

Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa.

Propuestas para la acción y Buenas Prácticas



RED **acoge**



**Guía para la gestión de la
diversidad cultural en la empresa.**

**Propuestas para la acción
y Buenas Prácticas**

Autoría:

Red Acoge

*La riqueza cultural del mundo reside en su
diversidad dialogante*

Koichiro Matsuura

Colaboración:

Ecokimia (Carlos Peláez y Pablo Zaballos)

*Cultura es la parte del entorno
fabricada por el hombre*

Herskovits, M. N.

Agradecimientos:

Proexport, Agrar Systems S.A., Grupo Hortofrutícola Murciana de Vegetales S.L.,
Rosabel Argote

Observaciones:

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

*La competencia intercultural es la habilidad para
negociar los significados culturales*

Chen y Starosta

Financiadores:

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

Fecha de realización: Diciembre 2008

DEPOSITO LEGAL: M-7268-2009

Diseño y maquetación: diprent

Impresión: diprent

*El descubrimiento de otras personas es el descubrimiento
de una relación, no de una barrera*

Claude Levy Strauss

Para más información,

acoge@redacoge.org

Presentación	7
Introducción	9
Inmigración y mercado laboral	13
■ Características de la situación laboral de los trabajadores y trabajadoras inmigrantes	14
■ Nivel de satisfacción personal de los trabajadores y trabajadoras inmigrantes	20
Diversidad y empresa	23
■ Sobre la diversidad	24
■ Sobre la cultura	29
■ Percepciones e interpretaciones inadecuadas de la diversidad	32
■ Propuestas para entender mejor la diversidad	36
Gestión de la diversidad cultural	39
■ Necesidad de la gestión en la empresa	40
■ Qué es gestionar la diversidad	42
■ Por qué gestionar la diversidad. Necesidad de entenderla como algo positivo	44
■ Cómo implementar la gestión de la diversidad en la empresa	46
■ La evaluación de los resultados de las políticas de gestión de la diversidad	50
Propuestas de acción y Buenas Prácticas	51
1. Implicación y compromiso estratégico	53
2. Reclutamiento y selección	63
3. Acogida	71
4. Clima laboral e inclusión	79
5. Respeto a prácticas multiculturales	85
6. Desarrollo personal y profesional. Formación	91
7. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar	97
8. Comunicación	103
9. Diálogo con los grupos de interés (<i>stakeholders</i>). Empresa y Tercer Sector	111
10. Evaluación y seguimiento	119
	125
	137

Red Acoge nace en 1991 como una federación de organizaciones que compartiendo un mismo objetivo, defender los derechos de las personas inmigrantes, unen sus esfuerzos para ofrecer una respuesta colectiva a los desafíos que la nueva sociedad diversa presenta.

En la actualidad la federación está compuesta por 25 entidades repartidas por todo el territorio estatal. A lo largo de su trayectoria, Red Acoge ha trabajado de forma integral con un gran número de personas que han llegado a nuestro país buscando iniciar o consolidar un nuevo proyecto de vida. Para asistir y acompañar a estas personas de la mejor manera posible, nuestras organizaciones se han estructurado siguiendo diferentes líneas de trabajo: acogida y promoción social, vivienda, empleo, educación, mujer, participación y sensibilización, etc.

Este último apartado de sensibilización complementa el trabajo que realizamos con las personas inmigrantes convirtiendo a la propia sociedad de acogida en destinataria directa de nuestra intervención. Comprobamos así que los mayores obstáculos para la integración de las personas inmigrantes y la sociedad de acogida se producen por los estereotipos y prejuicios que de estas personas se han ido creando, obviando los efectos positivos y centrándose únicamente en las dificultades que emergen de esta nueva configuración social.

Entendemos que es nuestro deber poner el máximo empeño en construir una sociedad mejor informada, más tolerante e integradora. Sentimos la obligación de trabajar por un futuro en el que la persona inmigrante deje de verse como inmigrante únicamente y pase a ser considerada como persona en toda su amplitud. Creemos firmemente que los/as inmigrantes son personas con un futuro en nuestro país.

La multiculturalidad de nuestra sociedad presenta una oportunidad única para enriquecernos mutuamente como seres humanos. A su vez, nos ofrece nuevos desafíos para los que debemos estar preparados. Sólo desde el conocimiento y el reconocimiento de esta nueva realidad podremos disfrutar de las ventajas que nos aporta esta diversidad y a su vez tener la capacidad de prevenir y responder adecuadamente a los retos que nos pueda plantear. El grado de diversidad en las empresas de nuestro tiempo es el fiel reflejo de esta sociedad en la que vivimos.

Presentamos aquí una “Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa” que contiene numerosas propuestas para la acción así como un conjunto de buenas prácticas existentes en el mundo empresarial que serán de gran utilidad al empresariado en su camino hacia una gestión donde la diversidad se convierta en un elemento transversal y sea considerada como un activo más de la misma. Este trabajo surge de un proceso de análisis y reflexión conjunto con el sector empresarial y las personas inmigrantes con las que trabajamos diariamente.

Esta implicación por mejorar la gestión de la diversidad en el ámbito laboral, reportará beneficios, económicos y sociales, a todos/as nosotros/as: mundo empresarial, sociedades de acogida y origen y personas inmigrantes.

Queremos ver la realidad desde otro ángulo. Ese que persigue la búsqueda continua de lo que nos une y no de lo que nos separa. Que reconozca y acepta las diferencias. Buscamos incitar a la reflexión, ayudar a cuestionar nuestra relación con el otro, el diferente. Para ello necesitamos aprender a reconocer, respetar y valorar esta diferencia que impregna nuestra sociedad y las empresas. Esperamos acompañar al/a la empresario/a en este camino, poder retroalimentarnos con las ideas de los/as que viven y piensan diferente y seguir creciendo.

Por último quisiéramos agradecer a todos los empresarios y empresarias que han trabajado conjuntamente con la Red Acoge desde nuestros orígenes en favor de la integración de las personas inmigrantes y sus empresas y en particular a aquellos y aquellas que han aportado su tiempo, experiencias y conocimiento para la elaboración de esta Guía.

Antonio Alfonso Sánchez Bárber
Presidente de Red Acoge





Introducción

Con esta Guía queremos transmitir a la empresa la importancia de conocer, aceptar y gestionar la diversidad en su propio entorno laboral. La cultura organizacional de la empresa ha de seguir el ritmo marcado por la propia sociedad, cada vez más diversa, y aceptar esta diversidad como algo enriquecedor.

El individuo es naturalmente diverso y esta heterogeneidad se transmite de forma también espontánea a los grupos. Los trabajadores y trabajadoras de una misma empresa por lo tanto, no conforman una categoría única y homogénea; todos y todas son diferentes y diversos/as, y responderán de desigual manera ante un mismo estímulo o ante una misma situación.

La diversidad no es por lo tanto un concepto desconocido sino un factor más al que la empresa ha ido adaptándose a lo largo de su historia. Un ejemplo reciente es la incorporación de la mujer al mercado laboral en las últimas décadas.

La presente Guía está enfocada hacia la gestión de la diversidad cultural, integrada en el marco más amplio de la diversidad en general. Las buenas prácticas de esta Guía recogen experiencias directamente relacionadas con los cambios producidos por la realidad migratoria. Entendemos la cultura como un término imposible de acotar, como una expresión más de muchas diversidades que se relacionan entre sí y que a su vez van cambiando con el tiempo. Bajo esta filosofía, no queremos caer en el error de convertir la cultura en un factor diferenciador ni asociar diversidad cultural a inmigración exclusivamente. La diversidad y la similitud se convierten en transversales a todas las personas que integran la empresa, independientemente de su origen.

En resumen, creemos que *“impulsar la gestión de la diversidad es promover la aceptación y comprensión de las diferencias, es apostar por plantillas diferentes y promover entornos de trabajo inclusivos y no excluyentes, es potenciar las diferencias individuales en beneficio de la organización, es fomentar la igualdad de oportunidades en el acceso y mantenimiento del empleo y es intentar satisfacer las necesidades de las personas que conforman las plantillas¹”*.

¹ EQUALBUR TRANSNACIONAL PROJECT (2007): *Guía para la Gestión de la Diversidad*. Burgos



Introducción

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

La dificultad para medir los resultados y el desconocimiento general, son los principales obstáculos que han impedido que la gestión de la diversidad se haya extendido más rápidamente entre el sector empresarial. Y ello, a pesar de los numerosos estudios, como se verá a lo largo de esta Guía, que ponen de manifiesto los beneficios sociales y económicos de esta línea de gestión.

La gestión de la diversidad se enmarca dentro de la responsabilidad social y económica que junto a la ambiental conforman la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE - RSC). Aunque la Guía va dirigida al mundo empresarial entendemos que la responsabilidad de la gestión de la diversidad no recae sólo en éste, sino que corresponde también a las administraciones públicas y al Tercer Sector. En esta línea, queremos mencionar el “Plan de gestión de la diversidad en la empresa” que se encuentra en fase de elaboración por parte del Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia y la existencia de distintas normas como son la SGE 21 y la SA8000 dirigidas a medir las actuaciones de las empresas en el ámbito social.

La Guía se ha dividido en diferentes apartados que facilitarán la comprensión, por un lado de los conceptos teóricos asociados a la gestión de la diversidad cultural, y por otro, de la incorporación de ciertas prácticas a los procesos de gestión empresarial.

Tras la presente introducción, el apartado “Inmigración y Empleo” ofrece una visión general de la situación de la inmigración en el mercado laboral español en la actualidad, a través de una exposición cuantitativa de datos y un análisis de los mismos.

El siguiente apartado, “Diversidad y empresa” se centra en una reflexión teórica sobre los conceptos de diversidad y cultura así como sobre las interpretaciones inadecuadas de estos conceptos que, a nuestro parecer, existen en la sociedad actual. En él también se encontrarán propuestas para cambiar estas percepciones. Le seguirá un apartado dedicado exclusivamente a la gestión empresarial y en particular a la gestión de la diversidad cultural.



Introducción

A continuación, el apartado “Propuestas de acción y Buenas Prácticas” profundizará en 10 temas relacionados con la gestión de la diversidad:

1. Implicación y compromiso estratégico
2. Reclutamiento y selección
3. Acogida
4. Clima laboral e inclusión
5. Respeto a prácticas multiculturales
6. Desarrollo personal y profesional. Formación
7. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar
8. Comunicación
9. Diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*). Empresa y Tercer Sector
10. Evaluación y seguimiento

Cada uno de estos capítulos está organizado en 4 secciones:

DESCRIPCIÓN: ofrece una introducción teórica a la Buena Práctica.

AUTODIAGNÓSTICO: serie de preguntas que persiguen incitar al empresariado a reflexionar sobre las prácticas actuales de gestión de la diversidad en su propia empresa.

PROPUESTAS DE ACCIÓN: listado de propuestas encaminadas hacia la mejora de las prácticas existentes en gestión de la diversidad.

BUENAS PRÁCTICAS: ejemplos de experiencias que se han implementado en algunas empresas y que han conseguido mejorar considerablemente algún aspecto relacionado con la gestión de la diversidad.

Inmigración y mercado laboral

Inmigración y mercado laboral





El análisis del contexto sobre inmigración y mercado de trabajo que a continuación presentamos se realiza en un momento en el que la situación de crisis económica que atraviesa el país está incidiendo negativamente en las tasas de empleo, particularmente en las personas inmigrantes.

Así mismo, no podemos obviar en este análisis la mención de una serie de circunstancias que explican o inciden de manera específica en la dinámica y posición que ocupa la población inmigrante en el mercado de trabajo:

- La normativa de extranjería y cómo ésta condiciona las primeras inserciones laborales así como una evolución laboral vinculada al empleo y la permanencia regular en España.
- Las diferencias entre las competencias profesionales y titulaciones académicas adquiridas en origen y las requeridas para el desempeño laboral en España, unidas a las dificultades en la convalidación de las titulaciones académicas.
- El proceso de normalización como efecto del Reglamento de la LOEX 4/2000¹.
- Las ampliaciones de la Unión Europea a nuevos estados miembros (Rumanía y Bulgaria).
- Las condiciones del proyecto migratorio, y sus efectos en la persona y calidad de vida.

Por último, hemos de abordar la importancia del empleo en nuestra organización social. Durante mucho tiempo ha estado vigente un modelo que sitúa al empleo como única alternativa al problema de la exclusión social. Este modelo surge como consecuencia del desarrollo del Estado de Bienestar, en el que tradicionalmente se condicionaban gran parte de los beneficios sociales a la producción laboral. El problema es que la estructura y condiciones del actual mercado laboral están cambiando de tal forma que, estar dentro del mercado laboral no es, hoy en día, una garantía o indicador de inclusión.

Características de la situación laboral de los trabajadores y trabajadoras inmigrantes

Número de residentes, procedencia, tipo de residencia o autorización²

A 30 de septiembre de 2008 el número de extranjeros/as con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor es de 4.274.821, de los que 2.307.517 (el 54,06%) son hombres y 1.960.999 (el 45,94%), mujeres. Este dato supone un aumento del 14,27% (533.865 personas) en los últimos doce meses. Se mantiene la tendencia creciente del último año, si bien el crecimiento es algo menos marcado que en los anteriores trimestres.

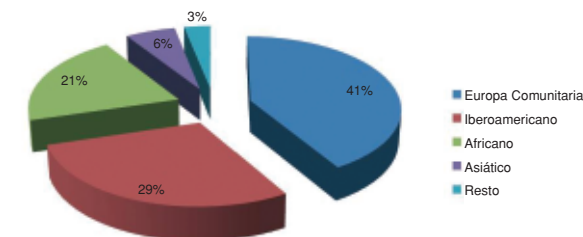
¹ Reglamento de la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero sobre Derechos y Libertades de los Extranjeros en España aprobado por Real Decreto 2393/2004 de 30 de diciembre y por el Real Decreto 240/2007 de 16 de febrero, sobre entrada, libre circulación y residencia de ciudadanos de los estados miembros de la UE

² Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística- INE – Septiembre 2008



En el siguiente gráfico vemos la distribución de la población inmigrante residente según continente de procedencia.

Distribución de la inmigración en España según continentes de procedencia - Septiembre 2008



Por otro lado, el porcentaje de población en posesión de una autorización de residencia permanente, que permite trabajar en condiciones de igualdad que los/as españoles/as (sin las limitaciones que conllevan las autorizaciones iniciales o los requisitos necesarios para la renovación), supone, en octubre de 2008, un 21,72% del total de la población extranjera.

Destacamos esta situación, en tanto que una autorización permanente con la estabilidad administrativa que ésta supone, permite que los/as propios/as trabajadores/as se planteen su inserción laboral no desde el punto de vista de la urgencia y como medio necesario para garantizar la regularidad administrativa, sino desde la perspectiva de la mejora o promoción del empleo, de su formación o del autoempleo.

Según la comunidad autónoma de residencia, Cataluña, Madrid, la Comunidad Valenciana y Andalucía agrupan al 64,89% de los/as extranjeros/as con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor. En un análisis territorial, la Comunidad de Madrid tiene el mayor número de personas extranjeras (752.830), seguida de la provincia de Barcelona (620.659). Entre ambas reúnen el 32,26% de toda la extranjería. Los hombres son mayoría en todas las provincias excepto en Melilla y Tenerife.

Presencia en el mercado de trabajo y afiliación a la Seguridad Social

El incremento de la población no comunitaria residente en España tiene su reflejo inmediato en el mercado de trabajo. Si en el año 2004, las personas extranjeras de terceros países suponían el 4,4%



del total de afiliados a la Seguridad Social, en el año 2006, y después de un progresivo ascenso, alcanzaban el 7,79%. Las cifras de afiliación de marzo de 2007 reflejan un descenso (6,8%) consecuencia directa de que se considere como ciudadanos/as comunitarios/as a nacionales de los países de la última ampliación de la Unión Europea (Rumania y Bulgaria).

También el proceso de normalización realizado a raíz de la entrada en vigor del Reglamento de la LOEX 4/2000 ha tenido una influencia lógica en el mercado laboral, no sólo por el incremento general que supusieron las 550.136 altas en la Seguridad Social contabilizadas a 30 de diciembre de 2005, sino también por los sectores en los que éstas se produjeron. Así, destaca necesariamente el sector de trabajo doméstico con 138.855 altas (el 33,42% del total) y la construcción, con 116.573 (el 21,19% del total), seguidas por el sector agrario y el de hostelería. El 44% del total de afiliaciones correspondió a mujeres.

Como consecuencia de este proceso de normalización, en el año 2007, nos encontramos por primera vez con un régimen de Seguridad Social, el de Empleadas de Hogar, donde era mayoritaria la población extranjera afiliada (más del 58%). De ella, el 11,7% correspondía a hombres y el 88,3% mujeres.

Por lo que se refiere al año 2008, la situación económica y laboral reciente ha producido un descenso de la afiliación en los sectores de actividad de construcción (entre julio de 2007 y junio de 2008 se ha producido una pérdida del 14% de los afiliados) y hostelería incluidas en el régimen general y se constata la vuelta de trabajadores/as inmigrantes a los regímenes especiales (Régimen Especial de Empleadas de Hogar y Régimen de Trabajo Agrario)

Vulnerabilidad. Incidencia del desempleo

Con respecto a la incidencia del desempleo en la población inmigrante, el número de parados/as entre junio de 2007 y junio de 2008 se ha incrementado, en general para todas las nacionalidades.

En el año 2007, las y los trabajadores españoles constituían el 92% del total de parados y los no comunitarios el 5,33%. En junio de 2008, estos/as últimos/as incrementan su porcentaje hasta el 7,7% del total. Este aumento se explica porque el paro registrado se concentra en determinados sectores de actividad donde la presencia y contratación de trabajadores/as no comunitarios/as es especialmente importante.



Es destacable que el aumento del paro afecta en particular a los hombres no comunitarios. El paro registrado en este colectivo se ha incrementado en un 94%, en relación directa con el incremento interanual del paro de los trabajadores no comunitarios en el sector de la construcción, y que alcanza en el periodo entre junio de 2007 y junio de 2008, el 112%. En el mismo periodo, y por lo que respecta a las mujeres no comunitarias, se ha reducido su porcentaje en relación al total de parados/as no comunitarios/as del 46% al 38%.

Por último, una de las características de la población extranjera es la dificultad para sustituir las rentas de trabajo por la protección social. Esta dificultad es debida, fundamentalmente, a dos factores: no haber generado el derecho, o haber cotizado en el régimen de empleadas de hogar, donde no se reconoce tal derecho.

Calidad de la contratación y evolución-promoción en el mercado de trabajo

La existencia de un modelo de producción basado en la «flexibilidad», así como la preeminencia del sector terciario, el aumento del nivel educativo de la población activa (sobre todo de las mujeres) y la incapacidad de generar un nivel de empleo adecuado al crecimiento de la población en edad laboral, constituyen los rasgos más destacados de la situación actual del mercado laboral. Como consecuencia, en los últimos años se ha asistido a una rápida precarización del empleo, por medio de la proliferación de contratos de trabajo de duración determinada, de la facilitación del despido y de la extensión de la economía informal.

Este contexto de precarización y segmentación del mercado de trabajo es el marco en el que tiene lugar la discriminación laboral de las personas inmigrantes y su ubicación en los escalafones más bajos de la estructura ocupacional.

En primer lugar, los trabajadores y trabajadoras inmigrantes están destinados/as a aceptar aquellas actividades rechazadas por una fuerza de trabajo autóctona cada vez más exigente, a pesar de la fuerte incidencia del paro. En segundo lugar, la fuerza de trabajo inmigrante tiene acceso a ocupaciones en las que los/as autóctonos/as también concurren, pero las personas inmigrantes son discriminadas positivamente por el hecho de aceptar peores condiciones de trabajo, lo que permite el abaratamiento de costes. En consecuencia, no es que el inmigrante, como grupo subordinado que intenta acceder al mercado de trabajo, sea reclutado para aquellas ocupaciones más desvalorizadas, existentes a priori, sino que es el propio mercado de trabajo el que se estructura a partir de las relaciones de desigualdad existentes, de manera que tanto la situación laboral (tiempo parcial,



temporalidad...), como las condiciones de trabajo (salarios, posibilidades de promoción...) se definen en función de esta situación.

El incremento de la población no comunitaria y su participación en el mercado de trabajo regular ha tenido una lógica consecuencia en el aumento de la contratación. Las ocupaciones que mayor número de contratos aglutinan en el 2007 son también un indicador de la nueva situación económica y laboral que afecta al conjunto de las personas trabajadoras.

Aunque se siguen manteniendo diferencias en las ocupaciones en las que son contratados/as extranjeros/as y españoles/as, el mayor número de contratos realizados, con independencia de la nacionalidad, corresponde a ocupaciones del Grupo 9 de cotización de la Seguridad Social (trabajadores/as poco cualificados/as). En el caso de las mujeres no hay variación alguna, con independencia de la nacionalidad, en la primera ocupación por número de contratos: personal de limpieza.

Por lo que respecta a la temporalidad, desciende el porcentaje de la contratación indefinida sobre la contratación total en el primer semestre de 2008 con respecto a los datos del ejercicio 2007. El descenso es más acusado en el total (13,5% a 11,9%), y menor en el caso de las trabajadoras y trabajadores comunitarios (13,86% a 13,66%), y no comunitarios (11,37% a 11,20%). De los datos disponibles (no desagregados por nacionalidad, ni por sexo), entre enero y julio de 2008 se suscribieron más de 10 millones de contratos, bajando el porcentaje de indefinidos al 7,20%.

Segmentación del empleo. El caso de las mujeres trabajadoras

A las características del empleo desempeñado por la población inmigrante, hemos de sumar las dificultades añadidas a las que tienen que hacer frente las trabajadoras, tanto españolas como inmigrantes, para acceder y mantener un empleo, en relación a las posibilidades reales para la conciliación de la vida laboral y familiar.

Es muy significativo el elevado número de mujeres que elige, o se ve en la obligación de hacerlo, el trabajo a tiempo parcial, para así poder simultanearlo con el desempeño de las responsabilidades familiares, algo que en el caso de los hombres suele ocurrir esporádicamente, cuando entran o salen del mercado laboral. Las mujeres inmigrantes son el colectivo que mayores tasas de empleo a tiempo parcial tienen (29,9% en los contratos realizados en el 2007). Las consecuencias inmediatas para las



mujeres, que se derivan de esta segmentación del mercado de trabajo son muy negativas: ingresos bajos, acceso limitado a puestos cualificados, menos oportunidades para su desarrollo profesional, inseguridad o insuficiencia económica, presente y futura, dado que las cotizaciones son menores.

Con el fin de contrarrestar esta feminización del trabajo a tiempo parcial, la Comisión de Empleo del Parlamento Europeo en 2004 pidió a la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades que incorporara una serie de recomendaciones, entre ellas la de prevenir contra la tendencia actual a considerar el trabajo a tiempo parcial de las mujeres como una solución general para conciliar la vida profesional y familiar, puesto que esta propuesta refuerza el desigual reparto de las responsabilidades familiares entre mujeres y hombres y perjudica el equilibrio del mercado laboral.

Nivel de formación. Capacidad de promoción laboral

El nivel de estudios de la población inmigrante se caracteriza por un perfil de cualificación medio. Varios estudios han subrayado que la población inmigrante venida a España en estos últimos años presenta en términos generales un perfil formativo relativamente similar al de la española³, aunque los análisis detallados por edad y nacionalidad hayan señalado diferencias relevantes.

Los datos del INE muestran que el 17% de los/as inmigrantes no ha completado sus estudios de primer ciclo y un 20% tiene estudios superiores. El colectivo de extranjeros con mayor nivel de estudios es el de los países más desarrollados, seguidos de los que vienen de América Latina. Es interesante resaltar que las mujeres inmigrantes cuentan con mayor nivel educativo que los hombres.

Por poner un ejemplo, en Galicia, el 49,2% de las personas inmigrantes que trabajan, tanto legal como clandestinamente, tienen estudios universitarios o de formación profesional. Los porcentajes de licenciados/as son especialmente altos entre la población africana, argentina y uruguaya. Sin embargo, sólo un 32% de las empresas gallegas han tenido en cuenta la cualificación profesional para el tipo de empleo ofrecido; además, únicamente un 9,7% de los/as inmigrantes dicen cobrar de acuerdo a su formación profesional y aseguran que sólo el 18% de sus colegas gallegos/as aceptan que tengan una mayor preparación. Aún así, casi el 86% de los/as trabajadores/as extranjeros/as está dispuesto a recibir cursos de adaptación profesional⁴.

³ IZQUIERDO (2003), CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (2004) y GARRIDO (2005)

⁴ EL PAÍS.COM (12/04/2007): http://www.elpais.com/articulo/Galicia/inmigrantes/tienen/mayor/nivel/estudios/trabajadores/gallegos/elpepuespgal/20070412elppal_2/Tes



En relación a la participación de las personas extranjeras en la formación para el empleo, los datos del año 2007⁵ señalan que de los/as 230.408 alumnos/as formados/as con evaluación positiva en el año 2006, un 8,06% eran extranjeros/as. Su porcentaje de inserción laboral, 74,64% (entre la finalización del curso y diciembre de 2007) es superior al total, 71,56%. Pero también es superior el porcentaje del alumnado extranjero que abandona la formación, bien por colocación, bien por otra causa (30% frente a un 22% de abandono en el total del alumnado).

Nivel de satisfacción personal de los trabajadores y trabajadoras inmigrantes

El nivel de satisfacción en el trabajo constituye uno de los indicadores para detectar situaciones de empleo inadecuado. Aunque como señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los conceptos estadísticos para valorar estas situaciones aún no han sido desarrollados suficientemente, sin embargo sí pueden ser de utilidad para valorar la calidad del empleo de los extranjeros y extranjeras en España. Es en el servicio doméstico, seguido de agricultura y pesca y hostelería, donde los trabajadores y trabajadoras obtienen una menor satisfacción y un menor desarrollo personal a partir de la actividad desarrollada.

Satisfacción en el trabajo	Jornada	Flexibilidad horaria	Tiempo de descanso entre jornada	Vacaciones y permiso
Las tres secciones de actividad con los niveles medios más bajos de satisfacción	1. Agricultura y pesca 2. Hostelería 3. Servicio Doméstico	1. Agricultura y pesca 2. Hostelería 3. Servicio Doméstico	1. Servicio Doméstico 2. Hostelería 3. Agricultura y pesca	1. Agricultura y pesca 2. Servicio Doméstico 3. Hostelería

Fuente: Encuesta de Calidad de vida en el trabajo (2007). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

⁵ INFORME SOBRE LA SITUACIÓN DE INTEGRACIÓN DE LOS INMIGRANTES Y REFUGIADOS (2008). Elaborado por el Foro para la Integración social de los inmigrantes



Conclusiones

Desde el prisma de las personas autóctonas, además de la situación laboral, parece obvia la valoración de otras necesidades y derechos, como son la participación social y política, la satisfacción personal, el disfrute del tiempo libre, el acceso a un nivel económico satisfactorio, etc. Pero cuando trasladamos nuestro enfoque de ciudadano/a a la situación de una persona inmigrante, es percibido, básicamente como sujeto-sólo-trabajador/a, despojándole de aspectos –derechos, carencias, necesidades, aspiraciones, proyecto de vida- más íntimos y personales. Y ese prisma se reproduce igualmente en las políticas administrativas y sociales. La persona inmigrante es bienvenida como trabajadora útil. Pero esta acepción utilitarista y mercantilista anula el sentido mismo de persona y las necesidades que, como tal, experimenta.

En el caso de la población inmigrante, el sentir general es que la promoción personal y laboral significa obtener un empleo en España: por supuesto, un empleo vinculado a nichos laborales o a empleos de difícil cobertura nacional. Esta concepción genera en la persona inmigrante una sensación de techo de cristal muy difícil de traspasar, independientemente de las aptitudes y actitudes personales. Tanto que llega a modificar la percepción de uno/a mismo/a y los recursos y potencialidades personales que forman parte y caracterizan un proceso migratorio (capacidad emprendedora, iniciativa, esfuerzo, resistencia a la frustración...).

Desde esta reflexión que proponemos, y partiendo de la experiencia a lo largo de años de trabajo, la intervención y acompañamiento en el empleo se ha de realizar en la medida en que la persona va construyendo su proyecto vital. Por ello, es fundamental conocer en la persona inmigrante su proceso personal, su proyecto migratorio, las estrategias o recursos personales con que cuenta, sus expectativas, al tiempo que analizamos desde una visión crítica qué evolución sigue el mercado laboral.

Diversidad y empresa

Diversidad y empresa





Sobre la diversidad

Pretendemos exponer tres cuestiones en este capítulo: el concepto de diversidad, los factores que influyen en ella y las consecuencias y efectos de la diversidad en los grupos de trabajo.

El concepto de diversidad y su conocimiento surge en la década de los años 70 y ha ido evolucionando y modificándose. Comienza con la toma de conciencia de la infrarrepresentación de mujeres y minorías étnicas en el mercado laboral. El término diversidad, para directivos/as y gerentes, se refería al incremento de los porcentajes de género, pertenencia étnica o nacionalidad en la plantilla. Sus actuaciones se dirigían a contratar, reclutar y mantener a personas que pertenecían a los “grupos de identidad” con menor representación.

Actualmente entendemos la diversidad de otro modo. Una primera aproximación intuitiva al concepto nos lleva a pensar la diversidad en términos de variedad, semejanza o diferencia. Ésta es, de hecho, la definición que encontramos en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Sánchez Gardey aporta una definición similar: *“La diversidad es una propiedad de un colectivo que mide la heterogeneidad de sus integrantes en relación con una serie de características personales¹”*.

La complejidad de la definición comienza cuando nos preguntamos cuáles son esas características personales generadoras de la diversidad de un grupo, cómo se relacionan entre sí, qué factores inciden en ellas y qué efectos tienen. La diversidad es multidimensional y muchos de sus factores son transversales. Además, hemos de tener en cuenta que la diversidad no sólo se construye a partir de las características del propio sujeto, sino que en ella también jugará un papel fundamental el entorno físico, económico, social y cultural, así como los procesos de enseñanza-aprendizaje que ha vivido cada persona.

