

GUÍA

PARA LA **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**
EN **ENTORNOS PROFESIONALES**

NIPO: 790-11-169-7



MINISTERIO
DE TRABAJO
E INMIGRACIÓN



Grupo de Expertos/as:

José Manuel Fresno, Sonsoles Morales, Marta Muñiz, Mercedes Wullich, y CIDALIA, Consultoría técnica en diversidad, SLL.

Grupo de Validación:

Empresas y Organizaciones empresariales: Asociación de Servicio Integral y Sectorial para Ancianos (ASISPA); Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid; Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME); Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG); Ecooo; ECO 45; El Universo de Ecuador en España; Empieza Consultora; Ferrovial; Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR); Forética- Asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social en la empresa; IKEA; Improvingworklife; ISS Facility Services España; Marco Aldany; Minority Comunicación; Puentes Global; Securitas Aviation; Talent Global.

ONGs, Asociaciones de Inmigrantes y otras entidades: Asociación Comisión Católica Española de Migración (ACCEM); Asociación de Cooperación Bolivia-España (ACOBEB); Asociación por la integración de los inmigrantes profesionales (INPROIN); Asociación de mujeres profesionales por la integración (AMPI); Asociación de Refugiados e Inmigrantes Peruanos (ARI-PERU); Asociación Rumiñahui Hispano-Ecuatoriana para la colaboración al desarrollo de África y América Latina; Asociación socio-cultural IBN BATUTA (ASCIB); Cruz Roja Española; Fundación Ideas; Fundación Secretariado Gitano (FSG); Fundación CEPAIM para la acción integral con inmigrantes; Fundación para la Diversidad; Fundación San Ezequiel Moreno; ONGD Entreculturas; Red Acoge; Voluntariado de Madres Dominicanas (VOMADE-VINCIT)

Sindicatos: Comisiones Obreras, Unión General de Trabajadores, Unión Sindical Obrera.

Sector Público: Subdirección General de Régimen Jurídico de la Dirección General de Inmigración de la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración; Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas de la Secretaría de Estado de Empleo y Dirección Provincial de Madrid del Instituto Nacional de la Seguridad Social del Ministerio de Trabajo e Inmigración; Secretaría de Estado de Igualdad, Dirección General de Política Social, Familias e Infancia, y Consejo para la Promoción de la Igualdad de Trato y No Discriminación de las Personas por el Origen Racial o Étnico del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad; Fundación Pluralismo y Convivencia del Ministerio de Justicia; Oficina de Derechos Humanos del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación; Dirección General de Políticas Migratorias de la Junta de Andalucía; Dirección General para la Inmigración de la Generalitat de Catalunya; Dirección General por la Mujer y la Igualdad de la Generalitat Valenciana; Oficina para la no Discriminación del Ayuntamiento de Barcelona; Federación Española de Municipios y Provincias; Organización Internacional de las Migraciones (OIM); British Council en España.

Universidades y Escuelas de Negocios: Centro de Diversidad de IE Business School; Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA); Universidad Pontificia Comillas; Universidad Rey Juan Carlos.

Dirección y coordinación:

Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia: Nicolás Marugán Zalba, Rosa Iturzaeta Manuel, Antonio García Gómez y Donatella Candura.

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado

<http://publicacionesoficiales.boe.es>



© Ministerio de Trabajo e Inmigración

Edita y distribuye: Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia

José Abascal, 39 28071 Madrid | Correo electrónico: oberaxe@mtin.es | <http://www.oberaxe.es>

NIPO: 790-11-168-1

Depósito legal: M-43948-2011

Diseño y maquetación: Carmen de Hijos

Impresión: Seg Color

Esta obra ha sido impresa en papel reciclado 100%



Esta publicación ha recibido apoyo del Programa Comunitario europeo para el Empleo y la Solidaridad (2007-2013) de la Dirección General para el Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea. Este programa fue establecido para apoyar financieramente la implementación de los objetivos de la Unión Europea en el área del empleo y los asuntos sociales, tal y como quedó establecido en la Agenda Social y por lo tanto contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Estrategia de Lisboa en estos ámbitos.

El programa, con una duración de siete años, se dirige a todos los grupos de interés que puedan ayudar a dar forma al desarrollo de políticas y legislación en materia de empleo y asuntos sociales apropiadas y efectivas, entre los 27 estados miembros de la UE, EFTA-EEA, y países candidatos y pre-candidatos.

La misión de PROGRESS es reforzar la contribución de la UE en el apoyo a los compromisos y esfuerzos de los Estados Miembro para crear más y mejores empleos y construir una sociedad más inclusiva. Para ello el PROGRESS:

- Proporciona análisis y asesoramiento político en las áreas PROGRESS;
- Controla e informa sobre la implementación de la legislación y políticas de la UE en las áreas PROGRESS;
- Promociona la transferencia política, aprendizaje y apoyo entre los estados miembros en los objetivos y prioridades de la UE;
- Transmite la visión de los grupos de interés y la sociedad en su conjunto.
- Para más información: <http://ec.europa.eu/progress>

"La información contenida en esta publicación no refleja necesariamente la posición y opinión de la Comisión Europea"

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

- 1** INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO
- 2** UN LARGO Y SINUOSO CAMINO: DE LA DIVERSIDAD A LA INCLUSIÓN
 - 2.1 POR QUÉ HABLAMOS HOY DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
 - 2.2 DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD
 - 2.3 LA PUESTA EN MARCHA DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
 - 2.4 ALGUNOS RETOS Y DESAFÍOS ACTUALES RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
- 3** LA IGUALDAD DE TRATO Y NO DISCRIMINACIÓN PARA PERSONAS INMIGRANTES Y MINORÍAS ÉTNICAS EN EL ÁMBITO LABORAL
 - 3.1 ACLARANDO CONCEPTOS
 - 3.2 LA NORMATIVA ANTIDISCRIMINACIÓN EN EUROPA Y EN ESPAÑA
 - 3.3 LA DISCRIMINACIÓN EN EL EMPLEO: FRECUENCIA Y MOTIVACIONES
- 4** PANORAMA GENERAL DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA
 - 4.1 COMPLEJIDAD Y DINAMISMO DEL ENTORNO: AUMENTO DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA
 - 4.2 NECESIDAD DE GESTIONAR LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA
 - 4.2.1 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
 - 4.2.2 COSTES DE NO GESTIONAR LA DIVERSIDAD
 - 4.3 SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
- 5** LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA VITAL PARA POTENCIAR ENTORNOS DIVERSOS
 - 5.1 EL RETO DE LA DIVERSIDAD: MOVER LOS CIMIENTOS PARA REFUNDARLOS
 - 5.2 INFORMACIÓN, COMPRENSIÓN, COLABORACIÓN
 - 5.3 PRIMERO LOS VALORES, DESPUÉS LA COMUNICACIÓN
 - 5.4 LIDERAR COMUNICANDO
 - 5.5 SIN FRONTERAS: NOS MIRAMOS Y NOS MIRAN
 - 5.6 COMUNICACIÓN, HERRAMIENTAS, COHERENCIA Y TRANSPARENCIA
- 6** METODOLOGÍA E INDICADORES
 - 6.1 METODOLOGÍA PARTICIPATIVA: GRUPOS DE TRABAJO
 - 6.2 FASES DEL PROYECTO: RESULTADOS ALCANZADOS
 - 6.3 CONSIDERACIONES DE PARTIDA EN EL USO DE INDICADORES
 - 6.4 INDICADORES DEL GESDI
- 7** VALORACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE LAS ORGANIZACIONES
- 8** SELECCIÓN DE CASOS DE ÉXITO
 - 8.1 RESUMEN DE LOS OCHO CASOS DE ÉXITO
 - 8.2 RESUMEN DE LAS EXPERIENCIAS A DESTACAR POR BLOQUES DEL PROYECTO GESDI
- 9** CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
 - 9.1 EL PROYECTO: LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO UNA CUESTIÓN CLAVE
 - 9.2 PRÁCTICAS DE LAS ORGANIZACIONES: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES
 - 9.3 PRINCIPALES RETOS
- 10** ANEXO: PANORAMA EUROPEO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Presentación institucional

La Dirección General de Integración de los Inmigrantes presenta una nueva publicación enmarcada en el Programa Comunitario europeo PROGRESS.

Se trata del producto final del proyecto **GESDI “Gestión de la diversidad en el mundo laboral”** que ha llevado a cabo el **Observatorio español del Racismo y la Xenofobia** y que persigue mejorar la igualdad de trato y la gestión de la diversidad en el mundo laboral, reforzando la imagen positiva de la integración de los inmigrantes y minorías étnicas en el ámbito de la empresa y entornos profesionales.

La atención a la diversidad y su gestión, especialmente en materia de diversidad cultural, es todavía en algunos ámbitos un tema incipiente. Organismos internacionales como Naciones Unidas o la Unión Europea, así como diversos Estados, han ido desarrollando cada vez más iniciativas que, desde la óptica de la igualdad de oportunidades y la no discriminación, junto con otras medidas de sensibilización, sientan importantes bases y contribuyen a impulsar el respeto a la diversidad.

Creemos que gestionar la diversidad dentro de una organización puede incrementar las posibilidades de captar talento, y consideramos que la diversidad enriquece la cultura organizacional, y es a su vez, una ventaja competitiva.

Esperamos que esta publicación nos ayude a mejorar en esta línea, con el conocimiento de las experiencias y casos de éxito que se mencionan, y que se han analizado en base a cinco grupos de indicadores que abarcan un amplio espectro de la gestión de la diversidad: Igualdad y no discriminación, Recursos Humanos, Comunicación, Procesos Organizativos y Compromiso Organizacional.

En la metodología aplicada se ha contado con la opinión y validación de un grupo representativo de los diversos ámbitos involucrados: administraciones públicas, empresas y asociaciones empresariales, sindicatos, universidades, sociedad civil, etc. que trabajan la gestión de la diversidad en el contexto profesional. Junto a estas entidades un grupo de expertos y expertas en las áreas mencionadas, han elaborado y seleccionado los indicadores, evaluado y analizado las experiencias y han propuesto recomendaciones que se exponen en cuatro capítulos de la presente Guía.

En este sentido, esperamos que las experiencias analizadas y la metodología utilizada nos ayuden a todos y especialmente a quienes están involucrados en la gestión de la diversidad como herramienta clave para el desarrollo, la competitividad, la cohesión social, y la paz.

Estrella Rodríguez Pardo

Directora General de Integración de los Inmigrantes

1

INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

La Dirección General de Integración de los Inmigrantes (Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración) a través del Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (Oberaxe), lidera el Proyecto GESDI “Gestión de la diversidad”. Este proyecto está cofinanciado, en el marco del Programa Progress Antidiscriminación, por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea. El proyecto GESDI se ha desarrollado en el período comprendido entre el 1 de diciembre de 2010 y el 30 de noviembre de 2011.

El proyecto ha tenido como objetivo mejorar la igualdad de trato y la gestión de la diversidad en el mundo laboral, reforzando la imagen positiva de la integración de los inmigrantes y minorías étnicas en el ámbito de las empresas y entornos profesionales.

El objetivo general se desglosa en cuatro objetivos específicos:

- Trabajar de forma directa con entornos profesionales tales como empresas, organizaciones empresariales y otros agentes clave, que estén trabajando o tengan interés en implantar en el seno de sus organizaciones procesos de gestión de la diversidad.
- Identificar casos de éxito y buenas prácticas de integración y gestión de la diversidad étnica y cultural en el mundo profesional, tanto a nivel nacional como europeo.
- Generar herramientas que apoyen a las organizaciones en el análisis de la situación de los inmigrantes y las minorías étnicas en el espacio profesional y faciliten el diagnóstico de la diversidad cultural.
- Comunicar y difundir la experiencia sensibilizando al tejido empresarial y otras entidades.



El proyecto ha tenido como objetivo mejorar la igualdad de trato y la gestión de la diversidad en el mundo laboral, reforzando la imagen positiva de la integración de los inmigrantes y minorías étnicas en el ámbito de las empresas y entornos profesionales.

A la hora de analizar la gestión de la diversidad, desde el proyecto GESDI, se han tenido en cuenta las siguientes cuatro premisas de partida:

1. Existen numerosos estudios, artículos y experiencias de gestión de la diversidad en otros ámbitos, como pueden ser las políticas de igualdad entre mujeres y hombres, que llevan muchas de las organizaciones o la integración de las personas con discapacidad en los entornos profesionales. Si bien se ha profundizado menos, o de manera incipiente, en la gestión de la diversidad en las organizaciones de personas inmigrantes y minorías étnicas. En este sentido, el proyecto GESDI toma, como punto central para su desarrollo, el análisis de la gestión de la diversidad en las organizaciones, centrándose en las personas inmigrantes y minorías étnicas. Se ha tenido en cuenta numerosos y diversos materiales¹ que recogen por un lado buenas prácticas y por otro propuestas de indicadores de autodiagnóstico. También destacan las memorias, los informes, ofertas de trabajo, planes estratégicos, campañas (externas e internas) de comunicación y demás documentos que las organizaciones analizadas han puesto a disposición del proyecto GESDI para su análisis.
2. Es diferente la gestión de la diversidad en el sector público que en el sector privado. No sólo por los contrastes motivados por la distinta naturaleza de las organizaciones públicas o privadas, si no por otros condicionantes como son las leyes y normas que regulan el acceso a la función pública. Así mismo, dentro del sector privado, se deben tener en cuenta las diferentes realidades y modelos organizativos. Hemos trabajado con empresas multinacionales internacionales que tienen una o varias sedes en España, con empresas multinacionales de origen español, con PYME (pequeñas y medianas empresas que cuentan entre 0 y 249 personas asalariadas), con Microempresas (de cero a nueve asalariados).

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) en España las PYME representaban a 1 de enero de 2010, el 99.88% del tejido empresarial²:

Empresas españolas según estrato de personas asalariadas y porcentaje del total, 2009

Sin asalariados	Micro-empresas 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	TOTAL
1.772.355	1.352.363	136.843	21.934	3.283.495	3.879	3.287.374
53.91%	41.14%	4.16%	0.67%	99.88%	0.12%	100.0%

Fuente: INE, DIREC 2010 (datos a 1 de enero de 2010).

¹ Véase la Bibliografía al final del apartado.

² *Retrato de la PYME 2011*, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

3. Por último hay que tener en cuenta el sector en el que opera la organización. Para el proyecto GESDI se han tenido en cuenta las diferentes realidades de las organizaciones, contemplando sectores diversos (farmacéutico, hostelería y restauración, construcción, servicios, agricultura, tercer sector, etc.) así como el tamaño de las organizaciones (desde empresas con dos personas asalariadas hasta organizaciones con más de ciento treinta mil personas asalariadas).

Una cuestión transversal a toda la Guía es el hecho de que se han tenido en cuenta las diferentes realidades (empresas pequeñas, medianas, multinacionales...) incluyendo a organizaciones del tercer sector junto con otras muy heterogéneas. Es preciso aclarar, en este apartado de premisas preliminares del proyecto GESDI el hecho de que, en ocasiones, se hagan referencias a empresas y en otras a organizaciones, siendo estas últimas en su conjunto, el objetivo del proyecto GESDI.

Distribución sectorial de las empresas españolas y porcentaje total, 2009

Industria	Construcción	Comercio	Resto de Servicios	TOTAL
229.537	510.909	796.746	1.750.182	3.287.374
7.0%	15.5%	24.2%	53.2%	100.0%

Fuente: INE, DIREC 2010 (datos a 1 de enero de 2010).

4. La gestión de la diversidad en las organizaciones es una cuestión clave. Numerosos estudios e investigaciones constatan, con datos, los beneficios de llevar a cabo políticas de gestión de la diversidad. La Comisión Europea³, en su estudio *El coste y beneficio de la Diversidad* (2003: 3) señala las cinco ventajas más significativas que las mismas “empresas con políticas activas de Diversidad” asignan a la Diversidad, siendo éstas:

- Fortalecimiento de valores culturales dentro de la organización.
- Mejora de la reputación de la compañía.
- Ayuda a atraer y conservar personas con mucho talento.
- Incremento de la motivación y la eficiencia de la plantilla.
- Aumento de la innovación y creatividad entre los empleados.

3 Véase también el *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*, VVAA (2007), Internacional Society for Diversity Management

Una estrategia de crecimiento global es justamente creer de manera fehaciente, que la diversidad añade valor a las empresas y que sus costes económicos finalmente son mínimos. Diversos estudios lo han demostrado ya. Los estudios hechos en los EEUU, por el gabinete de Mc Kinsey & Company⁴ y los estudios anuales “Women matter”, han establecido una relación entre la presencia de mujeres en las estructuras de gobierno y una mejora del rendimiento de dichas instituciones. Cedric Haring⁵, (2009), publicó un estudio, que después de haber analizado la “performance” de más de quinientas empresas estadounidenses, llega a la conclusión de que las empresas que poseían mayor diversidad “racial” y una importante mezcla de nacionalidades de origen, demostraron mejores resultados en varios segmentos: resultados económicos, número de clientes, etc. En Francia el estudio de Goodwill Management⁶ y el IMS-Entreprendre pour la Cité, entre 2009 y 2010, han cifrado las aportaciones y los costes de la diversidad en las empresas francesas y los resultados confirman lo mismo; costes mínimos para las empresas si la diversidad es bien gestionada.

En consonancia con los objetivos del proyecto y las fases del mismo, la presente guía se estructura en tres grandes bloques. En primer lugar se presentan cuatro artículos de índole teórica, en los que los expertos que han trabajado en la elaboración de los indicadores y en la selección de las experiencias abordan cuestiones clave en la gestión de la diversidad, desde el punto de partida de por qué hablamos de gestión de la diversidad, cuáles son las dimensiones de la misma, el desarrollo de políticas y los retos y debates actuales, contemplando la normativa antidiscriminación en Europa y España, haciendo un especial hincapié en la discriminación en el empleo, pasando por el panorama general de la gestión de la diversidad en la empresa como una necesidad y una oportunidad, y la cuestión de la comunicación como una herramienta vital para potenciar entornos diversos.

En **un segundo bloque, se recoge la aplicación práctica** de los planteamientos actuales en gestión de la diversidad de las personas inmigrantes y pertenecientes a minorías étnicas en entornos profesionales. Se propone, por un lado, un sistema de indicadores elaborados y consensuados participativamente en el proyecto GESDI, y por otro, un conjunto de buenas prácticas y experiencias de organizaciones en esta materia, seleccionadas en base a los indicadores propuestos.

4 Mc Kinsey & Company, «Women matter, la mixité levier de performance pour l'entreprise» disponible en: http://www.mckinsey.com/locations/pAaris/home/womenmatter_french.asp

5 “Does Diversity pay? Race, Gender, the Business case for Diversity. American Sociological Review, 2009.

6 Las empresas participantes en el estudio en régimen de partenariado han sido AXA, L’Oreal, Orange, Vinci. Disponible: <http://www.goodwill-management.com/publications/diversite-et-performance-economique.html>

En **el tercer bloque**, un apartado a modo de **conclusión y recomendaciones**, con el objetivo de poder identificar los puntos fuertes y débiles de las experiencias analizadas, de tal modo que contribuya a comunicar y difundir la experiencia sensibilizando al tejido empresarial y a otras entidades.

Para finalizar se presenta un Anexo, que recoge algunas de las experiencias europeas más relevantes en materia de gestión de la diversidad.



Una estrategia de crecimiento global es justamente creer de manera fehaciente, que la diversidad añade valor a las empresas y que sus costes económicos finalmente son mínimos.

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN SOCIOLOGICAL REVUE (2009): *Does Diversity pay? Race, Gender, the Business case for Diversity*.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (2011) *Retrato de la PYME*

EQUITY LAB, Asociación Francesa de los Gestores de la Diversidad y Alejandra Palt, Rapport Annuel Diversités <http://www.equitylab.fr/index.php/vers-un-rapport-annuel-diversites.html>

GOODWILL MANAGEMENT y el IMS-ENTERPRENDE POUR LA CITÉ, (2009-2010)

<http://www.goodwill-management.com/publications/diversite-et-performance-economique.html>

INTERNACIONAL SOCIETY FOR DIVERSITY MANAGEMENT, VVAA (2007), *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*. www.idm-diversity.org

MC KINSEY & COMPANY «*Women matter, la mixité levier de performance pour l'entreprise*»)

http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter_french.asp

RED ACOGE, Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa, propuestas para la acción y buenas prácticas (http://www.redacoge.org/diversidad/burgos_15_octubre_2009.html)

2

UN LARGO Y SINUOSO CAMINO: DE LA DIVERSIDAD A LA INCLUSIÓN

2.1. POR QUÉ HABLAMOS HOY DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Aunque las primeras referencias a la diversidad en las organizaciones se producen en EEUU durante los años 70, sus orígenes se remontan a la lucha por los derechos civiles en EEUU, iniciada en los 50/60. De ahí que su foco inicial fueran las relaciones raciales (fundamentalmente población afroamericana) y, en menor medida, las de género, que el movimiento feminista había puesto sobre la mesa. El Departamento de Defensa estadounidense, a través de su Oficina para las Relaciones Raciales, fue uno de los pioneros en organizar las primeras formaciones en diversidad para su personal⁷. Estas sesiones de sensibilización estaban habitualmente dirigidas por una pareja racialmente mixta (blanco/caucasiano y afroamericano, generalmente hombres), y trataban de confrontar los prejuicios y estereotipos a través de una conversación franca y honesta entre los miembros de ambos grupos.

Con el tiempo, el término diversidad fue ampliando su campo de acción para incluir también a otros grupos identitarios: otras etnias como los indios nativos americanos, grupos religiosos, personas con capacidades diferentes (“differently abled”, que en España conocemos por discapacidad), minorías sexuales (gays, lesbianas, bisexuales y transexuales), etc. A finales de los 80 y principios de los 90, la publicación de varios informes sobre el mercado de trabajo⁸ atrajo la atención sobre los profundos cambios sociales y demográficos que se habían producido en la sociedad estadounidense, poniendo de manifiesto su carácter intrínsecamente heterogéneo y multicultural, y despertando por primera vez el interés de las organizaciones, particularmente las empresas, por la gestión de la diversidad⁹. Hasta entonces, la percepción generalizada entendía la diversidad como una obligación, más que como un recurso con potencial estratégico.

La evolución del pensamiento sobre la diversidad, particularmente la corporativa, fue sintetizada por los profesores de Harvard David Thomas y Robin Ely en los siguientes paradigmas¹⁰:

1. Discriminación y Justicia.
2. Acceso y Legitimidad.
3. Aprendizaje y Eficacia.

El **primer paradigma** estaba dirigido a corregir una situación considerada injusta, por discriminatoria, permitiendo y fomentando el acceso a grupos tradicionalmente infrarrepresentados (fundamentalmente mujeres y minorías étnicas). El problema de este enfoque era precisamente ese carácter “daltónico” (“co-

7 DAY, H. R. (1983). *Race relations training in the military*. In D. Landis & R. Brislin (Eds.), *Handbook of Intercultural Training*, Vol. II: Issues in training methodology (pp. 241-289). New York: Pergamon Press.

