrado que se consiguen resultados negativos al sobre-enfatizar las creencias, actitudes y valores personales del propietario de la empresa. Los valores per-

sonales pueden llevar a caros errores de contratación y a la discriminación (consciente o no), que pueden dar como resultado problemas legales que podrían dañar a la empresa.

Beneficios

Una mayor armonización entre las necesidades de su empresa, los puestos de trabajo y los perfiles del personal. Esto también puede llevar a una mejora en la retención del personal –disminuyendo la tasa de rotación– y en la innovación.

3. NUEVOS MERCADOS Y NUEVOS PRODUCTOS

Explore nuevos/posibles mercados

La diversidad de consumidores requiere diversidad de personal –no solo en términos de edad, etnias y habilidades, sino en todas sus formas para reflejar las cambiantes motivaciones y estilos de vida del mercado.

¿Cómo hacerlo? (Políticas de Selección y Contratación):

- Decida las cualidades, conocimientos y experiencia que la empresa necesita para ocupar un determinado puesto o papel.
- Presente una “descripción del puesto de trabajo” y una especificación personal que perfile las cualidades y experiencia necesarias para el puesto.
- Compruebe que la descripción del puesto de trabajo no excluya la candidatura de nadie por motivos de origen racial o étnico, creencia religiosa, género, orientación sexual, edad o discapacidad.
- Adapte sus métodos para permitir (y alentar) las candidaturas de gente discapacitada.
- Evite los procesos de selección “boca a boca”. Tenga en cuenta varios métodos para anunciarse (por ejemplo: oficinas de empleo, periódicos nacionales, locales, gratuitos o dirigidos a un público específico; colegios, institutos o universidades; organizaciones comunitarias; agencias de contratación comerciales; tableros de anuncios en supermercados o grandes almacenes; páginas web / Internet).
- Indique que serán bienvenidas las candidaturas de todos los sectores de la comunidad.
- No ponga limitación ni rangos de edad en los anuncios.
- Hable sobre el puesto de manera informal con los posibles candidatos. Esto ayudará a incluir a gente que pueda estar preocupada por su edad, género y/o discapacidad, etc.

Los estudios indican que muchas Pymes están obligadas a centrarse en el mercado en que están. Esto significa que estas empresas se están auto limitando a un mercado fijo y ya conocido y no se están beneficiando de las oportunidades de un mercado mucho más amplio. Este es el resultado de establecer rutinas y la falta de diversidad interna restringiendo ideas nuevas.

Beneficios

Incrementa el acceso a nuevos mercados con oportunidades para el desarrollo y diversificación de sus productos/servicios.

4. NECESIDADES DE LOS CLIENTES/CONSUMIDORES. COMUNICACIÓN EXTERNA

Ponga las necesidades de sus clientes/consumidores en la primera línea de su estrategia de negocio y en el proceso de planificación

Esto asegurará que esa amplia diversidad de necesidades del cliente / consumidor están reflejadas en el proceso de planificación; lo que requerirá que su empresa considere la manera en la que responder (en cuanto al perfil del personal, creatividad, actitudes formación y necesidades de desarrollo).

Cómo hacerlo

- Reconozca la diversidad y la magnitud del mercado potencial que le interesa (rangos de edad, orientación sexual, rango étnico, problemas de discapacidad).
- Investigue las necesidades de los diferentes grupos que forman parte de ese mercado potencial.
- Recopile información de los clientes/consumidores en todos los mercados objetivos y desarrolle materiales publicitarios accesibles para todos.
- Reconozca los beneficios potenciales de encontrar al personal de primera línea adecuado que coincida con la personalidad, edad, formación y estilo de los clientes/consumidores.
- Descubra y utilice nuevas oportunidades mediáticas (por ej. “PodCasting”, “YouTube”, redes sociales, revistas locales, grupos sociales) para centrar el marketing en nuevos grupos.
- Considere la formación de los empleados y la acreditación empresarial a través de premios y calificaciones reconocidas relacionadas con el trato con grupos específicos (por ej. la Lengua de Signos para los discapacitados auditivos).

Cómo hacerlo

- Incluya el estudio del mercado de la diversidad directamente en los desarrollos de producto y de servicio.
- Desarrolle sistemas de comunicación externa accesibles que permitan que fluya la información (feedback) y las nuevas ideas de los clientes / consumidores (tanto de los ya existentes como de los nuevos). Integre esta información en un proceso de revisión de negocio constante.