Podemos diferenciar las manifestaciones visibles de la diversidad y su contenido intangible, invisible a nuestros ojos. La diversidad se manifiesta de muchas formas; en muchas ocasiones mediante expresiones, costumbres, gastronomía, ropa. Muchos de los factores que inciden en ella son visibles y perceptibles: la edad, el género, los rasgos físicos, las manifestaciones culturales, normas de cortesía, la religión o el idioma. Son rasgos individuales que hacen que un colectivo sea visiblemente diverso. Esto nos hace pensar en la diversidad a partir de atributos obvios, de estas manifestaciones visibles y materiales. Sin embargo, la heterogeneidad del grupo está marcada en mayor medida por características personales que no son perceptibles a simple vista.

¹ SANCHEZ GARDEY, GONZALO. *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz



Estamos menos acostumbrados a pensar en la diversidad como antecedentes, aprendizajes, experiencia personal y profesional, valores, creencias, modos de pensar, modos de sentir, capacidades, conocimientos. Surgen a partir del aprendizaje, de la influencia de los procesos económicos y productivos, del marco ecológico y de la interacción del individuo y el grupo social al que pertenece.

Queremos decir que la manera de ser de una persona en un determinado momento se ve influenciada por el contexto y que cada persona puede responder y adaptarse de formas muy diversas ante un mismo entorno. Tanto la persona como el entorno están en continuo cambio e interrelacionados. El contexto, nuestra forma de entender la vida y los comportamientos están relacionados, en la medida que si uno de ellos cambia, produce cambio en los otros.

Los comportamientos y las conductas son sólo expresiones de cómo damos significado a nuestro modo de entender el mundo en contacto con nuestro entorno y contexto concretos. Son estos últimos elementos los que se tienden a ignorar. Sin embargo, son los que aportan mayor valor al colectivo y a la empresa. Es hacia donde las políticas de gestión de la diversidad mayoritariamente se deben enfocar. Una buena gestión tenderá a relativizar los elementos visibles y materiales y enfocarse en los elementos intangibles, inmateriales, no visibles dentro de un contexto cambiante. Sólo así se conseguirá potenciar las posibilidades y oportunidades de la diversidad y responder adecuadamente a los problemas y riesgos que puede plantear.

Por otro lado, significa modificar el sentido y concepto de lo que entendemos por diversidad y gestión de la diversidad. En línea con lo que exponemos en toda la Guía, podemos afirmar que, más que en las diferencias por origen étnico, cultural o demográfico, la gestión de la diversidad en los recursos humanos se debe dirigir a la diversidad de capital humano. En términos empresariales y de gestión de recursos humanos se conoce por capital humano el conocimiento útil, las capacidades y las destrezas de las personas y su facultad para regenerarlos.

De este modo, la diversidad y la gestión de la diversidad no dependerá directamente del sexo, origen o nacionalidad, sino de los valores, conocimientos, experiencias y capacidades que aportan los/as trabajadores/as al colectivo, las cuales sí estarán mediadas por el origen, la cultura y los procesos de enseñanza-aprendizaje que han experimentado y experimentarán los/as trabajadores/as. Es en estas cuestiones donde reside el valor que aportan verdaderamente a la organización.



En el marco de esta reflexión podemos integrar la actitud a mantener sobre las diferencias manifestadas en lo visible, lo conductual, en los productos y manifestaciones culturales. En la medida que sean rechazadas, con una actitud claramente etnocéntrica, constituirán prácticas discriminatorias o tratos diferenciados que provocarán no sólo situaciones injustas sino, incluso, contrarias a la legislación laboral.

Además, la no aceptación de las diferencias tendrá un efecto perjudicial en la creación del clima laboral, las relaciones, la comunicación y la conflictividad, con claros efectos en bajo rendimiento y productividad, aumento de la rotación y de los conflictos laborales entre otras cosas. Un efecto claro desde el punto de vista empresarial, será la nula identificación con los objetivos de la empresa. Todo ello impedirá a la organización aprovechar los beneficios de la diversidad.

“Los problemas multiculturales nunca pueden ser planteados en términos de los contenidos de esas diferencias, sino en el del cambio de marco de referencia para su organización. Las instituciones del otro, en las que sus diferencias se integraban, han dejado de cumplir esta función. Por muy peculiares que sean las conductas del extraño, no hay evidencia de que lo sean más que algunos de los comportamientos que configuran las diferencias intraculturales.” (Jose Luis García², 1995)

Efectos de la diversidad en los equipos de trabajo

Un segundo interrogante que nos plantea la definición aportada anteriormente es conocer cómo afectan los diversos aspectos de la diversidad al grupo. Sánchez Gardey³ nos plantea algunos interrogantes y respuestas que tratamos en este capítulo.

Debemos pensar que la diversidad del grupo no es sino la expresión de las heterogeneidades de sus miembros, pero esta diversidad del grupo no viene dada por un solo aspecto, sino que son muchos los factores que se ponen en juego e interrelacionan entre sí. Un grupo heterogéneo en género lo es posiblemente en edad o en origen étnico, etc. Pueden entenderse algunas relaciones que existen entre estos factores. Por ejemplo, puede ser lógico asociar la edad con una determinada concepción del riesgo laboral, o un colectivo de un país de procedencia con ciertos valores al vivir en contextos y relaciones sociales similares. Lo que ya no sería lógico es convertir esa relación en estereotipo y prejuicio.

² GARCÍA GARRIDO, J.L. (1995): *Interculturalismo: el reto de la educación Europea*. Vela Mayor, 5 Pp. 6-12

³ SANCHEZ GARDEY, G. *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz .



Podemos clasificar los efectos de la diversidad en los grupos de trabajo en tres diferentes categorías⁴:

- Efectos cognitivos o sobre el proceso de toma de decisiones

Cualquier grupo necesita recoger información e interpretarla para, a partir de ella, tomar decisiones y resolver problemas. Esta dinámica recibe el nombre de proceso cognitivo y se desarrolla de manera particular en colectivos muy heterogéneos.

Este proceso cognitivo se divide en diferentes fases: percepción e interpretación, formulación del problema, propuesta de alternativas de solución, consenso y definición de la acción. En todas ellas la diversidad se aprecia como un valor positivo y sólo en la fase de consenso se considera ésta como un reto añadido.

- Efectos afectivos o sobre las relaciones humanas

Los individuos tienden a agruparse de manera natural con otros que comparten unas mismas características. Les sirve esto para identificarse y diferenciarse de los demás.

Esta creación de subgrupos puede generar ciertos riesgos: favorecer la generación de estereotipos, anular la propia diversidad personal en favor del grupo, generar conflictividad entre los grupos y dificultar el espíritu colectivo primando el individualista.

- Efectos sobre la comunicación

Las diferencias dentro de un colectivo pueden reducir la frecuencia con la que los individuos se comunican entre sí ya que los individuos tienden a relacionarse con sus iguales únicamente. La calidad de la comunicación interna puede también verse afectada por los diferentes patrones comunicativos de cada uno. Otra característica de los grupos diversos es que la comunicación puede tender a la formalidad, con el objetivo de minimizar malentendidos.

Toda esta menor disposición a comunicarse impide la retroalimentación y por lo tanto una forma de mejora. Todos los efectos negativos vistos hasta ahora se tornan positivos cuando hablamos de comunicación externa. En contextos diversos, las empresas diversas son mejor percibidas, su imagen es más favorable y la comunicación entre la empresa y su entorno es más fluida.

⁴ MILLIKEN, F.J. Y MARTINS, L.L. (1996): *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*. Academy of Management Review, 21. Pp. 402-433



Podemos ver los campos clave en los que la diversidad produce efectos en el siguiente cuadro:

Categorías	Campo en el que la diversidad produce efectos
Cognitivos o sobre el proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recogida e interpretación de información</i> • <i>Eficacia (adecuación y calidad) y eficiencia (coste y velocidad) en la toma de decisiones</i> • <i>Resolución de problemas. Creatividad o novedad</i>
Afectivos o sobre las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Identificación y diferenciación con el grupo y con la organización</i> • <i>Procesos informales de formación de grupos</i> • <i>Riesgo de generación de estereotipos</i> • <i>Procesos de generación/prevención/regulación de la conflictividad</i> • <i>Sentido de espíritu colectivo versus individualismo</i> • <i>Redes de cooperación</i>
Sobre la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Frecuencia y calidad. Posible disminución de la comunicación entre grupos</i> • <i>Desajuste en los patrones de comunicación</i> • <i>Modificaciones en la interlocución</i> • <i>Disminución en la retroalimentación, con la consiguiente disminución de la eficacia y coordinación</i> • <i>Imagen corporativa más favorable</i> • <i>Ampliación de las redes corporativas externas</i>

Fuente: Elaboración propia.

Hemos podido observar por lo hasta aquí expuesto, que la diversidad de los grupos es una característica intrínseca a ellos y genera efectos en su estructura y funcionamiento. Aunque el debate sobre la gestión de la diversidad cultural ha surgido como consecuencia del crecimiento de los flujos migratorios, hemos visto en estos apartados que ser inmigrante no es el factor fundamental ni el único de diversidad cultural; existen otros muchos. Sólo una adecuada gestión de esta diversidad logrará convertirla en un elemento enriquecedor, ensalzando sus factores positivos y minimizando sus riesgos.



Sobre la cultura

Cuando nos referimos a diversidad y a personas extranjeras aparece inmediatamente en nuestro pensamiento la idea de cultura y el origen étnico, así como el uso de ella que hacemos en nuestro contexto. Vamos a intentar fundamentar algunos de los principios en los que se basa esta Guía a partir de propuestas y reflexiones que nos aporta la antropología. Aunque sea una disciplina alejada de la gestión empresarial, nos permitirá entender algunas de nuestras creencias en torno a la diversidad y nos aportará criterios e ideas clave para poder diseñar un programa de acción fundamentado en las ciencias sociales.

El sentido que mayoritariamente se le da al concepto de cultura en su uso social corresponde al de las ideas iniciales de los/as antropólogos/as de mediados del siglo XIX. Así Tylor, en 1860, nos dice que cultura es “*aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad*”.

Este planteamiento supone un listado de objetos, productos, valores, instituciones, que configurarían la cultura de un pueblo. Es la imagen de un repertorio, un listado, un conjunto de cosas; por eso, a este tipo de definiciones las conocemos como “repertoriales”. Desde esos años han evolucionado mucho los acercamientos científicos a la idea de cultura y ha sido superada esta visión.

Sin embargo seguimos imaginando la cultura de este modo. Consecuencia de este tipo de visión es la que podemos encontrar cuando intentamos explicar lo que es conocer una cultura diferente: probar su gastronomía, conocer su ropa o vestidos, su patrimonio cultural, saber cómo es un ritual o una costumbre. De nuevo nos encontramos con los objetos, elementos materiales, visibles, del capítulo anterior. Esto no significa que no sea importante el aproximarnos a costumbres, tradiciones o comidas. Puede suponer una forma de construir relaciones, ampliar redes, posibilitar el reconocimiento del otro, facilitar el diálogo y el respeto. Representa una oportunidad y una mejora de la convivencia, pero la cultura es más compleja.

En torno a la mitad del siglo XX se extiende una escuela que también ha influido de modo relevante en el uso actual del concepto de cultura: el relativismo cultural, también llamado culturalismo. Supuso un avance en su momento al criticar y superar diversas formas de etnocentrismo y de racismo.



Continúa haciendo hincapié en los productos culturales y en la influencia del grupo en el individuo, que llega a ser determinante. Así Boas⁵ nos dice que *“la cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que se vive, y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres”*.

La visión culturalista refuerza la idea de que el hecho de haber nacido en el seno de un grupo, una etnia o en un territorio, nos permite saber automáticamente sus características intelectuales, cognitivas, ideológicas, estéticas o morales. La evolución del saber científico nos indica justamente lo contrario: por el hecho de vivir en una u otra cultura los individuos no adquieren peculiaridades psicológicas que los unifiquen en sus formas de ser o de actuar.

En muchas ocasiones, cuando atribuimos los comportamientos de las personas extranjeras a su nacionalidad y pensamos que otros/as como ellos/as van a comportarse del mismo modo o tener las mismas capacidades o similares conflictos o problemas, estamos reactualizando de algún modo la pretensión culturalista.

No queremos ser exhaustivos en este análisis, simplemente señalar algunas de las consecuencias de estas propuestas. La combinación de las visiones repertoriales, culturalistas y otras visiones clásicas de la cultura favorecen la idea de que los sistemas culturales poseen fronteras fijas, claramente delimitadas, una estructura, coherencia y estabilidad. De que los grupos son homogéneos y los individuos se comportan según su pertenencia étnica: la “cultura de origen”.

Sin embargo, la investigación antropológica nos descubre lo contrario: los sistemas culturales se caracterizan por la inconsistencia, la inestabilidad, el conflicto, la transformación, el cambio y la variabilidad. Si algo define el comportamiento cultural es la gran capacidad de los seres humanos para procesar informaciones nuevas y para ajustar sus métodos a nuevos objetivos en circunstancias diferentes. Esta conclusión es la más relevante y significativa de cara a la gestión de la diversidad, pues los individuos tendrán capacidad de aprender, de cambiar, de actualizar sus modos de pensar y de actuar en un contexto nuevo.

Actualmente imperan conceptualizaciones sobre la cultura que hacen referencia a esos elementos inmateriales, no visibles a los que hacíamos referencia antes. Así Geertz⁶ nos plantea que la cultura se comprende mejor como *“mecanismos de control que gobiernan la conducta (planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones...) que como complejos esquemas concretos de conducta (costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos)”*. Acabamos nuestra argumentación conectando de nuevo con el capital humano en la empresa.

⁵ BOAS, F. (1930): *Anthropology*. Encyclopedia of the Social Sciences. Nueva York, MacMillan.

⁶ GEERTZ, C. (2001): *La interpretación de las culturas*. Gedisa



Después de este recorrido, hemos de enumerar las características que se le atribuyen a la cultura que están suficientemente consensuadas.

- La cultura es aprendida. Se aprende, transmite y transforma
- Cultura es un modo de interpretación de la realidad
- La cultura es simbólica
- La cultura es un todo estructurado. Está pautada
- Es compartida diferencialmente por las personas
- Es un dispositivo de adaptación

Como conclusión, la antropología actual nos enseña que las personas podemos cambiar nuestras pautas y adaptarnos a nuevas situaciones, que tenemos capacidad para transformar la realidad que nos ha sido transmitida, que la cultura está en un proceso de construcción constante.

Todo ello nos permitirá entender la diversidad como positiva y como una oportunidad, no como una losa inflexible e inmóvil, un problema permanente; como un objetivo a alcanzar en un proceso y no como un producto acabado que regular. Podremos percibir a las personas en su individualidad, no sólo en función de su pertenencia grupal.

La cultura es un hecho vivido, resultado de las relaciones de los individuos, de la actividad social. El proceso de construcción de las personas es inseparable del proceso de construcción de las relaciones prácticas y simbólicas entre las personas y también es inseparable del contexto socioeconómico donde se producen.

“Si el multiculturalismo acentúa, con acierto, la identidad de cada cual como un paso absolutamente necesario para reclamar el reconocimiento, y ello conlleva el énfasis en las diferencias, la perspectiva intercultural buscará las convergencias sobre las cuales establecer vínculos y puntos en común.

Si el multiculturalismo enfatiza la cultura e historia propia, los derechos de cada cual, el sistema jurídico de cada pueblo, el interculturalismo va a poner el acento en el aprendizaje mutuo, la cooperación, el intercambio. El multiculturalismo parece conformarse con la coexistencia, o en todo caso espera que la convivencia social surja del respeto y aceptación del otro; sin embargo, la perspectiva intercultural sitúa la convivencia entre diferentes en el centro de su programa. Si el multiculturalismo aborda la diversidad, el interculturalismo trata de ver cómo construir la unidad en la diversidad.”

(Carlos Giménez⁷, 2003)

⁷ GIMENEZ ROMERO, C. (2003): *Pluralismo, multiculturalismo e interculturalidad. Propuesta de clarificación y apuntes educativos*. Revista Educación y Futuro nº8, Pp. 9-26



Percepciones e interpretaciones inadecuadas de la diversidad

Escuchar hablar de diversidad se ha convertido en cotidiano e inevitablemente suscita imágenes y representaciones sobre su significado y sentido. Bien hacia posturas que llevan a percibir la diferencia como algo inamovible, bien hacia un igualitarismo que esconde actitudes asimiladoras y de homogeneización de la realidad de los grupos y las personas. Destacamos aquí algunas de las ambigüedades y riesgos que presenta una forma inadecuada de entender la diversidad⁸:

Tener un juicio moral de las diferencias

En contextos multiculturales existe una tendencia a jerarquizar moralmente las diferencias. A través de juicios de valor intentamos separar claramente personas pertenecientes a un determinado grupo étnico o nacionalidad de otras, utilizando para ello valores contrapuestos: bien/mal, superior/inferior, desarrollado/subdesarrollado, civilizado/primitivo... En estos casos es muy común utilizar la propia cultura como referencia, posicionarla en el lado positivo de estas dicotomías y a partir de ésta legitimar la diferencia del otro (etnocentrismo).

Interpretar las diferencias como carencias o déficit

En la línea del punto anterior, cuando una persona o grupo no se comporta conforme a la norma de la cultura dominante o no manifiesta las mismas habilidades, se interpreta como déficit. La actuación formativa, educativa o social busca de alguna forma restablecer esa carencia aparente lo más rápidamente posible.

Debemos entender que cuando cambia el marco de referencia o contexto, por ejemplo como resultado de la migración, en el que las personas se encontraban adaptadas y donde sus capacidades se acercaban a sus potencialidades, se precisa de un proceso para adaptar las competencias aprendidas a las demandas de este nuevo marco de referencia o contexto.

Del mismo modo, hemos de tomar conciencia de que las personas que llegan a nuestro país traen un bagaje, experiencias, conocimiento, un capital humano que se debe aprovechar y no minusvalorar. Los procesos de selección, formación, acogida e integración en la empresa deberán de poner en valor el capital humano de estos/as trabajadores/as y aprovecharlo para encauzarlo en beneficio de los objetivos de la organización. Normalmente este capital queda desaprovechado, oculto y no reconocido como valioso y diverso.

⁸ ABDALLAH-PRETCEILLE, M. (2003): *La educación intercultural*. Pp. 18-19



Una radicalización de las diferencias

El proceso de reivindicación de la diferencia puede llevarnos a convertir a la persona extranjera en un objeto exótico; de hecho, a este fenómeno se le conoce como "exotización". La radicalización de las diferencias puede llevarnos a identificar al otro sólo por sus comportamientos y manifestaciones diferentes y por sus roles exotizados, ignorando las similitudes e identidades compartidas (trabajador/a, padre/madre, vecino/a...)

La exotización alcanza su estado máximo cuando la convivencia, interacción y mezcla entre personas y grupos de distintos orígenes culturales o étnicos se considera como imposible. Eliminamos así la posibilidad de que exista un proyecto compartido de sociedad, grupo, equipo de trabajo, etc. El hecho de centrarse en las diferencias y no en las similitudes evidencia una voluntad clara de alejamiento y distinción. Paradójicamente, la reivindicación del derecho a la diferencia constituye uno de los pilares de los nuevos racismos⁹.

Sin profundizar en un análisis sobre los viejos y nuevos racismos, sí queremos señalar que los nuevos racismos no insisten en las relaciones jerárquicas de superioridad e inferioridad, ni ponen el acento en las diferencias raciales o biológicas o en los estigmas corporales, sino en la distintividad étnica y en la imposibilidad de la convivencia entre culturas.

La percepción de la identidad de un modo rígido e inflexible

La consecuencia de esta actitud es eliminar o reducir la posibilidad de adaptación y cambio de las personas a los nuevos contextos. De este modo, las personas estaríamos programadas por habernos socializado en un grupo (cultura) determinado adquiriendo un bagaje inamovible. Este proceso también se puede denominar esencialización. Hemos de ser conscientes que dentro de cada grupo, sociedad, cultura, hay un constante proceso de cambio y adaptación a nuevos contextos sociales, frente a una visión rígida que conduce a la homogeneización de los grupos.

Los cambios y transformaciones socioeconómicas, las relaciones sociales, la conflictividad, variables diferenciales como la clase, la edad o el género o las desigualdades, hacen de la cultura un todo imposible de delimitar y en continuo proceso de cambio. Como hemos dicho, no podemos considerar la cultura como un objeto estable y delimitable que responde a un repertorio de características definidas e inamovibles.

⁹ GUILLAUMIN (1972), CAMILLERI (1975), TAGUIEFF (1987)



Una preocupación excesiva por las diferencias culturales intergrupales en detrimento de las diferencias interindividuales

Dentro de la compleja discusión sobre la diversidad en los grupos, no debemos pasar por alto la propia naturaleza diversa del individuo. La diversidad forma parte de la naturaleza misma del ser humano. Aquel que no ve su propia heterogeneidad y la valora positivamente no podrá reconocer la diversidad de su entorno de igual manera.

Un excesivo énfasis en la categorización puede llevar a la generación de guetos de diversidad, es decir, a otra forma de discriminación. O dicho de otro modo, buscar el máximo potencial de la diversidad puede llevar a anular la propia diversidad individual a favor del grupo. En este sentido, una de las alternativas más eficaces es la de trabajar sobre el eje de la igualdad de oportunidades y del trato digno a todas las personas por el hecho de serlo¹⁰.

La “cultura de origen” como explicación y justificación constante y única de las diferencias

Como conclusión de todo lo anterior, los procesos de exotización, esencialización, y homogeneización de los grupos sociales convergen en considerar la cultura de origen (diferente, homogénea y sin posibilidad de cambio) como explicación de los comportamientos, conflictos y desajustes entre personas y entre grupos mayoritarios y minoritarios.

La diferencia ha pasado de ser explicada de modo biológico a serlo a través de parámetros culturales y étnicos. Dentro de este planteamiento, se atribuye a la cultura, de manera causal, los comportamientos, acontecimientos, resultados académicos, capacidades laborales o procesos sociales que afectan, en este caso, a trabajadores y trabajadoras de origen extranjero, marcados por la diferencia cultural. El hecho cultural se ha convertido en la respuesta para todo y es utilizada tanto por aquellos/as que pretenden subrayar las diferencias, los estereotipos, la inasimilabilidad de los otros, como por los que defienden la integración, la comunicación, la convivencia y el respeto a la diferencia¹¹.

Corremos el peligro así de sumarnos a la corriente culturalista de asociar ciertas características intelectuales, cognitivas, ideológicas, estéticas y morales de las personas con su país de procedencia o pertenencia a cierto colectivo o etnia y utilizar por lo tanto este término de cultura como punto central para entender la humanidad y construir al “otro”.

¹⁰ IESE y otros (2007): *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas*

¹¹ PELÁEZ PAZ, C. (2007): *Segundo libro blanco de la integración sociolaboral de refugiadas, refugiados e inmigrantes*. CEAR



La dudosa identificación entre diversidad cultural e inmigración

No debemos considerar la inmigración como el único factor generador de diversidad cultural. La diversidad y la cultura son conceptos mucho más amplios. Debemos dejar de ver a la persona inmigrante como inmigrante y empezar a verla como persona con toda su amplitud. Debemos de empezar a vernos nosotros mismos como seres diversos y analizar las relaciones con los demás.

Debemos aprovechar el fenómeno migratorio que ha puesto en escena el concepto de diversidad para profundizar en él. La diversidad ha existido siempre y existirá en España por ser natural al ser humano y engloba mucho más que el hecho de ser inmigrante.

“La pertenencia a diversos grupos es una característica individual, pero no la única. El fenómeno migratorio es el árbol que impide ver el bosque. Detrás de las diferencias de la inmigración debemos descubrir el principio de la diversidad (el bosque): sexo, edad, discapacidad, características regionales, religiones, aficiones, etc. En vez de centrar la atención en los otros (extranjeros, inmigrantes, diferentes) hay que enfocarla en cada uno de nosotros en nuestra individualidad y en nuestras relaciones con los otros: cada uno de nosotros somos diversos y diferentes.” (Abdallah-Pretceille, M.¹², 2003)

¹² ABDALLAH-PRETCEILLE, M. (2003): *La educación intercultural*. Barcelona. Idea Books



Propuestas para entender mejor la diversidad

Después de señalar algunas percepciones inadecuadas que a nuestro entender cometemos al interpretar las diferencias culturales que se producen en nuestro entorno, queremos proponer unas ideas básicas para poder comprender de manera más adecuada la diversidad, sin caer en estereotipos, prejuicios o visiones que lleven a una mala práctica empresarial.

“La gestión de la diversidad no es una opción para la empresa que quiera ser competitiva en un entorno global, es un imperativo empresarial para toda organización que quiere mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socio-económico. La mejor forma de enfrentarse a ese reto es tener una mirada adecuada sobre la diversidad¹³”.

Consideremos la diversidad de forma positiva

Los modelos de empresa clásicos que consideran una cultura homogénea como factor de estabilidad, y por lo tanto de mayor productividad, tienen muy difícil sobrevivir ante un entorno diverso y en continuo proceso de cambio, que a su vez genera mayor diversidad. Hay que ser conscientes de que los/as trabajadores/as no responden igual ante las mismas políticas empresariales, y el éxito de la empresa recae hoy en día en gran parte en admitir este hecho y saber gestionar estas diferencias adaptando sus políticas a la realidad de sus plantillas.

Es numerosa la literatura sobre estos temas que presenta los múltiples beneficios de una visión positiva de la diversidad en la empresa. Entraremos en detalle en secciones posteriores. También es reconocida la cantidad de nuevos retos y riesgos que presenta la misma. Una buena gestión de los recursos humanos de la empresa buscará optimizar lo primero y minimizar lo segundo. Esto no se contempla como una opción. La diversidad cultural es un hecho, es inherente al ser humano. La diversidad es la norma, no la excepción.

Pasemos del conocimiento al reconocimiento y de éste a la gestión de la diversidad

Para seguir avanzando en el proceso de reflexión sobre la diversidad se hace necesario pasar del conocimiento al reconocimiento. La insistencia en los primeros años de llegada de personas de origen extranjero ha sido la del conocimiento cultural, el conocimiento como vehículo para el respeto y la convivencia; saber cómo piensan o actúan los otros.

¹³ Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. <http://www.iegd.org>



Este objetivo ha sido positivo pero incompleto. Conocer no siempre significa valorar, dar importancia, apoyar. Pasar al reconocimiento de la diversidad cultural significa pasar a valorar como importante esa diversidad y transmitir esa valoración y apoyo a la plantilla y a las personas que se identifican con los diferentes grupos existentes en ella.

La empresa ha considerado en muchas ocasiones el salario como único reconocimiento; sin embargo, la gestión de recursos humanos entiende que la persona que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y disponibilidad a contribuir y colaborar. Las personas con suficiente autoestima mejoran potencialmente su capacidad de trabajo.

Evitar que los estereotipos nos conduzcan a los prejuicios

Los estereotipos resultan de presunciones sobre un grupo o persona que construimos a partir de información que en la mayoría de los casos no ha sido contrastada. Estas presunciones son inevitables y deben de reconocerse y utilizarse como hipótesis a modificar a medida que adquiramos datos nuevos y mayor experiencia¹⁴.

Si no conseguimos reconocer estos estereotipos en nosotros/as mismos/as y los convertimos en juicios de valor sobre los demás que no estamos dispuestos a cambiar, entraremos en el terreno menos saludable de los prejuicios. Sólo en este caso pensaremos que todas las personas de un mismo origen poseen la misma cultura y por lo tanto son homogéneas, se comportan y piensan de igual forma, tienen las mismas capacidades, se adaptan igual a un mismo entorno, etc.

Proponemos algunas ideas concretas para entender cómo funcionan nuestros prejuicios y superarlos:

- Equiparamos el origen nacional con la cultura. Sin embargo no tiene por qué haber identificación entre nacionalidad y cultura.
- Los grupos culturalmente identificados no son homogéneos ni todas las personas que los componen son iguales, se comportan igual o piensan de la misma manera.
- Cualquier persona es capaz de adaptarse a un nuevo entorno.
- Las características psicológicas de los individuos no se pueden predecir por su origen étnico.
- Las capacidades personales no tienen que ver con el origen étnico. No se puede justificar la inadecuación de un perfil profesional por la nacionalidad de una persona.

¹⁴ RIBERA, A (2004): *Manual de la empresa responsable*. Capítulo 9, Guía para la gestión de la diversidad y la inclusión. P. 220



Entender el conflicto de una forma positiva, como oportunidad de crecimiento

Nos enfrentamos al reto de ir cambiando progresiva y lentamente la idea negativa de la diversidad y entender las situaciones que ésta plantea como algo positivo. Del mismo modo, tradicionalmente se ha entendido la palabra conflicto como negativa. Se necesita dar el paso para entender que el conflicto es una oportunidad de cambio y que en el fondo hace aparecer una realidad existente y latente que puede provocar un mayor deterioro si no se soluciona. El conflicto es positivo porque nos hace avanzar.

Una forma de explicar los problemas que surgen en las empresas es entender que éstas van haciéndose físicamente multiculturales pero sus reglas internas y códigos morales permanecen monoculturales. La resistencia de un individuo a aceptar a otra persona diferente en el lugar de trabajo no tiene comparación con la resistencia estructural de muchas empresas que obstaculizan seriamente la aceptación intrínseca de la diferencia.

Los desacuerdos son normales y se deben entender como una forma de riqueza si se comparten honestamente y dentro de un entorno positivo. Las diferencias no deben de ser un problema sino un valor añadido de la empresa.

Una gestión eficiente buscará canalizar esta variedad hacia la consecución de un objetivo empresarial común y se apoyará en lo posible en un consenso entre todos y todas. El conflicto no surge por las diferencias sino por la forma de gestionarlas.

No todo lo que pasa se explica con la cultura ni con la cultura puede justificarse cualquier cosa.

Es muy importante en este ámbito multicultural fomentar el diálogo intercultural e intentar llegar a un marco común de convivencia que respete los diferentes comportamientos culturales y no se utilicen para justificar los conflictos. Por otro lado, es importante reconocer que en muchos casos, el problema no está asociado a una diferencia cultural sino que es provocado por la desigualdad social existente.