8 LODEN, M. & ROSENER, J. (1991): *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Business One Irwin, Homewood, Illinois. JOHNSTON, W.B. & PACKER, A.E.: (1987): *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Hudson Institute, Indianapolis, Indiana.

9 KELLY, E. & DOBBIN, F. (1998): *How affirmative action became diversity management*. Princeton University.

10 THOMAS & ELY (1996): “*Making differences matter*”, Harvard Business Review.

lor blind approach”), que ignoraba las diferencias individuales de las personas pertenecientes a cada uno de los grupos, quedándose en una visión estereotipada de los grupos sociales y alimentando, por tanto, las tensiones entre los mismos.

El **segundo paradigma** supuso un avance, en este sentido, ya que se caracterizaba por celebrar las diferencias, aunque su verdadera aportación fue ligar, por primera vez, los beneficios de una fuerza laboral diversa con unos mercados también cada vez más diversos y heterogéneos. Su limitación fue precisamente esta exaltación de la diferencia, olvidando o ignorando la necesidad de buscar un enfoque común o integrador que garantice el avance de la organización hacia un objetivo común, marcado por las prioridades estratégicas.

La virtud del **tercer paradigma**, que publicaciones recientes reconocen ser aún “aspiracional” para la mayoría de las organizaciones¹¹ fue enfatizar la necesidad de poner en valor (*to leverage*) las diferencias individuales para alinearlas con los objetivos generales de la organización. Esta diferencia al servicio de unos fines comunes tiene un potencial transformador y dinámico, involucrando a la organización en un continuo proceso de aprendizaje que, a su vez, contribuye a garantizar su sostenibilidad económica.



El primer paradigma estaba dirigido a corregir una situación considerada injusta.

El segundo paradigma supuso un avance, en este sentido, ya que se caracterizaba por celebrar las diferencias, aunque su verdadera aportación fue ligar, por primera vez, los beneficios de una fuerza laboral diversa con unos mercados también cada vez más diversos y heterogéneos.

11 ERICKSON, T.J. (2011): *Level Three Diversity*. Diversity Executive Magazine. 16 enero 2011.

Es preciso advertir que no todas las organizaciones están preparadas para dar el salto a esta última concepción. Thomas & Ely detallan 8 **condiciones** para que una organización *aprenda* de las diferencias individuales:

1. Sus directivos:

- a.** Deben valorar las diferencias de opinión y perspectivas y
- b.** Deben tener presente tanto los retos como las oportunidades que la diversidad presenta.

2. La cultura organizativa:

- a.** Debe esperar un alto rendimiento de cada individuo;
- b.** Debe estimular el desarrollo profesional de cada individuo.
- c.** Debe fomentar la apertura.
- d.** Debe hacer que los empleados se sientan valorados.
- e.** Debe tener una misión bien formulada y comprendida por todos.
- f.** Debe tener una estructura relativamente igualitaria (jerarquía plana) y poco burocrática.

En nuestro país el discurso corporativo se orienta actualmente en torno al segundo y, en menor medida, al tercer paradigma, como consecuencia del mayor potencial movilizador de sus argumentos entre las cúpulas directivas, dando por supuesto el cumplimiento legal enfatizado por el primero.



La virtud del tercer paradigma fue enfatizar la necesidad de poner en valor (to leverage) las diferencias individuales para alinearlas con los objetivos generales de la organización.

2.2. DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD

Hablar de diversidad es hablar de diferencias. Uno de los modelos clásicos para analizar esas diferencias es el propuesto por Gardenswartz y Rowe¹², que distingue **4 niveles o dimensiones** de la diversidad, como si de las capas de una cebolla se tratase.

Es importante tener presente que¹³

- 1) Una persona puede, evidentemente, pertenecer a más de una categoría.
- 2) La pertenencia a un grupo de identidad no es fija e inmutable.
- 3) Cada grupo es, en sí, heterogéneo.



(Imagen: Gardenswartz, L., Cherbosque, J., Rowe, A. (2008): *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World*. Davies-Black, Mountain View, California)

12 GARDENSWARTZ, L., CHERBOSQUE, J., ROWE, A. (2008): *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World*. Davies-Black, Mountain View, California.

13 KIRTON, G. y GREENE, A.M. (2010): *The Dynamics of Managing Diversity. A critical approach*. Butterworth-Heinemann (Elsevier). Oxford, UK, pp. 13 y ss

Dimensiones internas:

Son las dimensiones clásicas o “sospechosos habituales” (edad, origen étnico, etc). Aparecen recogidas en la legislación de la UE, y suelen ser las elegidas –en su totalidad o parte de ellas– como prioridades por la mayor parte de las organizaciones (p.ej., British Council)¹⁴. Sin embargo, es necesario valorar hasta qué punto nos dan información, cuando las consideramos aisladamente, sobre las características individuales (vendría a ser equivalente a juzgar el contenido de un libro por su portada). Por este motivo, es necesario considerar al tiempo otra dimensión interna: la personalidad. Así, aquellas características personales que los directivos de una organización valoran como positivas o aquellas otras que son vistas con desagrado constituyen un factor esencial a la hora de evaluar las probabilidades de éxito de los profesionales procedentes de las siguientes dimensiones:

Edad

La diversidad generacional es un tema particularmente relevante en el caso europeo y español, dado el significativo envejecimiento de nuestra población y, por consiguiente, de nuestro capital humano. Tanto la prensa económica como la literatura especializada en la gestión de la diversidad han recogido esta preocupación¹⁵, habida cuenta de que las previsiones anuncian que la población española será la más anciana de la Unión Europea en 2050¹⁶.

Género

Pese a ser probablemente la dimensión donde mayores avances se han realizado en los últimos años (es la única dimensión a la que se otorga carácter transversal por lo general), factores como la brecha salarial, el techo de cristal o la escasez de mujeres en puestos influyentes (p.ej. los Consejos de Administración) son indicativos de que aún queda mucho camino por recorrer.

Orientación sexual

Con frecuencia las organizaciones responden con un gesto de incomodidad ante la sola mención de esta dimensión. “¿Por qué tendríamos que preocuparnos de lo que la gente hace en su vida privada?”. El problema es que, nos guste o no, esa distinción entre las esferas social y laboral simplemente no existe. Una organización donde las personas LGTB (Colectivo de lesbianas, gays, transexuales y bisexuales) puedan hablar abiertamente de su vida personal sin convertirse en tema de conversación en torno a la máquina de café suele ser también una organización madura en cuanto al resto de las dimensiones.

Capacidad

Pese a que el modelo original menciona únicamente las diferencias respecto a habilidad física (p.ej. movilidad reducida), incluiríamos también las diferencias cognitivas (p.ej. las personas con síndrome de Down).

14 Véase Capítulo 8, pág 96

15 FERNÁNDEZ, T. (2011): *Manejaré la diferencia generacional en mi empresa*. Expansión y Empleo, 3-8-2011.

16 ARCE, E., BETÉS, F. (2007): *El Mayor Activo: cómo gestionar la valiosa aportación de los mayores de 55 años en la empresa*. Al-mazara, Madrid.

Origen étnico y/o racial

Aunque en países pioneros en el tratamiento de la diversidad como EEUU suele hablarse de raza u origen racial (por motivos históricos), en el contexto de la Unión Europea suele utilizarse la expresión “origen racial o étnico”, más amplia¹⁷.

En España ya existía diversidad étnica y racial con anterioridad a la llegada de personas inmigrantes en los años 90: el pueblo gitano (etnia romaní). Pero el fenómeno de la inmigración tiene, además de características étnicas (p.ej. las personas procedentes de países subsaharianos), otras de tipo cultural, que engloba aspectos tanto lingüísticos (p.ej. el quechua hablado por peruanos y bolivianos) como religiosos (p.ej. las personas originarias de Pakistán, país de mayoría musulmana). Hoy en día, el desarrollo de la competencia cultural es esencial para las organizaciones, tanto para las empresas (en particular aquellas inmersas en procesos de internacionalización) como para las Administraciones Públicas y las ONG, que cuentan con un conjunto de nuevos ciudadanos y nuevas necesidades que atender.

Dimensiones externas:

A diferencia de las anteriores, los aspectos a los que se refieren estas dimensiones externas pueden cambiar a lo largo de la vida de un individuo (la gente se casa o se divorcia, adquiere nueva formación, etc):

- **Origen geográfico:** ¿en qué medida la procedencia geográfica conlleva determinadas asunciones? (p.ej. “los andaluces son vagos”, etc).
- **Nivel socioeconómico:** constituye un multiplicador de las demás diferencias, ya que las pone de manifiesto de manera más evidente (influye, p.ej. en la manera de vestir de una persona, que a su vez condiciona la percepción y expectativas de su grado de competencia y/o “elegibilidad” para puestos superiores).
- **Hábitos recreativos y hobbies:** su importancia radica en que permiten el establecimiento de vínculos relacionales informales, y por tanto afectan a la visibilidad de la persona dentro de la organización (p.ej. jugar al golf o ir a los toros).
- **Educación:** p.ej. la existencia o ausencia de educación formal (título), la procedencia de una universidad pública o privada, de una carrera prestigiosa o minoritaria, etc.

¹⁷ Según la Real Academia de la Lengua, una etnia es “una comunidad humana definida por afinidades raciales, lingüísticas, culturales, etc, mientras que la raza se refiere a los caracteres biológicos diferenciales entre las personas”.

- **Aspecto físico:** su relevancia tiene que ver con el “efecto halo”, que nos lleva a atribuir características positivas a las personas de buena apariencia (según un estudio de la Universidad de California, las personas que siguen los cánones tradicionales de belleza ganan hasta un 12% más que el resto¹⁸).
- **Estado civil y/o familiar:** la centralidad de esta dimensión queda reflejada en la existencia de políticas de flexibilidad y conciliación de la vida profesional y familiar.

Dimensiones organizativas:

La última capa de la diversidad tiene que ver con la propia organización, en concreto con aspectos como la división funcional o departamental, el sector de actividad, el estatus de sus directivos (jerarquía), etc. Los estudios sobre clima laboral dejan claro¹⁹ que el mejor predictor del grado de compromiso de las personas con su organización no es ni el sueldo ni las condiciones de trabajo, sino la relación con su directo supervisor. Por lo tanto, en la medida en que cada responsable de equipo representa un modelo de comportamiento con respecto al tratamiento y respeto de las diferencias, ello envía un mensaje alto y claro sobre el grado en que éstas son valoradas o, por el contrario, algo a evitar, ignorar o incluso suprimir.



Aquellas características personales que los directivos de una organización valoran como positivas o aquellas otras que son vistas con desagrado constituyen un factor esencial a la hora de evaluar las probabilidades de éxito de los profesionales.

¹⁸ ¿Por qué los guapos ganan más que los feos? El País, 14 agosto 2007.

¹⁹ EL-GHANDOURI, L. (2007): *El despido interior: cuando nuestra infelicidad laboral nos lleva a convertir nuestro trabajo en una prisión*. Ed. Alienta, Madrid.

2.3. LA PUESTA EN MARCHA DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Existen tres **motivaciones** esenciales para llevar a cabo políticas de gestión de la diversidad²⁰:

1. El cumplimiento de las obligaciones legales y/o de las directrices provenientes de la empresa matriz.
2. Argumentos éticos o morales, en conexión con las políticas de responsabilidad social.
3. Razones estratégicas o de negocio (*business case*): entre ellas destaca la inevitabilidad de los cambios demográficos y su efecto en clientes y mercado laboral.

En el caso de inmigrantes y minorías étnicas, algunas de las **barreras** más significativas con las que se encuentran en el aspecto laboral son: los estereotipos y prejuicios, la discriminación individual o sistémica, su escaso acceso a las redes y relaciones que facilitan el acceso al trabajo, la exclusión social, etc. Por ello, a la hora de **diseñar políticas** de gestión de la diversidad étnica, las organizaciones atraviesan generalmente las siguientes **fases**²¹:

1. **Tomar conciencia** de la existencia de dicha diversidad. En esta primera fase el énfasis está en adaptar la minoría a la organización, realizando ajustes de naturaleza práctica (p.ej. traduciendo el manual de procedimientos a los idiomas hablados por la minoría).
2. **Hacer sitio** en la organización para dicha diversidad: para ello es preciso, sucesivamente:
 - a. cambiar la actitud de la mayoría
 - b. cambiar el comportamiento de la mayoría
 - c. cambiar las reglas y procedimientos internos

Un ejemplo de lo anterior en una de las organizaciones analizadas sería la adaptación del Manual de Acogida para trabajadoras del Servicio de Atención Domiciliaria llevada a cabo por **ASISPA**²², tras constatar que los cambios producidos en su plantilla habían reducido la eficacia operativa del mismo.

3. Crear un **entorno de igualdad** de trato y oportunidades para las minorías:
 - a. Reclutando y promocionando activamente a esa minoría
 - b. Pasar de “tolerar la diversidad” a ser “conscientemente diversos”.
 - c. Alcanzar la transversalidad (*mainstreaming*) en la gestión de la diversidad, incluyendo la toma de decisiones.

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

21 TARAN, P. & GÄCHTER, A. (2003): Achieving Equality in Intercultural Workplaces. An Agenda for Action. International Labour Office (ILO), Geneva

22 Véase capítulo 8, pág.126.

Un ejemplo de lo anterior lo constituyen entidades del Tercer Sector que otorgan preferencia en su contratación, en igualdad de condiciones, a personas procedentes de grupos minoritarios, como la Fundación Secretariado Gitano y la Fundación ONCE²³.



Existen tres motivaciones esenciales:

1. El cumplimiento de las obligaciones legales.
2. Argumentos éticos o morales.
3. Razones estratégicas o de negocio (business case).

En el caso de inmigrantes y minorías étnicas, algunas de las barreras más significativas son: los estereotipos y prejuicios, la discriminación individual o sistémica, su escaso acceso a las redes y relaciones que facilitan el acceso al trabajo, la exclusión social.

23 Véase capítulo 8 pág.112 y 121, respectivamente.

2.4. ALGUNOS RETOS Y DEBATES ACTUALES RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

En los últimos años se ha acuñado un nuevo término que acompaña o sustituye al de diversidad (o gestión de la diversidad). Se trata de la “inclusión” (*inclusion* en su inglés original). Así, fuera de nuestras fronteras se suele hablar de iniciativas o políticas de “diversidad e inclusión”. La diferencia entre ambas puede resumirse así²⁴:

- **Diversidad:** tiene que ver con la existencia y el tratamiento de la diferencia dentro de las organizaciones (p.ej. políticas de promoción y/o de selección dirigidas a aumentar la representación de diferentes grupos sociodemográficos).
- **Inclusión:** pretende ir un paso más allá, centrándose en la eliminación de las barreras que impiden la participación plena de todos los individuos en las organizaciones. Se trataría, pues, no de asimilar o celebrar la diferencia, sino de integrarla y ponerla en valor, p.ej. fomentando la participación de las personas empleadas (los denominados grupos de afinidad), evaluando su nivel de compromiso (*engagement*), etc.

Como puede observarse, ambos términos se corresponden, respectivamente, con el segundo y tercer paradigma mencionados al inicio de este artículo. Sea como fuere, la conclusión generalizada de las personas expertas y responsables de diversidad es que la heterogeneidad en el seno de las organizaciones **no es** ninguna **garantía** de una mayor innovación, compromiso, etc. Por el contrario, a menudo es causa de tensiones que reducen la eficacia de sus actuaciones (pensemos p.ej. en empresas recientemente internacionalizadas, que deben gestionar la relación entre los ejecutivos procedentes de la matriz y los contratados locales).

Otro aspecto destacable, en este caso en el debate nacional sobre estos temas, es la frecuente confusión entre la **responsabilidad social** (RSC o RSE) y la gestión de la diversidad, dos campos diferentes, pero con obvias conexiones entre sí. En nuestro país el debate y la práctica de la responsabilidad social es anterior al de la gestión de la diversidad y cuenta, por ello, con una mayor aceptación y difusión dentro de la comunidad empresarial. Lo cierto es que, cuando una organización está alineada con las expectativas –sociales, ambientales o económicas– de sus *stakeholders* o grupos de interés, que es el objetivo último de las políticas de responsabilidad social, ello conlleva la integración positiva o inclusión de las diferencias, tanto cognitivas (de maneras de trabajar, enfoques, etc) como identitarias (por pertenencia a un grupo de afinidad como los mencionados entre las dimensiones internas). En este sentido, sería deseable integrar ambas perspectivas dentro de la estrategia de las organizaciones, más allá de meras declaraciones de intenciones o de acciones “periféricas”, que no afectan al comportamiento real y cotidiano de sus miembros.

24 ROBERTSON, Q. M. (2004): Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion. CAHRS Working Paper Series. Paper 12.

Unas semanas antes de escribir este artículo, la revista *Forbes*²⁵ llamaba la atención sobre lo que es quizá el mayor reto de las políticas de diversidad e inclusión en la actualidad: ser auténticas. Es decir, no se trata sólo de contar con empleados que entiendan las preferencias de los consumidores, o de mejorar la convivencia entre las 4-5 generaciones actualmente presentes en las plantillas: el verdadero desafío es convertir a la diversidad en el **motor de crecimiento** de las organizaciones. Por ejemplo, adquiriendo las competencias culturales que nos permitan operar eficazmente en un mundo y en un mercado global. Por descontado que nada de esto será posible sin acompañar las (buenas) intenciones de recursos adecuados.

El **futuro de la diversidad** pasa, en definitiva, por integrarla en el ADN de las organizaciones, tanto desde una perspectiva interna, que abarque todas las áreas funcionales, como externa, que se extienda por toda su cadena de valor y/o ámbito de actuación. Se trata, más allá de una cuestión de números, de mejorar la calidad, eficacia y sostenibilidad de nuestras actuaciones.



El verdadero desafío es convertir a la diversidad en el motor de crecimiento de las organizaciones.

El futuro de la diversidad pasa, en definitiva, por integrarla en el ADN de las organizaciones, tanto desde una perspectiva interna, como externa.

25 LLOPIS, G. (2011): Diversity management is the key to growth: make it authentic. *Forbes*, 13 junio 2011.

BIBLIOGRAFÍA

- ARCE, E., BETÉS, F. (2007): *El Mayor Activo: cómo gestionar la valiosa aportación de los mayores de 55 años en la empresa*. Almazara, Madrid.
- DAY, H. R. (1983): *Race relations training in the military*. In D. Landis & R. Brislin (Eds.), *Handbook of Intercultural Training*, Vol. II: Issues in training methodology (pp. 241-289). New York: Pergamon Press.
- EL-GHANDOURI, L. (2007): *El despido interior: cuando nuestra infelicidad laboral nos lleva a convertir nuestro trabajo en una prisión*. Ed. Alienta, Madrid.
- ERICKSON, T.J. (2011): *Level Three Diversity*. Diversity Executive Magazine. 16 enero 2011.
<http://diversity-executive.com/article.php?article=1061>
- FERNÁNDEZ, T. (2011): *Manejaré la diferencia generacional en mi empresa*. Expansión y Empleo, 3-8-2011. <http://www.expansion.com/2011/08/03/empleo/desarrollo-de-carrera/1312382983.html>
- GARDENSWARTZ, L., CHERBOSQUE, J., ROWE, A. (2008): *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World*. Davies-Black, Mountain View, California.
- JOHNSTON, W.B. & PACKER, A.E.: (1987): *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Hudson Institute, Indianapolis, Indiana.
- KELLY, E. & DOBBIN, F. (1998): *How affirmative action became diversity management*. Princeton University.
- KIRTON, G. y GREENE, A.M. (2010): *The Dynamics of Managing Diversity. A critical approach*. Butterworth-Heinemann (Elsevier). Oxford, UK.
- LODEN, M. & ROSENER, J. (1991): *Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Business One Irwin, Homewood, Illinois.
- LLOPIS, G. (2011): *Diversity management is the key to growth: make it authentic*. Forbes, 13 junio 2011.
<http://blogs.forbes.com/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic/>
- MALVIDO, U. (2008): *Estudio sobre la diversidad en la empresa española*. Diversidad Corporativa, 3 julio 2008.
<http://diversidadcorporativa.com/2008/07/03/estudio-sobre-la-diversidad-en-la-empresa-espanola/>
- N/A: *¿Por qué los guapos ganan más que los feos?* El País, 14 agosto 2007.
http://www.elpais.com/articulo/economia/guapos/ganan/feos/elpepueco/20070814elpepueco_10/Tes
- PIN, J.R. (2007): *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. IESE, Madrid.
- ROBERTSON, Q.M. (2004): *Disentangling the meanings of Diversity and Inclusion*. Cornell University. CAHRS Working Paper Series. Paper 12.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/12>
- TARAN, P. & GÄCHTER, A. (2003): *Achieving Equality in Intercultural Workplaces. An Agenda for Action*. International Labour Office (ILO), Geneva.
- THOMAS, D. & ELY, R. (1996): *Making differences matter*, Harvard Business Review, 74.
- VAUGHN, B.E. (2011): *The history of diversity training & its pioneers*. Diversity Officer Magazine. San Francisco.

3

LA IGUALDAD DE TRATO Y NO DISCRIMINACIÓN DE LAS PERSONAS INMIGRANTES Y DE LAS MINORÍAS ÉTNICAS EN EL ÁMBITO LABORAL

José Manuel Fresno

Presidente del Consejo para la Promoción de la Igualdad de Trato
y No Discriminación de las Personas por el Origen Racial o Étnico

Discriminar es tratar a unas personas de modo diferente y desfavorable con respecto a otras. La discriminación se basa en la creencia de que no todas las personas son iguales en derechos y en dignidad, y en consecuencia que se pueden hacer diferencias entre los individuos que conllevan desventajas para los mismos; quien discrimina considera que unas personas son superiores a otras y que ello conlleva diferencias en el trato. La discriminación, por tanto, va en contra de uno de los principios fundamentales de la Declaración de los Derechos Humanos que explicita que todas las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos. *Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.*²⁶ Al mismo tiempo infringe uno de los principios democráticos básicos que es la necesaria igualdad y dignidad con la que han de ser tratadas todas las personas.