Beneficios

Una estrategia de negocio cambiante que refleja las necesidades (de cambio) de los clientes y consumidores.

5. COMUNICACIÓN INTERNA

Desarrolle fuertes sistemas de comunicación interna

Muchas Pymes están limitadas por la pobre comunicación entre el propietario, los directivos y el personal. Se deberían crear fuertes sistemas de comunicación interna para permitir y promover la libre circulación de ideas, conocimientos, información y soluciones.

Cómo hacerlo

- Organice frecuentes reuniones de personal- que pueden tener un enfoque profesional o social, pero asegúrese de que no se excluya a nadie por falta de tiempo o situación geográfica. También, es importante hacer reuniones estructuradas con una agenda concertada, anunciada con antelación para permitir una discusión justa y equitativa.
- Permita y anime al personal a que sugiera ideas, de manera anónima si fuera necesario, a través de canales escritos y verbales (por ej. tablón de anuncios, buzón de sugerencias).
- Utilice el sistema de valoración para el feedback del personal.
- Asegúrese de que se proteja la confidencialidad del personal.

Beneficios

El reconocimiento (y aplicación) de la diversidad de ideas, conocimiento y diferentes perspectivas que existen en la empresa y un aumento de la participación y compromiso del personal.

6. IMAGEN Y REPUTACIÓN

Utilice su compromiso con la diversidad como herramienta empresarial para ganar reputación, para sus relaciones públicas y para ganar negocio (sobre todo de compañías grandes y del sector público)

Los estudios han demostrado que las grandes compañías y las organizaciones públicas, cada vez, necesitan más a las Pymes para presentar información en sus políticas de igualdad y diversidad para las ofertas de trabajo. Se ha demostrado que aplicar estas políticas ayuda a las Pymes a conseguir contratos.

Cómo hacerlo

A través del desarrollo de un protocolo sencillo de diversidad:

- Prepare un informe de una página con los empleados sobre qué objetivos de diversidad les ayudarían durante el año (por ej., flexibilidad de trabajo en los festivos religiosos).
- Establezca un plan de formación y registre toda la formación relacionada con temas de diversidad.
- Especifique las medidas que tiene que llevar a cabo para seleccionar y contratar nuevo personal.
- Incluya declaraciones sobre la diversidad en sus folletos, manuales y directrices empresariales, como lo hace con temas de salud y seguridad.
- Monitorice y grabe información sobre su personal y clientela. Empiece con esto como base para su estrategia, junto con un par de informes anuales para afirmar y reflejar el movimiento hacia el aumento de la diversidad. Para muchos países miembros de la UE la recopilación de datos personales es un asunto muy delicado, de hecho, en muchos países las empresas no guardan estos datos.

Beneficios

Aumento de las conexiones con las cadenas de distribución locales / nacionales / internacionales y mejora de las oportunidades de negocio.

7. EVALUACIÓN

Evalúe los beneficios y los costes potenciales de la implementación de las políticas de diversidad

La implementación de las políticas de diversidad requerirá tiempo y recursos y sus beneficios deben ser resaltados. La evaluación debería ser un proceso conjunto que ayude a los propietarios, directivos y personal a entender por qué se están tomando estas medidas, para así conservar el compromiso con el proceso y fomentar el desarrollo futuro de estas políticas.

Cómo hacerlo

- Piense en lo que tendrá que aportar al proceso (costes) en cuestión de tiempo de gestión y recursos empresariales.
- Piense en cuáles serían los resultados, por ejemplo, la mejora en las comunicaciones, mejores relaciones entre los empleados, etc.
- Piense en los beneficios potenciales, por ejemplo en las soluciones a la escasez de personal; evitar problemas como el estrés o el absentismo; acceso a nuevos mercados; mejores resultados en los mercados existentes; acceso al talento; conseguir lo mejor del personal existente; aumento de la innovación y creatividad; mejora de la reputación y de la imagen de la empresa.
- Revise esto anualmente.

Beneficios

Dimensionar, de manera sistemática y efectiva, los costes y beneficios de las políticas de personal es esencial para mantener los programas existentes y para construir un caso de negocio para una mayor inversión, especialmente de los “no usuarios”.