Gestión de la diversidad cultural





Necesidad de la gestión en la empresa

El ambiente actual en el cual operan las empresas marcado por la globalización, la competitividad y la diversidad de una demanda en continuo cambio, entre otros muchos factores, se ha vuelto cada vez más complejo. Por este motivo, se requiere de las empresas mucha claridad sobre su razón de ser en términos de Misión, Visión y Estrategia, de tal manera que tengan la habilidad de identificar obstáculos y deficiencias, pudiendo enfrentar y superar retos claves como la calidad del servicio que ofrecen y la sostenibilidad económica, ambiental, social e institucional y además puedan planificar y dirigir su desarrollo identificando y aprovechando oportunidades en contextos complejos y dinámicos.

Esta complejidad puede justificar el fuerte componente de crisis ética o de valores que sustentan el sistema económico-financiero, que hace aún más imperante rehacer el enfoque estratégico de las empresas e incorporar de forma integral la Responsabilidad Social en su modelo de negocio y de esta forma mejorar el posicionamiento/resultados en el mercado a la vez que adquirir un mayor compromiso hacia la sociedad en la que se ubican.

El que una organización deba responsabilizarse de sus actos no es nuevo, para eso ya existen las leyes y normas. Lo que es nuevo es la conciencia social de que esa responsabilidad corporativa existe, y que debe hacerse efectiva incluso cuando esas leyes no llegan a imponerla; esto es, responsabilizarse de sus acciones, al margen de si tienen o no una obligación legal de hacerlo.

Según Canyelles, la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE¹)

“es una política de empresa según la cual una organización incorpora estratégicamente (no filantrópicamente) en sus procesos de creación de valor y de posicionamiento los intereses e inquietudes de los agentes que legítimamente toman parte en su interés (accionistas, trabajadores, clientes, ciudadanos, proveedores, financiadores, reguladores, agentes sociales, organizaciones sociales...) y específicamente un compromiso con la sostenibilidad global (ambiental, social, económica).

De esta forma se puede decir que aunque puede haber una crítica a la RSC como mera moda, no lo es si entendemos que gran parte de las empresas, sobre todo las más grandes, pero también comienza a haber Pymes que así lo han entendido, lo utilizan como parte de su enfoque estratégico y de posicionamiento empresarial.

La dificultad para expresar qué es la RSE viene dada porque se la confunde con su representación más visible. Por supuesto, la conciliación, el voluntariado corporativo, o la igualdad son buenas prácticas de la RSE pero ésta es mucho más: la RSE es el estilo de gestión, la filosofía y la estrategia que tienen como concreción distintas prácticas en cada empresa o contexto organizativo.” (Canyelles², 2008)

¹ El concepto RSE a menudo se ha asociado más a las grandes empresas, sobre todo cuando se ha hecho la transposición literal del anglicismo RSC (Responsabilidad Social Corporativa)

² CANYELLES, JM (30/9/08): Tomado de la entrevista que aparece en el sitio <http://www.tupatrocinio.com/noticia.cfm?noticia=554>



Aunque este enfoque estratégico de la RSC/RSE no está plenamente implantado en España sí que se puede afirmar que ha aumentado bastante en los últimos años, en mayor medida en las grandes empresas y no tanto en las Pymes, ni de forma generalizada en todos los sectores. Según un estudio realizado por la consultora KPMG en España³, en el año 2007 el 54% de las primeras empresas españolas realizó un informe de RSC. Además, en España según el GRI⁴ se elabora el 25% de las memorias de este tipo en Europa.

La elaboración de una memoria de RSC es uno de los requisitos precisos, junto con la formalización de estas políticas y su control externo, para poder hablar de una práctica de RSE/RSC.

En cuanto a los sujetos de Responsabilidad Social ya no se habla sólo de las empresas, independientemente de su tamaño (y por tanto incluidas las Pymes e incluso los/as trabajadores/as autónomos/as), sino también de las administraciones públicas, de las organizaciones no lucrativas, de los sindicatos y de las universidades. Incluso ya comienza a hablarse de que con la incorporación de este enfoque por parte de todos estos agentes sociales se podrá avanzar hacia la gestión de los Territorios Socialmente Responsables (TSR).

No obstante, para avanzar hacia el logro de estas metas es imprescindible que dichas políticas calen y se hagan presentes en la práctica de la gestión de la empresa, pues en ella descansa la rentabilidad y sostenibilidad de la misma. La gestión en la empresa se entiende así como la forma de sistematizar y organizar los recursos humanos, técnicos y financieros con el objetivo prioritario de ser viables.

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

Esta evolución ha hecho que las empresas hayan ido incorporando estos conceptos a su gestión con el objetivo final, en todo caso, de ser viables, rentables y sostenibles de la forma lo más eficiente posible. Se habla así de gestión de la calidad, de la información, del conocimiento, de la innovación, del medioambiente, de la diversidad... Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando tanto su posicionamiento y sus resultados como la gestión de sus recursos y su implicación ética para con la sociedad.

³ “Los nuevos desafíos de la RSC” (2007): <http://www.kpmg.es/informesAD.html> http://www.kpmg.es/informes_pdf/desafios_RSC.pdf

⁴ Global Reporting Initiative (GRI) – <http://www.globalreporting.org> Es un organismo técnico independiente compuesto por miles de expertos/as de entidades de diferentes países y que pretende impulsar y favorecer el desarrollo y convergencia de las políticas de RSC y Sostenibilidad económica, ambiental y social de la empresa. Para ello elaboran anualmente informes de evaluación, verificación externa y líneas de acción en este sentido.



No obstante, al igual que en cualquier otra dimensión de la RSE, pueden darse tres actitudes por parte de las empresas ante la integración de la diversidad⁵:

- Actitud Reactiva: esperar a que se adapten los demás, o incorporar a la gestión sólo los mínimos legales imprescindibles.
- Actitud Acomodatícia: entender las diferencias y aplicar a la gestión medidas de éxito “copiadas”.
- Actitud Proactiva: se anticipa y gestiona las oportunidades que permiten adaptar el enfoque general a las características particulares de cada organización.

Qué es gestionar la diversidad

La gestión es un concepto⁶ de organización empresarial que surgió en las ciencias empresariales en los años noventa en los EEUU y que ha sido aplicado inicialmente sobre todo en empresas grandes de tipo multinacional. Intenta adaptar las empresas a los cambios en el mercado laboral y en el perfil del empleado/a de tal manera que brinden una mayor eficacia a la producción empresarial.

El Manual de Gestión de la Diversidad publicado por la UE⁷ define ésta como *“el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro”*.

De esta forma se busca aprovechar las fuentes de diversidad de los/as empleados/as para lograr una mayor eficacia en su trabajo. Parte del punto de que, quien trabaja bajo condiciones de libertad y derecho a su propia diversidad, trabajará de manera más eficaz generando procesos de valor añadido a la empresa. Así la gestión de la diversidad crea un modelo de empresa armónica, en el que es posible combinar positivamente los intereses del personal contratado con los de la empresa, comunicativa, estratégicamente basada en valores y orientada hacia el futuro⁸.

Esto se plasma en tres dimensiones o retos⁹:

- Desde una perspectiva organizacional, las empresas innovadoras sitúan a la persona en el centro de la empresa y potencian la diferenciación individual donde cada uno aporte el máximo al sistema.

⁵ MUÑOZ TORRES, M.J. (2008): *La Gestión de la Diversidad en el Modelo Empresarial Socialmente Responsable*, Jornada “Modelos de éxito en Gestión de la Diversidad. Estrategias competitivas en el nuevo entorno social Universidad Jaume I

⁶ MENACHO CHIOK, L.P. (2007): *Diccionario de género y otros términos conexos*. MIMDES-Gestiopolis (Perú 2007)

⁷ Esta publicación ha sido encargada por la Comisión Europea bajo el marco del Programa de Acción de la Comunidad Europea para combatir la discriminación (2001-2006).

⁸ KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, S. y otros/as. (2007): *Manual de formación en gestión de la diversidad*. P. 8. International Society for Diversity Management

⁹ BALLESTER, R. (2008): *Ponencia Gestión de la Diversidad como palanca de la innovación en las Jornadas de Creación y Creatividad en la Sociedad del Conocimiento*. Florida Universitaria-Fundación ÉTNOR



- Desde una perspectiva social, las empresas “viven” en la realidad de una sociedad diversa, compuesta por actores diversos y que, por lo tanto, debe ser entendida, analizada y comprendida por personas diversas que generan una empresa diversa.
- Desde una perspectiva ética, puesto que la discriminación o exclusión de una minoría concreta, por razón de sus peculiaridades, implica un ataque directo a la dignidad de las personas que la componen.

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

La gestión de la Diversidad Cultural

La empresa, como reflejo de las relaciones sociales y culturales que tienen lugar en la sociedad en general en la que se inserta¹⁰, es uno de los primeros lugares en los que puede darse el encuentro, la comunicación y la integración entre personas de diferentes orígenes nacionales/étnicos. Y este encuentro puede ir desde la incomunicación, el estereotipo, la incompreensión o la discriminación (conflicto) hasta la convivencia positiva, enriquecedora y creativa (interculturalidad), pasando por la mera coexistencia sin intercambio ni comunicación (multiculturalismo).

Es aquí donde consideramos que la gestión de la diversidad cultural en la empresa ha de apostar de manera estratégica y también práctica y operativa por avanzar hacia una gestión intercultural para todo el personal de la empresa y dentro de un proyecto integral.

Así la gestión de la diversidad cultural de empresa¹¹:

- Ha de garantizar que las personas de diferentes grupos -y por tanto no sólo se dirige específicamente a los y las inmigrantes- no sean estereotipadas ni sufran discriminación de ningún tipo.
- Ha de comprender cómo la diversidad que aportan los trabajadores y trabajadoras inmigrantes pueden contribuir al beneficio de la empresa, del propio individuo y de la sociedad en general.

¹⁰ Comisión Española de Ayuda al Refugiado-CEAR Euskadi (2006): *Cuadernos sociológicos vascos nº 19: Inmigración y Empresa*

¹¹ CEPAM, (2007): *I Congreso Nacional La realidad del mercado de trabajo-La Integración Social de inmigrantes a través del Empleo*



- Debe plantearse no sólo como algo beneficioso, sino como algo ineludible-estratégico para una empresa. No es un coste sino una inversión, una situación ganar – ganar.
- Debe tratar de aplicar la transversalidad de la interculturalidad a la gestión de la empresa según las circunstancias y necesidades de cada una.

Por qué gestionar la diversidad. Necesidad de entenderla como algo positivo

Recientes investigaciones revelan exitosos resultados para las empresas que mejoran la gestión de sus recursos humanos multiculturales. En el siguiente cuadro, extraemos las conclusiones presentadas en un proyecto estatal de financiación pública:

BENEFICIOS INTERNOS	BENEFICIOS EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de la eficacia, innovación y creatividad ✓ Reducción de costos por rotación y absentismo laboral y ausencia de demandas laborales ✓ Atracción de talento ✓ Mejora en la motivación y la comunicación interna y del clima laboral ✓ Adquisición de nuevas capacidades en la gestión de los recursos humanos (lealtad, competencias interculturales, implicación, trabajo en equipo, flexibilidad, responsabilidad...) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atracción de nueva clientela ✓ Establecimiento de relaciones de partenariatado con la clientela y empresas proveedoras ✓ Acercamiento entre los diversos agentes para conseguir objetivos comunes ✓ Contribuye a una mejor imagen corporativa externa (modernidad, vanguardismo, compromiso responsable con la sociedad...) ✓ Mejora del valor de la empresa, su posicionamiento y sus resultados ✓ Incremento de la capacidad de adaptación al cambio

Fuente: Proyecto del MTAS: la Gestión de la Diversidad en las Pymes (2007)



Sin embargo, las organizaciones pueden encontrar también barreras y problemas cuando avanzan en la gestión de la diversidad, a muchas de las cuales hemos dado respuesta en el apartado de Propuestas de acción y Buenas Prácticas. Presentamos a continuación algunas de las prácticas empresariales que generan barreras a la integración de la diversidad:

- Identificación inadecuada o análisis erróneo de estereotipos y prejuicios. No ser conscientes de los sesgos culturales.
- Etnocentrismo.
- Mala planificación de los recursos humanos. Creación de guetos culturales en la propia empresa.
- Un clima laboral hostil y poco alentador para la diversidad.
- Falta de inteligencia práctica para adoptar medidas concretas favorecedoras de la diversidad.
- Dificultad o falta de flexibilidad para equilibrar/conciliar vida laboral y personal/familiar (p.ej: horarios, vestimenta, vacaciones, determinadas prácticas religiosas o los permisos en caso de fallecimiento o enfermedad de familiares en el extranjero).
- Temores a la discriminación a la inversa. Sentirse amenazado al interactuar con otras culturas.
- Falta de empatía.
- Falta de voluntad. La diversidad no se contempla como una prioridad organizativa.
- La necesidad de corregir los sistemas de incentivos y de valoración del rendimiento.
- Falta de inversión en formación continua en materias de interculturalidad.
- Resistencia al cambio.
- Falta de colaboración de la empresa con otros agentes y grupos de interés (entre ellos, entidades asociativas del Tercer Sector).

Además, una crítica que se hace a la gestión de la diversidad y que ha de ser integrada en la planificación del proceso es aquella que dice que ésta solamente tolera aquellas diferencias que sirvan para un aumento de la eficacia, y no parte de una tolerancia general frente a todo tipo de diversidad entre las personas.



Cómo implementar la gestión de la diversidad en la empresa

A continuación vamos a desarrollar teóricamente un planteamiento para la planificación de la gestión de la diversidad en la empresa. En primer lugar mencionamos una serie de principios de trabajo y estrategias, que dirijan la acción y a continuación los pasos y elementos de toda planificación.

Estrategias y principios de trabajo

Principios rectores fundamentales

Son principios rectores fundamentales, los criterios esenciales que informan del contenido de una estrategia de gestión de la diversidad y que resultan necesarios y suficientes por sí mismos para lograr el objetivo central de la misma. No se trata de criterios instrumentales de organización, sino de consecuencias necesarias de la política de gestión de la diversidad de la empresa.

Igualdad y no discriminación: implica igualdad de trato en cuanto a equiparación de derechos y obligaciones de toda la plantilla de la empresa independientemente de su origen, sexo, edad, religión, etnia o cualquier otro rasgo que pudiera ser utilizado como elemento discriminatorio. Implica también igualdad en sus oportunidades.

Interculturalidad: se corresponde con la asunción positiva de la situación de diversidad cultural de la empresa y de la sociedad en general. Decimos asumir 'positivamente' pues consideramos que estamos ante un valor y una fuente de riqueza para aquellas empresas que sepan situarse ante esta realidad a través de un proceso, no exento de tensiones, que conlleva respeto, reconocimiento, dialogo, convivencia y relación positiva.

Compromiso y responsabilidad de la empresa con la sociedad: ya hemos descrito al inicio de este capítulo lo que supone el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa. Según sus principios, la empresa se compromete con la sostenibilidad global (ambiental, social, económica). Este compromiso se traducirá en la incorporación estratégica de los intereses e inquietudes de sus grupos de interés (*stakeholders*).

Principios rectores operativos

Integración positiva y global de las diferencias en todas las políticas y niveles de la empresa. Esta política no se dirige sólo a los y las trabajadores inmigrantes sino a la diversidad del capital humano de la empresa. No obstante, en algún momento puede haber medidas de acción positiva que favorezcan la igualdad de oportunidades de este colectivo específicamente.



Planificación proactiva, que se anticipa y adapta a una realidad cambiante.

Responsabilidad social de la empresa para con su entorno y en colaboración con otros agentes y grupos de interés.

Aprovechamiento del capital humano: mayor creatividad e innovación; facilita la atracción y retención de personal; fomenta la implicación, la responsabilidad y el compromiso del personal; mejora la comunicación.

Coordinación y Transversalidad: será necesario tener en cuenta la participación de todas y cada una de las áreas de la empresa, procurando la participación de todos los departamentos implicados para desarrollar los objetivos formulados. Hay que promover una actuación coordinada en las diferentes áreas, es decir, una política global y transversal para posibilitar la integración plena de la gestión de la diversidad.

Evaluación: se trata de incorporar una adecuada dosis de flexibilidad que permita la constante adaptación y mejora. A estos efectos, deben articularse órganos responsables y procedimientos adecuados para realizar una evaluación y verificación permanente del cumplimiento de los planes de gestión de la diversidad y de su idoneidad.

Autodiagnóstico inicial

La auditoría de la diversidad es una herramienta que nos permite analizar la situación actual de la empresa y el análisis de su resultado. Proporciona el punto de partida para diseñar las intervenciones apropiadas para implantar una gestión de la diversidad en la empresa. En la sección Propuestas de acción y Buenas Prácticas hemos desarrollado un autodiagnóstico completo. En este capítulo incluimos algunas preguntas modelo:

- ¿Ha realizado un análisis de la diversidad demográfica de la plantilla de su empresa (según criterios de edad, género, origen, educación, formación, antigüedad)?
- ¿Conoce la diversidad del capital humano de su empresa: de conocimientos, habilidades, experiencia, valores?
- ¿Ha valorado la incidencia de las diferentes percepciones culturales en elementos como el espacio de trabajo, la jornada, la comunicación, el trabajo individual y el trabajo en equipo, la jerarquía, la expresión de sentimientos, el sentido del humor, etc?



- ¿Considera que en su empresa existen estereotipos o prejuicios hacia determinados grupos nacionales/étnicos?
- ¿Conoce la normativa de igualdad de trato y de no discriminación tanto europea como española?
- ¿Existen en su empresa medidas de conciliación trabajo-vida (personal, familiar, religiosa...)?
- Su empresa, ¿cuenta con una estrategia o realiza acciones de responsabilidad social corporativa (RSC)? En su caso, ¿realizan memoria de RSC? ¿son verificados externamente en este tema?
- ¿Conoce lo que son las políticas de gestión de la diversidad de la empresa? ¿Y acciones o prácticas concretas? ¿Cuáles son, a su juicio, las principales ventajas e inconvenientes para llevarlas a cabo en su empresa?

Ámbitos-áreas en los que implementar la gestión de la diversidad¹²

Políticas de recursos humanos

- incentivar la diversidad cultural en los procesos de selección, reclutamiento, remuneración y promoción de personal dentro de la empresa (independientemente de que la empresa pueda beneficiarse de subvenciones, ayudas o incentivos fiscales ofrecidos por las autoridades públicas).
- evitar explícitamente la discriminación por cuestión de raza y desarrollar políticas llamadas «de retención de talento diverso» (basadas en «la plena explotación de la diversidad invisible de estilos personales»).

Iniciativas de comunicación

- desarrollar herramientas formales e informales de comunicación interna que sean respetuosas con el plurilingüismo de las personas trabajadoras.
- incorporar en las memorias de responsabilidad social corporativa un apartado dedicado a las políticas de inclusión de los hombres y mujeres inmigrantes de la plantilla.
- editar folletos que publiciten ante otras empresas los beneficios de incorporar la diversidad cultural en la gestión de la empresa.

Medidas en el gobierno corporativo

- promocionar la integración de la diversidad cultural también en los niveles de alta dirección (no relegando a inmigrantes a los puestos no cualificados, sino apoyando el que personas procedentes de otras culturas puedan ocupar puestos directivos y de asesoría y gestión empresarial).

¹² RIBERA, A. (2004): "Guía para la gestión de la diversidad y la inclusión". Manual de la Empresa Responsable,9.Madrid: Biblioteca Empresarial Cinco Días,2004.209-28.



- crear comités de gestión de la diversidad cultural para revisar periódicamente que la integración de esa diversidad se realice conforme a los criterios de respeto y responsabilidad social.

Actividades de formación

- técnicas de trabajo en equipo y dinámica de grupos
- comunicación verbal y no verbal
- métodos de gestión de conflictos
- sensibilización acerca del valor de la diversidad cultural y la necesidad de inclusión
- entrenamiento en el reconocimiento de estereotipos y prejuicios
- talleres en educación e inteligencia emocional, para aprender a controlar la tendencia al desarrollo de fobias o fobias grupales o individuales

Actuaciones. Descripción general

Las actuaciones sobre gestión de la diversidad cultural de la empresa que se exponen en esta Guía parten de una aproximación que pretende que la misma pueda ser abordada tanto por empresas pequeñas como por aquellas de gran tamaño.

Aunque muchas de las actuaciones expuestas en el apartado de Buenas Prácticas han sido iniciadas por diferentes multinacionales, ello no ha de ser un freno a que el compromiso por parte de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, sea firme y decidido en este sentido. Al contrario, precisamente la exposición de prácticas y ejemplos lo que permite, entre otras cosas, es difundir este enfoque y generar un efecto demostración y multiplicador que cada empresa puede (re)crear en su organización.

Para ello, se ha de contemplar al equipo de trabajo como una fuente de creatividad y de riqueza y, por ello, la gestión de la diversidad en la medida que sea gestión de las personas como valores (y no tanto como costes o recursos) contribuirá a hacer realidad esta apuesta.

Además, el compromiso de la empresa con el entorno social y territorial (sea este local, regional, nacional o multinacional) en el que desarrolla su actividad y que se plasma y proyecta en el concepto y práctica de su responsabilidad social ha de incorporar también la dimensión de la gestión de la diversidad, y ello, tanto por los beneficios que se derivan para el ejercicio de su actividad empresarial como por el compromiso ético con la sociedad y todas las personas que la integran.



La evaluación de los resultados de las políticas de gestión de la diversidad

El seguimiento y evaluación periódicos de las políticas de gestión de la diversidad cultural en la empresa, junto con su difusión, son elementos necesarios para poder valorar, cuantitativa y cualitativamente, el desempeño, la implantación y el verdadero progreso de estas prácticas en el seno de la empresa.

Medir estos resultados es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la empresa hoy en día en este campo debido a la complejidad de esta medición. Esto explicaría también la escasa implantación de medidas de evaluación y seguimiento que de esta gestión se realiza en las empresas hoy en día.

Los sistemas de evaluación existentes no están objetivados y se realizan más bien por la propia empresa “hacia dentro” y con una orientación principal cuantitativa para conocer el impacto y retorno de la inversión realizada en actuaciones de fomento de la diversidad.

Las acciones de seguimiento y evaluación externas tienen sobre todo que ver con el estudio de buenas prácticas y la aplicación del “benchmarking” con organizaciones similares¹³.

En el “Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas¹⁴” se constata esta dificultad para medir los efectos de la diversidad en las empresas “ya que no abundan las herramientas de eficacia contrastada que permitan medir con exactitud dichos efectos”.

Hay algunos estudios¹⁵ sobre los efectos de la diversidad en la dinámica y rendimiento de los equipos de trabajo en la empresa. Y en este sentido obtienen una conclusión interesante, y es que no hay una simple relación causal entre diversidad y desempeño/rendimiento del grupo, sino que dicha relación está modulada por las estrategias, políticas y prácticas de recursos humanos, siendo aquellas estrategias comprometidas con la diversidad las que permiten un mejor aprovechamiento de las ventajas potenciales de la diversidad sobre los grupos de trabajo en comparación con las estrategias de control.

En el apartado correspondiente de las Buenas Prácticas señalamos algunos de los ejemplos existentes como el desarrollo de baterías de indicadores, micro-observatorios o auditorías.

¹³ O'MARA, I., RITCHER, A., (2006): *Global diversity and inclusions benchmarks*

¹⁴ PIN, J.R., (2007): *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. IESE

¹⁵ MARTIN ALCAZAR, F., ROMERO FDEZ, P., SCHEZ GARDEY, G., (2005): *Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo*. Universidad de Cádiz

Propuestas de acción y Buenas Prácticas

- 1 Implicación y compromiso estratégico
- 2 Reclutamiento y selección
- 3 Acogida
- 4 Clima laboral e inclusión
- 5 Respeto a prácticas multiculturales
- 6 Desarrollo personal y profesional. Formación
- 7 Conciliación de la vida laboral, personal y familiar
- 8 Comunicación
- 9 Diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*). Empresa y Tercer Sector
- 10 Evaluación y seguimiento



1 Implicación y compromiso estratégico





DESCRIPCIÓN

La experiencia española nos muestra que actualmente la gestión de la diversidad es más el resultado de una serie de prácticas dirigidas a cubrir necesidades y situaciones concretas en la gestión de recursos humanos, que una acción planificada e integrada en la estructura y proyecto empresarial, en la cadena de valor¹ o en la planificación estratégica de la empresa.

En otros países sí se han desarrollado experiencias sistematizadas (Francia, Canadá, Estados Unidos...) que nos resultan interesantes. En ellos se han implementado algunas de las buenas prácticas que señalamos en la presente Guía. Entre otras razones, muchos de los fenómenos sociales que vivimos en España llevan décadas ocurriendo en otros lugares del mundo. Es una oportunidad para fijarnos en ellos, aprender de las respuestas que han dado y adaptarlas creativamente.

Aún con la experiencia existente, la gestión de la diversidad sigue siendo una propuesta innovadora, en gran parte desconocida. Según una encuesta realizada entre cerca de 1.000 empresarios/as de 25 diferentes países europeos² sobre la Carta de la Diversidad utilizada en Francia (su descripción figura al final de este bloque), 3 de cada 4 empresas europeas consultadas manifestaba no conocerla como instrumento de compromiso a favor de la diversidad étnica y cultural en la empresa, y hasta un 40 % no sabía si considerarla o no beneficiosa. Hemos de destacar que hasta un 15 % de las empresas eran signatarias de la misma.

En España, poseemos una menor experiencia y tradición con respecto a otros países en áreas como la Responsabilidad Social Corporativa o la planificación estratégica. Factores relevantes son la reciente trayectoria como país receptor de inmigración o el menor desarrollo e implementación de los cambios en el modelo productivo y los enfoques de gestión donde se pueden integrar un modo de gestionar la diversidad. Por estos motivos, en nuestro país las necesidades y las prácticas han ido por delante de la teorización, investigación y planificación. Aún así, ya se han llevado a cabo muchas experiencias en empresas, incluso algunas veces de forma inconsciente, lo que supone un claro indicador de la necesidad de abordar este ámbito de gestión en el tejido productivo.

¹ El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final. Categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares, también consideradas secundarias, entre las que está la gestión de recursos humanos y la infraestructura de organización.

² European Business Test Panel (EBTP), (2005): *The Business case for Diversity. Good practices in the workplace*. Pp. 5-28



Nuestra propuesta se articula a partir de la incorporación de estas prácticas “inconscientes” y las buenas prácticas ya existentes, y toma cuerpo en un modelo global de gestión, planificado e integrado, que impregna a la totalidad de la empresa, no sólo al departamento de recursos humanos, y que afecta a la relación con todos los grupos de interés (también conocidos en el ámbito empresarial como *stakeholders*: empresas proveedoras, clientela, etc.).

El primer paso para consolidar un modelo global de gestión, no sólo respetuoso con la diversidad sino integrador de la misma, es el compromiso e implicación de la alta dirección y los órganos de gobierno y gestión de la empresa. Gestionar la diversidad será un aspecto más de su compromiso con el entorno social y territorial, sea este local, regional, estatal o multinacional, en el que desarrolla su actividad y que se plasma y proyecta en el concepto y práctica de su responsabilidad social corporativa. Y ello, tanto por los beneficios y ventajas competitivas que se derivan para el ejercicio de su actividad empresarial, como por el compromiso ético con la sociedad y todas las personas que la integran. Sólo con este compromiso, una estrategia empresarial a favor de la gestión de la diversidad tendrá un éxito a largo plazo.

Algunas acciones que reforzarán el compromiso de la empresa son:

- *Declaración institucional*. Existen diferentes modos de visibilizar el compromiso corporativo con la gestión de la diversidad: cartas, declaraciones, códigos, participación en eventos, creación de grupos de trabajo, etc. Cualquiera de ellos debe definir claramente las acciones a favor de la diversidad cultural y establecer los ejes temáticos prioritarios que serán abordados en el contexto de cada empresa. Un ejemplo de este tipo de acción, es la iniciativa voluntaria iniciada en Francia en el año 2004 con la firma de la Carta de la Diversidad³.

Esta declaración es complementaria a otras experiencias, enmarcadas en la Responsabilidad Social Corporativa, como la del Pacto Mundial (Global Compact⁴). Es ésta una propuesta de las Naciones Unidas del año 2000 por la cual las empresas se comprometen voluntariamente a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

³ Puede consultarse esta experiencia en la página <http://www.charte-diversite.com>. Hasta 2.133 empresas la han firmado ya en Francia a diciembre 2008

⁴ <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>



- *Creación de un código ético o códigos de conducta.* Código que, basado en los derechos y valores de las personas, respete los principios de no discriminación, igualdad de trato y promoción de la diversidad y que se aplique a todos los miembros de la plantilla por igual.
- *Estudiar la aplicación de normas europeas y certificaciones* como las ISO 9000 o la SA8000, los principios de la Fundación Europea de la Gestión de la Calidad (*European Foundation of Quality Management - EFQM*) u otros estándares de evaluación y gestión empresarial y su uso en la gestión de la diversidad.
- *La creación de las figuras de Responsable de la Diversidad o Agentes de la Diversidad.* Sus funciones serían analizar, diseñar, implementar, dinamizar, monitorizar y/o evaluar grupos de trabajo y acciones relacionadas con la gestión de la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Su acción permitirá identificar las necesidades y problemáticas específicas, visibilizar las representaciones atribuidas y los estereotipos discriminatorios sobre los/as trabajadores/as presentes en la empresa así como proponer soluciones.
- *Diseño de un plan de comunicación o integración de la perspectiva de la diversidad en el ya existente en la empresa.* Tanto en la comunicación externa como interna, la diversidad y el compromiso de implicación de la empresa debe ser difundido ya que mejorará la imagen corporativa y tendrá efectos positivos en todos y cada uno de los grupos de interés: trabajadores/as, clientela, empresas proveedoras, etc.
- *Plan de formación para todos y todas en temas relacionados con la diversidad.* Como hemos visto anteriormente, las empresas no siempre son conscientes de la existencia de la gestión de la diversidad en toda su amplitud, ni conocen sus beneficios. La gestión de la diversidad en España es una práctica innovadora y por lo tanto desconocida, tanto en sus principios, concepto, como en sus formas de implementación. Se hace necesario un esfuerzo inicial importante por impulsarla.