En este capítulo realizaremos en primer lugar una descripción y aclaración de los conceptos relacionados con la discriminación y la igualdad de trato. En segundo lugar nos adentraremos en el análisis de algunas disposiciones normativas básicas relacionadas con la discriminación y la igualdad, tanto de carácter general como aquellas que afectan a los inmigrantes y las minorías, haciendo especial referencia al ámbito laboral. En tercer lugar haremos una descripción en base a fuentes estadísticas, del panorama de la discriminación en la formación y el empleo hacia inmigrantes y minorías étnicas en España, así como del tipo de discriminaciones más frecuentes; tendremos en cuenta de modo especial el caso gitano, por la importancia que tienen en nuestro país y el alto grado de discriminación que sufren estas personas.



Discriminar es tratar a unas personas de modo diferente y desfavorable con respecto a otras.

26 NNUU (1948) *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Disponible en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

3.1. ACLARANDO CONCEPTOS

En torno a la discriminación y la igualdad de trato, se manejan una serie de conceptos que a veces tienen una dimensión exclusivamente jurídica, pero en otras ocasiones adquieren también connotaciones socio-lógicas. Desarrollaremos en este apartado de modo breve algunos de ellos, a los que se hará referencia en este capítulo y en los siguientes.

Igualdad y diversidad

El Consejo de Europa lanzó en el año 1995 la campaña “Todos iguales – todos diferentes”²⁷ en el marco del primer año europeo contra el racismo. Dicho lema, que se ha mantenido a lo largo del tiempo como el mensaje clave de otras muchas campañas posteriores, expresa con clara nitidez y de modo sencillo las dos ideas fuerza en las que se ha de basar el respeto a las personas y la convivencia en nuestras sociedades: todas las personas somos iguales ante la ley, tenemos la misma dignidad y en consecuencia los mismos derechos; pero a la vez todas las personas somos diferentes porque tenemos nuestra individualidad y formamos parte de distintos grupos, culturas y tradiciones que nos hacen diversos.

La diversidad por lo tanto es un hecho que hay que reconocer y respetar y es también una riqueza para nuestras sociedades, pues las hace más plurales; la igualdad al contrario es un derecho. Como se ha explicado previamente y se insistirá más adelante, hoy en día cada vez nos encontramos en mayor medida la diversidad en la empresa y hemos de aprender a gestionarla convenientemente de modo que aporte valor a la misma. Pero la diferencia en ningún caso ha de servir de disculpa para tratar de modo desigual y de modo desfavorable a unas personas con respecto de otras.

Igualdad de derechos e igualdad material

“Todos somos iguales, pero unos más iguales que otros” dice George Orwell en *Animal Farm*, haciendo alusión en este caso evidentemente al estatus social y las oportunidades de las personas en la sociedad. El Artículo 14 de la Constitución Española afirma que *los españoles son iguales ante la ley*,²⁸ esta igualdad ante la ley, requiere también la igualdad en la aplicación de la ley para que sea realmente efectiva. Sin embargo es necesario precisar que tal y como ha establecido el Tribunal Constitucional en reiteradas ocasiones *la igualdad a que el artículo 14 se refiere, que es la igualdad jurídica ante la ley, no comporta necesariamente una igualdad material o una igualdad económica real y efectiva*. Significa más bien que a los supuestos de hechos iguales, deben serles aplicadas unas consecuencias jurídicas que sean iguales también.

27 Véase: Consejo de Europa, ‘All different - all equal’. Disponible en: http://www.coe.int/t/dg4/youth/coe_youth/adae_campaign_EN.asp.

28 Constitución Española. Artículo 14.

Bien es cierto que el precepto constitucional no se agota en la igualdad jurídica de las personas, sino que va más allá otorgando a los poderes públicos la responsabilidad de crear las condiciones para que la participación social sea efectiva y *facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social*;²⁹ es decir, en definitiva, facilitar la igualdad de oportunidades. Sabemos que nuestras sociedades viven en un contexto de crecientes desigualdades económicas, pero esto no es motivo para no tratar a las personas con igualdad de derechos. Dicho sea de paso, la garantía de una igualdad efectiva y el derecho a la diferencia y a la diversidad, son pilares para el bienestar social.

Pobreza, exclusión y discriminación

La discriminación está estrechamente relacionada con la exclusión, aunque no debemos de confundir una y otra. La primera afecta a los derechos fundamentales de las personas y por lo tanto debe de abordarse desde el punto de vista de la justicia y la segunda afecta a sus condiciones sociales y medios de vida y en consecuencia ha de abordarse desde la perspectiva de las políticas sociales y de la protección social. En muchos casos ambos procesos se retroalimentan, de modo que quien es más discriminado tiene más posibilidades de caer en la exclusión y quien es más excluido tiene más posibilidades de ser discriminado. Pongamos un ejemplo: a un joven de color se le pudo denegar acceder a una discoteca simplemente porque es de color aunque sea rico; pero normalmente si además de ser de color es una persona pobre y marginada, tiene más posibilidades de que se le niegue el acceso.

Por eso las políticas de igualdad no son efectivas en la práctica si no conllevan la compensación de las desventajas. En este sentido, cobran especial importancia las acciones positivas, como elementos compensadores de las desventajas estructurales o circunstanciales que sufren ciertos grupos o personas. Estas acciones positivas implican diferencias de trato orientadas a prevenir, eliminar y, en su caso, compensar cualquier forma de discriminación en su dimensión colectiva o social. Tales medidas serán aplicables en tanto subsistan las situaciones de discriminación que las justifican y habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con los medios para su desarrollo y los objetivos que persigan. Una acción positiva en el ejemplo anterior sería la sensibilización.

29 Constitución Española. Artículo 9.2

Terminología relacionada con la discriminación y el racismo

En torno a la discriminación y al racismo hay una serie de términos que se utilizan y que a veces se confunden, pero que tienen sus matices. Precisemos algunos de ellos:

- **Racismo:** consiste en considerar a una raza, o cultura inferior a otra (implica rechazo e inferioridad). El racismo cada vez más es cultural.
- **Xenofobia:** es una forma de racismo que se concreta en el odio o rechazo al extranjero.
- **Aporofobia:** es el odio o rechazo al pobre y muchas veces delata una forma de racismo; pensemos en la típica frase cuando se produce un realojo de gitanos: *nosotros no somos racistas pero no queremos que esa genta (pobre) se mezcle con nosotros*.
- **Mesofobia:** predica el rechazo a la mezcla y a la convivencia intercultural y en consecuencia defiende sociedades *limpias*.
- **Discriminación:** es un trato no igualitario ni equitativo y en consecuencia perjudicial y desfavorable hacia algunas personas.
- **Prejuicio:** es un juicio previo hacia otra persona o grupo y tiene tres componentes: cognitivo *-yo pienso que los marroquíes son vagos-*, afectivo *-a mí me caen mal los marroquíes-*, conductual *-yo no contrato a marroquíes-*.
- **Estereotipo:** es un componente del prejuicio (puede ser predador *los búlgaros son violentos* o trovador *los gitanos son alegres y flamencos*).



En torno a la discriminación y al racismo hay una serie de términos que se utilizan y que a veces se confunden, pero que tienen sus matices.

Conceptos legales asociados a la discriminación

En el contexto Europeo, se han precisado las definiciones y alcance del concepto de discriminación. Muchos de estos conceptos se acuñan en las directivas comunitarias y progresivamente se van incorporando a la normativa de los Estados miembros de la Unión. Algunos son los siguientes:

- **Discriminación directa** es tratar a una persona de manera menos favorable que a otra en una situación análoga por motivos de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad, orientación sexual o género.
- **Discriminación indirecta** ocurre cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros, puede ocasionar una desventaja a personas por motivos de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual a no ser que dicha disposición, criterio o práctica, pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima.
- **Acoso discriminatorio** se entiende como aquella conducta no deseada con el objetivo o el efecto de menoscabar la dignidad de una persona y de crear un entorno intimidante, hostil, degradante, humillante u ofensivo de manera intencionada o no.
- **Discriminación por asociación:** se produce cuando una persona, debido a su relación con otra sobre la que concurra una de las causas de discriminación, es objeto de un trato discriminatorio.
- **Discriminación por error:** es aquella que se funda en una apreciación incorrecta acerca de las características de la persona discriminada.
- **Discriminación múltiple:** se produce cuando concurren o interactúan diversas causas de discriminación, generando una forma específica de discriminación.



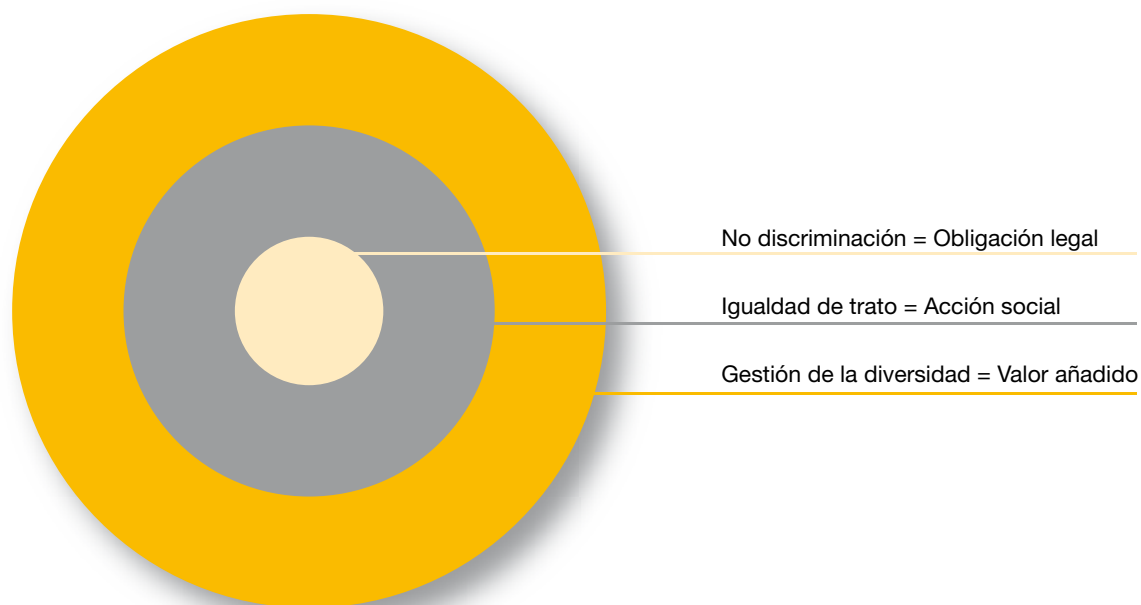
La discriminación indirecta ocurre cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros, puede ocasionar una desventaja a personas por motivos de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual a no ser que dicha disposición, criterio o práctica, pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima.

Discriminación, promoción de la igualdad de trato y gestión de la diversidad

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

- **La no discriminación:** es un derecho de todas las personas y concierne al cumplimiento de las disposiciones legales que obligan a particulares en el ámbito público y en el privado. Por decirlo de una manera práctica, es la línea roja que nadie debería de traspasar ni en el ámbito público ni en el privado, pues infringe la ley.
- **La igualdad de trato:** se refiere a las medidas sociales que pueden ser emprendidas para garantizar la igualdad de oportunidades de las personas. Muchas de estas medidas están relacionadas con la compensación de las desventajas, la acción positiva, la acción afirmativa, la sensibilización y los programas *target*.
- **La gestión de la diversidad:** se refiere al valor añadido y a la riqueza que aporta la diversidad a una sociedad o a una organización. En una empresa cuyo activo fundamental es el capital humano, una gestión adecuada del mismo aportará valor y riqueza.

Gráfico: Relación discriminación – igualdad de trato – gestión de la diversidad



3.2. LA NORMATIVA ANTIDISCRIMINACIÓN EN EUROPA Y EN ESPAÑA

En este apartado haremos una breve descripción y explicación de las disposiciones legales en relación con la discriminación y la igualdad de trato, que están en vigor tanto en el ámbito español como en el ámbito europeo. Dado que el acervo normativo en esta materia es amplio y disperso, nos centraremos en aquellas que son fundamentales y que conciernen directamente a la discriminación en el ámbito de la formación, el empleo o las relaciones laborales.

Normativa antidiscriminatoria en el ámbito europeo

El Tratado de Lisboa refuerza la posición de la Unión Europea en materia de lucha contra la discriminación y establece un nuevo marco en lo referente a las políticas de igualdad de trato y no discriminación.³⁰ En su artículo 3 precisa que *La Unión combatirá la exclusión social y la discriminación y fomentará la justicia y la protección sociales, la igualdad entre mujeres y hombres, la solidaridad entre las generaciones y la protección de los derechos del niño*. Además el Tratado da pleno vigor a dos instrumentos jurídicos: La Carta de Derechos Fundamentales que adquiere el mismo valor jurídico que los Tratados y a la posibilidad de que la UE se adhiera al Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales.

La Carta garantiza los derechos sociales a los residentes del territorio de la UE. Su Título II está dedicado íntegramente al principio de la Igualdad en la UE; el artículo 21 dice: *1. Se prohíbe toda discriminación, y en particular la ejercida por razón de sexo, raza, color, orígenes étnicos o sociales, características genéticas, lengua, religión o convicciones, opiniones políticas o de cualquier otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad u orientación sexual. 2. Se prohíbe toda discriminación por razón de nacionalidad en el ámbito de aplicación de los Tratados y sin perjuicio de sus disposiciones particulares.*

A los efectos de la discriminación en el empleo de los inmigrantes y las minorías étnicas hay dos directivas europeas del año 2000, que son de obligado cumplimiento para España y que tienen especial relevancia: La Directiva 2000/43/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico y la Directiva 2000/78/CE relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. **Destacamos a continuación los preceptos fundamentales de dichas directivas:**

30 Véase Tratado de la Unión europea: http://europa.eu/lisbon_treaty/full_text/index_es.htm

- **Prohibiciones:** Se prohíbe la discriminación directa, la discriminación indirecta y se considera discriminación el acoso y toda orden de discriminar.
- **Ámbitos de aplicación:** a) las condiciones de acceso al empleo, a la actividad por cuenta propia y al ejercicio profesional, incluidos los criterios de selección y las condiciones de contratación y promoción, independientemente de la rama de actividad y en todos los niveles de la clasificación profesional; b) el acceso a todos los tipos y niveles de orientación profesional, formación profesional, formación profesional superior y reciclaje, incluida la experiencia laboral práctica; c) las condiciones de empleo y trabajo, incluidas las de despido y remuneración; d) la afiliación y participación en una organización de trabajadores o de empresarios, o en cualquier organización cuyos miembros desempeñen una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas; e) la protección social, incluida la seguridad social y la asistencia sanitaria; f) las ventajas sociales; g) la educación; h) el acceso a bienes y servicios disponibles para el público y la oferta de los mismos, incluida la vivienda.
- **Alcance:** Prohíben la discriminación tanto por parte de personas físicas como personas jurídicas en el sector público y privado. Protegen a las personas físicas y también a una organización que tenga la condición de persona jurídica, siempre que dicha organización sufra discriminación por motivos del origen racial y/o étnico de sus miembros. Protegen a toda persona que se encuentre en un Estado miembro independientemente de la nacionalidad de la persona y excluyen explícitamente la discriminación por nacionalidad.
- **Capacidad legal:** Las asociaciones y organizaciones con interés legítimo pueden ayudar a las víctimas de discriminación o emprender acciones judiciales en su nombre.
- **Diálogo con la sociedad civil:** Exigen que los Estados miembros promuevan el diálogo con los interlocutores sociales con el fin de fomentar acuerdos laborales, códigos de conducta, etc.
- **Carga de la prueba:** Regulan la inversión de la carga de la prueba que no puede trasladarse a los procedimientos de carácter penal y no se limita a los procedimientos judiciales, sino que se extiende a los administrativos.



A los efectos de la discriminación en el empleo de los inmigrantes y las minorías étnicas hay dos directivas europeas del año 2000, que son de obligado cumplimiento para España y que tienen especial relevancia: La Directiva 2000/43/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico y la Directiva 2000/78/CE relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

Normativa antidiscriminatoria en el ámbito español

En España, el derecho a la igualdad se basa en el artículo 14 de la Constitución Española:³¹ *Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social*". Asimismo, el artículo 9.2 encomienda a los poderes públicos *promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social*.

31 Artículo 14 de la Constitución Española de 1978.

En el ámbito penal el código considera como ilícitas las actuaciones de aquellas organizaciones y asociaciones que *promuevan la discriminación racial o la inciten*; contempla el agravante genérico de la motivación racista, antisemita o con base en otra clase de discriminación referente a la etnia, raza o nación de origen de la víctima en la comisión de los delitos (art 22.4); recoge el delito de discriminación en el empleo (Art 314); castiga la provocación a la discriminación por motivos racistas (Art 510); penaliza la denegación a una persona de una prestación a la que tenga derecho por razón, entre otras, de su pertenencia a una etnia o raza, o su origen nacional, tanto por parte de los servicios públicos como, por asociaciones fundaciones u otras (Art 511); contempla el delito de denegación de prestaciones cometidas en el ejercicio de actividades profesionales o empresariales (Art 512).

Por otro lado, la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, en su artículo 23, califica como discriminatorio todo acto que *directa o indirectamente, conlleve una distinción, exclusión, restricción o preferencia contra un extranjero basada en la raza, el color, la ascendencia o el origen nacional o étnico, las convicciones y prácticas religiosas, y que tenga como fin o efecto destruir o limitar el reconocimiento o el ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y de las libertades fundamentales en el campo político, económico, social o cultural*. Estos actos de discriminación, de acuerdo con el artículo 24 de esta misma Ley, podrán ser impugnados mediante el procedimiento sumario que el artículo 53.2 de la Constitución prevé para la tutela judicial efectiva de los derechos y libertades de los ciudadanos.

Además, existen otras disposiciones normativas que tienen efectos en el ámbito del empleo para inmigrantes y minorías, como la Ley Orgánica 8/2000, de 22 de diciembre³², desarrollada por el Reglamento aprobado por el R.D. 557/2011 de 20 de abril. Más allá del ámbito laboral conviene destacar la Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.

Como **resumen** del marco legal anteriormente descrito conviene destacar que en lo que concierne al campo del empleo, la discriminación, en cualquiera de sus formas, hacia inmigrantes y minorías está prohibida en nuestro país y constituye motivo de delito. Es importante a este respecto llamar la atención sobre determinadas creencias que aún se dan en el mundo empresarial, de acuerdo a las cuales se piensa que el propietario de una empresa, en el ámbito de la misma, tiene derecho a decidir cómo trata a los empleados puesto que es un campo privado.

Las leyes nacionales e internacionales no interfieren en la manera en que las empresas han de gestionar sus recursos humanos. Pero al mismo tiempo dejan claro que éstas no pueden cometer tratos discriminatorios, con aquellas personas que tienen otro origen racial, étnico o nacionalidad y esto incluye el acoso y cualquier orden de discriminar. Este comportamiento afecta a todas las dimensiones de las relaciones laborales, es decir, a las condiciones de acceso al empleo, incluidos los sistemas de selección y captación de las personas, al desempeño en el puesto de trabajo, a las funciones, a las remuneraciones, incluido todo tipo de prestaciones, etc.

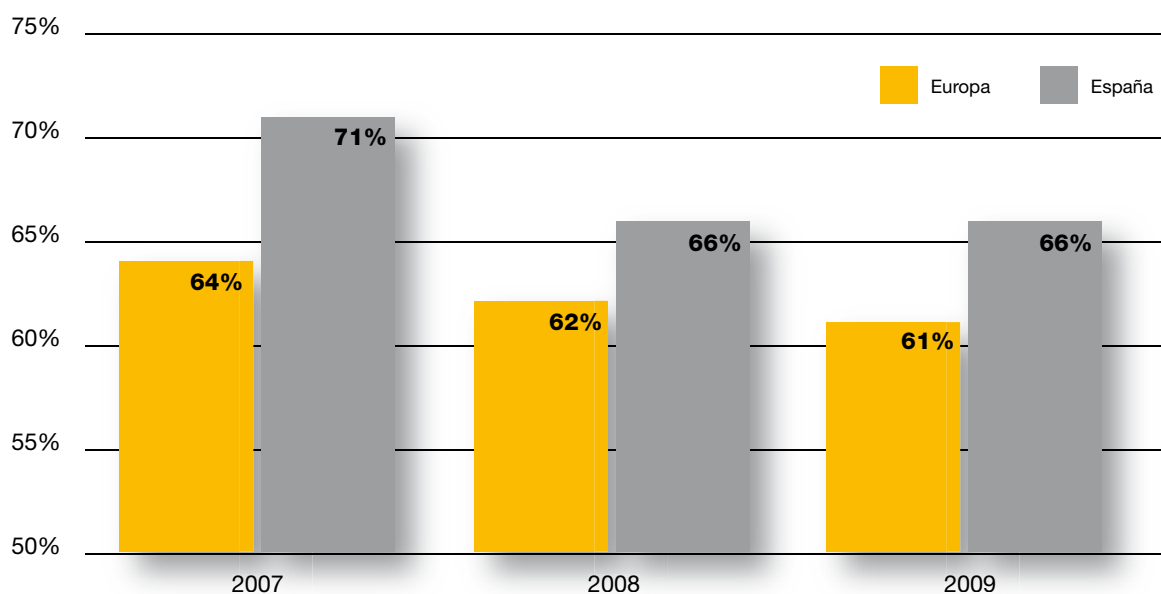
32 Y sus sucesivas modificaciones: la Ley Orgánica 11/2003, de 29 de septiembre, la Ley Orgánica 14/2003, de 20 de noviembre, y la Ley 2/2009, de 11 de diciembre

3.3. LA DISCRIMINACIÓN EN EL EMPLEO: FRECUENCIA Y MOTIVACIONES

Percepciones de la población y percepciones de los inmigrantes y minorías

Un porcentaje importante de españoles (66%), considera que la discriminación por motivos raciales y étnicos está bastante extendida en nuestro país. Esta percepción por otra parte es cinco puntos superior a la media de los ciudadanos europeos. Es decir, los españoles creemos que discriminamos más, lo cual podría tener una doble interpretación: en positivo que somos más sensibles antes la discriminación y en negativo que de hecho tendemos a discriminar más que en otros países.