8. APOYOS EXTERNOS

Busque apoyos externos para que le ayuden a adoptar políticas formales de diversidad

La mayoría de los propietarios de Pymes tienden a mencionar a sus abogados o gente de confianza. Sin embargo, hay otras muchas instituciones públicas y privadas que ofrecen ayuda profesional; casi siempre a un precio mínimo en el caso de los servicios públicos subvencionados (particularmente aquellos fundados por el Fondo Social Europeo). Las instituciones locales podrán informarle. Organizaciones comerciales, cámaras de comercio e instituciones profesionales son también fuentes de información muy útiles, junto

con los principales organismos sindicales. En muchos casos, su institución financiera (banco) podrá señalarle la dirección correcta...

Cómo hacerlo

- Empiece con un contacto en el que pueda confiar y averigüe quién es el mejor situado para ayudarlo.
- Hable abiertamente de las necesidades de su negocio con un contacto externo que será capaz de ver su negocio con otros (e independientes) “ojos”.
- Trabaje con su contacto para identificar puntos de unión entre los asuntos empresariales principales y las áreas de política de RRHH específicas, y para desarrollar políticas de RRHH formales y estrategias.
- Analice estas políticas con otros directivos y empleados.
- Involucre a su contacto en el desarrollo, implementación y revisión continua de estas políticas.
- Los propietarios han reportado experiencias positivas de aprender unos de otros, sobre todo dentro de un programa estructurado de soporte inter empresarial - busque estos contactos en su área local o utilice sus cadenas de aprovisionamiento para obtener información de otras empresas.

Beneficios

Los beneficios de un enfoque más formal son destacados a lo largo de todo este documento

Fuente: Manual de formación en Gestión de la Diversidad (Keil, M. et al., 2007)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Abajo, C. "El inmigrante, uno más en la empresa". *Cinco días*, 6 de febrero de 2007.
- Adler, N. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason, Ohio: Thomson-South-Western. 2008. (1ª ed.: 1986).
- Adler, N. "I am My Mother's Daughter: Early Childhood Influences on Leadership Success". *European Journal of International Management*, 2008, vol. 2, núm. 1. p. 6-12.
- Alonso, M. "¡Más diverso todavía!". *Expansión & Empleo*, 5 de abril de 2008.
- Aneas, A. "Actitudes de la empresa española hacia la multiculturalidad. Capital humano en organizaciones multiculturales". *Manuscrito*, 2005.
- Aneas, A. "Políticas y prácticas de dotación y gestión de RRHH en la empresa multicultural". 2005.
- Aneas, A. "Integración socio-laboral del trabajador inmigrante en la empresa". *Manuscrito*, 2006.
- Barragán, C. "¿Qué se esconde tras la formación intercultural?". 2005.
- Bing, J. "Hofstede's consequences. The impact of his work on consulting and business practices". 2003.
- Castro Nogueira, M.A. y Castro Nogueira, L. "Cuestiones de metodología cualitativa". *Empiria*, 2001, núm. 4. p. 165-176.
- Casanova, M. "Diversidad, fuente de innovación y conocimiento" En: *I Congreso Internacional Alares*, febrero 2008.
- COGAM. "Los grupos LGTB en la empresa". www.cogam.org, 2008.
- Comisión Europea. "The costs and benefits of diversity. Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity policies in Enterprises". *European Commission*, 2003.
- Comisión Europea. "Discrimination in the European Union: Perceptions, Experiences and Attitudes". *Special Eurobarometer 296*. *European Commission*, 2004.
- Comisión Europea. "The Business case for diversity. Good practices in the workplace". *European Commission*, 2005.
- Comisión Europea. "Diversity at work: 8 steps for small and medium-sized businesses". *European Commission*, 2006.
- Comisión Europea. "Managing Diversity: What's in it for business? Benefits for diversity". *European Commission*, 2006.
- Comisión Europea. "European Business Test Panel". *European Commission*, 2008.
- Comisión Europea. "Continuing the Diversity Journey. Business practices, perspectives and benefits". *European Commission*, 2008.
- De Anca, C. y Vázquez Vega, A. "La Gestión de la Diversidad en la organización global". *FT Prentice Hall*, 2005.