AUTODIAGNÓSTICO

- 1.1. ¿Considera la diversidad cultural en su plantilla positiva para su empresa? ¿Podría darnos algunos ejemplos de estos efectos positivos?
- 1.2. ¿Se ha planteado su empresa la gestión de la diversidad como un aspecto a tener en cuenta en la organización?
- 1.3. ¿Conoce los beneficios que una buena gestión de la diversidad podría traer a su empresa?
- 1.4. ¿Existe una figura o comité responsable de diversidad?
- 1.5. ¿Han elaborado un Plan de Gestión de la Diversidad en la empresa?
- 1.6. La alta dirección ¿ha adoptado un compromiso corporativo relacionado con la diversidad?
- 1.7. ¿A qué departamentos afectan las acciones implementadas relacionadas con la gestión de la diversidad?
- 1.8. ¿Se contempla la gestión de la diversidad en el plan estratégico?
- 1.9. ¿Realiza su empresa alguna de las acciones mencionadas a continuación o ha integrado la perspectiva de la diversidad en ellas?
 - a. Declaración institucional referida a la diversidad
 - b. Código ético o de conducta
 - c. Uso de las normas de calidad en relación a la diversidad
 - d. Plan de Comunicación
 - e. Plan de Formación

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 1.1. De modo general, la incorporación de la diversidad de forma transversal a todos los ámbitos de la empresa como un enfoque integrado en la gestión.
- 1.2. Adhesión a alguna carta de diversidad ya existente o elaboración de una propia. Ver Práctica 1 más adelante.
- 1.3. Incorporación de la gestión de la diversidad al plan estratégico de la empresa, tanto en sus líneas de actuación como en los valores.
- 1.4. Designación de una persona o comité responsable de diversidad.
- 1.5. Redacción de un Plan de Gestión de la Diversidad o su incorporación en algún otro plan de la empresa, como por ejemplo el de Igualdad o el de Responsabilidad Social Corporativa, Comunicación y Formación.
- 1.6. Elaboración de un código ético o de conducta desde la perspectiva de la diversidad.

**BUENAS PRÁCTICAS****PRÁCTICA 1: La Carta de la Diversidad**

Acción promovida y lanzada en Francia en 2004 por Yazid Sabeg y Laurence Méhaignerie “Los olvidados de la igualdad de oportunidades” (*Les oubliés de l'égalité des chances, Institut Montaigne*). Esta carta es un instrumento de adhesión voluntaria por parte de las empresas. Pretende que éstas reflejen en su estructura y organización la diversidad de la sociedad en la que se ubican y que hagan de la no discriminación y de la diversidad un eje estratégico.

Para su mayor eficacia cuentan con apoyo y seguimiento gubernamental y de diferentes asociaciones y organizaciones empresariales que prestan apoyo y asistencia técnica (procedimientos, herramientas, etc.) para la implantación en las empresas. En Francia ha sido firmada por más de 2.100 empresas a diciembre del 2008. Esta iniciativa, vigente en Bélgica desde el 2005 y en Alemania desde el 2006, llega a España en Diciembre 2008 de la mano de la Fundación para la Diversidad. Más información en www.fundaciondiversidad.org

Los elementos básicos de esta Carta son:

« La Carta de la Diversidad adoptada por nuestra empresa tiene por objeto acreditar nuestro compromiso en favor de la diversidad cultural, étnica y social en el seno de nuestra organización.

En virtud de esta Carta, nos comprometemos a:

- 1. Sensibilizar y formar a nuestros dirigentes y colaboradores implicados en la selección, formación y gestión de recursos humanos en los valores de la no discriminación y de la diversidad.*
- 2. Respetar y promover la aplicación del principio de no discriminación bajo todas sus formas y en todas las etapas del proceso de gestión de los recursos humanos como son la selección y el reclutamiento, la formación o la promoción profesional.*
- 3. Tender a reflejar la diversidad de nuestra sociedad y sobre todo su diversidad cultural y étnica en nuestra plantilla y en sus diferentes niveles de cualificación.*
- 4. Comunicar al conjunto de nuestros colaboradores (accionistas, clientes, proveedores, instituciones públicas, etc.) nuestro compromiso en favor de la no discriminación y de la diversidad e informar sobre los resultados prácticos de este compromiso.*
- 5. Hacer del diseño y puesta en marcha de la política de diversidad un objeto de diálogo con los representantes de los trabajadores y trabajadoras.*
- 6. Incluir en el Informe anual un capítulo descriptivo de nuestro compromiso de no discriminación y por la diversidad: acciones realizadas, prácticas y resultados. »*

www.charte-diversite.com

**PRÁCTICA 2: Grupo Sodexo****Enfoque global, Directora Responsable y Grupo de trabajo específico en diversidad**

Sodexo es una empresa francesa líder mundial en servicios de restauración y otros servicios asociados. Ha desarrollado, como uno de sus ejes de crecimiento, un enfoque global basado en la igualdad de oportunidades en la diversidad.

Desde 2006 cuenta con una Directora Responsable de la Diversidad dentro del grupo.

Para desarrollar este enfoque estratégico en materia de diversidad y de integración cuentan con un grupo de trabajo específico en diversidad (*Global Diversity Taskforce*) el cual integra de forma regular a los/as representantes de los principales países donde opera el grupo y que ha identificado cuatro prioridades: representación hombres-mujeres, representación de las diferentes generaciones, las minorías étnicas y las personas discapacitadas.

Han desarrollado diferentes herramientas para promover la diversidad dentro del grupo:

- La Dirección General explica en un video su visión, su estrategia y su compromiso a favor de la diversidad.
- «Sodexo Inclusion News» boletín de noticias. Se difunde cada dos meses
- Se ha abierto en la Intranet de la empresa una sección llamada “Diversidad”.
- Se organizan regularmente conferencias sobre diversidad.
- Encuesta periódica sobre el compromiso e implicación del personal.

Queremos desarrollar ampliamente la experiencia de Sodexo pues ofrece una visión general del enfoque de la diversidad por su perspectiva global corporativa y por su diferenciación internacional. Aunque algunos aspectos y prácticas concretas corresponden a otros apartados de buenas prácticas de la presente Guía, entendemos que puede ser un interesante y exhaustivo primer acercamiento a una experiencia integral.

Actuaciones realizadas por Sodexo:

- 1) Uno de los compromisos adquiridos es promover la diversidad cultural entre el personal.
 - En Australia existe un plan de empleo e integración para poblaciones aborígenes (Indigenous Employment Strategy).
 - En Singapur hay un plan de formación teórico-práctico dirigido a trabajadores/as filipinos/as.
- 2) También se apuesta por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, de las diferentes generaciones de edad, de las personas discapacitadas y de personas en situación de dificultad o exclusión social.
 - En España, por ejemplo se colabora con la iniciativa social a través de la Fundación SURT y la inserción laboral de mujeres en situación desfavorecida.
- 3) Escuchar las opiniones, ideas y preocupaciones del personal y colaboradores/as: buzón de sugerencias (Argentina), Código de Conducta (España), Oficina de Derechos Laborales (EEUU), correo y atención directa del Departamento de Recursos Humanos (Marruecos).



4) Según las diferentes áreas o países en los que opera encontramos diferentes actuaciones de compromiso en pro de la diversidad:

- Bélgica

- Firma de la Carta de la Diversidad propuesta por el Ministerio de Economía y Empleo.
- Puesta en marcha de un plan de acción con la constitución de un grupo de trabajo y un grupo de seguimiento.
- Creación de una herramienta para medir los progresos realizados.
- Elaboración de ofertas comerciales diferenciadas.
- Formación para la no discriminación.
- Estimulo a los cuadros de la empresa para la implicación en la empresa de personas desfavorecidas.
- Un videoclip sobre la diversidad disponible en la Intranet de la sociedad y dirigido al conjunto del personal.
- Este conjunto de acciones a favor de la igualdad de oportunidades, de la diversidad y de la integración ha sido reconocido por el Gobierno federal con la Etiqueta "Egalité Diversité Label" (2007).

- EEUU

- El Consejo "Diversity Leadership Council" es el que define los ejes estratégicos y los consejos de la diversidad organizados en el seno de cada segmento de negocio. Junto con cinco redes integradas por el personal, son los que desarrollan las acciones.
- Anualmente entregan los premios "Campeones de la Diversidad" que reconocen al personal y colaboradores/as en el compromiso cotidiano a favor de la diversidad.
- Todos los cuadros participan en una jornada de sensibilización "El Espíritu de la Diversidad" con el objetivo de crear un contexto favorable a la integración.
- Se proponen periódicamente módulos de formación sobre temas variados relacionados con la gestión de la diversidad, la integración, la comunicación intercultural, etc.
- Cuentan con un sistema de medición de resultados denominado "Sodexo Diversity Index (SDI)" el cual también va ligado a los incentivos del personal ejecutivo de la empresa.
- Incluye un programa de Mentoring ("Spirit of Mentoring") destinado a promover y potenciar el desarrollo profesional de los/as empleados/as de la organización, a la vez que contribuye a reforzar las relaciones, formales e informales en la empresa.

- Reino Unido e Irlanda

- Se ha asumido por parte de la Dirección un Plan de Acción a favor de la diversidad con el horizonte de 2010.
- Incluye la creación de un Consejo de la Diversidad que representa a las diferentes actividades de la empresa.
- Realización de una Encuesta sobre Diversidad y la Igualdad en el seno de la empresa la cual permitirá detallar el Plan en acciones concretas.



5) Las Políticas de Selección y Promoción de personal son comunicadas a través de Internet o Intranet y abiertas para favorecer la igualdad de oportunidades tanto en el acceso como en la promoción interna.

6) Se favorece la construcción de itinerarios profesionales como elemento de motivación y motor del desarrollo de los recursos humanos dentro del grupo. Para eso cada entidad del grupo adopta diferentes estrategias que van desde programas de "Mentoring" (EEUU) a los de "Certificación de Cualificación Profesional" (Francia) según diferentes itinerarios formativos, pasando por el "Pasaporte de Desarrollo Profesional" (Perú) para motivar y apoyar la formación interna, o el "Sistema de Registro y Gestión de Aspiraciones Profesionales" (Holanda).

7) Colaboran con escuelas, universidades y centros educativos para implementar cursos y formación con certificaciones, estimulando la realización de formación para la mejora y ampliación de las competencias profesionales.

8) Se promueve la proximidad y el encuentro entre los cuadros directivos a través de reuniones periódicas, foros, encuentros o conferencias anuales, desayunos de intercambio y comunicación, etc.

9) Diálogo con los representantes del personal según el marco normativo de cada país.

10) Prevención de riesgos laborales y seguridad en el trabajo.

11) Se favorece la conciliación entre la vida laboral y la vida privada.

12) Fomento de la movilidad profesional dentro del grupo con el triple objetivo de transferencia de conocimientos, intercambio de las mejores prácticas y enriquecimiento y desarrollo de las competencias interculturales: difusión de puestos a nivel internacional, equipos de trabajo transversales y multiculturales, viajes de estudios y prácticas, gestión provisional de recursos humanos, etc.

www.surt.org

www.sodexousa.com

www.sodexo.com

Documentos concretos:

www.sodexousa.com/usen/Images/2008DiversityandInclusionReport_tcm87-101198.pdf

www.sodexo.com/group_fr/Images/sodexo_rapport_RH_2007_LD_tcm20-99664.pdf



2 Reclutamiento y selección





DESCRIPCIÓN

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

El proceso de contratación debe entenderse de una forma positiva, no como un proceso de eliminación, sino como un camino que permitirá incorporar a la empresa a la persona que mejor se ajuste al puesto ofertado. Todos y todas poseemos diferentes habilidades y capacidades que nos han de permitir encontrar nuestro sitio en el mercado de trabajo al margen de nuestras diferencias y situación social.

En esta línea, los criterios de selección del personal deben orientarse, única y exclusivamente, a valorar las competencias del/de la solicitante y a ajustarse a las habilidades necesarias para la ejecución adecuada del trabajo que se oferta. Deben dejarse al margen aportaciones subjetivas que se apoyen en prejuicios y/o estereotipos. De este modo evitaremos la creencia de que las capacidades y competencias de un candidato o candidata se relacionan con su origen étnico o con su nacionalidad (o género, edad, etc.). Es este un elemento clave para tener éxito en la selección de personal, no eliminar a candidatos/as cualificados/as y válidos/as y prevenir situaciones de discriminación.

Debemos ser conscientes de la existencia de situaciones de discriminación, en muchas ocasiones producidas de modo inconsciente. En España, la Ley 62/2003¹, mediante la cual se transpuso la directiva europea 2000/43² en materia de discriminación, diferencia y define dos modos de discriminación: directa e indirecta.

- Discriminación directa: cuando una persona es tratada de manera menos favorable que otra en situación análoga por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.
- Discriminación indirecta: cuando una disposición legal o reglamentaria, una cláusula convencional o contractual, un pacto individual o una decisión unilateral, aparentemente neutros, puedan ocasionar una desventaja particular a una persona respecto de otras por las razones apuntadas anteriormente, siempre que objetivamente no respondan a una finalidad legítima y que los medios para la consecución de esta finalidad no sean adecuados y necesarios.

El proceso de reclutamiento y selección es complejo y tendrá un impacto directo sobre el rendimiento, productividad, resultados e imagen de la empresa. Un proceso de selección incorrecto, que no identifique claramente las competencias del puesto y de las personas candidatas, que pueda resultar discriminatorio o, en su caso, poco respetuoso con la diversidad, tendrá consecuencias negativas. Podría repercutir en la motivación de la

plantilla, el deterioro del clima laboral, el aumento de la conflictividad y absentismo, la disminución del rendimiento y, de cara a los grupos de interés de la empresa (*stakeholders*), un deterioro de la imagen corporativa asociándola a valores negativos.

Como consecuencia de lo expuesto, esta fase de selección y reclutamiento debe ser gestionada por personal profesional que disponga de la aptitud y actitud adecuadas. Al margen de las habilidades propias de un gestor de recursos humanos, destacamos algunas de las competencias interculturales que un mercado laboral en un contexto multicultural requiere de los/as profesionales que van a mantener contacto con personas muy diversas culturalmente y tomar decisiones que afectarán a sus vidas:

- Conocedores/as de la comunicación no verbal
- Sensibles acerca del valor de la diversidad cultural
- Entrenados/as para reconocer y evitar estereotipos y prejuicios
- Emocionalmente equilibrados/as para evitar la tendencia al desarrollo de filias o fobias a grupos o individuos

A continuación detallamos algunas actividades a poner en práctica en las distintas fases de este proceso, favorecedoras de un trato de igualdad y no discriminación:

- Una planificación anticipada de los recursos humanos que se han de incorporar a la empresa permite conducir el proceso de contratación de forma lógica, justa y ordenada.
- Sistematización tanto del proceso de selección de candidatos/as como de las entrevistas de trabajo y los mecanismos de decisión en base a los principios de igualdad y no discriminación que deben aplicarse por igual, independientemente de la persona o el cargo al que se aspira.
- El análisis minucioso del puesto, que proporciona una descripción detallada de las tareas, las especificidades y los niveles de desempeño que se requieren. Permite definir el perfil exacto del candidato o candidata que se necesita.
- A la hora de promocionar el anuncio de la oferta de trabajo:
 - Ampliar los medios de reclutamiento (anuncios, agencias, ONG...) y traducir a diferentes idiomas los anuncios o documentación utilizada, garantiza una bolsa de candidatos/as más heterogénea. La comunicación interna, anuncios en Internet, anuncios en prensa, contactos personales, oficinas de empleo y recogida de C.V. en la empresa son algunos ejemplos de diferentes medios a utilizar para comunicar las ofertas.
 - Cuidar en la definición del puesto la utilización de un lenguaje correcto no sexista y acorde con el respeto a la diversidad. Incluir un texto que aclare la posición de la empresa contra la discriminación, ya sea por nacionalidad, edad o sexo o cualquier otro motivo.

¹ LEY 62/2003, de 30 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social

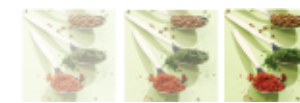
² Directiva 2000/43/CE del Consejo, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen social o étnico

**AUTODIAGNÓSTICO**

- 2.1. ¿Su empresa ha realizado una evaluación de los procesos de selección y reclutamiento para analizar si existe un impacto sobre la diversidad en su plantilla?
- 2.2. ¿Se ha modificado o mejorado alguno de los instrumentos de sus procesos de selección y reclutamiento por considerarlos incorrectos, poco eficaces o discriminatorios, para adaptarse a la creciente diversidad existente?
- 2.3. ¿A través de qué medios se da a conocer una vacante existente en su empresa? ¿Se contemplan mecanismos para la incorporación de minorías étnicas, grupos desfavorecidos o minoritarios?
- 2.4. ¿Se ha traducido la documentación utilizada para facilitar su uso en caso de que los puestos de trabajo no requieran un dominio perfecto del idioma?
- 2.5. ¿Se considera importante la nacionalidad de un candidato o candidata para la adecuación a un puesto de trabajo? ¿Se ha evaluado que los criterios de selección eviten prejuicios?
- 2.6. ¿Considera que los/as responsables de selección de su empresa poseen las competencias interculturales necesarias para llevar a cabo el proceso de contratación de forma equitativa?

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 2.1. Diagnósticos de los procedimientos de gestión de los recursos humanos con el fin de estudiar su adecuación al principio de no discriminación. Para determinar si hay o no discriminación, la empresa revisará sus modelos de selección y reclutamiento, de acceso y confidencialidad a la información, su sistema de remuneración, la promoción interna, etc., para verificar si las mismas son favorecedoras y respetuosas de la diversidad.
- 2.2. Anuncios de convocatorias de empleo no discriminatorios y traducidos a diferentes idiomas. La descripción de la oferta no debe contener requisitos discriminatorios contra ningún tipo de persona o colectivo y debe limitarse a describir las competencias necesarias para la realización del trabajo.
- 2.3. Utilización del Curriculum Vitae anónimo. En este currículum no se incluye información personal que no se considera relevante para la realización del trabajo que se pretende cubrir. Este C.V. no incluirá nombre y apellidos (puede incluir iniciales), ni fotografía, edad, nacionalidad o dirección. Este mismo principio de anonimato se debe extender a los diferentes formularios que utilizan las empresas para recoger información sobre los/as candidatos/as.
- 2.4. Diseñar o revisar el guión estructurado para la entrevista. Revisar con detalle que las preguntas de este guión estén directamente vinculadas a comprobar la capacidad del candidato o candidata para realizar el trabajo. Cuidar el lenguaje y evitar preguntas que entren en el terreno personal, y puedan incomodarle innecesariamente, como las relacionadas con el estado civil/familiar, salud, edad, etc.

**BUENAS PRÁCTICAS****PRÁCTICA 3: El Curriculum Vitae anónimo**

Este tipo de C.V es obligatorio en Francia desde marzo de 2006 para las empresas de más de 50 empleados/as.

Los argumentos a favor de este tipo de C.V. se basan en el estudio de las diferentes respuestas obtenidas ante el envío de C.V simulados, con iguales competencias pero de personas “diferentes” por razón de origen étnico, nacionalidad, edad, sexo, discapacidad o aspecto físico, que demuestran que los C.V no anónimos son instrumentos que se utilizan de manera discriminatoria. *(Se puede consultar en “Primer Barómetro sobre la Discriminación en la Selección de Personal”, de Amadieu, J.F, en la dirección www.adia.fr/SiteCollectionDocuments/BarometreDiscriembauche.pdf)*

Los C.V anónimos, de fácil implementación con las tecnologías informáticas disponibles, permiten que sólo estén disponibles para el/la seleccionador/a las competencias de la persona candidata, hasta el momento de la entrevista personal, lo que supone un avance y una garantía adicional.

Sin embargo, esta medida por sí misma no es suficiente y habrá que considerar el proceso de selección y gestión de personal en su conjunto para saber si éste se inspira verdaderamente en principios y criterios no discriminatorios a favor de la diversidad y que respeten las directivas y legislación europeas actualmente en vigor.

Desde 2005 AXA Francia utiliza el C.V. anónimo para el reclutamiento de su personal de ventas y lo considera una herramienta que permite garantizar la no discriminación en la preselección de candidatos/as. Lo utilizan para las candidaturas postuladas a través de Internet que son dirigidas automáticamente al/a la consultor/a o departamento de recursos humanos que, al tener un C.V anónimo se centra sólo en valorar la formación y experiencia profesional del candidato/a. Si procede, se envía una respuesta automática para una entrevista personal. Este sistema supone la existencia también de un código deontológico a respetar por el personal de recursos humanos y el haber suscrito, en 2006, un acuerdo con sus interlocutores sociales sobre la diversidad e igualdad profesionales.

Estas acciones le han permitido obtener la “Equality Label” o “Label Diversité” que es una herramienta creada para la distinción y emulación de las prácticas favorecedoras de la no discriminación y certificada por el organismo de normalización francés AFNOR.

Consulta del documento de AXA:

<http://www.axa.com/en/responsibility/socialresponsibility/employees/promotingequalopportunities/#c121076713104781>



PRÁCTICA 4: Método de reclutamiento por simulación

La ANPE (Agencia Nacional para el Empleo, Francia) ha desarrollado el Método de Reclutamiento por Simulación (MRS) para que las empresas puedan ampliar la búsqueda de candidatos/as privilegiando las capacidades necesarias para el desempeño del puesto de trabajo ofertado. Se implementa en colaboración entre los/as agentes de la ANPE y las empresas u organismos territoriales de empleo. Es un método que se desarrolla en varias fases y va más allá del mero análisis de la experiencia y el título:

- Análisis del puesto ofertado para definir conjuntamente con la empresa las competencias requeridas.
- Creación de ejercicios y test que permitan medir las habilidades de los/as candidatos/as en relación con el puesto propuesto. Para ello se recrean las condiciones del puesto de trabajo y así se puede analizar cómo los candidatos/as abordan y resuelven las dificultades propias del puesto.
- Evaluación de los/as candidatos/as con los ejercicios diseñados a medida.
- Presentación a la empresa de aquellos/as candidatos/as que superen la evaluación.

Se basa en que las habilidades - conjunto de competencias necesarias para realizar un trabajo-, son transferibles de una situación a otra y pueden haber sido desarrolladas en el marco de una experiencia laboral o fuera de ella y no aparecen por tanto en el CV del/de la candidato/a.

www.anpe.fr

PRÁCTICA 5: Caja de herramientas para la diversidad

El SISO (*Settlement and Integration Services Organization, Canada*) ha desarrollado una Caja de Herramientas (*toolkit*) para facilitar a las empresas que se plantean la incorporación de la gestión de la diversidad cultural a su política de recursos humanos, un conjunto de recursos y elementos prácticos en materia de reclutamiento, selección e incorporación, orientación y formación, mantenimiento de la plantilla y gestión de la diversidad cultural.

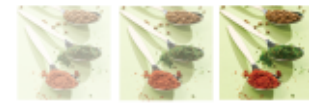
En su propia página Web podemos encontrar materiales como:

- Modelos y ejemplos de descripción de un puesto de trabajo
- Ejemplos de cómo poner un anuncio de una oferta de empleo
- Dossier de una entrevista de personal adaptada a la diversidad cultural
- Test de aptitudes profesionales
- Ejemplo de un programa de orientación
- Ejemplo de un calendario multicultural
- Elementos para establecer un programa de 'Mentoring'
- Criterios para evaluar el funcionamiento de la diversidad cultural en la empresa

www.thetoolkit.ca

www.sisohamilton.org

www.graybridgemalkam.com/en/15.0.asp?m=1 (Calendario multicultural, Canada)



PRÁCTICA 6: Evaluación de cualificaciones

NOAB-BIODISCOVERIES es una pequeña empresa canadiense de investigación farmacológica que está abierta en sus procesos de selección a la incorporación de inmigrantes cualificados/as. Para ello exige a las y los/as candidatos/as que verifiquen sus cualificaciones a través del servicio de "World Education Services (WES)", un servicio de evaluación de cualificaciones reconocido en EEUU y en Canadá.

A través de WES, NOAB examina las cualificaciones adquiridas en el extranjero y su equivalencia en Canadá, objetiviza y amplía su proceso de selección sobre una base inicial de igualdad para los/as candidatos/as. Posteriormente a través de equipos de selección y de la realización de una entrevista pretende eliminar las subjetividades y posibles prejuicios que pudiera haber en un proceso de selección llevado a cabo de manera individual y con el único objetivo de cubrir un puesto vacante.

Se finaliza con una entrevista grupal con los futuros/as compañeros/as de trabajo del candidato o candidata de tal forma que así se obtienen puntos de vista complementarios para la selección.

www.wes.org

www.embaucheimmigrants.ca/fr/noab_s.htm

PRÁCTICA 7: Entrevista de selección

IMS-Entreprendre pour la Cité es una entidad que pertenece al CSR Europe (European business network for Corporate Social Responsibility) y que ha abordado un enfoque global sobre la gestión de la diversidad cultural.

El problema detectado es que durante la fase de entrevista del proceso de selección de personal pueden existir preguntas que son discriminatorias y distorsionan el proceso de selección.

Las soluciones adoptadas son las siguientes:

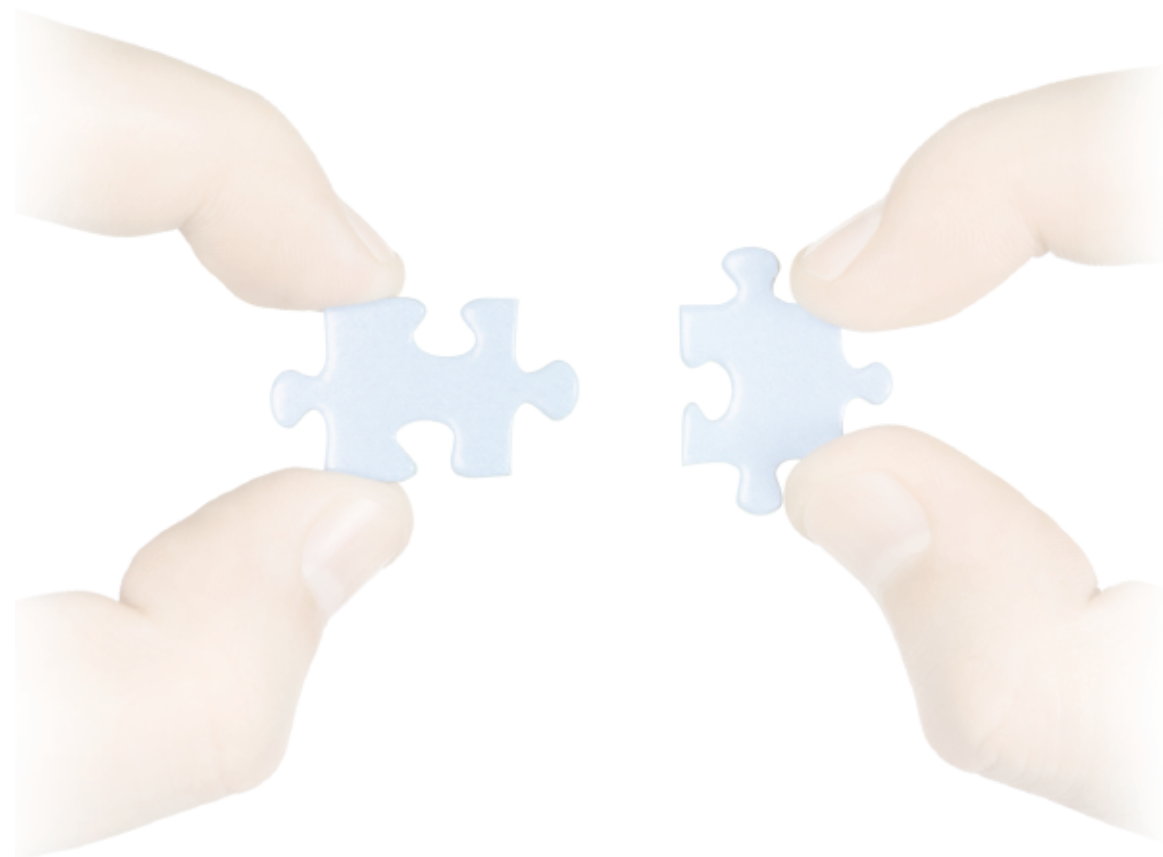
- Formación del personal seleccionador en materia legal, construcción de estereotipos, preguntas que son ilegales, etc.
- Apoyo al personal seleccionador para que pueda definir y lograr los objetivos de la entrevista en términos de adecuación al puesto ofertado sin por ello tener que emplear preguntas discriminatorias.
- Facilitar al personal una guía para el desarrollo de las entrevistas y criterios de valoración de candidatos/as
- Objetivar y formalizar el proceso de entrevista y post-entrevista a través de herramientas auxiliares que normalicen el procedimiento eliminando subjetivismos o inadecuación de la entrevista a los requerimientos reales del puesto.

Limitaciones: Posible falta de implicación del personal directivo en este enfoque y en la implementación de estas medidas.

Beneficios: Igualdad de oportunidades para el acceso al empleo. La empresa puede así lograr una mejor adecuación de los/as candidatos/as al puesto ofertado.



3 Acogida



DESCRIPCIÓN

Toda persona, a lo largo de su vida, experimenta en alguna ocasión la incertidumbre e inseguridad que supone integrarse en un nuevo entorno físico y/o social. El proceso de incorporación a un nuevo puesto de trabajo, una nueva empresa o un nuevo país está repleto de retos: ignoramos los procedimientos de trabajo, nos encontramos con nuevos compañeros y compañeras, desconocemos el modo de gestión de las organizaciones, las referencias culturales del país de acogida, etc.

Por todo ello, necesitamos de un periodo de adaptación. Este hecho se hace más notable en el caso de la población de origen extranjero, sobre todo cuando su tiempo de residencia en nuestro país no ha sido muy alto. En muchos casos puede desconocer la legislación laboral, los derechos y obligaciones, el idioma, los protocolos y normas de cortesía o simplemente ignorar cómo se alquila una vivienda o cuál es el mejor medio de transporte.

Las empresas han tomado conciencia de la importancia de la acogida y desarrollan planes específicos para esta primera etapa. Una buena acogida es ventajosa tanto para la empresa como para las personas trabajadoras, que ven reducidos sus niveles de ansiedad, resueltas sus dudas y problemas y mejorada su integración en el grupo. De cara a la empresa u organización, mejora la eficacia y la eficiencia en el puesto de trabajo y la productividad y permite disminuir los problemas que puedan surgir de una situación estresante. En muchos casos, una de las causas de alta rotación puede ser una acogida no planificada y en malas condiciones.