Grafico: Porcentaje de encuestados que opina que la discriminación por origen racial o étnico está extendida en su país. Eurobarómetro sobre discriminación (2009)



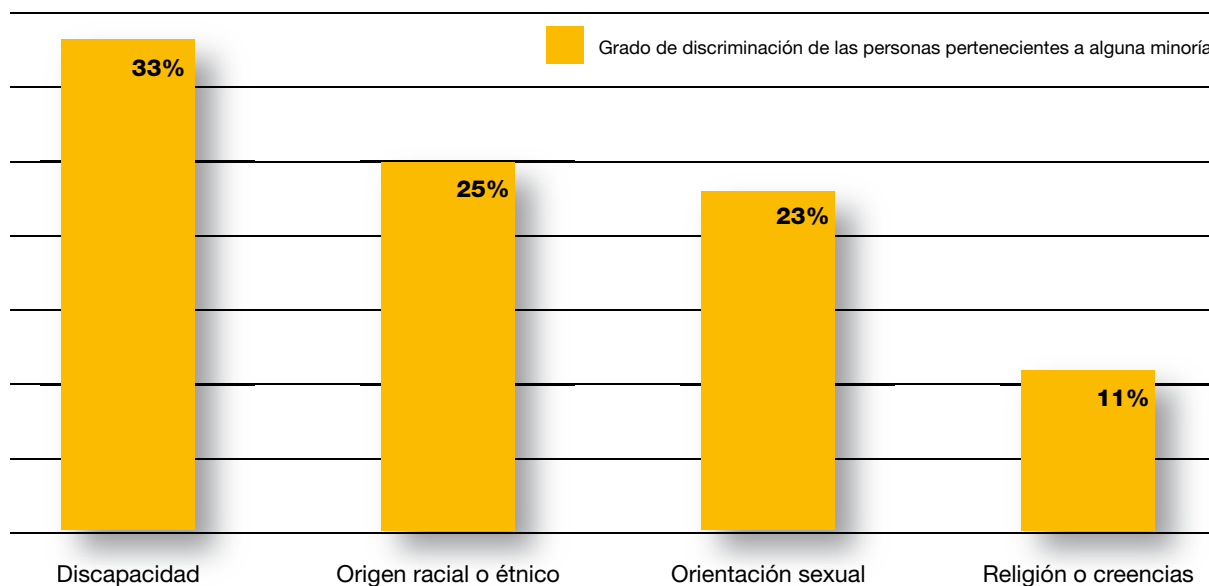
Fuente: Panel sobre discriminación por origen racial o étnico (2010): la percepción de las potenciales víctimas.

El 16% de las personas encuestadas en el Eurobarómetro (2009), afirmaron haberse sentido discriminadas o acosadas en los doce meses anteriores a la encuesta; un 3% de ellas por su origen racial o étnico, razón situada por detrás de la discriminación por discapacidad (6%). En el ámbito laboral, las discriminaciones suelen ser más frecuentes por motivos de edad, forma de vestir y la presentación de la persona. Es importante destacar que aquellas personas consultadas que se definieron como pertenecientes a alguna minoría étnica, experimentaron de media grados de discriminación mucho más altos, especialmente en el caso de las personas gitanas.



Un porcentaje importante de españoles (66%), considera que la discriminación por motivos raciales y étnicos está bastante extendida en nuestro país. Esta percepción por otra parte es cinco puntos superior a la media de los ciudadanos europeos.

Gráfico: Grado de discriminación de las personas pertenecientes a alguna minoría. Eurobarómetro sobre discriminación (2009)



Elaboración propia a partir de los datos del Eurobarómetro nº 317 sobre "La discriminación en la UE", 2009.

Cuando se entrevista directamente a las personas inmigrantes y a las personas gitanas, la percepción de la discriminación es mucho más alta. De hecho, en un estudio realizado en 2010 por el Consejo para la Promoción de la igualdad de Trato, el 37,7% de las personas manifestaron haberse sentido discriminadas en el ámbito laboral.³³ La discriminación en el ámbito laboral se da en el porcentaje más amplio, seguida por el del acceso a la vivienda 34,1% y en mucha menor medida en el ámbito sanitario que alcanza el 9,6%. Además es importante reseñar que de aquellas personas que decían no haber sido discriminadas en el ámbito laboral, cuando se les dio una gama de posibles opciones y de circunstancias de posible discriminación, el 34% dijeron que si habían sido discriminadas.

¿Cómo se discrimina y a quién se discrimina?

El Panel sobre la discriminación (2010) claramente demuestra que entre los inmigrantes la población que menos percibe la discriminación en relación al empleo es la de origen asiático;³⁴ de las diez opciones posibles de discriminación la población asiática ha puntuado la más baja en todas ellas menos en una. A pesar de ello el 8,2% de la población asiática manifiesta que en el último año no le han querido hacer un contrato, el 4,2% que le han rechazado en una entrevista por sus rasgos, el 4,1% que le han obligado a hacer trabajos que no le tocaban y el 4,1% que le han negado el acceso a formarse.

El grupo de inmigrantes más discriminados en relación al empleo son los subsaharianos. De hecho de acuerdo a sus propias percepciones, al 40% de ellos le han rechazado en una entrevista por sus rasgos, al 31% no le han querido hacer un contrato, al 25% no les han dejado estar en puestos de trabajo de cara al público, al 22% le han obligado a hacer trabajos que no le tocaban, al 15% le han insultado o ha tenido conflictos con sus compañeros y el 12% considera que le echaron del trabajo sin razón.

En relación a otros grupos de inmigrantes, la población magrebí es también altamente discriminada y en algunos de los campos se acerca mucho a los subsaharianos; las formas más frecuentes de discriminación con los magrebíes son rechazarles en una entrevista por sus rasgos 31%, no querer hacerles un contrato 19%, obligarles a hacer un trabajo que no les toca 16%, conflictos con jefes y compañeros 15% y evitar que estén en puestos de cara al público 13%. La población de Europa del Este en menos medida, pero también es altamente discriminada en algunos aspectos como obligarles a hacer trabajos que no les tocan, no querer hacerles un contrato o rechazarles en una entrevista por sus rasgos. La población latinoamericana es la menos discriminada tras la asiática aunque a larga distancia; destacan formas de discriminación relacionadas con conflictos laborales, no quererles hacer un contrato o rechazarles en entrevistas.

33 Panel sobre la discriminación por el origen racial o étnico 2010: la percepción de las potenciales víctimas. Consejo para la Promoción e la Igualdad de Trato y la no Discriminación de la personas por el origen racial o étnico.

34 Téngase en cuenta que este estudio analiza discriminación percibida por los propios entrevistados y no necesariamente demostrada.

En cuanto a las formas más frecuentes de discriminación con los inmigrantes, las cinco más altas son: 1/ el rechazo en una entrevista por sus rasgos, que es frecuente principalmente en la población subsahariana y la magrebí. 2/ No quererles hacer contrato, que es frecuente en la población subsahariana y en la de Europa del Este y se da también mucho con los latinoamericanos. 3/ Evitar que estén en puestos de cara al público, sobre todo en el caso de los subsaharianos. 4/ Conflictos laborales con compañeros o jefes, que son frecuentes en población subsahariana, magrebí y latinoamericana. 5/ Obligarles a hacer trabajos que no desean, que puntúa alto en todos ellos.

El caso especial de la población gitana

Mención y análisis especial merece el caso de la población gitana, que de acuerdo a todos los estudios europeos aparece como la minoría étnica más discriminada con gran diferencia. En España, a pesar de que la mayoría de este colectivo se encuentra en mejor situación que el resto de los europeos, los estudios demuestran que sigue siendo la población más discriminada y hacia la que más rechazo social hay; este rechazo social solamente es superado en algunos aspectos por la población magrebí. Bien es sabido que el rechazo hacia los gitanos y gitanas, que se traduce en comportamientos discriminatorios, tiene en nuestro país profundas raíces históricas y sociológicas.

En concreto, en relación al mercado de trabajo y a los indicadores previamente referidos, la población gitana puntúa como altamente rechazada en todos ellos. Es a esta minoría étnica a la que más han rechazado a la hora de hacer una entrevista por sus rasgos, 45% de los casos; también a la que en mayor proporción no le han querido hacer un contrato, 37%; además es la que más rechazos ha tenido para el acceso a la formación, 10%. En otros indicadores no puntúa la primera, pero se sitúa en las primeras posiciones; así por ejemplo le han obligado a hacer trabajos que no le tocaban en el 22% de los casos y han evitado que estén en puestos de cara al público en el 21% de ellos. Por último reseñar que este tipo de discriminaciones, no en todos los casos, pero sí en la mayoría de ellos, suelen tener un sesgo de género, de modo que la mujer es más discriminada.



Mención y análisis especial merece el caso de la población gitana, que de acuerdo a todos los estudios europeos aparece como la minoría étnica más discriminada con gran diferencia.

Gráfico: Frecuencias y tipos de discriminación de acuerdo a grupos étnicos. Panel Discriminación 2010

Grupo Étnico / Población							
	Europa del Este	Sub-sahariana	Magrebí	Asiática/Oriental	Latino-americana/Andina	Gitana	Total % (n)
Le han rechazado en una entrevista por sus rasgos	21,6%	40,3%	31,1%	4,2%	17,4%	45%	27,4% (530)
No le han querido hacer un contrato	23,8%	31,9%	19,5%	8,2%	20,2%	37,5%	23,8% (529)
Han evitado que estén en puestos de cara al público	6,9%	24,7%	13,4%	2,0%	5,7%	21,3%	12,3% (529)
Le han insultado / ha tenido peleas con sus compañeros/as o sus jefes	8,8%	15,1%	15,1%	2,0%	16,5%	7,5%	11,8% (532)
Le han obligado a hacer trabajos que no le tocaban	22,5%	22,2%	16,1%	4,1%	20,2%	22,5%	18,9% (530)
Le han obligado a quitarse algún símbolo religioso (velo, etc.)	1%	1,4%	8,5%	0,0%	1,8%	1,3%	2,8% (529)
Se han negado a pagarle vacaciones, despidos u otra cosa a las que tenía derecho	12,7%	8,2%	11,8%	0,0%	13,8%	3,8%	9,6% (532)
Le han acosado en el trabajo	5,9%	6,8%	5,0%	2,0%	8,3%	3,8%	5,6% (533)
Le han negado acceder a formarse	2,0%	4,1%	3,4%	4,1%	4,6%	10,0%	4,5% (531)
Le echaron del trabajo sin razón	6,9%	12,3%	11,8%	0,0%	0,9%	0,0%	0,6% (533)
Otro problema	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,9%	0,0%	0,6% (533)

Fuente: Panel sobre discriminación por origen racial o étnico (2010): la percepción de las potenciales víctimas.

BIBLIOGRAFÍA

CONSEJO DE EUROPA 'All different - all equal'.

http://www.coe.int/t/dg4/youth/coe_youth/adae_campaign_EN.asp.

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO, número 152 (23/06/2010) Código Penal Español.

Constitución Española 1978. <http://www.congreso.es/consti/>

NACIONES UNIDAS, (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*

<http://www.un.org/es/documents/udhr/>

UNIÓN EUROPEA, Directiva 2000/43/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:180:0022:0026:es:PDF>

UNIÓN EUROPEA, Directiva 2000/78/CE relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:303:0016:0022:es:PDF>

EUROSTAT (2009), *Eurobarómetro especial 317*.

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_en.pdf

CONSEJO PARA LA PROMOCIÓN E LA IGUALDAD DE TRATO Y LA NO DISCRIMINACIÓN DE LAS PERSONAS POR EL ORIGEN RACIAL O ÉTNICO (2011) Informe 2010 de la Red de centros de asistencia a víctimas de discriminación.

http://www.igualdadynodiscriminacion.org/ss/Satellite?cid=1264005791050&language=cas_ES&pagename=ConsejoNoDiscriminacion%2FCND_listado

Ley Orgánica 4/2000, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social:

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo4-2000.html

Ley Orgánica 8/2000, de 22 de diciembre:

<http://www.boe.es/boe/dias/2000/12/23/pdfs/A45508-45522.pdf>

Ley Orgánica 11/2003, de 29 de septiembre:

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Penal/lo11-2003.html

Ley Orgánica 14/2003, de 20 de noviembre:

<http://www.boe.es/boe/dias/2003/11/21/pdfs/A41193-41204.pdf>

Ley 2/2009, de 11 de diciembre:

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo2-2009.html

Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte:

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l19-2007.html

CONSEJO PARA LA PROMOCIÓN E LA IGUALDAD DE TRATO Y LA NO DISCRIMINACIÓN DE LAS PERSONAS POR EL ORIGEN RACIAL O ÉTNICO *Panel sobre la discriminación por el origen racial o étnico (2010): la percepción de las potenciales víctimas:*

http://www.igualdadynodiscriminacion.org/ss/Satellite?c=CND_Publicacion_FA&cid=1244651338554&language=cas_ES&pagename=ConsejoNoDiscriminacion%2FCND_Publicacion_FA%2FCND_detalle&pid=1264005795831

Real Decreto 557/2011 de 20 de abril:

<http://www.boe.es/boe/dias/2011/04/30/pdfs/BOE-A-2011-7703.pdf>

ECRI (1997), *Recomendación nº 2 sobre órganos especializados para combatir el racismo, la xenofobia, el antisemitismo y la intolerancia a nivel nacional:*

http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/gpr/en/recommendation_n2/Rec02en.pdf

EQUINET (2009), *Strategic Role of Equality Bodies* <http://www.equineteurope.org/450422.html>

TRATADO DE LA UNIÓN EUROPEA: http://europa.eu/lisbon_treaty/full_text/index_es.htm

4

PANORAMA GENERAL DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

Marta Muñoz Ferrer

Directora de la Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad
y Desarrollo Profesional. Universidad Pontificia Comillas

El entorno empresarial actual se caracteriza por un incremento de la diversidad en las organizaciones. La supervivencia de las empresas requiere una correcta gestión de esta diversidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, empleados, proveedores y, en general, de una sociedad cada vez más diversa. Ahora bien, la gestión de la diversidad no responde sólo a la necesidad de adaptación de la empresa a su entorno, sino que se presenta, además, como una oportunidad para el desarrollo de la eficacia y la innovación necesarias para garantizar el éxito en el largo plazo.



La supervivencia de las empresas requiere una correcta gestión de esta diversidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, empleados, proveedores y, en general, de una sociedad cada vez más diversa.

En este capítulo se describirán las causas del incremento de la diversidad entre los agentes que participan en el desarrollo de la actividad empresarial, así como las razones que explican la importancia de dotar a las empresas de herramientas adecuadas para su gestión. Asimismo, se revisará qué están haciendo actualmente las empresas españolas en materia de gestión de la diversidad y cuáles son los principales retos a los que se enfrentan.

Con carácter previo conviene clarificar qué entendemos por *Diversidad* y por *Gestión de la Diversidad* en la empresa.

La **Diversidad** en las organizaciones supone reconocer las diferencias, tanto socio-demográficas (edad, género, etnia, nacionalidad, formación, antigüedad, función, nivel educativo...) como de capital humano (conocimientos, esquemas cognitivos, experiencias, valores...), que hacen a las personas únicas y a los grupos heterogéneos.

La **Gestión de la Diversidad** en la empresa es “una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimice la eficacia en el proceso empresarial”³⁵. La gestión de la diversidad en la empresa incluye, por tanto:

35 Casanova, M. (2008)

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



La Gestión de la Diversidad en la empresa es “una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimice la eficacia en el proceso empresarial.

4.1. COMPLEJIDAD Y DINAMISMO DEL ENTORNO: AUMENTO DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

Durante las últimas décadas hemos asistido a importantes cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales a escala global que han contribuido a aumentar la complejidad y el dinamismo del entorno empresarial. Si los avances tecnológicos fueron el motor del desarrollo y la globalización del Siglo XX, en el Siglo XXI son las personas las portadoras del talento necesario para el progreso y la sostenibilidad en un mundo en que las distancias han desaparecido y la gestión de la diversidad se ha convertido en un reto.

Entre los principales factores responsables del incremento de la diversidad en el entorno empresarial, debemos destacar:

- **La consolidación del talento y habilidades de las mujeres en el entorno laboral.** Desde 1995 hay más mujeres que varones con carreras universitarias. Actualmente, las mujeres crean dos de cada tres negocios nuevos en Europa y generan más del 70% de los nuevos empleos. Además, las mujeres toman alrededor del 80% de las decisiones de compra³⁶.
En España, en los últimos treinta años, el número de mujeres activas ha crecido en torno a un 30% cada diez años: de 3,8 millones en 1978 a 9,3 millones en 2007³⁷.
- **El envejecimiento de la población y convivencia de diferentes códigos generacionales.** La mayor esperanza de vida y el retraso de la edad de jubilación han propiciado que en las organizaciones convivan cinco generaciones distintas (tradicional, *baby boomer*, generación X, generación Y y *millenium*) con diferentes edades, ciclos de vida familiar y actitudes respecto al trabajo, el ocio, la familia, el compromiso y el uso del tiempo.
- **El incremento de la población activa extranjera** como consecuencia de los flujos migratorios. En cincuenta años España ha pasado de ser un país de emigrantes a ser receptor de inmigración con 5,7 millones de personas extranjeras empadronadas en 2011³⁸, que representan el 14% de la población, casi la mitad de los mismos (2.4 millones) son ciudadanos de la UE. Esta nueva fuerza laboral aporta diferentes formas de pensar y de comportarse, contribuyendo al desarrollo de sus países de origen y destino.
- **La internacionalización de las empresas**, que encuentran en el fenómeno de la globalización una oportunidad para su crecimiento en nuevos mercados y un reto para alcanzar la escala y las capacidades necesarias para mantener su competitividad.

36 Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad (2011)

37 Alonso Raya, A. y Martínez Heres, G. (2009).

38 Publicado en el Boletín INE enero 2011. Datos abril 2011

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

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

En definitiva, hoy la diversidad en las empresas es un hecho indiscutible, tanto en los agentes internos (empleados y accionistas) como en los agentes externos (proveedores, clientes, colaboradores, competidores y sociedad) que participan en la actividad empresarial. Hemos de plantearnos, entonces, que amenazas y oportunidades presenta y porqué es necesario implantar políticas de gestión de la diversidad en las organizaciones.



Entre los principales factores responsables del incremento de la diversidad en el entorno empresarial debemos destacar:

- La consolidación del talento y habilidades de las mujeres en el entorno laboral.
- El envejecimiento de la población y convivencia de diferentes códigos generacionales.

El incremento de la población activa extranjera.

- La internacionalización de las empresas.

4.2. NECESIDAD DE GESTIONAR LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS

La diversidad es una característica esencial de nuestra realidad que, no sólo exige tolerancia y respeto para garantizar la convivencia, sino que supone una oportunidad para el desarrollo y la sostenibilidad de la sociedad en general y de las empresas en particular. Ahora bien, para maximizar las oportunidades y beneficios que brinda la diversidad, así como para minimizar los aspectos negativos que conlleva, es necesario gestionarla de forma adecuada.



Para maximizar las oportunidades y beneficios que brinda la diversidad, así como para minimizar los aspectos negativos que conlleva, es necesario gestionarla de forma adecuada.

De hecho, cuando la diversidad no se gestiona correctamente puede generar conflictos que suponen costes importantes para la empresa. Por el contrario, cuando se dota a las empresas de los procesos organizativos y valores adecuados para la gestión de la diversidad, ésta genera creatividad, riqueza personal y profesional, promueve la innovación y reporta importantes mejoras en la eficacia empresarial.

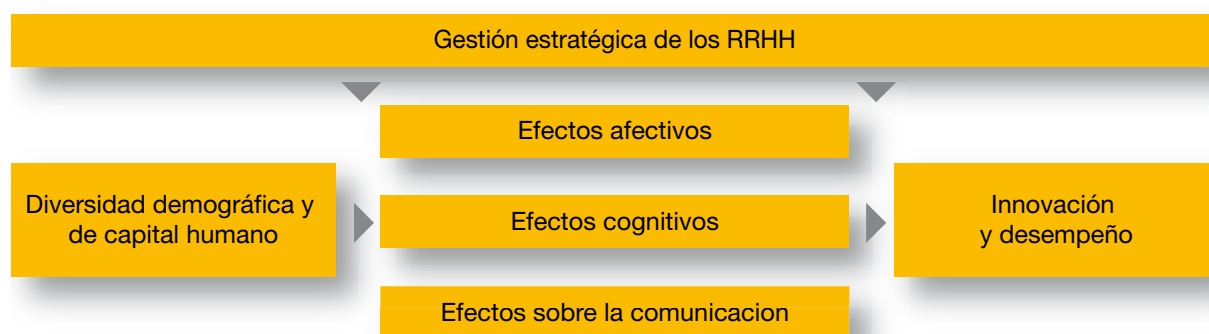
Esto es así, porque la diversidad provoca efectos cognitivos (forma en la que los grupos perciben los estímulos, procesan la información y toman decisiones), afectivos (niveles de cohesión, satisfacción y compromiso en base a la utilización de estereotipos y prejuicios), sobre la comunicación (calidad y frecuencia) y simbólicos (interpretación de los agentes externos) que influyen, positiva o negativamente, en el clima y el desempeño en el trabajo.

De esta forma, los efectos de la diversidad en la empresa dependerán de la capacidad de ésta para:

- 1º. Promover la inclusión, el compromiso y la cohesión de los grupos.
- 2º. Implantar procesos de toma de decisiones abiertos en los que se promueva el consenso.
- 3º. Mejorar la comunicación interna facilitando la interacción social, tanto formal como informal.

Ahora bien, lo anterior sólo es posible si la gestión de la diversidad es entendida de forma estratégica, incorporándola a los valores y la cultura de la empresa y desarrollando los mecanismos necesarios para su aprendizaje en toda la organización.

Gráfico: Modelo de gestión de la diversidad en la empresa



Fuente: Adaptado de Sánchez Gardel, G. (2011).

4.2.1. Beneficios de la gestión de la diversidad

Una gestión adecuada de la diversidad genera importantes beneficios para la empresa, tanto de carácter interno (relacionados con los empleados y con los procesos organizativos), como de carácter externo (relacionados con los agentes del entorno, tales como clientes y proveedores). Los principales beneficios de la gestión de la diversidad son:

- **En relación a los empleados:** mejora la atracción y retención de talento, incrementa la satisfacción y el compromiso con la empresa, reduce el absentismo y la rotación de personal y, por último, promueve el desarrollo de competencias interculturales.
- **En relación a los procesos internos:** Incrementa la creatividad y la innovación, reduce las tensiones y la conflictividad, mejora la eficacia de la comunicación y la integración, reduce los tiempos perdidos y aumenta la flexibilidad.
- **En relación a los agentes del entorno:** facilita el acceso a nuevos mercados, fortalece los vínculos con los clientes al permitir una mejor comprensión de sus necesidades, mejora la eficacia en la comunicación y las relaciones con proveedores y colaboradores y, por último, contribuye a construir una buena reputación de la empresa.

En términos globales, la gestión de la diversidad en la empresa incrementa la productividad, promueve la innovación, mejora la imagen corporativa, ayuda a entrar en nuevos mercados, reduce los costes y aumenta los beneficios y el valor para todos los grupos de interés involucrados.