- Departament de Treball. Generalitat de Catalunya. "La igualdad de oportunidades de las mujeres en el trabajo en Cataluña". *Departament de Treball. Generalitat de Catalunya*, 2008.
- DiStefano, J. y Maznevski, M. "Creating Value with Diverse Teams in Global Management". *Organizational Dynamics*, 2000, vol. 29, Issue 1, p. 45-63.
- DiStefano, J. y Maznevski, M. "Developing Global Managers: Behavior, Data and Performance". In: *Advances in Global Leadership*, 2003, vol. III Mobley, W & Dorfman, P (Eds.) JAI Press.
- Expansión & Empleo. "Los grandes hitos de los Recursos Humanos en E&E". *Expansión & Empleo*, 28 de enero de 2008.
- Expansión & Empleo. "Las multinacionales aprender a potenciar el cambio y adaptarse". *Expansión & Empleo*, 19 de abril de 2008.
- Expansión & Empleo. "Los inmigrantes captan 9 de cada 10 empleos, pero hay más en paro". *Expansión & Empleo*, 26 de mayo de 2008.
- Fundación Once. "Estudio sobre perspectivas del mundo empresarial respecto a la contratación de personas con discapacidad" *Fundación Once*, 2006.
- Fundación Secretariado Gitano. "Informe sobre población gitana y empleo". *Fundación Secretariado Gitano*, 2005.
- Geronés, M. "Proyectos europeos en Catalunya. Mesa redonda: las políticas de cohesión y género europeas". *Departament de Treball. Generalitat de Catalunya*, 2007.
- Goula, J. "¡Soy único! ... y tú...y él también...". *La Vanguardia*, 20 de abril de 2008, suplemento Dinero, p. 26.
- Hansen, F. "Diversity's business case doesn't add up". *Workforce*, 2003, abril, p. 28-32.
- Jehn, K., Neale, M. y Northcraft, G. "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups". *Administrative Science Quarterly*, 1999. 44, p. 741-763.
- Jiménez, A. "Tendencias del Mercado Laboral Actual y sus implicaciones en la Gestión de Personas". 2008.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H. Lüthi, E., Matoba K., Plett, A., & von Unruh, K. -IDM-. "Manual de formación en Gestión de la Diversidad". *Comisión Europea*, 2007.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. y Thomas, D. "The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network". *Human Resource Management*, 2003, spring, vol. 42, núm. 1, p. 3-21.
- Mahon, J., Pires, L. y Woehr C. "Changing Landscapes: Exploring the Effects of Global Immigration on Spain". *SIETAR Congress*, Granada, 2008.
- Marchal, D. "Una panorámica del mercado laboral". *Equipos & Talento*, 2008, p. 28-32.

- Morales, S. "El Plan de Gestión de la Diversidad". *CEPAIM. Acción Integral con Inmigrantes*, 2008.
- Mullholand, G., Özbilgin, M. y Worman, D. "Managing diversity: linking theory and practice to business performance". *CIPD Chartered Institute of Personnel and Development*. 2005, april.
- Nazel, P. "Cambios en las distintas culturales entre países, un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede" *Opción*, 2003, año 23, núm. 52, p. 85-103.
- Park, A. "Aprovechar la diversidad para hacer negocios". www.prensa.com, 16 de abril de 2008.
- People Matters. *Observatorio Demografía y Mercado laboral*, 2007, 5.
- Pin, J.R., Gallifa, Á. y García Lombardía, P. "Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas". *IESE - Universidad de Navarra*, 2007.
- Randstad. "El reto de la diversidad". *Tendencias*, 2006.
- Richard, O.C. y Johnson, N.B. "Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance" *Journal of Managerial Issues*, 2001, vol. 13 (2), p. 177-195.
- Sánchez Gardey, G. "¿Cómo conseguir equipos diversos bien gestionados?" *Tendencias*, Randstad, 2006, noviembre, p. 8-10.
- Sánchez Gardey, G. "La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión" *Universidad de Cádiz*, 2007.
- Sastre Castillo, M. "La Gestión de la Diversidad en la empresa". *Dirección Estratégica*, 2004, núm. 11, sept.-nov., p. 20-25.
- Simmons, G. "The future of diversity in Europe". www.diversophy.com, 2006.
- Simón, A. "¿Acaso tú no eres diferente?". *Expansión & Empleo* 17 de abril de 2007.
- Simón, A. "Los sénior alimentan a las empresas". *Expansión & Empleo*, 1 de marzo de 2008.
- Thomas, D. y Ely, R. "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity" *Harvard Business Review*. 1996, sep.-oct. p. 79-90.
- Thomas, D. "Diversity as Strategy". *Harvard Business Review*, 2004, sep. vol. 82, núm. 9.
- Trompenaars, F. y Woolliams, P. "A new framework for managing change across cultures". *Journal of Change Management*, 2003, vol. 3, 4, p. 361-375.
- Trompenaars, F. y Hampden, C. "21 Leaders for the 21st Century". *Capstone Publishers*, 2001.
- Unión General de Treballadors (UGT) Cataluña. Proyecto Tempora: tots els temps en un temps. Buenas prácticas para nuevas fórmulas organizativas del trabajo. *UGT Cataluña. Fundació Maria Aurèlia Capmany*, 2004.