En un plan de acogida se engloban políticas y acciones enfocadas a facilitar el primer contacto del trabajador o trabajadora con su nuevo entorno laboral y la adaptación al mismo. Podemos definirlo como el procedimiento sistematizado que trata de conseguir que toda persona que se incorpora a una nueva empresa, o que cambia de puesto de trabajo dentro de la misma, reciba la información y formación teórico-práctica necesarias para un adecuado conocimiento y adaptación a la empresa, unidad y puesto de trabajo donde va a prestar sus servicios.

Han de tenerse en cuenta tanto las necesidades y problemas de los/as nuevos/as trabajadores/as como sus capacidades y potencialidades. Existen desajustes entre lo aprendido y lo requerido por este nuevo contexto, que en ocasiones, se unen a situaciones de precariedad residencial, falta de redes sociales, desconocimiento del idioma, etc., que convierte el reto de la adaptación en un obstáculo considerable.

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

Para allanar este proceso surgen numerosas propuestas, como por ejemplo: proveer información sobre alojamiento, salud y otros servicios básicos, firmar convenios con las ONG que trabajan con personas inmigrantes, diseñar un dossier de acogida, implementar la figura del mentor/a, facilitar información de la empresa y del entorno etc.

Entre este listado de acciones posibles, hemos desarrollado dos por su especial relevancia: el dossier de acogida y la figura del mentor/a.

Dossier de acogida

El dossier de acogida incluye un conjunto de documentos con información relevante y detallada sobre la empresa, su funcionamiento, las relaciones interpersonales y el entorno en el que se encuentra. Este dossier o manual de acogida se entregará a toda persona que se incorpore a la empresa.

La entrega de esta documentación al comienzo del desempeño laboral del nuevo empleado o empleada, pondrá en su conocimiento una gran cantidad de información desconocida por el/la interesado/a permitiendo una incorporación más eficaz, no sólo en su lugar de trabajo sino también en la sociedad de acogida.

Todo el trabajo previo de recopilación y presentación escrita de esta información repercutirá de forma positiva en la empresa y en el/la trabajador/a: acortando el tiempo de adaptación, fomentando la implicación con la empresa desde un inicio, mejorando la comunicación, evitando conflictos, resolviendo dudas, etc.

Para que resulte realmente eficaz, este dossier debería estar traducido en la lengua materna del trabajador o trabajadora e incluir al menos los siguientes apartados y documentos:

- Mensaje de bienvenida
- Información sobre la empresa
 - datos generales del sector
 - datos de la empresa: historia, niveles de producción, plantilla, instalaciones, líneas de distribución, planos, organigrama, etc.
 - planes de formación
- Información jurídico-laboral
 - convenio regulador
 - derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras
 - normativa de la empresa o reglamento interno (si existe aparte del convenio)
 - sindicatos establecidos en la empresa y respectivos delegados/as sindicales
 - documentación básica sobre riesgos laborales
- Información sobre el entorno (local, regional y/o nacional)
 - pautas culturales, respeto de los tiempos, comportamiento normalizado, equidad de género, etc.

- listado de recursos
- servicios comunitarios: salud, educación, vivienda y alojamiento, emergencias, reparaciones de casa, asociaciones de inmigrantes, servicios de ocio, etc.
- listado de las diferentes ONG y agentes sociales en las que apoyarse para problemas comunes

La figura del mentor/a

Llamamos mentoring o tutelaje a una metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna una persona con experiencia y conocimiento (mentor/a) para apoyar a un compañero/a (tutelado/a) a desarrollarse e integrarse profesional y personalmente en su nuevo puesto de trabajo. Se ha convertido hoy en día en una herramienta que numerosas empresas utilizan para facilitar la incorporación de sus nuevos empleados y empleadas a sus puestos de trabajo.

“Hemos evaluado nuestras iniciativas de mentoring y descubierto que por cada dólar invertido en esta iniciativa hemos recuperado 20 dólares a través de una mejora en la productividad y retención de personal!” (Dr. Rohini Anand²)

El/la mentor/a invierte su tiempo y conocimiento de forma voluntaria para que su compañero o compañera disponga de nuevas perspectivas, conozca la política interna de la empresa, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional desde el momento en el que se incorpora a la empresa.

Es importante destacar que la función del/de la mentor/a no es supervisar ni valorar el trabajo de su tutelado/a, sino servirle de ayuda y facilitar su integración. Tampoco es su función formarle. Esta es responsabilidad inicial de la empresa, que debe definir de manera clara y sencilla las tareas propias de un determinado puesto de trabajo así como las responsabilidades y derechos que el nuevo personal adquiere. El/la mentor/a no enseña, sino que ayuda a aprender. No hereda los problemas y responsabilidades de su tutelado/a, sino que los afrontan conjuntamente. Todo esto ha de cimentarse sobre una relación personal de mutua confianza y comprensión.

Para llevar a cabo esta importante tarea, el/la mentor/a debe cumplir con un perfil exigente. A continuación enumeramos algunas de las características necesarias de esta persona:

- Justa, neutral, igualitaria, tolerante y respetuosa
- Excelente comunicadora. Preferentemente debe de hablar la lengua del/de la tutelado/a. Ha de saber escuchar
- De trato accesible y correcto con todos/as
- Con experiencia en la empresa y conocimientos relevantes contrastados
- Que haya demostrado una actitud ejemplar y sea respetada por el resto de los/las trabajadores/as
- Gran motivadora

¹ <http://network.latpro.com/profiles/blogs/corporate-profiles-in>

² Dr. Rohini Anand es la vicepresidenta de Sodexo

AUTODIAGNÓSTICO

- 3.1. ¿Los trabajadores y trabajadoras disponen de la información necesaria sobre la empresa y el entorno antes de incorporarse a su puesto de trabajo? ¿Los y las trabajadoras han solicitado en alguna ocasión el tipo de documentos mencionados (información sobre la empresa, el entorno etc.)?
- 3.2. ¿Existen procedimientos o acciones planificadas dirigidas a mejorar la incorporación de nuevos trabajadores y trabajadoras en su empresa? ¿Contemplan los elementos relacionados con las necesidades específicas de un/a trabajador/a de origen extranjero? ¿Están el resto de sus necesidades integradas en un marco general destinado a cualquier trabajador o trabajadora, independientemente de su origen?
- 3.3. ¿Se han establecido acuerdos con entidades del entorno para facilitar servicios, información u orientación a los nuevos/as trabajadores/as?
- 3.4. ¿En cuántos idiomas tiene su empresa traducida la documentación básica? ¿Sabe cuántos idiomas diferentes se hablan en su empresa y cuáles son los mayoritarios?
- 3.5. ¿Su empresa dispone de un dossier de acogida? En caso afirmativo, ¿cuántos de los puntos mencionados anteriormente cubre (información sobre la empresa, el entorno etc.)?
- 3.6. ¿Existe en su empresa una figura parecida a la descrita aquí como mentor/a? En caso afirmativo, ¿cuáles son los puntos en común?

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 3.1. Iniciar medidas favorecedoras de la integración. De modo general:
 - a. acciones de información en materia de salud
 - b. información sobre vivienda y alojamiento
 - c. impulso al conocimiento del idioma
 - d. acuerdos con otros agentes sociales para la cobertura de necesidades concretas: colaboración con las ONG, asociaciones empresariales, sindicatos y corporaciones locales, acuerdos de financiación (préstamos, leasing, etc.)
 - e. puesta a disposición de salas polivalentes multiculturales para diversos usos (reuniones, usos religiosos...)
- 3.2. En el caso de contrataciones en origen, diseñar un programa de actuaciones para el momento de la llegada con el fin de facilitar la integración del/de la inmigrante en el menor tiempo posible. Es importante prever la intermediación o incluso la cesión, alquiler o construcción de viviendas destinadas a trabajadores/as contratados/as en origen.
- 3.3. Elaborar un listado de documentos a incluir en el dossier, previamente consensuados con los/as trabajadores/as. Para ello, emplear una carpeta organizada por apartados, que posibilite la fácil lectura de todos los documentos, revisándolos anualmente.
- 3.4. Introducir el concepto de mentoring/tutelaje en la estrategia de RRHH de su empresa. Debe aparecer en el dossier de acogida e incluir las funciones de esta figura y el período de duración de las mismas.
- 3.5. Buscar recursos existentes en la zona para las labores de traducción: programas sociales, colaboración con las ONG, traductores/as homologados/as...

BUENAS PRÁCTICAS

PRÁCTICA 8: Evaluación y tutoría

El Groupe Carrefour, en Francia, ha desarrollado la acción denominada E.M.T.P.R. (*Evaluation en Milieu de Travail Préalable au Recrutement*). Es una acción de evaluación en situación real de trabajo realizada con carácter previo a la incorporación al puesto de trabajo. Esta acción se realiza en colaboración con el Servicio Público de Empleo (ANPE) en el seno de una empresa que desea reclutar personal. De esta forma se evalúan en la empresa concreta si las competencias y capacidades del demandante de empleo corresponden a los requerimientos de la misma.

Es una acción de tutoría en la que se desarrolla un itinerario de integración sistemático en la empresa, tanto para puestos cualificados como no cualificados. Definida a escala nacional y aplicada en todos sus centros, consiste en que las personas formadoras/tutoras acogen y forman, durante 40 horas (5 días), a los/as nuevos/as empleados/as: presentación del grupo empresarial, visita al centro comercial y sus departamentos, normas de higiene y seguridad en el trabajo, formación sobre organización del trabajo y cultura de empresa, formación sobre relación con la clientela y formación práctica durante tres días para poner en marcha los contenidos transmitidos.

El seguimiento de esta formación se realiza de manera personalizada por el centro de reclutamiento del departamento de recursos humanos y pretende, como fin último, fidelizar a la plantilla, a través de un proceso formalizado y sistematizado. Durante ese período, la persona candidata mantiene su estatus de demandante de empleo y el servicio público de empleo cubre la Seguridad Social. Al final del período de tutoría, el servicio público contacta de nuevo con la empresa para valorar si se ha decidido contratar al candidato o candidata o se han identificado carencias en su perfil que pueden ser solucionadas a través de acciones formativas para adaptarse al puesto. En caso de no contratación se analizan las dificultades, causas y se buscan otras alternativas junto con el servicio público de empleo.

PRÁCTICA 9: Guía para implementación del mentoring

St. MICHAEL'S HOSPITAL es un Hospital Universitario de Toronto (Canada) que ha desarrollado un programa innovador de mentoring para inmigrantes cualificados/as llamado "Making Connections". Como resultado del mismo se ha generado una interesante guía práctica dirigida a aquellas entidades sociales y comunitarias y empresas que quieran seguir un itinerario similar.

Dicha guía está disponible en:

www.embaucheimmigrants.ca/fr/pdf/MakingConnections.pdf

PRÁCTICA 10: Programa de mentoring

El TORONTO REGION IMMIGRANT EMPLOYMENT COUNCIL (TRIEC), ha desarrollado un programa de mentoring para inmigrantes cualificados/as que llegan a la región de Toronto (Canadá). Sigue un esquema general de colaboración con empresas privadas y los objetivos que se fija la relación de mentoring son:

- Comprensión de la cultura de trabajo en Canadá
- Identificación de las habilidades y competencias requeridas por el mercado
- Orientación y formación cualificadora específica si fuera preciso
- Mejora de la terminología a utilizar en el entorno de trabajo y profesional
- Técnicas de presentación personal para un puesto, realización de entrevistas de trabajo, etc.
- Actualizar técnicas y habilidades requeridas para puestos específicos
- Facilitar información sobre el tejido empresarial local y potenciales empleadores/as
- Establecer redes de contacto profesional
- Identificar oportunidades de trabajo y prácticas profesionales
- Otros objetivos a identificar por el mentor/a y la persona tutelada

Este programa tiene una duración de 24 horas, repartidas a lo largo de un tiempo máximo de 4 meses, con el seguimiento y apoyo de la oficina del TRIEC. A la finalización, se realiza una evaluación y se hace un seguimiento a las personas tuteladas durante los 3 meses siguientes. Desde 2004 se han iniciado 2.800 relaciones de mentoring con un 80% de éxito en términos de acceso al empleo tras el paso por el programa.

www.triec.ca

www.thementoringpartnership.com/index.asp

PRÁCTICA 11: Entrega de documentación

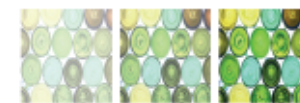
Agrar System S.A. Unipersonal, empresa de Murcia, entrega a los/as trabajadores/as la siguiente documentación a la hora de incorporarse a su empresa:

- Documentación detallada de derechos y obligaciones
- Documento de solicitud de licencias
- Documentación básica de prevención de riesgos laborales
- Normativa interna de la empresa

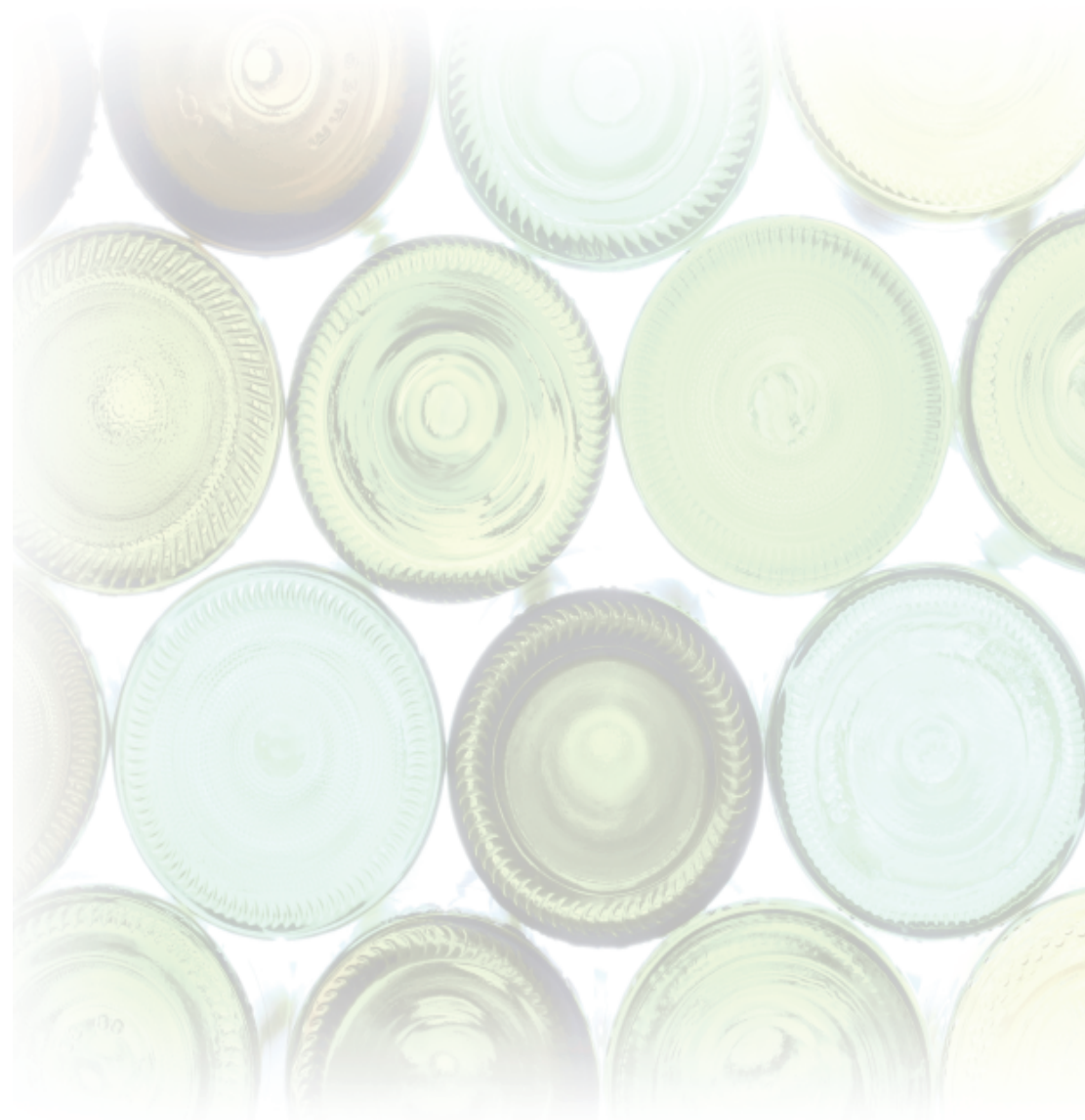
Actualmente está trabajando para incluir en la próxima campaña, con el acuerdo del Comité de Empresa, la siguiente documentación:

- Convenio Regulador
- Datos de la composición del Comité de Empresa
- Datos generales del sector
- Datos de la empresa (historia, niveles de producción, organigrama)
- Plan de formación
- Listado de servicios comunitarios y listado de las ONG de la zona

En la empresa se hablan fundamentalmente cuatro idiomas, que aglutinan al 95% de la plantilla: alemán, español, árabe y polaco. Toda la documentación se traduce a estos idiomas.



4 Clima laboral e inclusión



DESCRIPCIÓN

La gestión de la diversidad ha de contemplar las estrategias corporativas destinadas a buscar la satisfacción del/de la trabajador/a en su puesto de trabajo y su grado de identificación con la organización y los objetivos de ésta. La actitud de un trabajador o trabajadora irá en concordancia con las percepciones y creencias que construya acerca de su trabajo y sus condiciones. Éstas se formarán a partir de múltiples elementos: integración en el grupo, condiciones salariales, horarios, claridad en los procedimientos, posibilidad de desarrollo profesional y personal, etc.

Si hablamos de un colectivo, la satisfacción y la cohesión de los grupos construyen el clima laboral, y es una meta a perseguir por la gestión de recursos humanos y la gerencia. Se deben tener en cuenta las percepciones y creencias antes mencionadas y las motivaciones tanto del individuo como del grupo frente al trabajo. Por la diversidad existente, pueden ser diferentes para cada persona. Una buena atención al clima laboral y a la cohesión grupal produce un impacto en forma de mejora de la comunicación, prevención de situaciones de conflictividad, incremento de la eficiencia y productividad, y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su desatención puede afectar negativamente, en la disminución de la productividad, bajo rendimiento, alta rotación, absentismo o estrés.

La mejora del clima laboral permitirá también adaptarse y familiarizarse en un nuevo ambiente. El éxito de todo grupo se basa en que haya procesos de inclusión y cohesión de dicho grupo. Durante estos procesos, las expectativas laborales y los logros organizacionales influyen a escala individual en la motivación, el compromiso, la satisfacción, el desempeño y la calidad de vida del/de la empleado/a y, a escala organizacional, en el desarrollo, la efectividad y la competitividad de la empresa.

Por tanto, el clima laboral y la inclusión se convierten en misión hacia la que se orienta el resto de objetivos de la dirección, guiando las políticas de recursos humanos. Las modificaciones de la estructura de las plantillas con la incorporación de personas de origen extranjero, el aumento de la presencia de la mujer, la segmentación por edad, etc., motivan que se deban integrar nuevos aspectos de gestión de la diversidad.

La realidad migratoria plantea nuevos escenarios sociales y empresariales donde la inclusión social toma un aspecto relevante, relacionándola con la participación, la existencia de redes y relaciones sociales y la incorporación de las personas a los grupos. La empresa es un agente social que, en la medida que favorezca la integración de sus trabajadores/as en la misma, mejorará los procesos de inclusión en la sociedad en general.

Las empresas y las organizaciones y federaciones empresariales deben valorar que la mejora de los niveles de inclusión en la sociedad en su conjunto incide en los objetivos de las empresas. Posibilita una mejora del ambiente de trabajo y otros aspectos como la acogida, adaptación, sentido de pertenencia, identificación, etc. Permite establecer relaciones de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros/as, superiores, otros sectores, clientela y empresas proveedoras de la organización.

Las formas de relación incluyen los modos de comunicación, el tratamiento y las expresiones lingüísticas, las normas de cortesía, la cercanía o distancia, el respeto, la aceptación de propuestas y peticiones o su rechazo, etc. Uno de los medios para mejorar las relaciones interpersonales en el grupo y por lo tanto el clima laboral es la realización de actividades dirigidas a la convivencia¹.

Además de éstas, incluimos más adelante en esta Guía otro tipo de acciones que también inciden en el clima laboral, detallando buenas prácticas en su apartado correspondiente: la dimensión de la comunicación, el desarrollo profesional, el respeto a la diferencia o el diálogo social. Es importante en este tipo de iniciativas entender las diferencias e incluir en la planificación una representación adecuada de toda la diversidad de la empresa. No todas las personas conviven de igual forma ni disfrutan con las mismas actividades.

¹ Este es uno de los medios, aunque no el único. Cuestiones como las políticas salariales, condiciones laborales, etc. son igual o más relevantes, aunque no son el objeto específico de esta guía. Muchos otros aspectos de las políticas de recursos humanos influyen en la motivación, satisfacción y clima relacional.

AUTODIAGNÓSTICO

- 4.1. ¿Cómo es el clima laboral en su empresa? ¿Hay identificación entre los/las trabajadores/as y los objetivos de la empresa?
- 4.2. ¿Ha realizado alguna vez un estudio de clima laboral dentro de su empresa?
- 4.3. ¿Conoce si sus trabajadores/as ven la diversidad en la empresa como un elemento enriquecedor o como algo negativo?
- 4.4. ¿Ha observado interés por parte de sus trabajadores/as por participar en actividades de convivencia?
- 4.5. ¿Ha organizado algún evento en su empresa encaminado a fomentar la convivencia entre los/as miembros de su plantilla? Si es el caso, ¿cree que mejoran las relaciones entre ellos/as?
- 4.6. ¿Conoce eventos o actividades que se hayan organizado en otras empresas? ¿Ha participado alguno/a de sus empleados/as en alguno de estos eventos?

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 4.1. Organización de foros y encuentros en los que los/as trabajadores/as expongan aspectos de su vida que favorezcan el conocimiento y la interrelación con los demás.
- 4.2. Organización en la empresa de un “Día de la diversidad” en el que se impartan talleres y cursos de formación sobre aspectos relacionados con la diversidad en el ámbito de trabajo. Estará dirigido a toda la plantilla y se buscará la mezcla en los mismos grupos de trabajo.
- 4.3. Elaboración de un Calendario Intercultural, donde además de incluir las festividades locales puedan venir marcadas las festividades de otros países y los días declarados internacionales (el aniversario de la Declaración de los Derechos Humanos, Día por la eliminación de la discriminación racial, racismo y xenofobia, el Día de la diversidad cultural, el diálogo y el desarrollo, etc.)
- 4.4. Coordinación con otras empresas para la organización de eventos destinados a mejorar la convivencia.
- 4.5. Apoyo al aprendizaje de la lengua castellana por parte de la empresa en horarios flexibles y cómodos para el personal.
 - a. Contratación de profesorado
 - b. Colaboración con las ONG y otras organizaciones
 - c. Otros recursos de la zona

BUENAS PRÁCTICAS

PRÁCTICA 12: Actividades de integración social

PROEXPORT es la Asociación de Productores y Exportadores de Frutas y Hortalizas de la Región de Murcia, integrada por empresas líderes en el sector agrario. Entre las actividades dirigidas a sus empresas asociadas hay una variedad de actividades interculturales, debido al hecho de que gran parte de las plantillas están compuestas por trabajadores/as de origen extranjero. En su página Web y en la Memoria de Responsabilidad Social se pueden encontrar los detalles. Entre las desarrolladas destacan:

- Concurso de dibujo, “Juntos por la Integración”, para hijos/as de trabajadores/as.

www.agrointegra.es/accion/ficha.aspx?frmid=27

- Carrera popular intercultural por la integración. Además del premio al equipo más rápido, hubo otros premios que valoraban la deportividad, participación, compromiso con la integración, etc.

- Jornadas de convivencia/acogida a trabajadores/as polacos/as recién llegados/as.

www.agrointegra.es/accion/ficha.aspx?frmid=23

PRÁCTICA 13: Encuentro anual sobre Inclusión y Diversidad

El ya mencionado Grupo Sodexo, detectó que era preciso que su estrategia global por la diversidad se extendiese por los diferentes cuadros y niveles jerárquicos del organigrama empresarial para que la misma resultará efectiva. Para ello ha celebrado un “Encuentro anual sobre Inclusión y Diversidad” donde 200 directivos y directivas del grupo a nivel mundial trabajan juntos/as y comparten ideas sobre investigación, innovación y desarrollo en este ámbito.

Aunque lo difícil era conseguir crear un programa de trabajo que resultase relevante para las y los ejecutivos de los cinco continentes, los beneficios para la empresa y cuadros fueron evidentes pues por una lado se sensibilizó a los/as directivos/as sobre la necesidad de ser activos/as en materia de diversidad y por otro se implicó en un trabajo conjunto a los diferentes niveles de responsabilidad en la gestión de la empresa.

www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=654



5 Respeto a prácticas multiculturales



DESCRIPCIÓN

La Constitución Española reconoce el respeto a la pluralidad de lenguas, religiones, culturas y la igualdad de todas las personas ante la ley. Estamos por lo tanto obligados a garantizar los derechos y libertades de todas las personas así como el respeto a la pluralidad política, cultural, lingüística, religiosa y social. De hecho, en 1992 el Gobierno de España firmó sendos Acuerdos de Cooperación con las comunidades musulmana, judía y evangélica que, entre otros puntos, recogían la posibilidad de que sus miembros pudieran adaptar sus respectivas jornadas laborales a sus obligaciones de culto.

La diversidad cultural existente, reforzada por la inmigración llegada a nuestro país en las últimas décadas, ha hecho aflorar diversas formas de comprensión y respuesta ante una misma realidad. Se manifiesta en prácticas, hábitos, pautas, costumbres y tradiciones muy variadas. Esta diversidad se hace visible igualmente dentro de la empresa.

El modelo social que subyace a nuestra propuesta es el denominado pluralismo cultural. Postula una sociedad, comunidad, o en nuestro caso empresa, en la cual las personas somos iguales en derechos, obligaciones y oportunidades, al tiempo que es respetada nuestra distintividad cultural, lingüística y/o religiosa.

La defensa del pluralismo cultural nació en oposición tanto al racismo como al asimilacionismo, es decir, tanto a la discriminación y exclusión como a la homogeneización y rechazo de la diferencia. La expresión del pluralismo cultural tiene como horizonte aspectos más allá del mero folklore:

- Respeto a prácticas diferentes
- Igualdad de oportunidades
- Eliminación de las situaciones de desigualdad de hecho, manifestadas en la segmentación etnocultural entre escalas, categorías, puestos de dirección...
(Es decir, que los puestos de menor cualificación, salario y responsabilidad sean los ocupados por personas de origen extranjero o de grupos minoritarios o discriminados)

En el contexto laboral, la integración de todas estas diferencias se traduce en un proceso de adaptación en el que distintos grupos o personas se ajustan mutuamente para funcionar como un equipo de trabajo. Pasaríamos así de una mera coexistencia a compartir un mismo proyecto. En el marco de la empresa se traduce en dos resultados: compartir la misión y visión de la organización y la mejora de las relaciones (aprendizaje mutuo, cooperación, convivencia y mejora del clima laboral).

La integración es un proceso en el que participan todos los agentes involucrados y se apoya en un respeto mutuo de las diferencias entre todos ellos. Se hace necesario cambiar la percepción unidireccional existente de la integración donde un actor activo (persona inmigrante) debe de esforzarse por adaptarse en un entorno pasivo (sociedad de acogida, empresa). El proceso debe ser bidireccional y supondrá una buena disposición por ambas partes hacia el cambio.

Este proceso podrá ser promovido por una serie de actitudes, normas y políticas de empresa y gestión de recursos humanos que contemple el respeto hacia las diferentes prácticas en un contexto multicultural y que promueva la interacción positiva entre los/as miembros de la plantilla, directivos/as etc. Esto supone integrar en las estrategias de la empresa los principios del multiculturalismo y el interculturalismo. La comunicación intercultural jugará aquí un papel fundamental: servirá para abrir la puerta al mundo del conocimiento y convertirse en la llave hacia la tolerancia del otro u otra.

El rechazo a la diferencia puede desembocar en prácticas discriminatorias o tratos diferenciados que provocan no sólo situaciones injustas, sino incluso contrarias a la legislación laboral. La base de esta conducta radica en el etnocentrismo, que se define como la tendencia a juzgar las costumbres de otras sociedades por los estándares propios. Bajo esta visión, nuestras pautas culturales aparecerían como la medida o referencia con respecto a todas las demás. Estaríamos colocándonos las gafas de nuestra cultura para mirar las otras.

La experiencia en el ámbito social, nos ha mostrado que una buena práctica ha sido el uso de la mediación social intercultural. La figura del/de la mediador/a como profesional que puede intervenir en el ámbito de las relaciones comunitarias, grupales e interpersonales se ha ido consolidando en los últimos años en relación con la extensión de los flujos migratorios y ha tomado cuerpo en los servicios públicos y sociales, con algunas actuaciones con el sector laboral.

La mediación clásica está dirigida a la resolución/regulación de conflictos entre dos partes. Actualmente se enfoca también a la prevención, mejora de la interlocución de grupos minoritarios, traducción, comunicación entre grupos...

En el mundo laboral, la figura del mediador/a podría resultar útil. En la empresa pueden surgir conflictos, desacuerdos o desajustes entre las normas formales de la empresa (vestimenta de trabajo, uso de espacios...) y las prácticas de personas de origen extranjero o con otro marco cultural. También podría ocurrir entre prácticas informales de distintos grupos de trabajadores/as con características culturales diferentes. Estas situaciones surgen muchas veces por falta de información, desconocimiento o simple incomunicación. Mediar en esta situación puede suponer acuerdos satisfactorios para todas las partes que posibiliten el respeto a las diversas prácticas culturales sin menoscabo de conseguir los objetivos empresariales u organizativos.

Las empresas pueden recurrir a servicios externos de mediación puestos en marcha por distintas ONG, ayuntamientos, comunidades autónomas o fomentar ellas mismas la implementación de este servicio en las organizaciones y federaciones empresariales a las que pertenezcan.

AUTODIAGNÓSTICO

- 5.1. ¿Ha tomado su empresa alguna medida dirigida al respeto de las prácticas culturales para fomentar la integración entre personas de distintos orígenes?
- 5.2. ¿Se ha atendido alguna petición que se haya planteado por parte de alguno/a de sus empleados/as relacionada con el respeto a la diferencia?
- 5.3. ¿Se ha tomado alguna medida de adaptación de servicios, prestaciones, regalos, horarios o espacios en su empresa por razones de carácter cultural o religioso?