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



Fuente: Comisión Europea (2005)

4.2.2. Costes de no gestionar la diversidad

Los equipos de trabajo son uniones de personas distintas que se relacionan entre sí. Sus diferentes culturas y formas de percibir e interpretar la información pueden desencadenar conflictos que fomenten rivalidades innecesarias, entorpezcan el desempeño en el trabajo y eliminen las ventajas potenciales de la diversidad. Por tanto, cuando la diversidad no es gestionada de forma adecuada pueden producirse efectos negativos para la organización tales como:

- Problemas de comunicación que den lugar a una disminución de la frecuencia y de la calidad de la comunicación interna, así como de la retroalimentación necesaria para el desarrollo y la coordinación de las actividades empresariales.
- Deterioro del clima de cooperación en la empresa y aumento de la conflictividad interpersonal y de actitudes de rechazo por parte de algunos empleados/as.
- Disminución de la eficacia en el reparto de responsabilidades y tareas por la falta de competencias interculturales y la aparición de estereotipos.
- Deterioro de la motivación de los trabajadores, lo que puede aumentar los niveles de absentismo, rotación y fuga de talento.

Todos estos aspectos suponen un incremento de costes para la empresa, tanto por la pérdida de eficiencia y eficacia en los procesos organizativos, que afectarán a la competitividad de sus productos y servicios y a la imagen corporativa, como de carácter específico (contratación, formación, costes legales, etc.).

En definitiva, la gestión de la diversidad se ha convertido en una prioridad para las organizaciones, no sólo como requisito para la supervivencia de la empresa, sino como una oportunidad para la generación de ventaja competitiva porque fomenta la innovación y mejora la eficacia y la eficiencia en los procesos empresariales.



La gestión de la diversidad se ha convertido en una prioridad para las organizaciones, no sólo como requisito para la supervivencia de la empresa, sino como una oportunidad para la generación de ventaja competitiva porque fomenta la innovación y mejora la eficacia y la eficiencia en los procesos empresariales.

4.3. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

La aplicación de políticas de gestión de la diversidad en las empresas españolas es un fenómeno relativamente nuevo en comparación con otros países europeos. De hecho, según datos de la UE, mientras que en los países del norte de Europa un 63% de las empresas considera la gestión de la diversidad como un aspecto positivo, en España esto sólo ocurre en uno de cada 100 casos³⁹.

En general, la gestión de la diversidad es un concepto poco conocido por las empresas españolas y, en la mayor parte de los casos, se trata de acciones puntuales, no integradas en la estrategia y sin mecanismos de seguimiento y control de los resultados.

Asimismo, la mayor parte de las iniciativas en gestión de la diversidad en España han respondido a la necesidad de cumplimiento de la normativa en materia de igualdad (género y discapacidad, fundamentalmente). Esta primera etapa, dirigida a la lucha contra la discriminación y a la promoción de la inclusión de colectivos diversos en el mercado laboral en condiciones de igualdad, es necesaria pero no es suficiente. El verdadero reto supone pasar de la aceptación a la gestión estratégica de la diversidad en la empresa.

Por otra parte, encontramos todavía importantes diferencias entre grandes empresas y PYMEs, tanto en relación al alcance de las políticas de gestión de la diversidad, como a su grado de formalización en la organización.

Las grandes empresas cuentan con un mayor conocimiento y formalización de las políticas de gestión de la diversidad y, en muchos casos, asignan personas responsables para su implantación. Esto es especialmente evidente en el caso de empresas multinacionales, ya que su mayor exposición internacional ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar competencias interculturales para gestionar la diversidad de sus plantillas y mercados.

Entre las empresas multinacionales se observan, también, diferencias según se trate de filiales españolas de compañías extranjeras o empresas españolas internacionalizadas. En las primeras, la gestión de la diversidad suele venir definida desde la matriz, especialmente si se trata de países en los que este aspecto tiene ya una larga trayectoria en el ámbito empresarial, como es el caso de EEUU, Reino Unido o Francia. Ahora bien, en estos casos la adaptación de las políticas de gestión de diversidad a la realidad española es fundamental para que sean eficaces. En algunas ocasiones encontramos, incluso, que las buenas prácticas de las filiales españolas aportan iniciativas innovadoras al conjunto de la organización, como el British Council, por ejemplo⁴⁰.

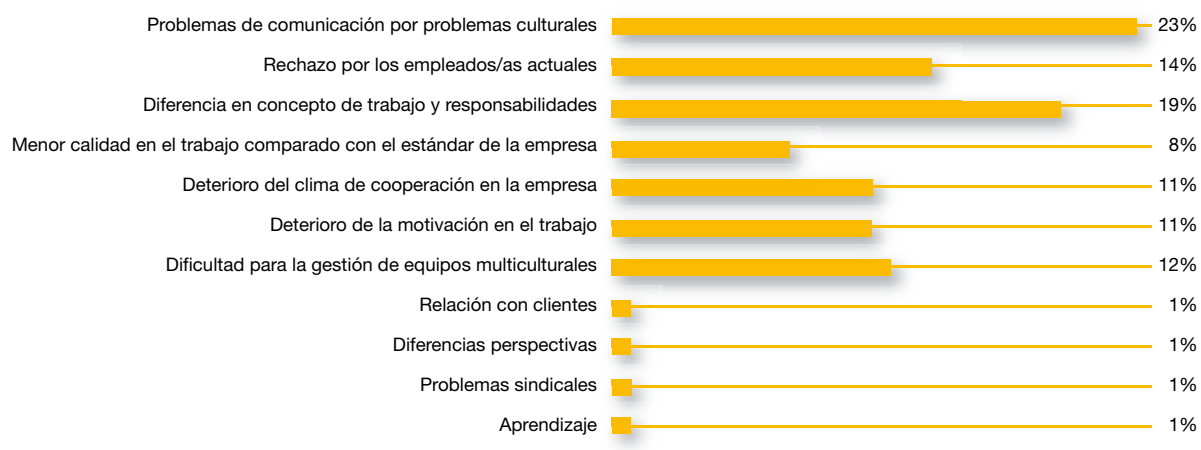
39 Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad (IEGD), (2011)

40 Véase Capítulo 8 pág. 96

Por su parte, aquellas grandes empresas españolas que han entendido la gestión de la diversidad desde un punto de vista estratégico, más allá del mero cumplimiento legal y de las políticas de RSC, y la han incorporado al conjunto de la organización, manifiestan haber encontrado en la gestión de la diversidad una fuente de ventaja competitiva⁴¹. En el caso de las PYMEs, encontramos un mayor desconocimiento de la importancia de gestionar la diversidad y, en consecuencia, este tipo de empresas corren el riesgo de no adaptarse a las necesidades de sus clientes, proveedores y, por supuesto, empleados. Esto es especialmente relevante en el caso español, en el que las PYMEs concentran el 80% del empleo nacional, manifiestan contratar personas de diferentes nacionalidades en un 71% de los casos⁴² y son las que más han absorbido a los trabajadores y trabajadoras inmigrantes.

Por otra parte, aquellas PYMEs que manifiestan entender la importancia de la diversidad en el entorno actual perciben dificultades y costes en su gestión. Principalmente plantean problemas de comunicación, de compatibilidad de culturas del trabajo y de planificación de funciones y responsabilidades cuando los equipos de trabajo están integrados por personas de distinto origen.

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



% de las empresas que afirmaron experimentar problemas

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

41 Véanse, por ejemplo, los casos de Ferrovial y NH (Capítulo 8, págs. 110 y 129 respectivamente).

42 Informe *Beyond Diversity*, European Commission (2010)



Algunas PYMEs llevan a cabo iniciativas novedosas y eficaces para adaptarse a la diversidad de su entorno, aunque no realicen declaración institucional ni formalización alguna inicialmente. Estas experiencias constituyen verdaderos ejemplos de buenas prácticas.

Sin embargo, hemos de señalar que algunas PYMEs llevan a cabo iniciativas novedosas y eficaces para adaptarse a la diversidad de su entorno, aunque no realicen declaración institucional ni formalización alguna inicialmente. Estas experiencias constituyen verdaderos ejemplos de buenas prácticas, tanto por su eficacia como por su desarrollo e implantación con recursos escasos.

Es más, aunque en un número todavía reducido, existen PYMEs que han hecho de la gestión de la diversidad una fuente de diferenciación, incorporándola a sus valores corporativos e implantándola en todos los procesos de su cadena de valor de forma exitosa como es caso de la empresa Agromartín⁴³, por ejemplo.

Ante esta situación, los principales retos para las empresas españolas son: en primer lugar, la concienciación y sensibilización acerca de la importancia de la gestión de la diversidad y, en segundo lugar, el desarrollo en las organizaciones del conocimiento y el compromiso necesarios para maximizar los beneficios de la gestión de la diversidad y minimizar los conflictos que puede ocasionar. Para ello, son requisitos imprescindibles:

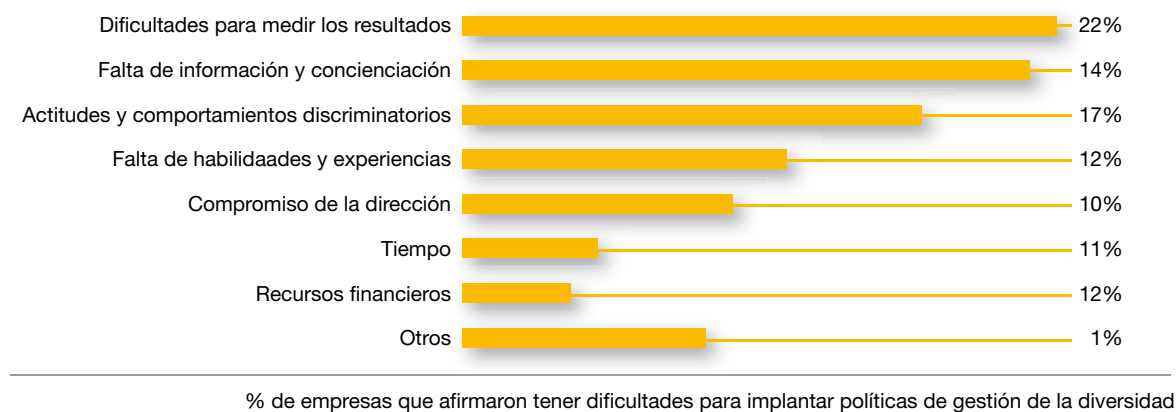
- El compromiso de la alta dirección y la integración de la gestión de la diversidad en la estrategia de la empresa.
- Una correcta planificación y control del proceso de gestión de la diversidad que incluya: la elaboración de un diagnóstico sobre la diversidad en la empresa y en su entorno, la fijación de objetivos claros y cuantificables, la asignación de responsables y presupuestos acordes con los

43 Véase capítulo 8 pág.91.

objetivos establecidos, el establecimiento de mecanismos de seguimiento de los programas definidos y de los resultados obtenidos. Es importante, por tanto, establecer indicadores que permitan cuantificar y medir el impacto de la aplicación de políticas de gestión de la diversidad (clima laboral, nivel de absentismo, rotación, tasa de abandono en procesos de expatriación-repatriación, costes legales, costes de reclutamiento, fidelidad de los clientes, condiciones con proveedores, etc).

- La formación en habilidades interculturales y de gestión de la diversidad en todos los niveles de la empresa que garanticen la inclusión de los perfiles diversos en toda la organización.

Gráfico: Principales dificultades señaladas por las empresas para implantar políticas de gestión de la diversidad



Fuente: Comisión Europea (2005)

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO RAYA, A. Y MARTINEZ HERES, G. (2009), *La Gestión de la Diversidad en Empresas Españolas*. Madrid: Fundación EOI.
- BENSCHOP, Y. (2001), "Pride, prejudice and performance. Relations between HRM, diversity and performance", *International Journal of Human Resource Management*, November, Vol.12 (7), pp. 1.166-1.181.
- CASANOVA, M. (2008), Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad. En: Alonso Raya, A. y Martinez Heres, G., (2009). *La Gestión de la Diversidad en Empresas Españolas*. Madrid: Fundación EOI.
- CASANOVA, M. Y CAPELL, B. (2003), "Do Spanish Companies in Spain Value Diversity and Work-Life Practices? *Workforce Diversity Reader*, otoño-invierno, pp. 73-84
- COMISIÓN EUROPEA (2003a), "The Costs and Benefits of Diversity. Methods and Indicators to Measure de Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises".
- COMISIÓN EUROPEA (2003b), "Managing Diversity: What's In it for Business? Benefits from Diversity".
- COMISIÓN EUROPEA (2005), "The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace".
- COMISIÓN EUROPEA (2007), "Training Manual for Diversity Management".
- COMISIÓN EUROPEA (2009a), "Diversity at Work: A Guide for SMEs" Centre for Strategy & Evaluation Services
- COMISIÓN EUROPEA (2009b), "Continuing the Diversity Journey. Business Practices, Perspectives and Benefits".
- COMISIÓN EUROPEA (2010), "Beyond Diversity", Education and Culture Lifelong Learning Programme, Leonardo da Vinci.
- DISTEFANO, J. Y MAZNEVSKI, M. (2000), "Creating Value with Diverse Teams in Global Management", *Organizational Dynamics*, September, Vol. 29 (1), pp.45-63
- EARLEY, P. Y MOSAKOWSKI, E. (2000), "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal*, February, Vol. 43 (1), pp. 26-49
- GOODERHAM, P., PARRY, E. Y RINGDAL, K. (2008), "The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms", *International Journal of Human Resource Management*, November, Vol. 19 (1)1, pp.2.041-2.056
- INE (2011), Notas de Prensa. Avance del Padrón Municipal a 1 de Enero del 2011.
- INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD (2011), www.iegd.org
- JACKSON, S.E., JOSHI, A. Y ERDHART, N.L. (2003), "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications" *Journal of Management*, 29 (6).
- JEHN, K., NORTHCRAFT, G. Y NEALE, M. (1999), "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups." *Administrative Science Quarterly*, December, Vol.44 (4), pp. 741-763
- KOCHAN, T., BEZRUKOVA, K., ELY, R., JACKSON, S., JOSHI, A., JEHN, K., LEONARD, J., LEVINE, D., THOMAS, D. (2003), "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network", *Human Resource Management*, Spring, Vol. 42 (1), pp.3-21
- MILIKEN, F. Y MARTINS, L. (1996), "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, April, Vol.21 (2), pp. 402-433.

- PALOMINO, O. (2011). *I Seminario sobre Gestión de la Diversidad en la Empresa*. Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional. Universidad Pontificia Comillas
- PIN, J.R., GARCÍA LOMBARDÍA, P. Y GALLIFA, A., (2007), *Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. IESE.
- SÁNCHEZ GARDEL, G. (2007), “La diversidad de los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión”, Universidad de Cádiz
- SÁNCHEZ GARDEL, G. (2011), *I Seminario sobre Gestión de la Diversidad en la Empresa*. Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional. Universidad Pontificia Comillas
- THOMAS, D. (2004), “Diversity as Strategy”, Harvard Business Review, September, Vol. 8 (9), pp. 98-108.

5

LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA VITAL PARA POTENCIAR ENTORNOS DIVERSOS

Mercedes Wullich

Consultora y ponente en temas de diversidad, talento en las empresas, networking y visibilidad de las mujeres. Fundadora de www.mujeresycia.com y de la consultora *Gender Capital*

Hemos repasado a través de teoría y experiencias, los beneficios de la diversidad en la empresa. Nos hemos hecho preguntas y hemos intentado responderlas. Qué es la diversidad y las formas exitosas de gestión, nos ayudarán ahora a hablar de un aspecto fundamental como es la comunicación dentro y fuera de las empresas e instituciones que apuestan por ella.

¿Cómo sensibilizamos y comunicamos a las organizaciones sobre diversidad? La comunicación es inherente al proceso iniciado y entender el rol que juega en los objetivos que perseguimos es fundamental. El mundo no es aquello que sucede fuera y reflejan los medios de comunicación, sino lo que construimos cada día desde nuestros lugares. Ser protagonistas de las transformaciones implica conocer en profundidad lo que sucede, entenderlo y aportar conocimiento y experiencia para que los cambios sean ricos.

Indicadores utilizados

En este sentido, cobran especial importancia los indicadores utilizados en este estudio, para medir la comunicación de las acciones sobre la gestión de la diversidad por parte de las organizaciones encuestadas. Tres de ellos hacen referencia a la comunicación interna y uno a la externa, pero todos en su conjunto aportan valor a los objetivos perseguidos. Cómo comunican hacia afuera lo que hacen, qué tipo de comunicación han implementado internamente, si cuentan con una política de acogida y si publican la composición de la plantilla, son indicadores que nos irán dando pautas sobre el rol de la comunicación en cada uno de los casos seleccionados, y clarificarán en qué medida se han comprometido con dar a conocer estos valores.



Cuando hablamos de comunicación, hablamos de dar a conocer una serie de valores, experiencias, métodos y la cultura que cada nuevo grupo lleva consigo y que aportará sin ninguna duda.

5.1. EL RETO DE LA DIVERSIDAD: MOVER LOS CIMIENTOS PARA REFUNDARLOS

La diversidad implica tener la mente abierta, y el desafío de asumir la transformación que supone no puede circunscribirse al espacio de puesta en marcha de las iniciativas o al desarrollo de las experiencias. Su difusión y transmisión es otra manera fundamental de colaborar en que la apuesta sea exitosa.

Una estrategia de diversidad no implica sólo a los diferentes grupos –empleados, clientes, proveedores– que han determinado que pongamos manos a la obra y nos planteemos la necesidad de actuar en consecuencia. Una estrategia de diversidad “moverá” a quienes estén en contacto aunque sea ocasionalmente con la empresa o institución que los promueva.

Más allá de la responsabilidad frente a la incorporación de personas de diferente etnia, origen, edades, religión, género u orientación sexual, nos encontramos operando en un mundo en el que esta misma ecuación se repite frente al reto de nuevos mercados en el que la diversidad se refleja.

Cuando hablamos de comunicación, hablamos de dar a conocer una serie de valores, experiencias, métodos y la cultura que cada nuevo grupo lleva consigo y que aportará sin ninguna duda.

Conocer las acciones y motivaciones por las cuales se han tomado decisiones, se han elaborado programas y se llevan adelante acciones concretas, es también una manera de promover el diálogo y de consolidar una plataforma que permita desarrollar de manera equilibrada las acciones necesarias para transformar el ámbito de trabajo en un espacio inclusivo y de colaboración.

Una estrategia de inclusión nos pondrá en una situación inmejorable para contribuir en el ámbito local, regional o internacional y contar con aliados y aliadas espontáneos que reconozcan los beneficios y la excelencia de una organización diversa. Ante el reto de la globalización, todas estas son ventajas y oportunidades, destrezas para una mayor competitividad.

5.2. INFORMACIÓN, COMPRENSIÓN, COLABORACIÓN

Transmitir los objetivos de cualquier proceso de gestión de la diversidad, es una obligación y una necesidad. Se ha trabajado en un modelo, un proceso y un método para llegar a buen puerto y quienes se han implicado –plantilla, proveedores, clientes– deben conocer la cultura corporativa que determinó la puesta en marcha de este proceso.

La transmisión de los valores que fomentan la diversidad, funcionarán como potenciadores de cada una de las estrategias, fortalecerá los criterios y consolidará las prácticas. La diversidad entonces, pasará de ser una estrategia a ser un hecho reconocido e incorporado como una forma de vida.



Transmitir los objetivos de cualquier proceso de gestión de la diversidad, es una obligación y una necesidad.

La transmisión de los valores que fomentan la diversidad, funcionarán como potenciadores de cada una de las estrategias, fortalecerá los criterios y consolidará las prácticas.

5.3. PRIMERO LOS VALORES, DESPUÉS LA COMUNICACIÓN

Si no partimos de unos valores genuinos y compartidos por la mayoría de la organización, será complejo que la comunicación en sus diferentes niveles funcione. Si hay consenso, claridad en los objetivos y metas a seguir, la participación estará garantizada: se alentarán los aportes y la visión crítica, habrá mayor compromiso, se entenderán los objetivos y la forma en la que se llegará al público objetivo, y será mucho más fácil ir en una misma dirección.

Loreto Marchant Ramírez⁴⁴, en *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*, se refiere a un punto fundamental a la hora de hablar de comunicación, que es la “*habilidad de conocer de qué manera es mejor llegar, tocar o capturar “la esencia específica” de los individuos o grupos que conforman la población organizacional. Esa “sensibilidad” –indica–, trasciende al conocimiento ya que supone, al mismo tiempo, un cierto entendimiento de la cultura del otro, lo que le daría la “llave” para difundir cualquier mensaje fundamental para los objetivos establecidos, de manera efectiva.*

En definitiva, si los valores están definidos y son genuinos y compartidos, los mensajes deberán ser claros y eficaces para ayudar a que los retos se asuman en conjunto. A la vez, esto determinará un ineludible compromiso por parte de quienes diseñan acciones y programas y al mismo tiempo, de quienes deben llevar a la práctica esta transformación.

En todos los casos, los mensajes deben ser creíbles y para ello estar incorporados en la cultura empresarial. No es suficiente –y posiblemente sea poco eficaz– poner en marcha un plan con el asesoramiento de especialistas en comunicación si la plana mayor de la compañía, o sus mandos intermedios, no están convencidos de los beneficios que esto supone para la compañía en su cultura y enriquecimiento.

Yanire Braña⁴⁵, Directora del programa MET de IE Business School, decía en un artículo, que la diversidad es un importante componente de innovación, y esta última, necesaria para reforzar la diversidad.

Invertir en diversidad por lo tanto, es una exigencia para responder a las necesidades de clientes cuya diversidad es cada vez mayor, a la escasez de talento y a la necesidad de aprovechar plenamente la capacidad de toda la plantilla y la mejora de los resultados a través de la gestión multidisciplinar de equipos. Por eso, muchas empresas se están viendo obligadas a cultivar su singularidad, buscando nuevas formas de desarrollar los valores y factores que las hacen seguir siendo únicas.

44 MARCHANT RAMÍREZ, LORETO, Strategic management for cultural diversity in organizations (Universidad de Viña del Mar, Chile) **L. Ed.** (2005) *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario* Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2005/lmr/

45 BRAÑA, YANIRE Innoversity: de la diversidad intangible a la innovación empresarial (IE Business School, España). Revista Ideas/ Verano 2008. www.ideas.ie.edu

Hablaba también de una diversidad *intangible* –en ocasiones asociada con diferentes géneros, perfiles y nacionalidades– que contribuye realmente a un cambio de cultura y de forma de ver el negocio. “*Que tenga un impacto positivo o negativo en el rendimiento de la empresa depende de factores estratégicos, culturales, organizativos y de las prácticas adoptadas de recursos humanos. Por ello, un paso previo al desarrollo de políticas de diversidad innovadoras es la comunicación y capacitación en gestión de la diversidad, que en todo caso deberían estar unidas al negocio de la empresa*”.