Unión General de Treballadors (UGT) Catalunya. Proyecto Vertex. Iniciativa comunitaria Equal. UGT Catalunya. Fundació Maria Aurèlia Capmany, 2007.

Wright, P., Ferris, S. Hiller, J. y Kroll, M. "Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation". *Academy of Management Journal*, 38. 1995, pp. 272-287.

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS



RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1. La Gestión de la Diversidad: paradigmas de actuación | 36 |

Tabla 2. El modelo MBI: Mapping - Bridging - Integrating..... | 45 |

Tabla 3. Atributos clave que diferencian los enfoques de diversidad e igualdad | 57 |

Tabla 4. Gestión de la Diversidad: principales beneficios | 60 |

Tabla 5. Perfiles de la empresa española hacia la Gestión de la Diversidad..... | 67 |

RELACIÓN DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Iceberg de la diversidad | 22 |

Gráfico 2. Percepción y experiencia de la discriminación. ¿Cuál de los siguientes tipos de discriminación está muy extendido o bastante extendido en su país?..... | 24 |

Gráfico 3. Probabilidad de selección para acceder a un empleo, formación o promoción. (Contestan es menos probable que se contrate, forme o promueva a una persona con las características siguientes que a otra con las características opuestas) | 25 |

Gráfico 4. Dimensiones de la diversidad consideradas por las empresas europeas..... | 42 |

Gráfico 5. Desempeño, número de equipos y Gestión de la Diversidad..... | 44 |

Gráfico 6. Valoración de los posibles beneficios de los chárteres de la diversidad entre las empresas europeas | 49 |

Gráfico 7. Beneficios asociados a los chárteres de la diversidad | 50 |

Gráfico 8. Cómo pueden mejorarse los “chárteres” de la diversidad | 51 |

Gráfico 9. Denuncias de discriminación registradas por la U.S. Equal Employment Opportunity Commission | 52 |

Gráfico 10. Argumentos mencionados para justificar la no introducción de prácticas de igualdad de derechos y diversidad | 56 |

Gráfico 11. Efectos positivos en el negocio resultantes de las iniciativas de diversidad | 61 |

Gráfico 12. Beneficios asociados a la diversidad en Pymes europeas | 62 |

Gráfico 13. Reticencias que han tenido que superar los responsables de la contratación de trabajadores inmigrantes | 73 |

Gráfico 14. Malentendidos surgidos al contratar trabajadores inmigrantes | 74 |

Gráfico 15.	Principales dificultades que encuentran las mujeres trabajadoras...	85
Gráfico 16.	Razones de las dificultades que experimentan las mujeres. En sus puestos de trabajo.....	85
Gráfico 17.	Inconvenientes percibidos en las condiciones de trabajo	86
Gráfico 18.	Dificultades de las mujeres para promocionar profesionalmente....	86
Gráfico 19.	Limitaciones percibidas para el acceso a la formación.....	87
Gráfico 20.	Realización de iniciativas específicas en caso de contratar. Trabajadores inmigrantes frente a autóctonos.....	90
Gráfico 21.	Barreras a la contratación de personas con discapacidad.....	91
Gráfico 22.	Lugar de la formación de la Gestión de la Diversidad en los currícula de las escuelas de negocios europeas.....	96



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO



crece



eoí | escuela
de negocios

SEDE MADRID

avda. gregorio del amo, 6
ciudad universitaria
28040 madrid
informacion@eoí.es

SEDE SEVILLA

leonardo da vinci, 12
isla de la cartuja
41092 Sevilla
infosevilla@eoí.es

www.eoi.es