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 5.1. Traducir documentos e información relevante a los idiomas presentes en la empresa.
- 5.2. Posibilitar la celebración de festividades de carácter tradicional de los/as empleados/as.
- 5.3. Posibilidad de incorporar accesorios de vestimenta al uniforme laboral, como por ejemplo, el hiyab o velo islámico.
- 5.4. Facilitar lugares para el rezo.
- 5.5. Recurrir a mediadores/as interculturales (servicios públicos, Tercer Sector...) para prevenir o actuar en situaciones de conflicto.
- 5.6. Revisar los servicios y prestaciones a sus empleados/as en relación con la diversidad de su plantilla (comedores de empresa, cesta de navidad, cenas o comidas corporativas, regalos, etc.)

BUENAS PRÁCTICAS

PRÁCTICA 14: Las cestas de Navidad, horarios y otras prácticas

En ocasiones, la diversidad implica revisar las actuaciones de la empresa y adaptarlas a las nuevas situaciones y no sólo poner en marcha nuevas actividades. Algunas secciones sindicales (por ejemplo CC.OO. en Lleida) han señalado que muchas empresas regalan a sus trabajadores/as bebidas alcohólicas y dulces elaborados, entre otros ingredientes, con grasa de cerdo, productos cuyo consumo está prohibido por la religión de algunos/as trabajadores/as, que, no lo olvidemos, no siempre tienen por qué ser extranjeros/as.

En contraposición a esto, el Presidente de la Asociación de Trabajadores Pakistaníes de Catalunya, obrero de la construcción, declaraba en La Vanguardia (28/07/08) que "cuando se celebra algún cumpleaños, los compañeros españoles traen cosas que los musulmanes también podamos comer, como pollo o cordero, y suelen bromear porque no entienden esta costumbre pero nunca se produce ningún tipo de conflicto"

Este mismo artículo señala diversas prácticas empresariales. Por ejemplo, en Corporació Alimentària Guissona, los/as empleados/as musulmanes/as nunca ocupan puestos en la sección de matanza y despiece de cerdos sino en la de pollos o terneras. También hace referencia al acuerdo firmado por la empresa cárnica Escorxador de Girona que, entre otras medidas, instauraba un plan de formación para enseñar catalán, promovía la traducción de textos de interés como el convenio colectivo o flexibilizaba los horarios laborales. Otro ejemplo es la incorporación del hiyab a la vestimenta en Agromediterránea de Murcia.

Para ampliar información, incluimos uno de los enlaces al artículo de La Vanguardia.

www.comfia.info/noticias/pdf/43351.pdf

PRÁCTICA 15: Forum de las Culturas

Accor es una cadena internacional de hostelería que como toda empresa de esta dimensión cuenta con equipos de trabajo de diferentes nacionalidades, con personal que rara vez llega a conocerse o interrelacionarse. Por ello, decidieron crear y organizar el Forum de las Culturas (París, 2008) en el que los cuadros de la empresa fueron invitados a exponer los principales aspectos que representan su cultura. Esto permite el conocimiento e intercambio mutuo, así como, promover la diversidad como fuerza que mueve los equipos de trabajo.

En España hay experiencias de este tipo. Por ejemplo, en la planta Sony de Viladecavalls (Barcelona) se organizó un curso de formación para que empleados/as autóctonos/as y extranjeros/as conocieran sus respectivas costumbres culturales y tradicionales.



6 Desarrollo personal y profesional. Formación



DESCRIPCIÓN

El desarrollo profesional consiste en extender las potencialidades de la persona en todos los aspectos relacionados con el ámbito laboral, es decir, el mejoramiento de sus niveles de desempeño. Comprende los conocimientos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización. Es fruto de la planificación de la carrera, que entendemos como los puestos, trabajos y funciones que ejerce la persona a lo largo de su vida laboral.

El desarrollo profesional no es responsabilidad única del individuo. La organización debe ser consciente de la necesidad de motivar a su plantilla y ofrecerle medios y recursos. Una de las herramientas es una formación continua que logre mejorar el conocimiento, habilidades y aptitudes de los trabajadores y trabajadoras. Una de las principales conclusiones del estudio “El valor añadido de la formación a lo largo de la vida en Catalunya: análisis desde la perspectiva de la empresa y los empleados” realizado por el Instituto DEP¹ de Cataluña en el año 2006 ya señalaba que “en las empresas que han realizado formación continua y se preocupan por la planificación de la carrera profesional, tanto los directivos como los empleados están más satisfechos y motivados”.

La realización del pleno potencial del capital humano de una empresa es un factor estratégico por el rol preponderante que el conocimiento y talento humano desempeñan en la nueva realidad económica. Como el resto de buenas prácticas, constituye tanto una forma de responsabilidad social, como un medio para la mejora de la gestión, el logro de los objetivos empresariales y, por tanto, para mejorar la cuenta de resultados.

Saber cómo potenciar el factor humano requiere desarrollar nuevas maneras organizativas y estrategias, pues son muchos los prejuicios, estereotipos y barreras que impiden que esta potenciación se haga real y efectiva². En coherencia con las bases del planteamiento teórico de esta Guía, se presenta como buena práctica para enfrentarnos a estos prejuicios, barreras y estereotipos. Con frecuencia nos encontramos con que la diversidad se interpreta como desconocimiento, falta de formación, carencia o inferioridad en el conocimiento. Hemos de ser conscientes de que ya existe un conocimiento previo, diverso y diferente, que ha de aprovecharse y reconocerse.

El análisis de los cambios en nuestro mercado de trabajo y los sistemas de contratación y regularización de personas extranjeras señala la consolidación de un fenómeno en nuestro mercado laboral: la segmentación étnica. Por un lado, en la distribución desigual en sectores económicos, con gran concentración de personas de origen extranjero en algunos de ellos. Por otro, en la mayor presencia de trabajadores/as de origen extranjero en categorías profesionales de menor cualificación y responsabilidad, menos reconocidas y/o peor remuneradas.

¹ DEP es una organización especializada en el ámbito social que realiza actividades de consultoría
² Astrid Ruiz Thierry en Revista “Mujeres Directivas”, nº 22.

Siguiendo las teorías de la segmentación y de la dualización social, nos encontraríamos con dos submercados complementarios: uno, primario, de empleos estables con amplias posibilidades de promoción, y otro, inestable, precarizado, con menor o nulo nivel de cualificación profesional, que mayoritariamente ocupan personas autóctonas en situación de vulnerabilidad o precariedad junto con un sector importante de trabajadores/as extranjeros/as.

Por tanto, este proceso de segmentación es tanto vertical (en categorías profesionales y remuneración) como horizontal (entre sectores económicos y ocupaciones profesionales). No sólo entre la mano de obra extranjera, sino fruto de la dualización de la realidad social debido a una estratificación del mercado laboral ligada a procesos de exclusión social por origen, procedencia social, edad o género.

Incorporar medidas de igualdad en la formación³, promoción y desarrollo, hace que la empresa retenga y desarrolle el talento. En definitiva, favorece una valoración y optimización de las posibilidades de todo el capital humano que en última instancia incrementará las capacidades, resultados y competencias de la empresa como ya hemos señalado.

Aspectos de esta buena práctica son la promoción profesional y salarial, la formación, la actualización de conocimientos, la participación efectiva de los/as trabajadores/as, la capacidad de tomar decisiones, los sistemas de reconocimiento del personal, los logros alcanzados y la acreditación de aprendizajes.

Un primer paso supone analizar y diagnosticar los aspectos en que el desarrollo profesional de trabajadores/as se ve afectado por sus características personales:

- En qué medida existe igualdad de oportunidades en el acceso a puestos directivos, de responsabilidad o mejor remunerados o bien si existe una segmentación interna o incluso exclusión según el colectivo al que se pertenece.
- Si los sistemas de promoción contemplan la construcción de itinerarios profesionales en los que se tengan en cuenta los aspectos lingüísticos, formación con contenidos y metodologías adaptadas y la evaluación de competencias.
- La revisión de los métodos de evaluación de desempeño y de competencias para que contemplen aprendizajes no formales e informales alcanzados en otros contextos.
- Si las vías de participación existentes en la empresa promueven o dificultan la participación de personas de origen extranjero, mujeres, etc.
- Por último, si se integra la formación para la diversidad en todos los estamentos de la empresa de modo que contemple la adquisición de competencias interculturales.

³ SALDAÑA, Francesc y LLÁTSER, M^a Gloria (2007): *Guía para la Gestión y la Igualdad en las Organizaciones*. Cuadernos Forética

**AUTODIAGNÓSTICO**

- 6.1. ¿Considera que sus trabajadores/as perciben la empresa como una organización que promueve la igualdad a todos los niveles?
- 6.2. ¿Se han puesto en marcha acciones y procesos en su empresa que promuevan la igualdad de oportunidades?
- 6.3. ¿Ha diseñado la empresa un plan de formación? El presupuesto de formación ¿cubre a todos/as los/as empleados/as de la organización de forma eficiente?
- 6.4. ¿Existen sistemas de participación de los/as trabajadores/as en su empresa? ¿Participan del mismo modo las personas de origen extranjero que las autóctonas? ¿Puede identificar barreras para su participación?
- 6.5. ¿Existen sistemas y planes de formación e integración en la empresa de colectivos desfavorecidos?
- 6.6. ¿Cuál es el índice de rotación en su empresa? ¿Y de temporalidad? ¿Qué criterios sigue para atraer talento a su organización? ¿Tiene que ver con la existencia o no de medidas de gestión de la diversidad?
- 6.7. ¿Realiza algún tipo de consulta a sus empleados/as sobre la formación que desean recibir?
- 6.8. ¿Desempeñan funciones de responsabilidad los/as trabajadores/as de origen extranjero? ¿Podrían verse afectados por los criterios de promoción de su empresa?

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 6.1. Promoción de igualdad de oportunidades: potenciar cláusulas de igualdad de remuneración, tanto en los convenios colectivos como, en su caso, en los planes de igualdad impulsados por las empresas.
- 6.2. Entrevistas personales para conocer las perspectivas y aspiraciones de formación y trabajo de cada empleado/a que sirvan para diseñar un itinerario de formación personalificado.
- 6.3. Elaboración de diagnósticos de necesidades formativas y planes de formación personalizados, que integren:
 - a. Formación y capacitación: formación socio-laboral y de competencias culturales
 - b. Cursos de reciclaje y aprendizaje de nuevas técnicas
 - c. Ciclos formativos nocturnos
 - d. Inclusión de la diversidad como tema transversal en cualquier tipo de formación
- 6.4. Promover la formación de formadores/as de distinta nacionalidad como vía de mejora para la transmisión de conocimientos a los/as trabajadores/as extranjeros/as.
- 6.5. Desarrollo de planes de acceso al empleo para colectivos desfavorecidos según la realidad de la zona: minorías, personas discapacitadas, mujeres afectadas por la violencia de género, extranjeros/as en situación de vulnerabilidad, etc.

**BUENAS PRÁCTICAS****PRÁCTICA 16: Jornadas de formación en diversidad**

BNP PARIBAS ha desarrollado una acción global de formación de personal y de colaboradores/as en diversidad. Se desarrolla mediante jornadas de formación en diversidad que pretenden favorecer la deconstrucción de estereotipos y la aparición de nuevas representaciones sobre la diversidad cultural. Estas acciones se sitúan dentro del Plan global de la empresa de Acción por la Diversidad. Las jornadas de sensibilización y formación se dirigen tanto a los cuadros directivos como al conjunto del personal. Este programa lo realizan en colaboración con una asociación no lucrativa especializada en gestión de la diversidad cultural (IMS-Entreprendre pour la cité). Inicialmente desarrollado mediante sesiones presenciales, ha incorporado la posibilidad de e-learning a través de módulos formativos en la Intranet de la empresa.

Se abordan aspectos como el contexto jurídico de la no discriminación y la promoción de la diversidad, la definición de conceptos, la identificación de situaciones que ponen en riesgo la idea de diversidad, la sensibilización frente a estereotipos y falsas representaciones culturales, la adaptación práctica de la forma de gestión a una realidad empresarial y social multicultural.

www.bnpparibas-pf.com/fr/acteur-responsable/

PRÁCTICA 17: Participación de trabajadores/as

Grupo Eroski desarrolla el Programa PARET (Participación Efectiva en el Trabajo), una herramienta transversal en la que se puede integrar la gestión de la diversidad.

Consideran que la participación efectiva de las y los trabajadores es el mejor camino para la eficiencia en el puesto de trabajo, aumentando así su satisfacción. Tiene un sentido estratégico y su objetivo es que la participación sea algo estructural y no puntual. Intenta generalizar este modelo de gestión participativa en los centros y áreas del negocio de supermercados del Grupo Eroski en un plazo de cuatro años.

El Programa PARET tiene el objetivo de acercar el poder de decisión allí donde se produce la relación con la clientela, implicando a los equipos del punto de venta en todas aquellas variables que maximizan la experiencia de compra y permiten ser reconocidos como una empresa de referencia. Algunas de las líneas de acción de este programa son:

- Actuar sobre los sistemas de información, dotando a los equipos con la información automática que necesitan para la toma de decisiones.
- Modificar la distribución de funciones con la descripción de nuevos roles y responsabilidades a asumir por las diferentes ocupaciones.
- Actuar sobre la relación con la clientela.

www.responsabilidadsocial.fundacioneroski.es/2007/es/desarrollo-profesional-y-seguridad/formacion-desarrollo-personal-y-resultados/



7 Conciliación de la vida laboral, personal y familiar



DESCRIPCIÓN

La población inmigrante no es diferente a la autóctona en sus necesidades personales y familiares. Puede que en algunos casos sí lo sean sus circunstancias sociales ya que, en ocasiones, disponen de redes sociales menos consolidadas. Esto supone una menor cobertura familiar relacionada con la crianza de los niños y niñas o el cuidado de familiares dependientes. Las políticas de conciliación pueden ser una herramienta adecuada para mejorar considerablemente estas situaciones y contribuir notablemente a la mejora en la calidad de vida.

La conciliación de la vida personal y familiar con la laboral es una condición vinculada de forma inequívoca a la nueva realidad social. Los modelos organizativos en el trabajo han ido variando en la historia: con la llegada del modelo industrial, la burocracia, la rigidez horaria y la disponibilidad total a cambio de una recompensa económica se imponen; sin embargo, desde los años 60 y 70 se ha ido configurando un mercado de consumo mucho más diversificado y competitivo en el que la flexibilidad es considerada la característica principal de ésta nueva forma de producción.

En nuestro país ha habido un ejemplo claro de esta necesidad de ser flexible. La creciente incorporación de la mujer al mercado laboral español en las últimas décadas motivó un profundo cambio social y puso sobre la mesa el concepto de conciliación. Desde ese momento y hasta la fecha, se han llevado a cabo numerosas iniciativas desde los diferentes sectores sociales y empresariales buscando equilibrar los papeles del hombre y la mujer, tanto en la esfera privada como en la pública. Estas prácticas van siendo lentamente asumidas como justas y necesarias por la sociedad en general y el sector empresarial en particular.

La justificación que sirve para explicar el proceso de mejora de las condiciones de vida de la mujer y de la familia nos lleva a extender esta filosofía a otras personas y colectivos con necesidades específicas de conciliación, como el de las personas extranjeras: lejanía geográfica con altos gastos de desplazamiento que influyen en las vacaciones, horarios diferentes de festividades y prácticas religiosas, etc. En algunos casos constituyen formas de respeto a prácticas culturales, por lo que también nos hemos referido a ellas en la Buena Práctica nº 5.

La conciliación sustituye el estímulo meramente económico por una filosofía retributiva más atractiva. Algunas de las áreas en las que categorizar la variedad de prácticas existentes son:

- Flexibilidad y adaptación en el horario y en el espacio de trabajo
- Flexibilidad en las vacaciones para poder compensar los costes y tiempo de desplazamiento a zonas geográficas lejanas
- Prestación de servicios (guarderías...)
- Beneficios sociales

Sólo a través de un compromiso por parte de la dirección de las empresas que ayude a una revisión de la cultura corporativa y principios organizativos en torno a la conciliación, se podrán entender las múltiples facetas de las personas, satisfacer las principales demandas de unas plantillas diversas y mejorar así la gestión empresarial y la calidad del empleo.

Se debe mencionar aquí el papel promotor de nuestro marco normativo, que incentiva la adopción de medidas de conciliación. La Ley 39/1999¹ introduce cambios legislativos en el ámbito laboral, dando un nuevo paso en el camino de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Entre otras muchas iniciativas, favorece los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de obtener empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres. También se amplía el derecho a la reducción de jornada y excedencia a los/as trabajadores/as que tengan que ocuparse de personas mayores y enfermas.

Un aprendizaje que podemos hacer de la introducción de la conciliación en las estrategias sociales, culturales, económicas y empresariales es que ha integrado una perspectiva de género y no un enfoque limitado a los problemas de las mujeres. Del mismo modo, en la gestión de la diversidad se debería introducir una perspectiva de la diversidad y no un enfoque limitado a los problemas de las personas extranjeras. Los problemas de gestión de la diversidad tendrían que ser tratados dentro del marco general de formación, conciliación, selección o transporte. Esto implica que las buenas prácticas deberán considerar la medida en la que una iniciativa de gestión podría afectar a autóctonos/as y extranjeros/as, a mujeres y hombres o a otros colectivos de forma diferente o discriminatoria y cómo esto se podría evitar.

¹ Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

AUTODIAGNÓSTICO

- 7.1. ¿Considera necesario favorecer la atención de las necesidades personales de sus trabajadores/as y sus familias?
- 7.2. ¿Considera que tiene un conocimiento ajustado de las posibles necesidades de conciliación de su plantilla? ¿Cuáles son, a su juicio, los mayores problemas de conciliación a los que se enfrentan los/as miembros de la misma?
- 7.3. ¿Cree que ofrecer una flexibilidad en los horarios a la población de origen extranjero tendría un impacto positivo en su empresa?
- 7.4. ¿Existen medidas en su empresa dirigidas a la conciliación? ¿Se han dispuesto guarderías, flexibilizado horarios o adoptado algún otro tipo de medida? ¿Acceden los trabajadores/as extranjeros/as en igualdad de condiciones a estos servicios?
- 7.5. ¿Cuántos/as trabajadores/as de su plantilla trabajan a tiempo parcial? ¿Sabe si es de interés de alguno/a de sus trabajadores/as reducir su jornada? ¿Estaría dispuesto/a a facilitar este tipo de contrato?

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 7.1. Dos veces al año realizar encuestas anónimas, entrevistas personales o reuniones grupales que permitan descubrir las necesidades de conciliación de la plantilla. Con esto se persigue conocer también el grado de satisfacción de la plantilla y buscar soluciones consensuadas a las necesidades planteadas.
- 7.2. Ofrecer un servicio de asistencia y asesoramiento integral que sea conocido por toda la plantilla y dé su servicio en un horario adecuado. En él se podrán cubrir diversos aspectos de la vida de los/as empleados/as: asistencia jurídica, psicológica o profesional, salud, acceso a Internet, servicios para el hogar, etc. También contempla la posibilidad de facilitar el contacto de los/as miembros de la plantilla con ciertas instituciones de la administración. Este servicio puede ponerse en marcha por la propia empresa, organizaciones o federaciones empresariales o mediante la colaboración con distintas ONG.
- 7.3. Adaptación de horarios y períodos de vacaciones. Adaptar la duración de los permisos a la distancia del viaje a realizar.
- 7.4. Integrar, en un plan de conciliación o dentro de otros planes de la empresa, diferentes medidas que favorecen la conciliación personal y familiar y el aumento del tiempo libre:
 - Facilitar el acceso a guarderías para aquellos/as con menores a cargo y a centros de día para las personas mayores o con necesidades especiales
 - En la distribución de los turnos, considerar las necesidades particulares de cada trabajador/a (cuidado de niños/as, personas a cargo, etc.)
 - Trabajo compartido: dos personas contratadas a media jornada para un mismo puesto se organizan entre sí para distribuir el trabajo en el horario más conveniente para cada una

BUENAS PRÁCTICAS

PRÁCTICA 18: Les Petits Déboulonnés

En L'Ardèche, departamento francés de la región de Rhône-Alpes (sur-centro), muy poco poblado y en su mayor parte rural, se ha puesto en marcha en 2007-2008 una experiencia interesante de guardería llamada "Los pequeños diablitos" ("*Les Petits Déboulonnés*").

Esta guardería se ha creado en el pequeño pueblo de Saint Michel de Boulogne (140 habitantes) donde está instalada una empresa familiar de componentes electrónicos llamada CEFEM que cuenta con unos/as 100 trabajadores/as, de los cuales unos/as 70 trabajan en la sede situada en este pueblo.

La dirección de la empresa, con problemas para captar y motivar a un personal que debía trabajar en un medio rural, entendía que era de gran interés poner a disposición de su personal una estructura de acogida a los hijos e hijas de sus empleadas/os. Este servicio fue también ofertado a otros niños y niñas de la zona. Antes de existir esta nueva guardería la más cercana estaba en el pueblo de Saint Privat, a 15 Km.

Resulta de gran interés, tanto el resultado —la guardería—, como el proceso seguido para su creación: la implicación de diferentes actores de la zona.

En principio se contó para el estudio de viabilidad con una red nacional de padres y madres, profesionales de atención, educación infantil y apoyo a nuevas iniciativas/servicios colectivos en este ámbito, denominada "Réseau petite enfance ACEPP", en este caso en su delegación territorial de Ardèche Drôme.

La gestión del proyecto se realiza desde la estructura de una Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (SCIC) pues se valoró como fórmula más adecuada y transparente para articular a los diferentes socios: los/as trabajadores/as de la guardería, los/as usuarios/as representados/as por la asociación de padres y madres « les Petits Déboulonnés », la Mancomunidad de municipios de la Roche de Gourdon y la empresa CEFEM. Uno de los factores clave del éxito de este proyecto es, además del compromiso y responsabilidad social asumida por la empresa CEFEM, la asociación de todas las partes actoras concernidas por el proyecto en el seno de una estructura que permite la viabilidad práctica del mismo.

www.acepp.asso.fr

www.reseau-enfance.com/

www.scop.org/espacecreateurs/SCIC40questions.pdf

www.ledauphine.com/petite-enfance-et-milieu-rural-les-p-tits-deboulonnes-premiere-creche-d-entreprise-en-ardeche-creche-privée-pour-tout-public-@/index.jsp?chaine=21&article=50925



PRÁCTICA 19: Investigación y autodiagnóstico

El Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School ha impulsado desde 1999 una línea de investigación específica sobre temas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal desarrollando el Family-Responsible Employer Index (IFREI) y una herramienta de autodiagnóstico que ayuda a cualquier empresa (Pyme o grande) a saber en qué situación se encuentra y cómo mejorar.

www.iesedti.com/ifrei2006/ifrei.htm

8 Comunicación





DESCRIPCIÓN

En la empresa actual, la comunicación es parte esencial de su actividad. Intencionalmente o no, las empresas comunican siempre. El ritmo vertiginoso de cambios y adaptaciones a los que está sometida en un mundo global y complejo, demanda una continua necesidad de organización, gestión y coordinación. La gestión permanente de la comunicación, integrada como un elemento de su estrategia global, se impone decisiva para el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa, el entorno al que debe dar respuesta y los retos que debe afrontar.

En términos de gestión, debemos diferenciar dos ámbitos: los procesos de comunicación externa e interna.

La comunicación externa se dirige a la visibilización de la marca y la organización, la publicidad y el marketing y la relación con los medios de comunicación. Los procesos de comunicación interna nos sitúan en la comunicación dentro de los equipos de trabajo, de los procedimientos, transmisión de información, propuestas, etc.

La comunicación interna hay que contemplarla como un elemento que facilita la integración de los/as colaboradores/as en el proyecto empresarial, que posibilita la adecuación de la empresa a las rápidas y cambiantes exigencias del entorno y como un elemento que cohesiona y dirige todas sus acciones a la consecución de los objetivos corporativos.

En un modelo de gestión integral de la diversidad, no sólo hemos de poner el acento en los procesos de comunicación e información de la gerencia y la empresa hacia los/as trabajadores/as, entre trabajadores/as de un equipo de trabajo o en la traducción de documentación a otras lenguas. También se deberán de tener en cuenta los contenidos e imágenes publicitarias, de marketing y relacionadas con la imagen corporativa y de marca que transmite la empresa relacionados con la diversidad.

Es decir, debemos integrar de modo transversal la diversidad en todos los elementos del sistema de comunicación.

Del mismo modo, como ya hemos comentado en otras ocasiones, en la gestión de la comunicación hay aspectos generales en los que la diversidad es transversal. Es decir, hemos de estudiar el impacto diferencial que causa la diversidad y poner en cuestión las políticas y estrategias de comunicación generales. El acento no está en la realización de acciones comunicativas específicas dirigidas a grupos de trabajadores/as extranjeros/as, sino en la transformación de las políticas generales de gestión, como ya hemos indicado en otros puntos de la Guía.

No significa que esas acciones específicas no deban existir, sino que serán complementarias a medidas generales. En ese sentido, deberemos estudiar las barreras, dificultades o distorsiones en la comunicación que se produzcan por los diferentes factores que influyen en la diversidad, entre ellos el cultural, en dichas acciones y medidas generales.



Ideas generales para un plan de comunicación

Indicaremos en primer lugar algunos elementos comunes a todos los procesos de comunicación. Constituyen criterios y contenidos comunicativos transversales que nos permitirán organizar los contenidos de la comunicación, determinar los usos del lenguaje y las imágenes y configurar un código ético de los mismos. Estas ideas se pueden integrar en los planes de comunicación, tanto en su dimensión interna como externa.

- Inclusión de contenidos relacionados con los países de origen o prácticas culturales de los trabajadores y trabajadoras
- Cuidado del lenguaje (que no sea discriminatorio)
- Uso ético de imágenes
- Uso de las lenguas más habladas (La traducción, como ya se ha especificado en otras Buenas Prácticas, es transversal a toda la gestión de la diversidad)
- Adaptación cultural y lingüística de los materiales y documentación utilizados en los procesos de comunicación

Comunicación externa

La propia difusión del plan de gestión de la diversidad y el compromiso corporativo constituyen elementos claves. La comunicación, tanto del compromiso inicial a favor de la gestión de la diversidad cultural, como del proceso y de los resultados obtenidos son elementos necesarios y de gran importancia. El objetivo es sensibilizar y movilizar a medio y largo plazo a los diferentes actores creando una conciencia favorecedora de la diversidad.

El compromiso con la gestión de la diversidad por parte de una empresa debe ser entendido como un activo más de ésta, un valor añadido, y en esa línea, la comunicación ha de extenderse a todos los grupos de interés (*stakeholders*) y hacia la sociedad en general. Para ello es crucial acompañar en todo momento la imagen de la empresa en sus ofertas de empleo, página Web, dependencias, etc., con consignas, o logos diferenciadores que la acrediten como empresa promotora de la diversidad y defensora de la no discriminación contra ninguna persona.

La difusión de este compromiso con la diversidad y las buenas prácticas de la empresa en el marco de encuentros, debates, grupos de trabajo o foros supone una herramienta fundamental para dar a conocer el compromiso y posicionamiento contra la discriminación, compartir experiencias y seguir mejorando a través de la adquisición de nuevos conocimientos y contactos. Es también un buen medio de reforzar y estimular los compromisos de la empresa en esta materia.

Comunicación interna

Proponemos tres objetivos en este ámbito comunicativo:

- 1) la comunicación del compromiso empresarial por la diversidad a todos los estamentos internos.
- 2) la incorporación de la diversidad a los contenidos, medios e imágenes del sistema de comunicación interna.
- 3) la eliminación de barreras que puedan dificultar o incluso impedir a personas pertenecientes a colectivos concretos la participación efectiva en los medios de comunicación corporativa. Este objetivo se dirige a la mejora de los modos y procesos de comunicación interpersonales e interempresariales y a la mejora del funcionamiento de los equipos de trabajo.

Para fundamentar este planteamiento, hemos de entender que la comunicación es una actividad consustancial al trabajo en equipo. Para poder definir a una agregación de individuos como grupo, ha de existir comunicación de algún tipo y sólo ésta la hará un equipo. Mencionamos a continuación acciones y aspectos que pueden mejorar la comunicación interna de la empresa:

Transformar los procesos de comunicación requiere un esfuerzo por fomentar el uso de distintas lenguas y la traducción de los documentos, publicaciones internas, boletines y cartelería a los idiomas más hablados o la representación en los órganos corporativos. Asimismo, reforzará la visualización del compromiso corporativo con la diversidad dentro de la misma empresa.

También requiere la toma de conciencia de la importancia de la comunicación ascendente en el mundo empresarial, es decir, que se dirige desde los/as trabajadores/as hacia la dirección y órganos de gestión de la empresa. Se produce en un contexto, el empresarial, en el que tradicionalmente la comunicación era descendente (de la dirección a los/as trabajadores/as). Las encuestas de clima laboral constituyen herramientas para la implementación de procesos ascendentes. Estas encuestas nos aportarán información muy valiosa sobre la opinión de los trabajadores y trabajadoras de la empresa: sus creencias sobre el trabajo, la política de la empresa, los objetivos empresariales, el estilo de dirección, las políticas de recursos humanos, los procedimientos, las condiciones laborales, sus expectativas y el desarrollo profesional, la formación, e incluso, la propia comunicación interna.

Uno de los contenidos a incluir en las acciones de formación es el entrenamiento en capacidades de comunicación intercultural, para evitar las actitudes etnocéntricas y las distorsiones en la comunicación. De este modo, mejoraremos la capacidad para interpretar adecuadamente la información transmitida por compañeros/as con patrones de comunicación diferentes a causa de procesos de aprendizaje diferentes.

Estas orientaciones, junto con un análisis y diagnóstico de la situación de los contenidos y procesos de comunicación en la empresa según la perspectiva de la diversidad y la elaboración de un código ético, completan las propuestas que realizamos en esta Guía.