Los mensajes deben ser creíbles y para ello estar incorporados en la cultura empresarial.

Invertir en diversidad es una exigencia para responder a las necesidades de clientes cuya diversidad es cada vez mayor, a la escasez de talento y a la necesidad de aprovechar plenamente la capacidad de toda la plantilla y la mejora de los resultados a través de la gestión multidisciplinar de equipos.

5.4. LIDERAR COMUNICANDO

Esteban R. Villamayor⁴⁶ en su trabajo *“Camino hacia un nuevo liderazgo”*, da algunas pautas de cómo realizar una gestión positiva frente a las adversidades. La mayoría son perfectamente válidas a la hora de hablar de comunicación en entornos diversos y por lo tanto las hemos adaptado:

- 1) Centrarse en lo que se va a comprobar y testear los efectos que produce en la gente. Esto permitirá ver un avance como un cambio piloto y, gradualmente, ampliar o no el radio de acción a toda la organización.
- 2) Dirigirse al nivel superior, interactuar con colegas. Despertar su interés contándoles los alcances de la misión a cumplir, es hacer política de “buena vecindad” para ganar adeptos a esta nueva manera de “hacer las cosas”.
- 3) Dirigirse al nivel inferior que es el lugar donde la transformación y el cambio deben suceder y mantenerse. Hablar con los grupos de tareas de manera interfuncional más allá de las comunicaciones formales.
- 4) Abrir el campo de juego: incorporar “jugadores” que ayuden transmitir el mensaje. Se trata de ampliar horizontes, de ver más allá de lo que marcan rutinas y procesos, apoyándose en personas o grupos que puedan dar su aporte.
- 5) Examinar la estrategia utilizada en su relación con quienes participan en ella y no dar por hecho que esto sucederá sólo por el entusiasmo o determinación que pongamos en ello. Los seres humanos son un conjunto de actitudes y prejuicios, motivaciones, luchas por el poder, canales de influencia con apreciaciones individuales distintas y complejos mecanismos de acción. Conocer cómo piensan o sienten ayudará a evaluar el grado de apoyo que están dispuestos a darnos y afinar en consecuencia la forma de llevar a cabo la comunicación.
- 6) Usar el poder –o liderazgo de la comunicación– de manera cuidada pero efectiva para evitar las resistencias. Compartir éxitos y temores con la gente hará que perciba con claridad la compañía y asistencia en la tarea en la que se la está comprometiendo.
- 7) La comunicación en acción no se da en una burbuja, o en un gabinete: funciona con la gente y actúa sobre la cultura. Es importante observar qué situaciones le molestan y cuáles son sus prioridades para motivarle en sentido positivo y que sea parte de la transmisión del mensaje.
- 8) La comunicación activa requiere que quienes sean parte se identifiquen y se alineen con el proceso de cambio que se lleva adelante.

46 VILLAMAYOR, ESTEBAN, *Camino hacia un nuevo liderazgo*, 9 al 12 de junio de 1998, (Santo Domingo, República Dominicana). www.cemla.org

- 9) Es necesario que haya un seguimiento para ajustar aquello que no está funcionando e implementar las ayudas o apoyos en los sectores que así lo requieran.

En cualquier compañía o institución, la comunicación tiene hoy diferentes vertientes y cada vez más se reconoce la importancia de cada una de ellas. En un entorno diverso, el desafío es mayor simplemente porque se agregan factores que hacen más compleja una comunicación “estándar”.

Todos los medios son válidos –comunicaciones, pizarras, memos, e-mails, videoconferencias, páginas web, intranets, newsletters, campañas internas o publicitarias, dossiers, encuentros espontáneos o eventos específicamente creados con este sentido– pero el impacto será sensiblemente superior y tenderá a ser permanente, en la medida en que quienes lo reciban, perciban el compromiso y la convicción de todos los estamentos y no lo vean sólo como una estrategia ocasional de marketing o para ganar reputación.

5.5. SIN FRONTERAS: MIRAMOS Y NOS MIRAN

La globalización hace que las experiencias se compartan más allá de las fronteras. Lo que se vive de un lado del mundo puede servir en la otra punta si aporta conocimiento a un fenómeno que tiende a expandirse. Importa poco el lugar geográfico en el que estén situadas las empresas o su tamaño: las crisis económicas, políticas, y sociales determinan la necesidad de replantearnos las preguntas y encontrar nuevas respuestas. La manera en las que se resuelvan los problemas o se encuentren soluciones puede iluminar nuevos caminos.

En el último ranking de empresas que Cable News Network (CNN)⁴⁷ lleva adelante hace 5 años y en el que son evaluadas a través de sus empleados valores como diversidad, liderazgo y comunicación, entre las *Súper Empresas 2011* destaca el caso de **Cassidian Systems**, –una empresa del Grupo EADS fabricante de sistemas aéreos militares y tecnologías de radar avanzadas– que obtuvo el primer lugar en **Comunicación** con la campaña ‘*Retrata sus valores*’.

La estrategia que colocó a la empresa como líder –en la categoría de menos de 500 empleados y empleadas–, partió de un proceso de seis meses de trabajo que culminó con excelentes resultados: 92 puntos sobre 100 en el conocimiento de los valores.

La campaña interna que pusieron en marcha “*Una empresa con valor(es)*”, fue liderada por tres directivas –**Lizbeth Miles, Alejandra Meza y Elizabeth Guerrero**– que decidieron no apelar a modelos profesionales,

47 <http://www.cnnexpansion.com/super-empresas-2011/2011/05/04/cassidian-systems-retrata-sus-valores>.

sino elegir entre sus 101 empleadas y empleados a quienes representarían los valores que querían promover: **confianza, recursos compartidos, responsabilidad, satisfacción del cliente y respeto a las personas.**

El desafío asumido para concienciar a la plantilla sobre la importancia de vivir los valores globales de la firma fue un éxito.

Otro caso, fue el de **Scotiabank**, que fortaleció la comunicación de sus valores con la campaña “*DI, VE y DA*”, referida a diversidad, equidad de género y no discriminación, invitando a que su plantilla participara en un concurso aportando las mejores ideas sobre el tema en frases y fotografías.

Por último, podríamos sumar las experiencias recientes de otras dos multinacionales que aportaron maneras de “comunicar” transmitiendo valores con acciones concretas. En un caso –**Dow**– creando espacios concretos en los que el valor de la inclusión es el eje, y el otro –**Nokia**– fomentando la comunicación interna con encuentros participativos en los que se informa pero también se escucha:

- **Dow** creó tres comunidades para promover la inclusión de mujeres, personas homosexuales y con capacidades diferentes: GLAD, Gays Lesbians and Allies ad Dow; WIN, Women Innovation Network y DEN, Disability Employees Network logrando un alto impacto en comunicación.
- **Nokia** puso en marcha una estrategia basada en generar lazos emocionales y prácticas en comunicación como un desayuno periódico con la dirección, donde todos los empleados y las empleadas viven de primera mano las noticias y pueden elevar sus propuestas para mejorar la compañía.



Cuando las políticas y programas puestos en marcha funcionan y los resultados son positivos, podemos inferir que el conocimiento y la comunicación, son herramientas que retroalimentan la experiencia, la hacen más sólida, la fortalecen y logran transformar una experiencia puntual en una cultura.

5.6. COMUNICACIÓN, HERRAMIENTAS, COHERENCIA Y TRANSPARENCIA

Hemos recogido de las experiencias exitosas, la viabilidad de múltiples herramientas que nos dicen que la comunicación vuelve a estar en el escenario. Pero a la vez, nos transmiten la certeza de que es casi imposible hablar de éxito y motivación si no hay coherencia.

Coinciden en que la comunicación resulta efectiva en la medida en que sus contenidos son honestos y transparentes, única manera de generar confianza e involucrar a quienes reciben esos mensajes y son el destino de nuestra comunicación.

Hablando sobre la comunicación dentro de grupos de trabajo, Gonzalo Sánchez Gardey⁴⁸, dice que cuando la diversidad es elevada, se reduce la frecuencia con que las personas se comunican entre sí pues tienden a interactuar con quienes perciben como iguales.

Atendiendo a esta advertencia, cuando las políticas y programas puestos en marcha funcionan y los resultados son positivos, podemos inferir que el conocimiento y la comunicación, son herramientas que retroalimentan la experiencia, la hacen más sólida, la fortalecen y logran transformar, aún con cambios y reajustes lógicos en cualquier proceso, una experiencia puntual en una cultura con vocación de permanencia.

48 SÁNCHEZ GARDEY, GONZALO, La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión (Universidad de Cádiz, España) Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Noviembre, 2005.

BIBLIOGRAFÍA

- BRAÑA, YANIRE Innoversity: de la diversidad intangible a la innovación empresarial (IE Business School, España). Revista Ideas/Verano 2008. www.ideas.ie.edu
- MARCHANT RAMÍREZ, LORETO, Strategic management for cultural diversity in organizations (Universidad de Viña del Mar, Chile) L. Ed. (2005) *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario* Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2005/lmr/
- SÁNCHEZ GARDEY, GONZALO, La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión (Universidad de Cádiz, España) Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Noviembre, 2005.
- VILLAMAYOR, ESTEBAN, Camino hacia un nuevo liderazgo, 9 al 12 de junio de 1998, (Santo Domingo, República Dominicana). www.cemla.org

6

METODOLOGÍA E INDICADORES

Dado el carácter de este proyecto, se ha considerado esencial llevar a cabo una metodología que combinase diferentes herramientas de investigación. De este modo, se ha podido recabar información de numerosas organizaciones, de una manera participativa para culminar con el desarrollo de un conjunto de indicadores que permitiesen la valoración objetiva de las experiencias examinadas. Es precisamente esta doble finalidad la **contribución específica del proyecto GESDI**.



Una de las principales características de la metodología del proyecto GESDI ha sido su carácter eminentemente participativo.

6.1. METODOLOGÍA PARTICIPATIVA: GRUPOS DE TRABAJO

Una de las principales características de la metodología del proyecto GESDI ha sido su carácter eminentemente participativo. Se han constituido dos grupos de trabajo, coordinados por el Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (Oberaxe), que han participado a lo largo de todas las fases del proyecto, desde la propuesta inicial de organizaciones, hasta la validación de la propuesta de indicadores:

Un grupo de expertos formado por: Marta Muñiz, Directora de la Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional. Universidad Pontificia Comillas; Sonsoles Morales, Consultora de empresas en Gestión de la Diversidad; José Manuel Fresno, Presidente del Consejo para la Promoción de la Igualdad de Trato y No Discriminación de las Personas por el Origen Racial o Étnico; Mercedes Wullich, fundadora de la consultora “mujeres&cía.com”; la empresa Cidalia, *Consultoría en diversidad* y miembros del Oberaxe.

El grupo de expertos se ha reunido de manera periódica a lo largo de todo el proyecto. Como veremos más adelante, algunas de sus funciones han sido el asesoramiento en el marco del proyecto, la realización de recomendaciones y propuestas metodológicas, y la propuesta en la selección de indicadores y la evaluación de las experiencias exitosas.

Un grupo amplio de validación, con la participación de los expertos mencionados anteriormente y con representación de organizaciones empresariales, sindicales, empresas, expertos/as en gestión de la diversidad y comunicación así como otros agentes clave que trabajan en la gestión de la diversidad cultural en entornos profesionales:

Empresas y Organizaciones empresariales: Asociación de Servicio Integral y Sectorial para Ancianos (ASISPA); Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid; Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME); Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG); Ecooo; ECO 45; El Universo de Ecuador en España; Empieza Consultora; Ferrovial; Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR); Forética- Asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social en la empresa; IKEA; Improvingworklife; ISS Facility Services España; Marco Aldany; Minority Comunicación; Puentes Global; Securitas Aviation; Talent Global.

ONGs, Asociaciones de Inmigrantes y otras entidades: Asociación Comisión Católica Española de Migración (ACCEM); Asociación de Cooperación Bolivia-España (ACOBEB); Asociación por la integración de los inmigrantes profesionales (INPROIN); Asociación de mujeres profesionales por la integración (AMPI); Asociación de Refugiados e Inmigrantes Peruanos (ARI-PERU); Asociación Rumiñahui Hispano-Ecuatoriana para la colaboración al desarrollo de África y América Latina; Asociación socio-cultural IBN BATUTA (ASCIB); Cruz Roja Española; Fundación Ideas; Fundación Secretariado Gitano (FSG); Fundación CEPAIM para la acción integral con inmigrantes; Fundación para la Diversidad; Fundación San Ezequiel Moreno; ONGD Entreculturas; Red Acoge; Voluntariado de Madres Dominicanas (VOMADE-VINCIT).

Sindicatos: Comisiones Obreras, Unión General de Trabajadores, Unión Sindical Obrera.

Sector Público: Subdirección General de Régimen Jurídico de la Dirección General de Inmigración de la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración, Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas de la Secretaría de Estado de Empleo y Dirección Provincial de Madrid del Instituto Nacional de la Seguridad Social del Ministerio de Trabajo e Inmigración; Secretaría de Estado de Igualdad, Dirección General de Política Social, Familias e Infancia, y Consejo para la Promoción de la Igualdad de Trato y No Discriminación de las Personas por el Origen Racial o Étnico del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad; Fundación Pluralismo y Convivencia del Ministerio de Justicia; Oficina de Derechos Humanos del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación; Dirección General de Políticas Migratorias de la Junta de Andalucía; Dirección General para la Inmigración de la Generalitat de Catalunya; Dirección General por la Mujer y la Igualdad de la Generalitat Valenciana; Oficina para la no Discriminación del Ayuntamiento de Barcelona; Federación Española de Municipios y Provincias; Organización Internacional de las Migraciones (OIM); British Council en España.

Universidades y Escuelas de Negocios: Centro de Diversidad del IE Business School; Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA); Universidad Pontificia Comillas; Universidad Rey Juan Carlos.

6.2. FASES DEL PROYECTO: RESULTADOS ALCANZADOS

El proyecto se ha desarrollado mediante un proceso continuo de consulta al grupo de expertos y al de validación, mediante el desarrollo de indicadores que evalúen las experiencias. Para la consecución de los objetivos previstos en el proyecto se han desarrollado las siguientes fases metodológicas:

- **Celebración de dos reuniones del grupo de validación.** La primera de las mismas tuvo lugar el 9 de mayo de 2011. El objetivo fue la presentación del proyecto y recabar sugerencias y recomendaciones de los asistentes acerca de experiencias que conocieran en materia de gestión de la diversidad. Para ello se diseñó un cuestionario y se abrió un período de recepción del mismo en el que se preguntaban, entre otras cuestiones, acerca de qué organizaciones creían que son un buen ejemplo de gestión de la diversidad y por qué consideraban que estas organizaciones eran un buen ejemplo de gestión de la diversidad. De esta **consulta al grupo de validación** surgieron **más de setenta organizaciones y experiencias**. La segunda reunión se celebró el 6 de julio cuyo objetivo central fue la consulta al grupo de la propuesta de indicadores elaborada por el grupo de expertos y el resultado obtenido consistió en la validación de los indicadores por parte del mismo. Cabe destacar que **los indicadores se han elaborado participativamente** por el grupo de expertos y se han sometido a la revisión por parte del grupo de validación en base a tres criterios: la idoneidad, la versatilidad y la adaptación a la realidad (esto es si un indicador “sirve” para la heterogeneidad de las organizaciones analizadas en el proceso) y su jerarquización (o lo que es lo mismo, el grado de importancia alto/medio/bajo) (ver el apartado 6.4.).
- **Desarrollo del trabajo de campo.** El punto de partida fue la matriz de organizaciones elaborada por el grupo de validación y el grupo de expertos. Desde el Oberaxe, se intentó contactar con la mayoría de ellas para poder ampliar la información y conocer la experiencia de primera mano. El resultado fue **la realización de treinta y una entrevistas en profundidad**. El trabajo de campo se realizó entre los meses de junio y julio de 2011, en base a un cuestionario que se consensuó con el grupo de expertos de aproximadamente 90 minutos de duración, que recogía un total de 46 preguntas necesarias para recabar información para la elaboración del sistema de indicadores.
- La **elaboración de un sistema de indicadores** relacionados con la gestión de la diversidad en las empresas que permitiera sistematizar la información de las diferentes organizaciones entrevistadas y establecer un conjunto de criterios de valoración que facilitara la selección de casos de éxito y buenas prácticas. El sistema de indicadores cumple con una doble finalidad. Por un lado servir, de manera objetiva, de **herramienta de valoración** de las políticas de gestión de la diversidad desarrolladas por las organizaciones. Y por otro, **convertirse en un instrumento de diagnóstico**, que permita a las organizaciones guiarse a la hora de la elaboración de políticas de gestión de la diversidad. Se elaboró una matriz de los indicadores validados con las ponderaciones consensuadas (alta, media, baja). Los expertos y expertas evaluaron las experiencias para, posteriormente, proceder a la elección de las ocho que destacaban de forma global y de las experiencias que destacaban en cada uno de los bloques propuestos.

El conjunto de indicadores propuestos contribuye con uno de los objetivos del GESDI “*generar herramientas que apoyen a las organizaciones en el análisis de la situación de los inmigrantes y las minorías étnicas en el espacio profesional*”, formando parte de la FASE 4 del mismo: “*elaboración de una herramienta para el diagnóstico y análisis de la gestión de la diversidad cultural en el entorno profesional*”.



El proyecto se ha desarrollado mediante un proceso continuo de consulta con el grupo de expertos y de validación, mediante el desarrollo de indicadores que evalúen las experiencias.

6.3. CONSIDERACIONES DE PARTIDA EN EL USO DE INDICADORES

Un indicador es una variable o característica, un signo, mediante el cual nos aproximamos al conocimiento de una situación, propiedad u objetivo que conceptualmente no podemos medir directamente. Por lo tanto es un instrumento de medida relativa –no absoluta– que permite describir una situación existente o los cambios o tendencias a lo largo de un periodo de tiempo.

Según el Proyecto INTI⁴⁹ 2006, los indicadores deben responder a las siguientes **características** (Criterios SMARP)

Significativos: relevantes a la realidad abordada.

Mensurables: medibles en el entorno y el colectivo.

Apropiados: directamente relacionados con la actuación del proyecto, programa, intervención, etc.

Realistas: acotados a los objetivos.

Posibles: existencia de fuentes de información y verificación para extraerlos, abordarlos y analizarlos.

Para una utilización adecuada y eficaz de indicadores es necesario tener en cuenta una selección apropiada de los datos, su disponibilidad y accesibilidad a las fuentes de verificación y los costes, así como una cuidadosa selección de dichos indicadores en relación con los objetivos que se propone alcanzar que es la gestión de la diversidad en el ámbito empresarial.

Es necesario tener presente **algunos de los límites que conlleva el empleo de indicadores:**

- Los indicadores no son más que señales que permiten captar y representar aspectos de una realidad compleja y diversa, que no son directamente accesibles al observador.
- Son un instrumento de alcance limitado, pero debido a su carácter sintético y su capacidad para orientar la toma de decisiones, cuenta con una gran difusión.
- La naturaleza política de la utilización o interpretación de los indicadores en sí mismos, ha sido en varias ocasiones objeto de muchas críticas, ya que se tiende a magnificar el papel que estos instrumentos pueden desempeñar en la reflexión sobre el proceso de integración de las personas inmigrantes, o en su influencia sobre la opinión pública autóctona y sus percepciones, o actitudes, hacia la inmigración.

49 Véase, Informe sobre “Indicadores de Integración de Inmigrantes: propuesta para contribuir a la elaboración de un sistema de indicadores comunes de la integración”, promovido por la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Gobierno de España y la Unión Europea, proyecto cofinanciado por la C.E., programa INTL., Disponible en http://www.wodc.nl/images/1365_espanol_tcm44-80243.pdf.

6.4. INDICADORES GESDI

Para el proyecto **GESDI** se han establecido un total de **24 indicadores** que han sido jerarquizados en tres niveles de importancia (alta, media, baja), de tal modo que se podría hablar de indicadores esenciales (importancia alta), recomendables (importancia media) y complementarios (importancia baja). A su vez se han agrupado en **5 grandes bloques o ejes**:

BLOQUE 1	Igualdad de Trato y No Discriminación
BLOQUE 2	Recursos Humanos
BLOQUE 3	Comunicación
BLOQUE 4	Compromiso organizativo
BLOQUE 5	Procesos organizativos

En definitiva, los indicadores intentan recoger cuestiones de igualdad de trato y oportunidades y no discriminación, cuál es el contexto y el punto de partida de las organizaciones en materia de gestión de la diversidad de las personas inmigrantes y pertenecientes a minorías étnicas; cómo organizan los recursos humanos (políticas de selección, promoción, retribución, formación); cómo llevan a cabo su comunicación (externa e interna); cuál es el grado de compromiso de la organización con la gestión de la diversidad y cuáles son las acciones que realizan para contribuir a su gestión.

A continuación se recogen los indicadores de cada uno de los bloques, junto con la importancia que se ha otorgado a cada uno de ellos.



Para el proyecto GESDI se han establecido un total de 24 indicadores que han sido jerarquizados en tres niveles de importancia (alta, media, baja), de tal modo que se podría hablar de indicadores esenciales (importancia alta), recomendables (importancia media) y complementarios (importancia baja).

Indicadores del bloque 1: Igualdad de Trato y no discriminación

Este primer bloque cuenta con **cuatro indicadores**, tres considerados de **importancia alta** y uno **medio**.

La finalidad del bloque es poder conocer cómo es el cumplimiento de la normativa de igualdad de trato y oportunidades y no discriminación por parte de las organizaciones, cómo promueven la diversidad y la lucha contra las discriminaciones que se puedan producir en la organización.

A continuación se recogen los indicadores que se contemplan en este bloque:

Indicador	Igualdad de Trato y no discriminación	Prioridad
1	En sus ofertas de trabajo explicita que es una empresa que promueve la igualdad de trato y de oportunidades EJEMPLO: “la organización x/y está comprometida con la promoción y la defensa de la igualdad de oportunidades y la diversidad”.	Alta
2	Han adaptado y/o modificado sus procesos de selección para tener en consideración posibles sesgos culturales EJEMPLO: “las ofertas de empleo son neutrales y objetivadas”.	Alta
3	Han adaptado las políticas internas de gestión de recursos humanos a la diversidad de la empresa EJEMPLO: “la organización ha puesto en marcha mecanismos de igualdad de trato y oportunidades para la totalidad de la plantilla”.	Media
4	Existen mecanismos internos y/o externos de queja o reclamación en el caso de eventuales discriminaciones EJEMPLO: Buzones del empleado, mecanismos anónimos de quejas y sugerencias que sirven para la puesta en conocimiento de posibles hechos discriminatorios, entre otras circunstancias.	Alta

Indicadores del bloque 2: Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en una cuestión clave a la hora de desarrollar políticas de gestión de la diversidad para personas inmigrantes y/o pertenecientes a minorías étnicas.

En este bloque **de cinco indicadores, de importancia alta**, se han examinado tanto los procesos de selección (ofertas de empleo, canales de selección, entrevistadores, etc.); los procesos de promoción y formación de la plantilla (mecanismos que la empresa ha promovido para adaptarse a una plantilla diversa; opciones de formación en gestión de la diversidad, códigos de normas internas, etc.); así como las políticas de retribución (existencia de criterios objetivos y transparentes, niveles retributivos, tasas de rotación, etc.):

Indicador	Recursos Humanos	Prioridad
5	La organización anuncia sus ofertas de empleo en canales diversos EJEMPLO: Portales anuncios de ofertas de trabajo en portales de empleo generalistas y específicos.	Alta
6	La organización tiene criterios objetivos desarrollados para la desvinculación laboral EJEMPLO: En el caso de eventuales despidos las decisiones se basan en cuestiones objetivas y transparentes.	Alta
7	Existen mecanismos de evaluación del desempeño profesional EJEMPLO: Se realizan evaluaciones periódicas a la plantilla, que contemplan diferentes mecanismos (cuestionarios de satisfacción, entrevistas individuales de evaluación, etc.) basadas en criterios objetivos y conocidos por la plantilla.	Alta
8	La existencia de formación y/o sensibilización específica en gestión de la diversidad en todos los procesos EJEMPLO: La organización propone formación de manera equitativa a toda la plantilla.	Alta
9	Existen mecanismos objetivos de las condiciones de retribución y son conocidos por sus empleados EJEMPLO: Más allá del sueldo por categoría, y el convenio colectivo (específico o general), la organización lleva a cabo una política retributiva basada en la igualdad de trato y oportunidades, objetivada y transparente.	Alta

Indicadores del bloque 3: Comunicación

En este apartado se ha dado una importancia significativa a las acciones de comunicación interna y externa que llevan a cabo las organizaciones y que contemplen acciones de gestión de la diversidad. Como se ha visto en el capítulo 7 de la presente Guía, es necesario que las empresas sepan transmitir adecuadamente las actuaciones que desarrollan para ponerlas en valor y, a su vez, sirva de sensibilización para el conjunto de la plantilla.

Se han contemplado **cuatro indicadores, tres de importancia alta y uno media**.

Indicador	Comunicación	Prioridad
10	La organización transmite la diversidad en su comunicación externa EJEMPLO: Mediante alguna campaña, anuncio, o la propia imagen de la organización se asocia con la diversidad.	Alta
11	La organización ha adaptado su comunicación interna EJEMPLO: Si dispone de algún plan de comunicación interno que tenga en cuenta los aspectos diversos de la plantilla en cuestiones como la indumentaria, los hábitos alimentarios, etc.	Alta
12	La organización tiene una política de acogida/bienvenida con los nuevos empleados EJEMPLO: Tiene algún manual para las personas que se incorporen a la organización, o algún sistema de tutoría/madrinazgo/padrinazgo, que sean reflejo de la diversidad de la organización.	Alta
13	Se publican datos sobre la composición de la plantilla EJEMPLO: En su página Web, o en sus memorias o informes, la organización hace pública la diversidad de su plantilla.	Media

Indicadores del bloque 4 y 5: Compromiso Organizativo y Procesos Organizativos

Los dos últimos bloques (Compromiso Organizativo y Procesos Organizativos) **aglutinan a once**, del total de 24 indicadores, o lo que es lo mismo casi uno de cada dos **indicadores** pertenece a alguno de estos bloques). Es necesario recalcar y matizar qué significa un indicador de importancia baja, como los dos que se han incluido en el Bloque de Procesos Organizativos. Son indicadores relativos, es decir, que no son de mínimos (como los de importancia alta que son esenciales para poder considerarlos como una experiencia destacable en materia de gestión de la diversidad) si no que son complementarios, en otras palabras, son el remate a diferentes acciones en materia de gestión de la diversidad que llevan a cabo las organizaciones.

Los indicadores de estos bloques pretenden contribuir al análisis acerca del compromiso de la organización con la gestión de la diversidad y qué acciones realiza para contribuir a su gestión. Al igual que los anteriores, deben ser válidos tanto para organizaciones pequeñas como multinacionales. Por ejemplo en el caso de la “cabeza visible” (indicador número 14) puede ser desde un Presidente o Consejero Delegado, hasta el dueño de una pyme. Lo importante es tener claro que esa figura promueve y patrocina una política de diversidad en su organización.



Los indicadores de estos bloques pretenden contribuir al análisis acerca del compromiso de la organización con la gestión de la diversidad y que acciones realiza para contribuir a su gestión.

Indicadores del bloque 4: Compromiso Organizativo

Indicador	Compromiso Organizativo	Prioridad
14	Existe una declaración institucional de la “cabeza visible” de la organización EJEMPLO: Una figura importante de la organización abanderará la gestión de la diversidad en diferentes foros, espacios, etc.	Alta
15	La diversidad aparece específicamente en la misión/valores de la organización EJEMPLO: Se recoge y se refleja la importancia de la diversidad en algún documento clave de la organización (escrituras fundacionales, estatutos, etc.)	Alta
16	Existe una planificación para la implementación y seguimiento de la gestión de la diversidad, con objetivos claros, provista de un calendario y con la designación de una persona responsable EJEMPLO: Un plan estratégico de gestión de la diversidad en la organización, con objetivos claros y evaluables.	Alta
17	Existe un presupuesto específico en la organización para promover la gestión de la diversidad EJEMPLO: Existen recursos específicos bien sea en formación, en comunicación, en el área de recursos humanos, etc.	Media
18	La organización ha firmado algún compromiso institucional en materia de diversidad EJEMPLO: El charter de la diversidad u otros.	Media

Indicadores del bloque 5: Procesos Organizativos

Indicador	Procesos Organizativos	Prioridad
19	Existen incentivos que premian la gestión de la diversidad EJEMPLO: Entre las condiciones de retribución variables, se promueve económicamente las medidas que incluyan la gestión de la diversidad.	Media
20	La organización extiende a toda la cadena de valor la gestión de la diversidad y sus beneficios EJEMPLO: Extiende su compromiso con la gestión de la diversidad a su cadena de compras (firma de compromiso de los proveedores con la igualdad de trato y oportunidades y la no discriminación).	Alta
21	La organización tiene, entre su cartera de proveedores minorías étnicas o inmigrantes, y –en igualdad de condiciones– las prioriza en sus compras EJEMPLO: Las minorías étnicas o inmigrantes forman parte de la organización no sólo desde el personal en plantilla, si no también como proveedores.	Media
22	Ha modificado sus productos y/o servicios para adaptarse a la diversidad de sus clientes EJEMPLO: Tiene en cuenta la demanda de la clientela diversa adaptando los productos y servicios que tiene a la demanda existente.	Alta
23	La organización tiene procesos participativos de comunicación interna para sus empleados y stakeholders, referidos tanto a aspectos sociales (fiestas) como organizativos EJEMPLO: Espacios de encuentro periódicos con la dirección.	Baja
24	Se garantiza la igualdad de oportunidades real en el desarrollo profesional EJEMPLO: Se evalúan las políticas desarrolladas en materia de gestión de la diversidad para conocer su impacto real (conocimiento de las tasas del aumento de salario por categoría profesional y ver si suben lo mismo todos los grupos de la organización; se analizan los niveles de rotación, motivos por los que abandonan la organización, etc.)	Baja

Como veremos en los apartados 8 y 9 de la presente Guía, puede darse el caso de que una organización destaque en uno, varios o todos los indicadores propuestos (en general y por bloques).

BIBLIOGRAFÍA

- DJABI, Anissa(2011), The french diversity label: a lever to prevent and combat discrimination. AFMD (Association Française de Managers de la Diversité), FACE (Fondation agir contre la exclusion).
- MC KINSEY & COMPANY, «*Women matter, la mixité levier de performance pour l'entreprise*»:
http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter_french.asp
- SECRETARIA DE ESTADO DE INMIGRACIÓN Y EMIGRACIÓN, MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, GOBIERNO DE ESPAÑA Y LA UNIÓN EUROPEA, PROYECTO COFINANCIADO POR LA C.E., PROGRAMA INTL,. “*Indicadores de Integración de Inmigrantes: propuesta para contribuir a la elaboración de un sistema de indicadores comunes de la integración*”, http://www.wodc.nl/images/1365_espanol_tcm44-80243.pdf.
- VVAA (2007), Manual de Formación en Gestión de la Diversidad, Internacional Society for Diversity Management www.idm-diversity.org

7

VALORACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE LAS ORGANIZACIONES

El presente capítulo tiene como finalidad realizar una reflexión acerca de los puntos fuertes y débiles encontrados, de manera global, en las treinta y una organizaciones entrevistadas y analizadas por parte del grupo de expertos.

La heterogeneidad de las organizaciones que han sido analizadas en el marco del proyecto GESDI, ha supuesto la necesidad de encontrar herramientas objetivas a la vez que flexibles, que permitan realizar un análisis comparativo de las mismas. El sistema de indicadores propuesto⁵⁰ ha posibilitado la valoración global de las experiencias de las organizaciones en materia de gestión de la diversidad de personas inmigrantes y pertenecientes a minorías étnicas de una manera global, pero siempre teniendo en cuenta la naturaleza y tamaño del tipo de organización.



La heterogeneidad de las organizaciones que han sido analizadas en el marco del proyecto GESDI, ha supuesto la necesidad de encontrar herramientas objetivas a la vez que flexibles, que permitan realizar un análisis comparativo de las mismas.

Comenzaremos el análisis precisamente por este aspecto que se ha constatado como un factor clave en el desarrollo de herramientas de gestión de la diversidad. Al respecto se puede constatar las siguientes cuestiones:

Una primera reflexión, respecto a las empresas multinacionales de origen extranjero, nos referimos a aquellas en las que la matriz es extranjera y que tienen sede en España, es que nos encontramos con **tres escenarios** posibles, en relación con las políticas de gestión de la diversidad de personas inmigrantes y de minorías étnicas:

50 Véase capítulo 8.

- Las organizaciones **que siguen las instrucciones** que dicta la matriz, es decir, aquellas que se limitan a cumplir la política y medidas que determine su organización. P.ej. la matriz determina que todos los empleados tienen que hacer un curso en materia de gestión de la diversidad. Es una iniciativa que viene pautada por la empresa en origen y la filial española lo cumple.
- Las organizaciones **que van por delante de la matriz**, es decir, aquellas filiales con sede en España, que toman como referencia las directrices que determina la matriz, pero que, adicionalmente, impulsan medidas que van más allá. P. ej. la matriz establece que los directivos y cargos intermedios deben realizar un curso de formación en materia de gestión de la diversidad y la empresa filial amplía los destinatarios de ese curso a la totalidad de la plantilla.
- Las organizaciones **que van un paso por detrás de su matriz**, nos referimos a aquellas filiales que no alcanzan los mínimos estipulados por su matriz. Son una minoría, pero se han encontrado casos en los que la filial española de una multinacional extranjera percibe que no es necesario desarrollar las medidas de gestión de la diversidad, al nivel que determina su matriz. Siguiendo con el ejemplo de la formación, la matriz propone una formación en diversidad para todos o parte de los empleados y la filial en España no impulsa ni promueve la formación, por lo que no llega a realizarse.

Respecto a las empresas multinacionales españolas se puede apuntar que, en todos los casos analizados, la internacionalización ha supuesto un importante impulso a las políticas de gestión de la diversidad de personas inmigrantes y minorías étnicas. Las empresas españolas han adquirido estrategias y herramientas de los contextos internacionales en los que operan y han sabido transformar esos conocimientos en una oportunidad de crecimiento empresarial y enriquecimiento y compromiso organizacional. En todos los casos se ha visto imprescindible y necesario apostar por la gestión de la diversidad como la única manera de adaptarse al contexto internacional, realizando cambios en su matriz española. Se puede hablar de empresas españolas multinacionales que desarrollan acciones de gestión de la diversidad como una oportunidad de crecimiento y consolidación. Con la experiencia adquirida al tener que incorporar en sus plantillas personas procedentes de múltiples lugares, y a través del intercambio con esas personas y sus países de origen, las empresas de origen español analizadas, están impulsando la gestión de la diversidad en el ámbito de sus organizaciones.



Se puede hablar de empresas españolas multinacionales que desarrollan acciones de gestión de la diversidad como una oportunidad de crecimiento y consolidación.

En lo que respecta al tamaño de las organizaciones, cabe destacar, en último lugar pero no por ello menos importante, **el papel de las pequeñas y medianas empresas (pymes)**. Una gran parte de las empresas analizadas son pequeñas y medianas empresas e incluso microempresas de menos de 5 personas empleadas. De una manera o de otra, se constata que desarrollar estrategias de gestión de la diversidad en las organizaciones es posible, con independencia del tamaño de la organización. Si bien se han entrevistado a pymes que de una manera u otra estaban desarrollando acciones en la gestión de la diversidad y el panorama global puede distar mucho de la realidad encontrada en la muestra entrevistada (tal y como señala Marta Muñiz en su artículo, en el capítulo 4). Lógicamente cuando se han analizado la gestión de los recursos humanos, o cualquiera de los otros bloques, se han encontrado diferencias originadas por la disposición de recursos y medios (un departamento de recursos humanos de una gran empresa frente a un/a empresario/a que es quien selecciona, forma, a la vez que trabaja junto con el/la empleado/a). En cualquiera de los casos es posible llevar a cabo medidas que favorezcan la diversidad, como veremos en el siguiente capítulo.



Se constata que desarrollar estrategias de gestión de la diversidad en las organizaciones es posible, con independencia del tamaño de la organización.

En el caso de las pymes se ha analizado tanto a empresas, fundaciones, como a agrupaciones de empresarios⁵¹. De estos últimos uno de sus puntos fuertes es la edición de materiales divulgativos y de sensibilización, así como el apoyo formativo que es necesario para poder reforzar a las pymes.

Tal y como se ha apuntado al inicio, se ha tenido especial consideración no solo en el tamaño y naturaleza de las organizaciones si no también en el sector en el que operan.

Es destacable además, cómo algunas administraciones públicas están llevando a cabo prácticas que promueven y favorecen la diversidad y que pueden servir de ejemplo para otras organizaciones de naturaleza similar. Destacan desde cursos de formación para su personal, hasta el impulso de la difusión de la normativa antidiscriminatoria vigente velando por el cumplimiento de la misma y promoviendo la igualdad de trato y de oportunidades en todos los niveles.

51 Véase capítulo 8 los ejemplos de la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR), COAG y Proexport.

Respecto a los diferentes segmentos del sector privado analizado, no se encuentran diferencias significativas en el desarrollo de políticas por sector, más allá de las especificidades propias en lo que se refiere a la adecuación de productos y servicios motivados por la diversidad. Se podría afirmar que existe un núcleo de medidas comunes de políticas de gestión de la diversidad, que son independientes al sector en el que opere la organización, como por ejemplo, entre otras, el compromiso organizativo, garantizar la igualdad de trato y de oportunidades, velar por la no discriminación. Las principales diferencias están, como se ha apuntado ya, en la adecuación de los productos y/o servicios para adaptarse a la diversidad de los clientes y en lo que se refiere a las acciones de comunicación externas e internas.

Es necesario destacar cómo en todos los casos analizados, **las políticas de igualdad de mujeres y hombres han supuesto un impulso a las políticas de gestión de la diversidad en sentido amplio**, aunque tal y como se ha explicado en el resumen del proyecto (véase el capítulo 2) el proyecto GESDI pretende analizar la gestión de la diversidad en el ámbito laboral de personas inmigrantes y minorías étnicas, este hecho es evidente. Y, junto con las políticas de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, son sin duda, las que más desarrolladas tienen las organizaciones. En alguno de los casos analizados, las organizaciones promueven medidas desde una **perspectiva de la posible múltiple discriminación** (ser mujer inmigrante o perteneciente a una minoría étnica, ser una persona con discapacidad inmigrante o de una minoría étnica).

El análisis ha constatado también, como en la mayoría de las experiencias analizadas, que **existe un desconocimiento prácticamente absoluto, hacia la gestión de la diversidad de personas pertenecientes a la población gitana**. No habiéndose encontrado, salvo un par de excepciones, ninguna organización que promueva medidas al respecto. Este sería **uno de los principales puntos débiles** de prácticamente la totalidad de las experiencias analizadas.

Este hecho evidentemente es contradictorio con la realidad, ya que uno de los elementos mas importantes que marcan la diversidad étnico-cultural de España es la presencia, desde hace más de seis siglos, de la población gitana⁵².



La internacionalización ha supuesto un importante impulso a las políticas de gestión de la diversidad de personas inmigrantes y minorías étnicas.

52 La población gitana en España se estima en torno a 600.000 personas, según el European Roma Rights Center, *Minority Rights Group*, Centre de Recherches Tsiganes y UNICEF

Según refleja el Plan de Acción para el Desarrollo de la Población Gitana⁵³, a pesar de los considerables avances en cuanto a normativa, políticas y actuaciones desarrolladas por los sucesivos Gobiernos de la Nación, es preciso reconocer que una gran parte de la población gitana aún sigue sufriendo una grave discriminación en distintos ámbitos, entre ellos el ámbito laboral.

Una vez expuestas las cuestiones más generales respecto al tipo de organización, naturaleza, sector y tamaño, se expone, cuáles son las cuestiones que predominan en base a los cinco bloques del sistema de indicadores:

BLOQUE 1	Igualdad de Trato y No Discriminación
BLOQUE 2	Recursos Humanos
BLOQUE 3	Comunicación
BLOQUE 4	Compromiso organizativo
BLOQUE 5	Procesos organizativos

Las acciones que las organizaciones desarrollan en materia de selección, retribución, formación y promoción de las personas que trabajan en la organización, en líneas generales, son las que se puede considerar que más promueven la diversidad. Cabe recordar que, algunos de los indicadores valorados en este bloque han sido cuestiones que atañen a todas las etapas desde la selección de nuevo personal, su incorporación en la organización, su desarrollo profesional dentro de la misma e incluso, si es el caso, su desvinculación laboral con la organización.

Sería deseable que las organizaciones difundieran las ofertas de empleo por medios diversos y canales heterogéneos. Adicionalmente, enlazando esta cuestión con el **eje de Igualdad de trato y no discriminación**, las organizaciones deberían hacer explícito el hecho de que son organizaciones que promueven la igualdad de trato y de oportunidades en sus ofertas laborales. Se constata que, salvo alguna excepción, la mayoría de las organizaciones no lo manifiestan, siendo esta cuestión una de las que más se debe reforzar.

En algunas ocasiones la gestión de la diversidad, aun siendo ejemplar, no fomenta la difusión de la normativa española y europea en materia de antidiscriminación e igualdad de trato. Las organizaciones incorporan el valor de la diversidad en su gestión pero no llevan a cabo un impulso de las políticas de lucha contra la discriminación.

53 Consejo Estatal del Pueblo Gitano, Plan de Acción para el Desarrollo de la población gitana (2010-2012).

En lo que respecta a **la comunicación**, tanto en su aspecto externo como interno, **el panorama es diverso**. Una pauta común es el hecho de no “*saber vender*” las políticas de gestión de la diversidad. Algunas organizaciones están llevando a cabo excelentes prácticas que no son puestas en valor por la propia organización que las lleva a cabo de manera “*rutinaria*”. Tal y como se ha señalado anteriormente, el área de comunicación es especialmente sensible al sector en el que opera la empresa. En líneas generales se puede concluir que hay organizaciones que no “externalizan” su comunicación a terceros. Se da el caso de organizaciones que están **llevando a cabo buenas prácticas** y que, no las valorizan por considerarlas **un valor intrínseco a la organización**. En el caso de la comunicación externa, el escenario es también dispar. Las organizaciones intentan reflejar la diversidad en su imagen y mensaje, si bien aún queda mucho camino por recorrer (véase capítulo 5).

En los dos últimos bloques (**compromiso organizativo y procesos organizativos**) se ha recabado información acerca de si la organización ha firmado algún compromiso público por la diversidad, si la organización ha realizado algún tipo de declaración institucional a favor de la diversidad, si la organización recoge específicamente la diversidad en su misión, si ha planificado la política de gestión de la diversidad, con presupuesto y calendarización, y por último, si dispone de un presupuesto específico para la ejecución de las políticas de gestión de la diversidad (de personas inmigrantes y pertenecientes a minorías étnicas).

El análisis anterior arroja de nuevo diferentes conclusiones. Por un lado numerosas organizaciones han realizado una declaración pública de intenciones (firma de algún compromiso en materia de gestión de la diversidad). La mayoría de las pequeñas y medianas empresas analizadas, aun sin realizar esta firma, llevan a cabo políticas en esta materia.

Para las empresas seleccionadas y entrevistadas en el marco del proyecto GESDI, la gestión de la diversidad se ha convertido en una cuestión estratégica que las organizaciones tienen incorporado es su misión y valores, y aquellas que aún no lo tienen están en proceso de revisión para incluirlo.

El punto más débil es la ausencia, en la gran mayoría de los casos, de una planificación de la gestión de la diversidad en la organización a medio y largo plazo. La mayoría de las organizaciones no cuentan con un presupuesto específico en esta materia, no contemplan una planificación, que incluya objetivos deseables ni cronograma, ni tienen previsto la evaluación de las medidas que han impulsado o desean impulsar.

8

SELECCIÓN DE CASOS DE ÉXITO

En primer lugar se recogen, a modo de resumen, las ocho experiencias evaluadas en base al sistema de indicadores del proyecto GESDI descrito en el capítulo 6, que han destacado íntegramente en sus políticas de gestión de la Diversidad de personas inmigrantes y minorías étnicas: Agromartín, AXA, British Council, Ferrovial, Fundación Secretariado Gitano (FSG), Proexport, Sodexo y Transports Metropolitans de Barcelona (TMB).

8.1. CUADRO RESUMEN DE LOS CASOS DE ÉXITO

Nos encontramos con organizaciones heterogéneas en cuanto a su naturaleza (multinacionales internacionales, empresas multinacionales españolas, pymes) y en cuanto al sector en el que operan (sector público, transportes, hostelería, agricultura, infraestructuras, tercer sector, seguros).