AUTODIAGNÓSTICO

- 8.1. ¿Existe un plan de comunicación en su empresa? ¿Se ha realizado algún diagnóstico o planificación incluyendo indicadores y acciones relacionados con la diversidad?
- 8.2. ¿Existe un plan, o al menos acciones, para la difusión del compromiso de la empresa con la gestión de la diversidad? ¿A quién se dirige entre todos los grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa?
- 8.3. ¿Existe un código ético de uso del lenguaje y de las imágenes o, al menos, criterios para su utilización?
- 8.4. ¿Sabe cuántos idiomas diferentes se hablan en su empresa? ¿En cuántos idiomas tiene su empresa traducida la documentación? ¿Cuántos trabajadores de su plantilla cree usted que no entenderían la documentación que se entrega?
- 8.5. ¿Tienen claro los y las trabajadoras de su empresa los protocolos de comunicación tanto horizontal como vertical? ¿Saben a quién dirigirse en cada ocasión?
- 8.6. ¿Se incluyen contenidos relacionados con las competencias de comunicación interculturales en los cursos de formación a trabajadores/as, directivos/as o responsables?

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 8.1. Analizar los procesos de comunicación e identificar barreras o limitaciones a la participación efectiva de todos/as los/as trabajadores/as.
- 8.2. Incorporar a la imagen corporativa de la empresa un logo, rúbrica, consigna o lema que muestre la apuesta de la empresa por la diversidad.
- 8.3. Elaborar un código ético de uso de imágenes, usos lingüísticos y lenguaje no discriminatorio (o incluir en los ya existentes alguna referencia) en los procesos de comunicación externa e interna.
- 8.4. Incluir en las memorias anuales de empresa, dentro del capítulo dedicado a la RSC, un apartado dedicado a la diversidad existente y a la gestión que se realiza de ella. Incluir datos cuantitativos y cualitativos de la plantilla organizados por indicadores de diversidad: sexo, edad, nacionalidad, etc.
- 8.5. Realizar acciones de comunicación interna sobre la evolución del plan de promoción de la diversidad (cartelería, boletines internos, etc.) que permita sensibilizar, movilizar e informar sobre los avances existentes al respecto.
- 8.6. Instalar un tablón de anuncios, que sirva como medio de transmisión de toda la información que pueda resultar de interés a los/as trabajadores/as. Traducir la información a todos los idiomas que se hablen en la empresa.
- 8.7. Poner a disposición del personal un buzón de sugerencias, cuestionarios de opinión, dirección de correo electrónico o línea de teléfono, de carácter anónimo y en varios idiomas, para poder recibir comentarios, sugerencias o quejas. Habilitar también un buzón de sugerencias o formulario en la página Web de la empresa.
- 8.8. Inclusión de información y seguimiento de la temática de la diversidad en el orden del día de reuniones, seminarios, encuentros o convenciones de la empresa como medio de recordar y estimular los compromisos de la empresa en esta materia.
- 8.9. Realización de encuestas de clima laboral, cuya información puede utilizarse para la confección de otras buenas prácticas.

BUENAS PRÁCTICAS

PRÁCTICA 20: Difusión de experiencias

En el apartado de comunicación, queremos destacar cómo se han utilizado distintos medios de comunicación, tanto interna como externa, para la difusión en todos los estamentos de la plantilla y a los grupos de interés de las buenas prácticas realizadas y del compromiso corporativo por la diversidad.

Hemos descrito alguna de las acciones de Accor (práctica 15). Entre ellas se encontraba el Fórum de las Culturas celebrado en París, al que nos hemos referido en la buena práctica de respeto a la diferencia multicultural. Con motivo del evento se editó un boletín especial dentro de la política de comunicación interna de la empresa. El mismo será editado con una periodicidad anual en diferentes empresas del grupo.

www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=644

Sodexo es otro grupo empresarial al cual hemos hecho referencia en las prácticas 2 y 13. Otra de sus acciones es el envío de un boletín interno, "Inclusion News", a las y los directivos implicados en el ámbito de la gestión de la diversidad. Este boletín incluye entrevistas, noticias de los diferentes países donde la empresa está implantada, noticias de otras entidades o de mejores prácticas en la materia. Otra acción de comunicación interna es la grabación de un videoclip sobre la diversidad disponible en la Intranet de la sociedad y dirigido al conjunto del personal.

www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=657

En la práctica 12 y 21, describimos algunas acciones de Proexport. Esta entidad tiene una página Web en la que destaca diferentes elementos de la gestión de la diversidad: noticias, memorias, actividades de integración, servicios a trabajadores/as etc. Queremos señalar el apartado relacionado con la Memoria de Responsabilidad Social, en el que se ha integrado la dimensión de la diversidad de modo específico.

www.proexport.es

www.proexport.es/proexport/ficha_proyecto.aspx?FrmlId=14

PRÁCTICA 21: Campañas de Sensibilización

Proexport es una asociación integrada por empresas líderes en el sector agrario. Las empresas de Proexport han promovido diferentes campañas de sensibilización tanto dentro de la propia empresa como en su entorno. Algunos ejemplos son:

- **“Todos somos iguales, Todos somos necesarios”**: La campaña incluyó el reparto masivo de miles de folletos y carteles entre los y las trabajadoras de las empresas o la colocación de lonas de gran tamaño en los almacenes con el fin de incrementar la visibilidad y, por lo tanto, la rentabilidad comunicativa, del mensaje nuclear de la campaña.
- **“Siembra Responsabilidad, Cosecha Integración”**. La campaña pretendía reconocer ante la sociedad el protagonismo de los/as trabajadores/as inmigrantes en el desarrollo del sector agrario, al mismo tiempo que apelaba a la responsabilidad tanto por parte de la empresa como de los/as propios/as trabajadores/as extranjeros/as y nacionales a la hora de lograr una plena integración. El soporte elegido eran vallas publicitarias, situadas en los municipios dónde las empresas desarrollan su actividad y para su elaboración se contó con la colaboración de varios/as trabajadores/as y empresas de Proexport.

En el desarrollo y ejecución de ambas campañas colaboraron la Consejería de Política Social, Mujer e Inmigración de la Comunidad de Murcia y el Ministerio de Trabajo e Inmigración.



Campaña “Siembra Responsabilidad, Cosecha Integración”.
Trabajadores/as de empresas asociadas a Proexport



9 Diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*). Empresa y Tercer Sector



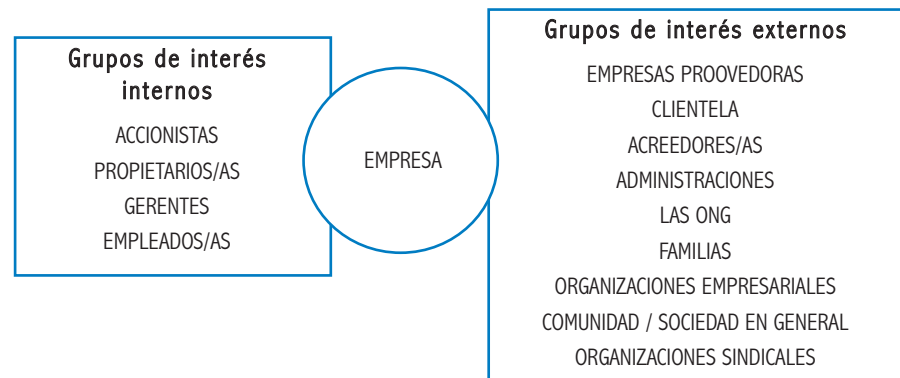


DESCRIPCIÓN

En esta buena práctica pretendemos plantear tres cuestiones unidas a las relaciones de la empresa y su entorno: la importancia del enfoque de los grupos de interés o *stakeholders*, la relación del diálogo social con la diversidad y la importancia de la colaboración de la empresa y el Tercer Sector o entidades sin ánimo de lucro.

Stakeholders es un término inglés que en España se ha traducido como grupos de interés. Su uso comenzó hace ya 25 años por Freeman¹, para referirse a todos aquellos actores que se pueden ver afectados por las actividades de una empresa u organización. Su enumeración e identificación es especialmente importante de cara a la planificación estratégica de las operaciones de una empresa y a todos sus procesos de relaciones externas: comunicación, responsabilidad social corporativa, etc.

Se han definido, al menos, los siguientes grupos de interés:



Se trata de un enfoque integrador, extendido a partir de la incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa en la gestión de la empresa. No sólo cumple con las obligaciones económicas, legales, éticas y sociales de la empresa con respecto a sus accionistas, sino también hacia los/as empleados/as, clientela, comunidades locales, medioambientales, empresas proveedoras y distribuidoras. La propuesta de analizar todos aquellos grupos, instituciones y organizaciones que afectan a la actividad de la empresa, amplía el marco de relaciones y las posibilidades de cooperación, que redundará en la mejora de la consecución de los objetivos de la empresa y la productividad.

Este enfoque permitirá a la empresa identificar aquellos grupos o instituciones que, de un modo u otro, interactúen con ella. Así, podrá establecer alianzas, cooperar en el logro de sus estrategias y objetivos y establecer sinergias para la prestación de servicios, transmisión de información, organización de actividades u otro tipo de colaboraciones que en algunos casos redundarán en beneficio directo para la empresa.

¹ R. E. Freeman (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*

Así por ejemplo, en muchos casos, el conocimiento que las ONG han tenido de las leyes de extranjería o las situaciones de asilo y refugio y de los procesos de contratación de personas extranjeras ha sido mayor que el de muchos servicios de empleo de las administraciones o los propios servicios legales de las empresas. Este conocimiento se ha transferido a las empresas, facilitando soluciones a casos concretos. En otros casos se han diseñado cursos impartidos por estas ONG a través de convenios con empresas o se han prestado servicios de información y asesoramiento a trabajadores/as de origen extranjero.

Proponemos que la empresa establezca acuerdos de colaboración con su entorno para el diálogo social, el desarrollo comunitario, la formación, el cuidado medioambiental, etc., y en particular para la gestión de la diversidad.

En segundo lugar, queremos hacer referencia a la importancia de incluir la perspectiva de la diversidad en el Diálogo Social, que tradicionalmente ha existido entre representantes de los/as trabajadores/as, el mundo empresarial y las administraciones. Es otro de los elementos prácticos esenciales para un mejor desempeño de una política de empresa a favor de la diversidad cultural.

Es relevante desarrollar una reflexión sobre la aparición de las ONG, su función y su papel en el marco del mercado laboral. El Tercer Sector se ha convertido en un actor fundamental a la hora de desarrollar políticas de acción social, medioambiental, de cooperación o de la propia gestión de la diversidad. En el mundo laboral, dirige muchas de sus acciones a la integración de colectivos en riesgo de exclusión, a la intermediación laboral, a la formación ocupacional e inicial o a la sensibilización.

Su función está claramente diferenciada de la de otros actores, como los sindicatos, que encauzan las reivindicaciones y los intereses de los/as trabajadores/as en sus relaciones laborales, sobre sus condiciones laborales y salariales, su marco legal, la huelga, la negociación del convenio colectivo o la representación de los/as trabajadores/as como tales. Todos los actores podrán encontrarse, sin embargo, a la hora de definir acciones de carácter social.

El diálogo social es uno de los marcos claramente definidos como propios de las relaciones entre trabajadores/as a través de sus representantes sindicales y la empresa. En él se ha de integrar también la gestión de la diversidad, como medio para que se convierta en un enfoque global. A escala macro se pueden establecer acuerdos marco sectoriales o intersectoriales que establezcan los principios generales aquí expuestos y tendentes a garantizar la igualdad de trato y la no discriminación a los/as trabajadores/as. A escala micro permitirá llegar a acuerdos para el análisis y mejora de los sistemas de gestión de la empresa, la difusión del compromiso con la diversidad, la interlocución con la plantilla o el diseño y la organización de medidas y acciones de atención a la diversidad.



Por último, hemos de señalar las posibilidades de cooperación entre las entidades del Tercer Sector y las empresas, que se plasma en colaboraciones donde convergen intereses comunes. Las colaboraciones pueden plasmarse de forma puntual e informal o a través de convenios. Es necesario, por ambas partes, una implicación de toda la estructura organizativa.

Esta nueva relación permite al Tercer Sector acercarse al mundo empresarial y trabajar con todos los actores del ámbito laboral en persecución de sus objetivos como ente social. Por su parte, la empresa puede beneficiarse de este trabajo conjunto, tanto a nivel interno, como en relación con la sociedad en la que se encuentra. Estos intereses mutuos aproximan a las empresas al tejido social y ambiental.

En los últimos años se ha producido un cambio en estas relaciones. Hasta ahora, en muchas ocasiones las ONG se limitaban a solicitar a las empresas un apoyo económico mediante el patrocinio, el marketing con causa u otros mecanismos. Actualmente se ha pasado a diseñar de modo conjunto actuaciones y proyectos de carácter social o a la prestación de servicios (intermediación, formación...) orientados al cambio y mejora social y no a la venta de servicios.

El ámbito de la gestión de la diversidad constituye un espacio con enorme potencialidad para el establecimiento de acuerdos entre empresa y las ONG. Para que esta colaboración se convierta en una buena práctica, debe comprometer a ambas partes a medio/largo plazo. En la presente Guía hemos ido detallando multitud de actuaciones en las que es posible la colaboración:

- traducción
- mediación social intercultural
- formación inicial y ocupacional
- acciones de concienciación y sensibilización
- voluntariado corporativo
- financiación de acciones sociales y ambientales mediante patrocinio o cesión de recursos
- prestación de servicios profesionales a trabajadores/as derivados/as por la empresa: bolsa de trabajo, itinerarios, información, documentación y asesoramiento, vivienda...
- organización de actividades de carácter intercultural
- asesoramiento y apoyo en la gestión de la diversidad y otros aspectos relacionados con la acción social y medioambiental
- implementación de acciones dirigidas a la igualdad y a la integración de colectivos desfavorecidos



AUTODIAGNÓSTICO

- 9.1. ¿Ha identificado cuales son los grupos de interés (stakeholders) relacionados con su empresa? ¿Dispone de alguna estrategia de cooperación y comunicación con ellos?
- 9.2. ¿Se ha incorporado en el diálogo con los representantes sindicales la perspectiva de la diversidad? ¿Hay en marcha alguna actuación relacionada con la gestión de la diversidad en el marco del diálogo social?
- 9.3. ¿Ha identificado algún tipo de colaboración positiva para su empresa que pudiera llevar a cabo con alguna ONG?
- 9.4. ¿Cuántas ONG de su localidad podría mencionar? ¿Podría decir qué servicios prestan? (rellenar cuadro)
- 9.5. De las ONG nombradas, ¿mantiene o ha mantenido la empresa algún tipo de relación con alguna de ellas? (rellenar cuadro)

ONG	Servicios	Tipo de contacto (Nunca - Puntual - Continuo)

- 9.6. ¿Tiene la empresa algún listado del tejido asociativo disponible para los/as trabajadores/as? En caso afirmativo, ¿está incluido en el dossier de acogida?

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 9.1. Las empresas europeas que han sido pioneras en este ámbito han firmado con los sindicatos, bien a nivel nacional o bien europeo, acuerdos dedicados en todo o en parte a la promoción de la diversidad.
- 9.2. Establecer convenios y acuerdos con entidades sociales para la organización de actividades y proyectos (interculturalidad, encuentros, etc.)
- 9.3. Disponer de un listado del Tercer Sector de la zona en el que se incluyan los servicios que cada ONG ofrece e incluirlo en el dossier de acogida.
- 9.4. Posibilitar y potenciar el Voluntariado Corporativo, fórmula en la que la empresa permite que los/as trabajadores/as dediquen ciertas horas de su horario a colaborar con una organización no lucrativa.
- 9.5. Participación en proyectos de codesarrollo con los países de origen de sus trabajadores/as. El codesarrollo es una estrategia en el marco de la cooperación internacional que busca unir los flujos migratorios y el desarrollo horizontal tanto del país de origen como el de acogida. Se puede participar en el asesoramiento de proyectos productivos en países de origen, formación en origen, transferencia de conocimiento o tecnología, etc.
- 9.6. Diversas formas de financiación de proyectos: patrocinio, reutilización de recursos, mecenazgo, etc.
- 9.7. Igualar donaciones. Las empresas pueden firmar acuerdos con organizaciones del Tercer Sector para "igualar las donaciones" que les hayan hecho sus empleados/as. Dentro de este acuerdo, la empresa se compromete a hacer una donación igual a la que haya hecho su empleado/a a la organización con la que tengan firmado el acuerdo.



BUENAS PRÁCTICAS

PRÁCTICA 22: Acuerdos con organizaciones sindicales

En 2004, el grupo PSA Peugeot-Citroen firmó en París un acuerdo con seis organizaciones sindicales francesas sobre "la diversidad y la cohesión social en la empresa". Las principales medidas de este acuerdo se refieren a la selección, formación y la creación de un observatorio paritario de la diversidad.

Para la empresa, una de sus principales motivaciones era que "la diversidad representa una fuerza y una ventaja económica y social para la competitividad de la empresa". Se pretende la internacionalización de los efectivos y la integración en el seno del grupo de perfiles variados, incluyendo contratos de inserción para las personas de baja cualificación.

En este acuerdo también existe el compromiso de no emplear términos o criterios ilícitos o discriminatorios en las ofertas de empleo, empleando para ello y siempre que sea posible, métodos de selección centrados en las aptitudes, competencias y experiencias. Todas las personas encargadas de la preselección de candidatos/as recibirán una formación de prevención de la discriminación y se realizarán auditorías internas regularmente para verificar la correcta aplicación de las disposiciones del acuerdo.

También se crea la figura del observatorio paritario de la diversidad y de la igualdad y del Responsable de la Diversidad el cual velará por el cumplimiento del acuerdo y al que se podrá acudir en caso de dudas en la interpretación o de aplicación de los puntos acordados.

Nota de prensa:

www.psa-peugeot-citroen.com/document/presse_communique/accord_Diversite1094724430.pdf

Acuerdo sobre la diversidad y la cohesión social en la empresa:

web.lerelaisinternet.com/cfecgc-peugeot-citroen/accords/apsa05-2004.pdf



PRÁCTICA 23: Colaboración en organización de jornadas. Red Acoge-empresas

En diciembre de 2008, Red Acoge organizó, en colaboración con Murcia Acoge, la Universidad de Murcia y Proexport una Jornada titulada "La gestión de la diversidad cultural: una estrategia empresarial". Red Acoge, desde 1991, año de su fundación, y a través de sus 25 organizaciones federadas, ha trabajado de forma integral con las personas inmigrantes y colaborado con el mundo empresarial y organismos públicos y privados en busca de una convivencia integradora.

Ayudados en nuestra experiencia, Red Acoge persigue ahora acompañar al sector empresarial en este nuevo desafío e impulsar el conocimiento, reconocimiento y gestión de la diversidad cultural existente en las plantillas actuales. Esta Jornada se organiza en el marco de una colaboración más amplia en la que se han realizado otras actividades: encuentros interculturales, sensibilización al empresariado etc.

Los objetivos de la jornada fueron:

- Ofrecer un espacio de encuentro e intercambio de ideas y experiencias sobre la gestión de la diversidad cultural entre el tejido empresarial y otros agentes relacionados.
- Poner en conocimiento de los distintos agentes sociales asistentes el proyecto de sensibilización que la Red Acoge lleva a cabo y la herramienta utilizada para tal propósito: la "Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas de acción y Buenas Prácticas".

La jornada fue cofinanciada por el Fondo Social Europeo y el Ministerio de Trabajo e Inmigración. La documentación entregada y las ponencias pueden encontrarse en la página Web de Red Acoge.

www.redacoge.org/jornadadiversidad





10 Evaluación y seguimiento





DESCRIPCIÓN

El seguimiento y evaluación periódicos de las políticas de gestión de la diversidad cultural en la empresa, junto con su difusión, son elementos imprescindibles para poder valorar, cuantitativa y cualitativamente, el desempeño, la implantación y el verdadero impacto de estas prácticas en el seno de la empresa.

“Las empresas tienen varias razones para medir los costes y beneficios de la inversión en políticas de diversificación del personal: en primer lugar, miden para impulsar la acción; en segundo lugar, dichos programas constituyen inversiones; en tercer lugar, la medición justifica el empleo de recursos escasos, y por último, con la medición los empresarios aprenden a gestionar futuras inversiones similares”. (CSES¹, 2003)

Medir estos resultados es uno de los grandes retos en este campo debido a la complejidad de esta medición. La dificultad resulta de la complicación de aislar el impacto asociado a las medidas de gestión de la diversidad cultural puestas en práctica, del impacto de muchos otros factores que intervienen en el rendimiento de una empresa.

Existen sin embargo diferentes modelos y marcos creados a partir de la iniciativa europea “Estudio de Indicadores y métodos de la CE” que están siendo empleados en la actualidad, preferentemente por empresas multinacionales. Estos modelos pueden servir como base del trabajo de otras empresas interesadas en esta tarea. Son modelos como el Cuadro de mando integral de Harvard (*Harvard Balanced Scorecard*²), el Modelo de Calidad Europeo (*European Quality Model*³) y el Marco de Medición de la Diversidad (*Measurement Framework for Diversity*). Otras empresas que hemos mencionado en estas buenas prácticas, como Sodexo, también han desarrollado sistemas de indicadores⁴.

La tarea de evaluar los resultados de un plan de gestión de la diversidad puede recaer en medios internos a la empresa, siempre que cuenten con la suficiente autonomía y libertad para realizar esta labor con garantías, o bien, en medios externos e independientes que lleven a cabo una “auditoria de la diversidad” y verifiquen si se han cumplido los objetivos marcados en el plan estratégico.

Un requisito para la superación de los obstáculos y el impulso a este tipo de políticas de gestión a gran escala en la empresa, es la implicación de instituciones públicas u organismos privados de tipo profesional en esta estrategia, que garanticen el cumplimiento de las acciones de seguimiento y evaluación.

Para ello, sería recomendable el diseño de una norma para la gestión de la diversidad que sistematizara todos los procedimientos a seguir para ayudar a una empresa a gestionar y promover la diversidad bajo los principios éticos de la no discriminación e igualdad.

La norma podría estar basada en otras ya existentes aplicadas a la gestión en la empresa como son las normas ISO 900 (calidad) y SA8000 y SGE 21 (responsabilidad social), lo que facilitaría su implementación al basarse en estándares ya familiares para muchos empresarios y empresarias.

Un capítulo importante de esta norma cubriría la evaluación y el estudio de costes y beneficios. Esto ayudaría al empresario o empresaria a poner en práctica estas medidas fomentadoras de la diversidad y valorar su aporte en la empresa.

Además de las aportaciones de la norma, precisamos de otros medios dirigidos al seguimiento de la realidad. La creación de observatorios de la diversidad es un tipo de medida coherente para realizar esta labor de monitorización y auditoría de los acuerdos y compromisos asumidos por la empresa. Estos observatorios podrán desarrollar estudios longitudinales que muestren los avances o retrocesos en materia de promoción de la diversidad, acompañados de los pertinentes indicadores cuantitativos o cualitativos. Para esto han de involucrarse entidades supraempresariales, federaciones y organizaciones empresariales, administraciones públicas, entidades sociales y las ONG, universidades...

Uno de los aspectos a tener en cuenta en la evaluación y seguimiento será su utilización como instrumento para la sensibilización, utilizando el conocimiento generado para la difusión de las buenas prácticas de la empresa en el marco de encuentros, debates, grupos de trabajo o premios en favor de la diversidad. Parte de este objetivo ya se ha realizado en el marco de los programas o iniciativas transnacionales de la Unión Europea mediante el seguimiento y difusión de buenas prácticas o la edición de éstas.

¹ Center for Strategy & Evaluation Services (CSES), (2003) *Costes y beneficios de la diversidad*.

² www.hbs.edu

³ www.efqm.org

⁴ La filial estadounidense del grupo Sodexo ha puesto en marcha un cuadro de indicadores denominado “Sodexo diversity index” (SDI) en el que se miden diferentes elementos asociados a la gestión de la diversidad en la empresa y a su capacidad de atraer y retener al personal más cualificado y de diversas procedencias. Además este índice se utiliza como mecanismo de incentivo a los cuadros directivos en función de su resultado, ya que el 25% de sus bonus por incentivos están asociados a la evolución de este indicador. Se puede consultar en uds.uvm.edu/documents/2007_diversity_report.pdf www.sodexousa.com/usen/Images/2008DiversityandInclusionReport_tcm87-101198.pdf

**AUTODIAGNÓSTICO**

- 10.1. ¿Existe un sistema de evaluación de la gestión de la diversidad en su empresa?
- 10.2. ¿Dispone de una batería de indicadores para la evaluación de la gestión de la diversidad?
¿Están integrados en otros sistemas de monitorización, seguimiento o evaluación de la actividad empresarial?
- 10.3. ¿Publica en alguno de sus informes o memorias los aspectos relacionados con la gestión de la diversidad?
- 10.4. ¿Hay algún departamento, equipo o persona que tenga como función la evaluación de la gestión de la diversidad?

PROPUESTAS PARA LA ACCIÓN

- 10.1. Puesta en marcha de un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos, y en general, de un sistema de evaluación de la gestión de la diversidad en su empresa.
- 10.2. Creación de micro-observatorios de la diversidad por parte de organizaciones o federaciones empresariales, administraciones públicas etc.
- 10.3. Actividades de divulgación de la evaluación: documentación y encuentros de buenas prácticas, boletines, página Web, publicaciones en general.
- 10.4. Publicación de un "Informe de la diversidad de la empresa" o inclusión de un punto específico en los informes ya existentes (igualdad, RSC, balance social) en los que se contemplan indicadores como:
 - Incremento de la plantilla de un año a otro, según sexo, edad, minorías étnicas, personas con discapacidad, idiomas, etc.
 - Distribución de la plantilla según cargo y por aspecto de diversidad.
 - Enumerar número de quejas/problemas registrados en cuestión de convivencia y presentar las soluciones aportadas.
 - Presentar el resultado de las entrevistas de trabajo por género, grupo étnico, etc.
 - Participación en eventos, iniciativas con otras empresas e instituciones.
- 10.5. Entrevistas y/o cuestionarios periódicos para todos los trabajadores y trabajadoras que no ofrezcan información cualitativa sobre la gestión de la diversidad (la evolución desde el año anterior, las diferencias entre diferentes miembros de la plantilla (hombre/mujer, directivos/empleados, jóvenes/veteranos/as, etc.).

**BUENAS PRÁCTICAS****PRÁCTICA 24: Observatorio de la Diversidad**

El Observatorio de discriminaciones (OBSERVATOIRE DES DISCRIMINATIONS) fue creado por miembros del CERGORS (Centro de estudios e investigación sobre organizaciones y relaciones sociales de la Universidad Paris I). Este observatorio responde a la voluntad de desarrollar estudios e investigaciones sobre cualquier forma de discriminación. Utiliza diversas técnicas de investigación y su enfoque es pluridisciplinar. También colabora y apoya a diferentes instituciones tanto públicas como privadas.

Además de la línea de estudios e investigaciones, también presta servicios a las empresas en sus planes de promoción de la diversidad y de lucha contra la discriminación:

- Realización de test sobre procesos de selección de personal (fundamentalmente en las fases de recepción de CV y de entrevistas personales)
- Estudios estadísticos de la diversidad y la discriminación en la empresa
- Auditorías de diversidad de los procedimientos de recursos humanos
- Medición de estereotipos explícitos e implícitos en los procesos de selección
- Sensibilización y formación al personal de recursos humanos u otro personal
- Estudio de impacto de la puesta en marcha de una estrategia de diversidad en la empresa (p.ej., reacciones de la clientela y empresas proveedoras, resultados, etc.)
- Comunicación interna y externa
- Apoyo en la negociación y el diálogo social

www.observatoiredesdiscriminations.fr

PRÁCTICA 25: Logo de diversidad

Un organismo de certificación externo a la empresa (AFNOR, Francia) es el encargado de evaluar regularmente el cumplimiento de los criterios de normalización y, en su caso, de otorgar una marca de reconocimiento y calidad.

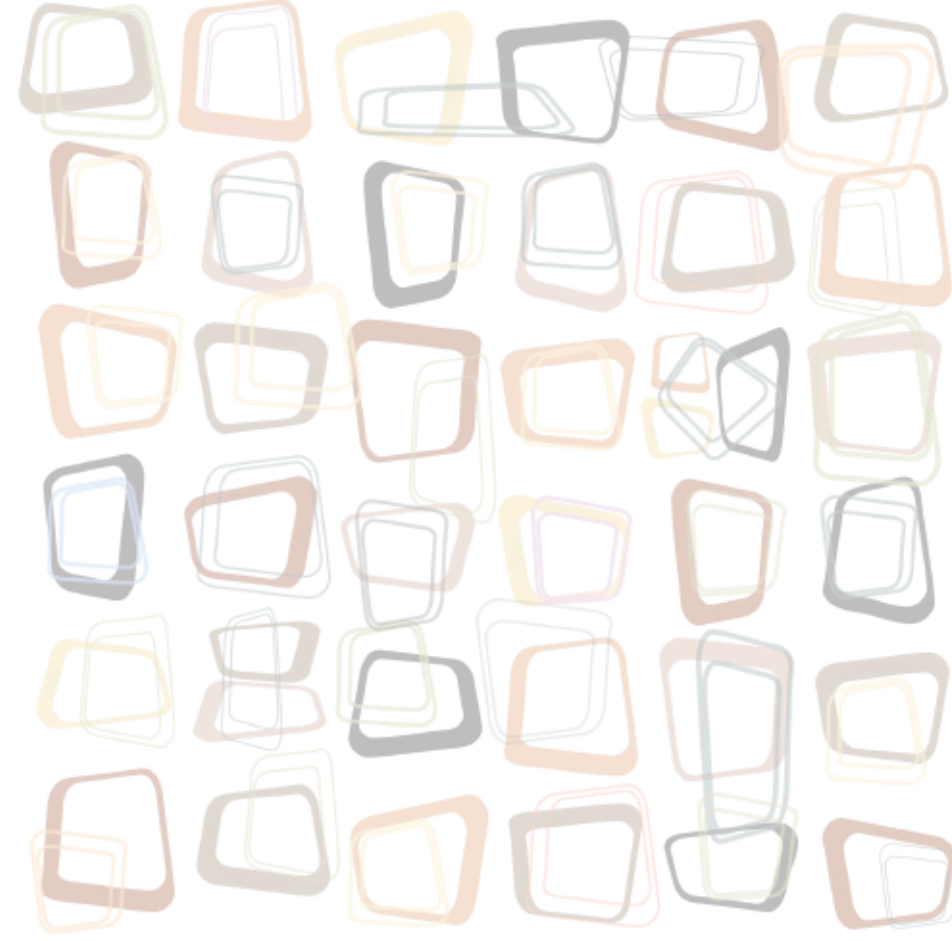
Para la certificación se evalúan 5 ámbitos:

- 1.- Estado actual de la diversidad en el organismo
- 2.- Política de Diversidad: definición, grado de formalización y puesta en marcha de planes de actuación
- 3.- Comunicación interna, sensibilización y formación
- 4.- Gestión de la diversidad en las diferentes actividades del organismo: selección, acogida e integración, evolución profesional, formación, comunicación externa, colaboración con los actores territoriales, relaciones con las empresas proveedoras, relaciones con la clientela,...
- 5.- Medidas de seguimiento, evaluación y mejora continua de la diversidad

www.afaq.org

Listado de preguntas de autodiagnóstico y de propuestas de acción

Listado de preguntas de autodiagnóstico y de propuestas de acción





LISTADO DE PREGUNTAS DE AUTODIAGNÓSTICO

1. Implicación y compromiso estratégico de la diversidad

- 1.1. ¿Considera la diversidad cultural en su plantilla positiva para su empresa? ¿Podría darnos algunos ejemplos de estos efectos positivos?
- 1.2. ¿Se ha planteado su empresa la gestión de la diversidad como un aspecto a tener en cuenta en la organización?
- 1.3. ¿Conoce los beneficios que una buena gestión de la diversidad podría traer a su empresa?
- 1.4. ¿Existe una figura o comité responsable de diversidad?
- 1.5. ¿Han elaborado un Plan de Gestión de la Diversidad en la empresa?
- 1.6. La alta dirección ¿ha adoptado un compromiso corporativo relacionado con la diversidad?
- 1.7. ¿A qué departamentos afectan las acciones implementadas relacionadas con la gestión de la diversidad?
- 1.8. ¿Se contempla la gestión de la diversidad en el plan estratégico?
- 1.9. ¿Realiza su empresa alguna de las acciones mencionadas a continuación o ha integrado la perspectiva de la diversidad en ellas?
 - a. Declaración institucional referida a la diversidad
 - b. Código ético o de conducta
 - c. Uso de las normas de calidad en relación a la diversidad
 - d. Plan de Comunicación
 - e. Plan de Formación

2. Reclutamiento y Selección

- 2.1. ¿Su empresa ha realizado una evaluación de los procesos de selección y reclutamiento para analizar si existe un impacto sobre la diversidad en su plantilla?
- 2.2. ¿Se ha modificado o mejorado alguno de los instrumentos de sus procesos de selección y reclutamiento por considerarlos incorrectos, poco eficaces o discriminatorios, para adaptarse a la creciente diversidad existente?
- 2.3. ¿A través de qué medios se da a conocer una vacante existente en su empresa? ¿Se contemplan mecanismos para la incorporación de minorías étnicas, grupos desfavorecidos o minoritarios?
- 2.4. ¿Se ha traducido la documentación utilizada para facilitar su uso en caso de que los puestos de trabajo no requieran un dominio perfecto del idioma?



- 2.5. ¿Se considera importante la nacionalidad de un candidato o candidata para la adecuación a un puesto de trabajo? ¿Se ha evaluado que los criterios de selección eviten prejuicios?
- 2.6. ¿Considera que los/as responsables de selección de su empresa poseen las competencias interculturales necesarias para llevar a cabo el proceso de contratación de forma equitativa?

3. Acogida

- 3.1. ¿Los trabajadores y trabajadoras disponen de la información necesaria sobre la empresa y el entorno antes de incorporarse a su puesto de trabajo? ¿Los y las trabajadoras han solicitado en alguna ocasión el tipo de documentos mencionados (información sobre la empresa, el entorno etc.)?
- 3.2. ¿Existen procedimientos o acciones planificadas dirigidas a mejorar la incorporación de nuevos trabajadores y trabajadoras en su empresa? ¿Contemplan los elementos relacionados con las necesidades específicas de un/a trabajador/a de origen extranjero? ¿Están el resto de sus necesidades integradas en un marco general destinado a cualquier trabajador o trabajadora, independientemente de su origen?
- 3.3. ¿Se han establecido acuerdos con entidades del entorno para facilitar servicios, información u orientación a los nuevos/as trabajadores/as?
- 3.4. ¿En cuántos idiomas tiene su empresa traducida la documentación básica? ¿Sabe cuántos idiomas diferentes se hablan en su empresa y cuáles son los mayoritarios?
- 3.5. ¿Su empresa dispone de un dossier de acogida? En caso afirmativo, ¿cuántos de los puntos mencionados anteriormente cubre (información sobre la empresa, el entorno etc.)?
- 3.6. ¿Existe en su empresa una figura parecida a la descrita aquí como mentor/a? En caso afirmativo, ¿cuáles son los puntos en común?

4. Clima laboral e inclusión

- 4.1. ¿Cómo es el clima laboral en su empresa? ¿Hay identificación entre los/las trabajadores/as y los objetivos de la empresa?
- 4.2. ¿Ha realizado alguna vez un estudio de clima laboral dentro de su empresa?
- 4.3. ¿Conoce si sus trabajadores/as ven la diversidad en la empresa como un elemento enriquecedor o como algo negativo?
- 4.4. ¿Ha observado interés por parte de sus trabajadores/as por participar en actividades de convivencia?
- 4.5. ¿Ha organizado algún evento en su empresa encaminado a fomentar la convivencia entre los/as miembros de su plantilla? Si es el caso, ¿cree que mejoran las relaciones entre ellos/as?



4.6. ¿Conoce eventos o actividades que se hayan organizado en otras empresas? ¿Ha participado alguno/a de sus empleados/as en alguno de estos eventos?

5. Respeto a prácticas multiculturales

5.1. ¿Ha tomado su empresa alguna medida dirigida al respeto de las prácticas culturales para fomentar la integración entre personas de distintos orígenes?

5.2. ¿Se ha atendido alguna petición que se haya planteado por parte de alguno/a de sus empleados/as relacionada con el respeto a la diferencia?

5.3. ¿Se ha tomado alguna medida de adaptación de servicios, prestaciones, regalos, horarios o espacios en su empresa por razones de carácter cultural o religioso?

6. Desarrollo personal y profesional. Formación

6.1. ¿Considera que sus trabajadores/as perciben la empresa como una organización que promueve la igualdad a todos los niveles?

6.2. ¿Se han puesto en marcha acciones y procesos en su empresa que promuevan la igualdad de oportunidades?

6.3. ¿Ha diseñado la empresa un plan de formación? El presupuesto de formación ¿cubre a todos/as los/as empleados/as de la organización de forma eficiente?

6.4. ¿Existen sistemas de participación de los/as trabajadores/as en su empresa? ¿Participan del mismo modo las personas de origen extranjero que las autóctonas? ¿Puede identificar barreras para su participación?

6.5. ¿Existen sistemas y planes de formación e integración en la empresa de colectivos desfavorecidos?

6.6. ¿Cuál es el índice de rotación en su empresa? ¿Y de temporalidad? ¿Qué criterios sigue para atraer talento a su organización? ¿Tiene que ver con la existencia o no de medidas de gestión de la diversidad?

6.7. ¿Realiza algún tipo de consulta a sus empleados/as sobre la formación que desean recibir?

6.8. ¿Desempeñan funciones de responsabilidad los/as trabajadores/as de origen extranjero? ¿Podrían verse afectados por los criterios de promoción de su empresa?

7. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar

7.1. ¿Considera necesario favorecer la atención de las necesidades personales de sus trabajadores/as y sus familias?



7.2. ¿Considera que tiene un conocimiento ajustado de las posibles necesidades de conciliación de su plantilla? ¿Cuáles son, a su juicio, los mayores problemas de conciliación a los que se enfrentan los/as miembros de la misma?

7.3. ¿Cree que ofrecer una flexibilidad en los horarios a la población de origen extranjero tendría un impacto positivo en su empresa?

7.4. ¿Existen medidas en su empresa dirigidas a la conciliación? ¿Se han dispuesto guarderías, flexibilizado horarios o adoptado algún otro tipo de medida? ¿Acceden los trabajadores/as extranjeros/as en igualdad de condiciones a estos servicios?

7.5. ¿Cuántos/as trabajadores/as de su plantilla trabajan a tiempo parcial? ¿Sabe si es de interés de alguno/a de sus trabajadores/as reducir su jornada? ¿Estaría dispuesto/a a facilitar este tipo de contrato?

8. Comunicación

8.1. ¿Existe un plan de comunicación en su empresa? ¿Se ha realizado algún diagnóstico o planificación incluyendo indicadores y acciones relacionados con la diversidad?

8.2. ¿Existe un plan, o al menos acciones, para la difusión del compromiso de la empresa con la gestión de la diversidad? ¿A quién se dirige entre todos los grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa?

8.3. ¿Existe un código ético de uso del lenguaje y de las imágenes o, al menos, criterios para su utilización?

8.4. ¿Sabe cuántos idiomas diferentes se hablan en su empresa? ¿En cuántos idiomas tiene su empresa traducida la documentación? ¿Cuántos trabajadores de su plantilla cree usted que no entenderían la documentación que se entrega?

8.5. ¿Tienen claro los y las trabajadoras de su empresa los protocolos de comunicación tanto horizontal como vertical? ¿Saben a quién dirigirse en cada ocasión?

8.6. ¿Se incluyen contenidos relacionados con las competencias de comunicación interculturales en los cursos de formación a trabajadores/as, directivos/as o responsables?

9. Diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*). Empresa y tercer sector.

9.1. ¿Ha identificado cuales son los grupos de interés (*stakeholders*) relacionados con su empresa? ¿Dispone de alguna estrategia de cooperación y comunicación con ellos?

9.2. ¿Se ha incorporado en el diálogo con los representantes sindicales la perspectiva de la diversidad? ¿Hay en marcha alguna actuación relacionada con la gestión de la diversidad en el marco del diálogo social?



- 9.3. ¿Ha identificado algún tipo de colaboración positiva para su empresa que pudiera llevar a cabo con alguna ONG?
- 9.4. ¿Cuántas ONG de su localidad podría mencionar? ¿Podría decir qué servicios prestan?
- 9.5. De las ONG nombradas, ¿mantiene o ha mantenido la empresa algún tipo de relación con alguna de ellas?
- 9.6. ¿Tiene la empresa algún listado del tejido asociativo disponible para los/as trabajadores/as? En caso afirmativo, ¿está incluido en el dossier de acogida?

10.- Evaluación y seguimiento

- 10.1. ¿Existe un sistema de evaluación de la gestión de la diversidad en su empresa?
- 10.2. ¿Dispone de una batería de indicadores para la evaluación de la gestión de la diversidad? ¿Están integrados en otros sistemas de monitorización, seguimiento o evaluación de la actividad empresarial?
- 10.3. ¿Publica en alguno de sus informes o memorias los aspectos relacionados con la gestión de la diversidad?
- 10.4. ¿Hay algún departamento, equipo o persona que tenga como función la evaluación de la gestión de la diversidad?

LISTADO DE PROPUESTAS DE ACCIÓN

1. Implicación y compromiso estratégico de la diversidad

- 1.1. De modo general, la incorporación de la diversidad de forma transversal a todos los ámbitos de la empresa como un enfoque integrado en la gestión.
- 1.2. Adhesión a alguna carta de diversidad ya existente o elaboración de una propia. Ver práctica.
- 1.3. Incorporación de la gestión de la diversidad al plan estratégico de la empresa, tanto en sus líneas de actuación como en los valores.
- 1.4. Designación de una persona o comité responsable de diversidad.
- 1.5. Redacción de un Plan de Gestión de la Diversidad o su incorporación en algún otro plan de la empresa, como por ejemplo el de Igualdad o el de Responsabilidad Social Corporativa, Comunicación y Formación.
- 1.6. Elaboración de un código ético o de conducta desde la perspectiva de la diversidad.



2. Reclutamiento y Selección

- 2.1. Diagnósticos de los procedimientos de gestión de los recursos humanos con el fin de estudiar su adecuación al principio de no discriminación. Para determinar si hay o no discriminación, la empresa revisará sus modelos de selección y reclutamiento, de acceso y confidencialidad a la información, su sistema de remuneración, la promoción interna, etc., para verificar si las mismas son favorecedoras y respetuosas de la diversidad.
- 2.2. Anuncios de convocatorias de empleo no discriminatorios y traducidos a diferentes idiomas. La descripción de la oferta no debe contener requisitos discriminatorios contra ningún tipo de persona o colectivo y debe limitarse a describir las competencias necesarias para la realización del trabajo.
- 2.3. Utilización del Curriculum Vitae anónimo. En este currículum no se incluye información personal que no se considera relevante para la realización del trabajo que se pretende cubrir. Este C.V. no incluirá nombre y apellidos (puede incluir iniciales), ni fotografía, edad, nacionalidad o dirección. Este mismo principio de anonimato se debe extender a los diferentes formularios que utilizan las empresas para recoger información sobre los/as candidatos/as.
- 2.4. Diseñar o revisar el guión estructurado para la entrevista. Revisar con detalle que las preguntas de este guión estén directamente vinculadas a comprobar la capacidad del candidato o candidata para realizar el trabajo. Cuidar el lenguaje y evitar preguntas que entren en el terreno personal, y puedan incomodarle innecesariamente, como las relacionadas con el estado civil/familiar, salud, edad, etc.

3. Acogida

- 3.1. Iniciar medidas favorecedoras de la integración. De modo general:
 - a. acciones de información en materia de salud
 - b. información sobre vivienda y alojamiento
 - c. impulso al conocimiento del idioma
 - d. acuerdos con otros agentes sociales para la cobertura de necesidades concretas: colaboración con las ONG, asociaciones empresariales, sindicatos y corporaciones locales, acuerdos de financiación (préstamos, leasing, etc.)
 - e. puesta a disposición de salas polivalentes multiculturales para diversos usos (reuniones, usos religiosos...)



- 3.2. En el caso de contrataciones en origen, diseñar un programa de actuaciones para el momento de la llegada con el fin de facilitar la integración del/de la inmigrante en el menor tiempo posible. Es importante prever la intermediación o incluso la cesión, alquiler o construcción de viviendas destinadas a trabajadores/as contratados/as en origen.
- 3.3. Elaborar un listado de documentos a incluir en el dossier, previamente consensuados con los/as trabajadores/as. Para ello, emplear una carpeta organizada por apartados, que posibilite la fácil lectura de todos los documentos, revisándolos anualmente.
- 3.4. Introducir el concepto de mentoring/tutelaje en la estrategia de RRHH de su empresa. Debe aparecer en el dossier de acogida e incluir las funciones de esta figura y el período de duración de las mismas.
- 3.5. Buscar recursos existentes en la zona para las labores de traducción: programas sociales, colaboración con las ONG, traductores/as homologados/as...

4. Clima laboral e inclusión

- 4.1. Organización de foros y encuentros en los que los/as trabajadores/as expongan aspectos de su vida que favorezcan el conocimiento y la interrelación con los demás.
- 4.2. Organización en la empresa de un "Día de la diversidad" en el que se impartan talleres y cursos de formación sobre aspectos relacionados con la diversidad en el ámbito de trabajo. Estará dirigido a toda la plantilla y se buscará la mezcla en los mismos grupos de trabajo.
- 4.3. Elaboración de un Calendario Intercultural, donde además de incluir las festividades locales puedan venir marcadas las festividades de otros países y los días declarados internacionales (el aniversario de la Declaración de los Derechos Humanos, Día por la eliminación de la discriminación racial, racismo y xenofobia, el Día de la diversidad cultural, el diálogo y el desarrollo, etc.)
- 4.4. Coordinación con otras empresas para la organización de eventos destinados a mejorar la convivencia.
- 4.5. Apoyo al aprendizaje de la lengua castellana por parte de la empresa en horarios flexibles y cómodos para el personal.
 - a. Contratación de profesorado
 - b. Colaboración con las ONG y otras organizaciones
 - c. Otros recursos de la zona

5. Respeto a prácticas multiculturales

- 5.1. Traducir documentos e información relevante a los idiomas presentes en la empresa.
- 5.2. Posibilitar la celebración de festividades de carácter tradicional de los/as empleados/as.



- 5.3. Posibilidad de incorporar accesorios de vestimenta al uniforme laboral, como por ejemplo, el hiyab o velo islámico.
- 5.4. Facilitar lugares para el rezo.
- 5.5. Recurrir a mediadores/as interculturales (servicios públicos, Tercer Sector...) para prevenir o actuar en situaciones de conflicto.
- 5.6. Revisar los servicios y prestaciones a sus empleados/as en relación con la diversidad de su plantilla (comedores de empresa, cesta de navidad, cenas o comidas corporativas, regalos, etc.)

6. Desarrollo personal y profesional. Formación

- 6.1. Promoción de igualdad de oportunidades: potenciar cláusulas de igualdad de remuneración, tanto en los convenios colectivos como, en su caso, en los planes de igualdad impulsados por las empresas.
- 6.2. Entrevistas personales para conocer las perspectivas y aspiraciones de formación y trabajo de cada empleado/a que sirvan para diseñar un itinerario de formación personalizado.
- 6.3. Elaboración de diagnósticos de necesidades formativas y planes de formación personalizados, que integren:
 - a. Formación y capacitación: formación socio-laboral y de competencias culturales
 - b. Cursos de reciclaje y aprendizaje de nuevas técnicas
 - c. Ciclos formativos nocturnos
 - d. Inclusión de la diversidad como tema transversal en cualquier tipo de formación
- 6.4. Promover la formación de formadores/as de distinta nacionalidad como vía de mejora para la transmisión de conocimientos a los/as trabajadores/as extranjeros/as.
- 6.5. Desarrollo de planes de acceso al empleo para colectivos desfavorecidos según la realidad de la zona: minorías, personas discapacitadas, mujeres afectadas por la violencia de género, extranjeros/as en situación de vulnerabilidad, etc.

7. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar

- 7.1. Dos veces al año realizar encuestas anónimas, entrevistas personales o reuniones grupales que permitan descubrir las necesidades de conciliación de la plantilla. Con esto se persigue conocer también el grado de satisfacción de la plantilla y buscar soluciones consensuadas a las necesidades planteadas.
- 7.2. Ofrecer un servicio de asistencia y asesoramiento integral que sea conocido por toda la plantilla y dé su servicio en un horario adecuado. En él se podrán cubrir diversos aspectos de la vida de los/as empleados/as: asistencia jurídica, psicológica o profesional, salud, acceso a Internet,



servicios para el hogar, etc. También contempla la posibilidad de facilitar el contacto de los/as miembros de la plantilla con ciertas instituciones de la administración. Este servicio puede ponerse en marcha por la propia empresa, organizaciones o federaciones empresariales o mediante la colaboración con distintas ONG.

- 7.3. Adaptación de horarios y períodos de vacaciones. Adaptar la duración de los permisos a la distancia del viaje a realizar.
- 7.4. Integrar, en un plan de conciliación o dentro de otros planes de la empresa, diferentes medidas que favorecen la conciliación personal y familiar y el aumento del tiempo libre:
 - Facilitar el acceso a guarderías para aquellos/as con menores a cargo y a centros de día para las personas mayores o con necesidades especiales
 - En la distribución de los turnos, considerar las necesidades particulares de cada trabajador/a (cuidado de niños/as, personas a cargo, etc.)
 - Trabajo compartido: dos personas contratadas a media jornada para un mismo puesto se organizan entre sí para distribuir el trabajo en el horario más conveniente para cada una

8. Comunicación

- 8.1. Analizar los procesos de comunicación e identificar barreras o limitaciones a la participación efectiva de todos/as los/as trabajadores/as.
- 8.2. Incorporar a la imagen corporativa de la empresa un logo, rúbrica, consigna o lema que muestre la apuesta de la empresa por la diversidad.
- 8.3. Elaborar un código ético de uso de imágenes, usos lingüísticos y lenguaje no discriminatorio (o incluir en los ya existentes alguna referencia) en los procesos de comunicación externa e interna.
- 8.4. Incluir en las memorias anuales de empresa, dentro del capítulo dedicado a la RSC, un apartado dedicado a la diversidad existente y a la gestión que se realiza de ella. Incluir datos cuantitativos y cualitativos de la plantilla organizados por indicadores de diversidad: sexo, edad, nacionalidad, etc.
- 8.5. Realizar acciones de comunicación interna sobre la evolución del plan de promoción de la diversidad (cartelería, boletines internos, etc.) que permita sensibilizar, movilizar e informar sobre los avances existentes al respecto.
- 8.6. Instalar un tablón de anuncios, que sirva como medio de transmisión de toda la información que pueda resultar de interés a los/as trabajadores/as. Traducir la información a todos los idiomas que se hablen en la empresa.



- 8.7. Poner a disposición del personal un buzón de sugerencias, cuestionarios de opinión, dirección de correo electrónico o línea de teléfono, de carácter anónimo y en varios idiomas, para poder recibir comentarios, sugerencias o quejas. Habilitar también un buzón de sugerencias o formulario en la página Web de la empresa.
- 8.8. Inclusión de información y seguimiento de la temática de la diversidad en el orden del día de reuniones, seminarios, encuentros o convenciones de la empresa como medio de recordar y estimular los compromisos de la empresa en esta materia.
- 8.9. Realización de encuestas de clima laboral, cuya información puede utilizarse para la confección de otras buenas prácticas.

9. Diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*). Empresa y tercer sector.

- 9.1. Las empresas europeas que han sido pioneras en este ámbito han firmado con los sindicatos, bien a nivel nacional o bien europeo, acuerdos dedicados en todo o en parte a la promoción de la diversidad.
- 9.2. Establecer convenios y acuerdos con entidades sociales para la organización de actividades y proyectos (interculturalidad, encuentros, etc.)
- 9.3. Disponer de un listado del Tercer Sector de la zona en el que se incluyan los servicios que cada ONG ofrece e incluirlo en el dossier de acogida.
- 9.4. Posibilitar y potenciar el Voluntariado Corporativo, fórmula en la que la empresa permite que los/as trabajadores/as dediquen ciertas horas de su horario a colaborar con una organización no lucrativa.
- 9.5. Participación en proyectos de codesarrollo con los países de origen de sus trabajadores/as. El codesarrollo es una estrategia en el marco de la cooperación internacional que busca unir los flujos migratorios y el desarrollo horizontal tanto del país de origen como el de acogida. Se puede participar en el asesoramiento de proyectos productivos en países de origen, formación en origen, transferencia de conocimiento o tecnología, etc.
- 9.6. Diversas formas de financiación de proyectos: patrocinio, reutilización de recursos, mecenazgo, etc.
- 9.7. Igualar donaciones. Las empresas pueden firmar acuerdos con organizaciones del Tercer Sector para "igualar las donaciones" que les hayan hecho sus empleados/as. Dentro de este acuerdo, la empresa se compromete a hacer una donación igual a la que haya hecho su empleado/a a la organización con la que tengan firmado el acuerdo.



10. Evaluación y seguimiento

- 10.1. Puesta en marcha de un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos, y en general, de un sistema de evaluación de la gestión de la diversidad en su empresa.
- 10.2. Creación de micro-observatorios de la diversidad por parte de organizaciones o federaciones empresariales, administraciones públicas etc.
- 10.3. Actividades de divulgación de la evaluación: documentación y encuentros de buenas prácticas, boletines, página Web, publicaciones en general.
- 10.4. Publicación de un “Informe de la diversidad de la empresa” o inclusión de un punto específico en los informes ya existentes (igualdad, RSC, balance social) en los que se contemplen indicadores como:
 - Incremento de la plantilla de un año a otro, según sexo, edad, minorías étnicas, personas con discapacidad, idiomas, etc.
 - Distribución de la plantilla según cargo y por aspecto de diversidad.
 - Enumerar número de quejas/problemas registrados en cuestión de convivencia y presentar las soluciones aportadas.
 - Presentar el resultado de las entrevistas de trabajo por género, grupo étnico, etc.
 - Participación en eventos, iniciativas con otras empresas e instituciones.
- 10.5. Entrevistas y/o cuestionarios periódicos para todos los trabajadores y trabajadoras que nos ofrezcan información cualitativa sobre la gestión de la diversidad (la evolución desde el año anterior, las diferencias entre diferentes miembros de la plantilla (hombre/mujer, directivos/empleados, jóvenes/veteranos/as, etc.).

1. Bibliografía

2. Webgrafía

3. Enlaces de interés

BIBLIOGRAFÍA

- ABDALLAH-PRETCEILLE, M. (2003): *La educación intercultural*. Barcelona. Idea Books.
- CEAR – EUSKADI (2006): *Inmigración y Empresa. Apuntes para la gestión de la diversidad cultural en clave de comunicación y calidad. Cuadernos sociológicos Vascos*. Núm. 19. Gobierno Vasco
- CENTRE FOR STRATEGY & EVALUATION SERVICES (CSES) (2003): *Costes y beneficios de la diversidad*. Comisión Europea
- CÓRCOLES CUBERO, A. (2007): *Manual de acogida en la empresa*. Fundación Confemetal. Madrid
- DE ANCA, C. y VÁZQUEZ, A. (2005): *La gestión de la diversidad en la organización global*. Pearson Educación
- EQUALBUR TRANSNACIONAL PROJECT (2007): *Guía para la Gestión de la Diversidad*. Ayuntamiento de Burgos y otros
- FOCUS CONSULTANCY & THE CONFERENCE BOARD (2005): *The business case for diversity, good practices in the workplace*. Comisión Europea
- GARCÍA GARRIDO, J.L. (1995): *Interculturalismo: el reto de la educación Europea*. Vela Mayor, 5
- GIMÉNEZ, C. (2005): *Convivencia. Conceptualización y sugerencias para la praxis. Puntos de Vista, nº 11. Cuadernos del Observatorio de las Migraciones y Convivencia Intercultural de la Ciudad de Madrid*. Ayuntamiento de Madrid
- INTERNATIONAL SOCIETY FOR DIVERSITY MANAGEMENT (2007): *Manual de formación en Gestión de la Diversidad*. Comisión Europea
- MENACHO CHIOK, L.P (2007): *Diccionario de género y otros términos conexos*. MIMDES-Gestiopolis
- MILLIKEN, F.J. Y MARTINS, L.L. (1996): *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*. Academy of Management Review. 21
- PELÁEZ, C. (coord.) (2007): *Segundo libro blanco de la integración sociolaboral de refugiadas, refugiados e inmigrantes*. CEAR - Madrid
- PIN ARBOLEDAS, J. R., GARCÍA LOMBARDÍA, P. y GALIFA DE IRUJO, A. (2004 y 2007): *Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. IRCO-IESE, Sagardoy Abogados y Creade

WEBGRAFÍA

- BIBLIOTECA EMPRESARIAL CINCO DÍAS (2004): *Manual de la Empresa Responsable. Guía para la gestión de la diversidad y la inclusión. Fascículo 09*.
<http://www.clubsostenibilidad.org/documentacion/2004/37.pdf>
- CARRASCO, D. (2007): *Informe Global de buenas prácticas en inmigración e instituciones nacionales de DDHH*. Naciones Unidas.
http://www.nhri.net/docs/INFORME_BUENAS_PRACTICAS_15MAR07.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2004): *La gestión de la diversidad: ¿Qué gana la empresa?*
http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/Fact_Sheets/es/040511_es_Div.pdf
- FAMP (2004): *Igualdad de oportunidades: Guía de Recomendaciones para las Empresas*. Proyecto ITACA- Equal.
<http://www.famp.es/famp/publicaciones/ficheros/2004calidad.pdf>
- IESE (2004): *Libro Blanco sobre las mejores prácticas para la integración del trabajador Inmigrante en las empresas españolas*
http://insight.iese.edu/casos/Study_0034.pdf
- MARTIN ALCAZAR, F., ROMERO FDEZ, P. y SÁNCHEZ GARDEY, G., (2005): *Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo*. Universidad de Cádiz
http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?tipo_busqueda=CODIGO&clave_revista=737
- PROYECTO LA EMPRESA MESTIZA *Guía de propuestas prácticas para fomentar el mestizaje organizacional*. Equal, ME20.
http://www.aulasolidaridad.org/Documentos/Guia_Empresa_Mestiza.pdf
- RIBERA, A. (2004): *Guía para la gestión de la gestión de la diversidad y la inclusión. Manual de la Empresa Responsable, 9* Biblioteca Empresarial Cinco Días
<http://www.clubsostenibilidad.org/documentacion/2004/37.pdf>
- SÁNCHEZ GARDEY, G. *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz.
<http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/gestiondiversidadunivcadiz.pdf>
- SÁNCHEZ, J.C., TEJERO, B., YURREBASO, A. Y LANERO, A. (2006): *Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos*. Universidad de Salamanca, España.
<http://www.aibr.org/antropologia/01v03/articulos/010301.pdf>
- UNESCO (2001): *Declaración Universal de la Unesco sobre la diversidad cultural*
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>

ENLACES DE INTERÉS

- CARTA DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA (*Charte de la diversité en entreprise*)
<http://charte-diversite.com/>
- CENTRO DE INFORMACIÓN DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL
<http://www.observatoriorsc.org>
- CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER. EMPRESA Y CONCILIACIÓN
<http://www.empresaconciliacion.com>
- EI PACTO MUNDIAL
<http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>
- FORÉTICA - Asociación de empresas y profesionales de la RSE
<http://www.foretica.es>
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD
<http://www.empresaysociedad.org>
- FUNDACIÓN PARA LA DIVERSIDAD
<http://www.fundaciondiversidad.org>
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE
<http://www.globalreporting.org>
- IMMI -Train – Apoyando una selección eficaz de trabajadores inmigrantes
http://www.spi.pt/immi-train/pages_ES/index_es.htm
- INSTITUTO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
<http://www.iegd.org>
- MAPA INTERCULTURAL
<http://www.interculturemap.org>
- RED EUROPEA PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
<http://www.csreurope.org/pages/en/toolbox.html>
- REVISTA DIVERSITYINC
<http://www.diversityinc.com/>
- SOCIEDAD INTERNACIONAL PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD (*International Society for Diversity Management*)
<http://www.idm-diversity.org>
- OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
<http://www.observatoriorsc.org>

Cofinanciado por:



UNION EUROPEA

FONDO SOCIAL EUROPEO

Invierte en tu futuro



RED **acoge**