Nombre de la organizacion	Tipo de organización	Sector
Agromartín	Pyme	Agricultura
AXA	Multinacional extranjera	Seguros
British Council	Sector Público	Enseñanza
Ferrovial	Multinacional española	Infraestructuras
Fundación Secretariado Gitano (FSG)	Organización sin ánimo de lucro	Tercer Sector
Proexport	Asociación empresarial	Agricultura
Sodexo	Multinacional extranjera	Servicios
Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)	Sector Público	Transporte

La información para llevar a cabo la evaluación ha sido proporcionada por las organizaciones, bien a través de la entrevista en profundidad que se les realizó durante los meses de junio/julio de 2011, bien a través de la documentación facilitada para la valoración de los indicadores propuestos en el proyecto GESDI o consultada en sus páginas web (véase apartado 8.2). En la medida de lo posible se facilitan los enlaces y Web en los que se puede consultar la información ampliada.

La finalidad de estas fichas es doble. Por un lado cumple una función informativa y divulgativa, de tal modo que sirva para difundir la experiencia que lleva a cabo la organización y por otro la estructura de la ficha es similar en todos los casos para que pueda realizarse un ejercicio de reflexión y comparación que permita la transferencia de las buenas prácticas analizadas a otras organizaciones.

La información pretende reflejar los aspectos positivos de las iniciativas que están llevando a cabo las organizaciones en materia de gestión de la diversidad de personas inmigrantes y/o pertenecientes a minorías étnicas.

AGROMARTÍN S.L.

Datos de la entidad

Sector	Agricultura.
Ubicación	Lepe, Huelva.
Comienzo de la actividad	1993.
Número de empleados	12 trabajadores fijos (aprox.) Durante el periodo de campaña (meses de octubre a junio), se contratan trabajadores temporales: 750 trabajadores (2009/2010); 425 en 2008/2009.
Porcentaje de empleados de origen extranjero y/o minorías étnicas	Actualmente calculan que cerca del 50% de las personas empleadas son nacionales y el 50 % extranjeros. Conviven cerca de once nacionalidades en la empresa, de los siguientes países: Bulgaria, Rumanía, Polonia, Ucrania, República Checa, Marruecos, Argelia, Mali, Senegal, Ecuador y España. En otras campañas el porcentaje de extranjeros ha llegado a ser del 90%.
Porcentaje de mujeres	Señalan que el 90% son mujeres. Muchos de los puestos relevantes están ocupados por mujeres e inmigrantes.

Descripción de la entidad

Cultivo de hortalizas, especialidades de horticultura y productos de vivero. En la actualidad se dedica a la producción de fresas, nectarinas, melocotones, ciruelas y albaricoques; comercializa sus propios productos para la gran distribución nacional y en países europeos: Francia, Reino Unido, Países Bajos, Bélgica, Suiza, Italia, Alemania y Finlandia.

Iniciativa de la gestión de la diversidad que lleva a cabo

En el año 2004, debido a la bonanza económica en España la mayoría de los empleados de origen nacional que trabajaban en el medio rural migraron a otros sectores como el de la construcción. Como consecuencia de este hecho, la empresa se quedó sin el personal necesario para recolectar la producción. Ante esta situación, empresas, asociaciones, ayuntamientos y sindicatos de la provincia de Huelva, se unen, encontrando como solución la contratación en origen. El proceso se inicia con Polonia y Rumania, ampliándose luego a Bulgaria, Marruecos, Senegal y Ucrania.

Debido a la gran cantidad de personal contratado en origen y con culturas tan diferentes, se decide desde la dirección, tomar “acciones que fomenten: la multiculturalidad, la convivencia, la integración, el bienestar, la felicidad”. “Se busca en definitiva hacer mas amena la estancia de las y los trabajadores que durante varios meses dejan atrás su familia, amigos, y parejas, pues, según afirma la dirección de la empresa, el beneficio y bienestar de los y las trabajadoras/es, es beneficio para la empresa en general” “Se busca conseguir tener un equipo de trabajadores bien formados y motivados”.

Acciones que lleva a cabo la organización

- Desarrollo del “Programa de inserción intercultural” que tiene por objetivos: fomentar la igualdad, la diversidad y la plena integración de todos los trabajadores sin que pierdan su propia identidad; desarrollar el talento propio de cada trabajador; tener un equipo de trabajadores cualificados y bien formados; conseguir una estancia amena, divertida, y provechosa, a los trabajadores que lo dejan todo en sus países de origen para conseguir una vida más próspera para sus familias.
- Las pautas de trabajo establecidas por la dirección son: 1) la creación de una “mini ciudad” con buenas condiciones e infraestructuras para conseguir un buen entorno residencial.; 2) desarrollar programas de formación, que fuesen más allá de los meramente exigidos por la legislación en materia laboral y 3) la organización de eventos en el tiempo de ocio del trabajador para fomentar la interculturalidad.
- Se ha elaborado un plan de acogida, desarrollado por la dirección de la empresa en el que se contempla todo el proceso desde que el inmigrante llega. Basado en un primer contacto con el trabajador cuando llega a España, en el que se intercambia información entre el grupo de inmigrantes y el responsable de personal para el conocimiento mutuo, respetando los códigos culturales. Tras esto se consideran varios aspectos básicos (edad, conocimiento de la lengua, profesión) para decidir el grupo de trabajo donde integrarlo. A la hora de iniciar el trabajo se le asigna un tutor que acompañará al trabajador nuevo para enseñar las tareas que éste desempeñará durante la jornada laboral, y se organizan cursos de formación obligatorios y opcionales. También se le entrega al trabajador una guía de normas básicas, donde se especifican características de sus viviendas, horarios, normas de comportamiento, residuos, teléfonos de organismos públicos, etc., para así facilitar su estancia en la finca.
- Construcción de aulas de formación e impartición de cursos de castellano para inmigrantes, iniciación a internet, primeros auxilios, prevención de riesgos laborales, higiene alimentaria, planificación familiar, seguridad vial, manipulador de pesticidas, counselling y codesarrollo (a través del apoyo de la ONG Cepaim). Puesta de los medios necesarios para que se recicle y aprenda a respetar el medioambiente-Colocación de un buzón de quejas y sugerencias, para que de forma anónima, si lo desean, ayude a mejorar a la empresa.
- Manifiestan que llevan a cabo una política retributiva objetiva y basada en la igualdad de trato y de oportunidades.
- Colaboración con diferentes entidades para promover la interculturalidad, entre otros,: FRESHUELVA; ASOC. CITRICULTORES; U.P.A, Ayuntamiento de Lepe, Ayuntamiento de Cartaya, CEPAIM, FUTEH, CCOO, Cruz Roja.
- Participación en fiestas y eventos comarcales para promover la diversidad.
- Adecuación de las infraestructuras de la empresa para atender las necesidades de las personas diversas que la configuran p.ej:
 - Creación de una sala con equipos informáticos e internet gratuito con videoconferencia para que puedan hablar y ver a sus familiares.
 - Puesta a disposición de televisión con parabólica, para que puedan ver los canales de sus países, DVD y TDT;
 - Instrumentos musicales; una sala para el rezo;
 - Instalación de un teléfono público para que puedan estar comunicados sin necesidad de ir a un locutorio;
 - Construcción de una haima intercultural para la celebración de actos y eventos¹, equipada con sonido y micrófonos;
 - Celebración de los cumpleaños de todos los trabajadores (se canta el cumpleaños feliz en todos los idiomas);
 - Celebración de las fiestas más representativas de cada cultura (fiesta del cordero, pascua ortodoxa, navidades, etc; con participación de todos los empleados/as).

**A destacar**

- El responsable e impulsor de las diferentes iniciativas relacionadas con la gestión de la diversidad es el dueño /director de la empresa, apoyado por su familia. Los directivos participan activamente en las actividades de ocio con los trabajadores. Su labor ha tenido un reconocimiento público al recibir la empresa la Medalla de la Ciudad de Lepe.
- La empresa señala que se valora la diversidad como oportunidad y lo difunde a través de diferentes acciones orientadas a fomentar la integración intercultural de los trabajadores entre sí y con el entorno. La diversidad la entienden a partir del respeto por lo diferente, de la tolerancia y del fomento de la convivencia intercultural, del reconocimiento de la inmigración como oportunidad.
- El proyecto nace como respuesta a una circunstancia concreta, una plantilla compuesta por trabajadores de múltiples nacionalidades y diferentes culturas, circunstancia que se ha aprovechado para el desarrollo de una iniciativa solidaria y de convivencia intercultural.
- La participación de los trabajadores en las actividades realizadas, y según se señala en la entrevista, la gran armonía en la convivencia y en el trabajo que se refleja en una mayor afectividad por la empresa y por los/las compañeras/ os de distintas nacionalidades.
- Según la dirección de la empresa, las actuaciones que llevan a cabo dan resultados, el 98% de los trabajadores contratados en origen manifiestan interés por volver a trabajar con Agro Martin, S.L.

Página web

www.agromartin.com

1 http://www.soitu.es/soitu/2009/09/30/info/1254309898_768329.html

AXA

Datos de la entidad

Sector	Seguros
Ubicación	La sede principal está en París, tienen presencia a nivel mundial en 57 países y en España en todas las Comunidades Autónomas. La sede principal está en Madrid.
Comienzo de la actividad	Hace treinta años.
Número de empleados	140.000 empleados directos en plantilla. En España 3.500.
Porcentaje de empleados de origen extranjero y/o minorías étnicas	En España un 3,80% de 25 nacionalidades diferentes.
Porcentaje de mujeres	55% mujeres y 45% hombres. No se disponen de datos desagregados para las mujeres/hombres de origen extranjero.

Descripción de la entidad

El Grupo AXA tiene un negocio diversificado tanto en puntos geográficos como en mercados con una notable presencia en Europa, Norteamérica y Asia-Pacífico. AXA gestiona seguros, protección financiera, ahorros e inversiones inmobiliarias.

En el capítulo de la previsión financiera, a pequeña o gran escala, AXA aporta a sus clientes soluciones adaptadas a sus necesidades con el objetivo de fomentar la tranquilidad a largo plazo. Las principales líneas de negocio son: No Vida, Vida y Gestión de Activos.

Iniciativa de la gestión de la diversidad que lleva a cabo

Desde la matriz en Francia se ha creado una figura, Vicepresidencia de Diversidad e Inclusión que lidera el Consejo de Diversidad e Inclusión del grupo AXA, que se reúne cada tres o cuatro meses. EL consejo ha impulsado un Plan Estratégico de Diversidad 2011-2013. La estrategia principal para el 2011 es la sensibilización y comunicación en Gestión de la Diversidad, en 2011 se medirán los resultados. El plan incluye muchas medidas, esta calendarizado, incluye formación, reuniones, focus groups, etc.

Acciones que lleva a cabo la organización

- Han desarrollado una herramienta muy completa de comunicación interna. En su Intranet cuelgan todas las actividades del Consejo de Diversidad, planes de formación, encuestas, noticias.
- Desarrollan un plan de formación para managers y empleados en materia de diversidad. La formación es una cuestión estratégica.
- Se marcan como objetivo que los procesos de selección sean objetivos y protocolizados. Manejan el currículum vite oculto (ningún tipo de datos personales, solo competencias). Manifiestan que sus políticas de selección, retribución y promoción² son transparentes y objetivas.
- Para AXA el compromiso con los empleados³ es parte central de la estrategia empresarial. Crean un entorno de trabajo basado en los valores corporativos, fomentar la diversidad y la igualdad de oportunidades, estimular la participación, impulsar el desarrollo y el reconocimiento profesional así como respaldar la salud y el bienestar de los empleados.
- Hacen firmar a los distribuidores el mismo código deontológico⁴ que a los empleados. Un código deontológico que vela por la Igualdad y la no discriminación.
- Realizan una encuesta interna anual, SCOPE, a través de la cuál miden el grado de satisfacción de los trabajadores. La última ha reflejado una puntuación de 77/100. Aún no hay incluidos criterios específicos de diversidad.
- Según la entrevista realizada, el presidente de la compañía en Francia hace constantes menciones a la estrategia de AXA en gestión de la diversidad. De hecho el fundador de Axa Claude Bébéart fue uno de los fundadores del Charter de la Diversidad en Francia.
- Desde la fundación AXA “Todo Corazón” se publican cuadernos de Igualdad en los que se promueve la igualdad de oportunidades y de trato en la compañía, estos cuadernos se realizan en colaboración con Cruz Roja.



A destacar

- Según se desprende de la entrevista y del material facilitado, el lado humano de la compañía, el clima de trabajo y las acciones que llevan a cabo para sensibilizar a los empleados y promover la igualdad de oportunidades y de trato y no discriminación.
- Según la información recogida en la web, los planes de formación, la cercanía con los empleados, las facilidades a los mismos⁵. Los planes formativos y de comunicación con la plantilla y los distribuidores. Existe una escuela comercial y otra de atención al cliente.
- Contemplar la evaluación de las políticas de gestión de diversidad que desarrollan. Van a medir resultados en 2012 dentro de su plan estratégico.
- Según la información facilitada, resaltan la objetividad en los procesos de selección, manejando el Cv oculto, y las políticas de retribución y promoción.
- La gestión de la diversidad de una manera integral, inmersa en toda la cadena de valor de la organización.

Página web

http://www.axa.es/axa_de_todo_corazon/home.aspx

<http://www.axa.es/Seguros/Particulares/seguros.aspx>

<http://www.axa.es/Seguros/Responsabilidad-Corporativa/Pilares/Empleados-Oportunidades.aspx>

2 <http://trabajar.axa.com/experto-en-Gestion.aspx>

3 <http://www.axa.es/Seguros/Responsabilidad-Corporativa/Pilares/Empleados.aspx>

4 <http://www.axa.es/Seguros/Responsabilidad-Corporativa/Pilares/Proveedores-relacion-responsable.aspx>

5 http://www.axa.es/Contador2/FicheroBinario.aspx?fichero=INCO\INCO40_201011151625450362.htm

BRITISH COUNCIL ESPAÑA

Datos de la entidad

Sector	Enseñanza y relaciones culturales
Ubicación	La organización British Council tiene 191 oficinas en 110 países y territorios. Su sede principal está en el Reino Unido. En España la sede central está en Madrid.
Comienzo de la actividad	En 1934. En España comenzaron en los años cuarenta.
Número de empleados	En el mundo son 7.000 empleados, en España son 900 empleados.
Porcentaje de empleados de origen extranjero y/o minorías étnicas	En el Reino Unido el porcentaje de trabajadores que pertenecen a minorías étnicas es entorno al 13,8%. En el informe que se refiere al personal en España no disponen de este dato.
Porcentaje de mujeres	Equilibrio de sexos si bien a nivel de dirección son mayoría los hombres frente a las mujeres. La mayoría de ellos de origen británico. No se disponen de datos desagregados para las mujeres/hombres de origen extranjero.

Descripción de la entidad

Es la organización internacional del Reino Unido⁶ para las relaciones culturales y educativas. Construyen confianza en el Reino Unido a través del intercambio de conocimientos e ideas en el mundo. Crean relaciones a largo plazo con ventajas culturales, diplomáticas y económicas para el Reino Unido.

Iniciativa de la gestión de la diversidad que lleva a cabo

La política de Igualdad de Oportunidades y Diversidad (EO&D) está arraigada en toda la organización y se traslada a toda la cadena de valor (clientes, proveedores, empleados, procesos internos, selección y reclutamiento, etc.). La visión, el propósito y los valores de la organización contienen claramente un mensaje de igualdad e integración. Según la información facilitada:

Visión: el futuro del Reino Unido depende de personas de todas las culturas que viven y trabajan juntas sobre la base de recíproco entendimiento, respeto y confianza.

Propósito: el British Council crea oportunidades internacionales para personas del Reino Unido y de otros países y construye confianza entre ellos en el mundo.

Valores: los empleados del British Council se comprometen a trabajar para el recíproco entendimiento internacional y comparten la idea de que las relaciones culturales son la medida para realizar el recíproco entendimiento internacional.

La identidad de la organización se basa sobre 5 valores: valorar personas, integridad, mutualidad, creatividad y profesionalidad.

Tienen un departamento específico de Igualdad de Oportunidades y Diversidad (EO&D) a nivel de la matriz en Reino Unido del que forman parte 5 personas. Es el departamento central encargado de promover las políticas de EO&D en todos los British Council a nivel mundial. En España hay un equipo de EO&D liderado por la directora de RRHH y formado por unas 20 personas, que son los encargados de implementar EO&D en los distintos centros o áreas de negocio de BC España. En su gran mayoría son managers o managers intermedios. Celebran al menos una reunión anual.

Acciones que lleva a cabo la organización

- La empresa lleva a cabo formación obligatoria en Igualdad de Oportunidades y Diversidad (EoD) para todos los empleados que tienen dedicación a tiempo completo. La realización del curso implica la revisión de numerosos materiales (normativa entre otros, uso adecuado del lenguaje, etc.), es obligatoria y es tomada en cuenta para la evaluación por parte de los responsables. En tres años todos los empleados han alcanzado habilidades en gestión de la diversidad.
- Tal y como señala la web, tienen herramientas, iniciativas y programas para promover y para medir la diversidad en la empresa. Por ejemplo, poseen un mecanismo de evaluación del desempeño en diversidad (*Diversity Assessment Framework*)⁷ que es el instrumento que mide el cumplimiento de los indicadores por parte de los distintos centros de BC en el mundo.
- Todos los entrevistadores además están formados en Eo&D
- En todas las ofertas de trabajo se vela por promover las políticas de EO&D. Aparece una frase apelando a que el British Council promueve la Igualdad de Oportunidades y la Diversidad, se vela por que el panel de entrevistadores sea diverso (edad, géneros, orígenes, etc.). La descripción del puesto de trabajo tiene que hacer al menos una referencia a competencias en EO&D por ejemplo “siempre se tendrá en cuenta la política en EO&D...”.
- La empresa señala que los procesos de selección⁸ son transparentes. Se realiza un seguimiento de todas las candidaturas, y en los procesos de selección el derecho a feedback si no eres aceptado; el comité de selección está formado por dos o tres personas que han recibido formación en EO&D, que se rigen por criterios plenamente objetivos, siguen el mismo esquema de la entrevista para todos los candidatos, etc. Los candidatos son preguntados por EO&D en la entrevista.
- Según el departamento responsable de Recursos Humanos, las condiciones salariales son conocidas por los empleados y basadas en criterios objetivos, afirmando que la retribución está por encima del mercado, hecho que concuerda con la afirmación de que sólo tienen un 2% de rotación.
- Nos señalan que todos los proveedores tienen que firmar un compromiso y el British Council informa a todos sus proveedores de su compromiso con las políticas EO&D (BC tiene unas declaraciones escritas en cuanto a EO&D, protección de la infancia, protección de datos y política medioambiental).
- Con los clientes también se trasladan los principios en EO&D del British Council e incluso señalan que se ha dado el caso de rescindir un contrato con algún cliente que haya mostrado prejuicios frente a los empleados inmigrantes.
- Señalan que colaboran con entidades como la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) o la Fundación Secretariado Gitano (FSG) para tratar cuestiones de integración de minorías étnicas o de personas discapacitadas.
- Las imágenes⁹ del British Council en proyectos de cualquier área en temática específica promueven la integración y la valoración de la diversidad como positiva, en la oferta de cursos.

**A destacar**

- Todos los empleados conocen la normativa de Igualdad de Oportunidades y Diversidad tanto nivel corporativo (normativa británica) como a nivel de España.
- El British Council destaca por promover la Igualdad de Trato y no discriminación dentro de su organización. Intentando extender estas políticas a todos los niveles y procesos.
- El desarrollo de evaluación continua para ver por dónde tienen que ir las políticas que desarrollan (p.ej Equality Monitoring).

Página web

<http://www.britishcouncil.org/home-diversity.htm>
<http://www.britishcouncil.org/new/society/>
<http://www.britishcouncil.org/spain>
http://opencities.britishcouncil.org/web/index.php?home_en

6 <http://www.britishcouncil.org/new/PageFiles/13001/2010-11%20Annual-Report2.pdf>
7 <http://www.britishcouncil.org/home-diversity.htm>
8 http://www.britishcouncil.org/new/about-us/jobs/folder_jobs/current-vacancies/
9 <http://www.britishcouncil.org/new/>

FERROVIAL

Datos de la entidad

Sector	Construcción e infraestructuras.
Ubicación	Multinacional española con presencia en quince países.
Comienzo de la actividad	1952.
Número de empleados	140.000 empleados directos en plantilla. En España 3.500.
Porcentaje de empleados de origen extranjero y/o minorías étnicas	Actualmente 70.000 empleados y con más de 30.000 empleados en la División de Servicios en España. De los trabajadores de la división de servicios, la más relevante, un 5% son personas extranjeras. Las nacionalidades más numerosas son ecuatorianos, marroquíes, colombianos, rumanos y peruanos.
Porcentaje de mujeres	32.7% de mujeres en plantilla. No se disponen de datos desagregados para las mujeres/hombres de origen extranjero.

Descripción de la entidad

Ferrovial¹⁰ es una empresa multinacional española de infraestructuras y servicios que se divide en cuatro divisiones: construcción, servicios, autopistas y aeropuertos.

Iniciativa de la gestión de la diversidad que lleva a cabo

Su principal objetivo es sensibilizar en Igualdad a todos los niveles de la compañía.

10 <http://memoria2010.ferrovial.com/es/index.asp?MP=219&MS=0&MN=1>

11 <http://memoria2010.ferrovial.com/es/index.asp?MP=51&MS=1614&MN=3>

12 <http://memoria2010.ferrovial.com/es/index.asp?MP=51&MS=324&MN=2>

13 <http://www.ferrovial.com/es/Prensa/Mediateca-Videos&id=133>

14 <http://memoria2010.ferrovial.com/es/index.asp?MP=51&MS=1921&MN=3>

15 <http://memoria2010.ferrovial.com/es/index.asp?MP=51&MS=2259&MN=3>

16 <http://memoria2010.ferrovial.com/es/index.asp?MP=51&MS=1598&MN=3>

17 <http://memoria2010.ferrovial.com/es/index.asp?MP=219&MS=0&MN=1>

18 <http://memoria2010.ferrovial.com/es/index.asp?MP=51&MS=2257&MN=3&pag=1>

19 <http://www.ferrovial.com/es/Nuestras-Personas/Porque-Ferrovial-iguala>

Acciones que lleva a cabo la organización

La página Web recoge numerosas acciones en materia de igualdad de trato y no discriminación, destacan:

- Desarrollo de un Plan de Igualdad de Oportunidades y del Plan Estratégico de RSC 20.13
- La creación de una universidad de Ferrovial, SUMMA¹¹, desde donde se imparte la formación y se realiza la acogida de nuevos empleados.
- Impulso de la formación y la sensibilización, específicamente en diversidad. Destaca su plan de formación en Igualdad de Oportunidades a tres niveles en la plantilla: RRHH; línea de mando y para el resto de la plantilla. El departamento de RRHH es el que más formación recibe (cursos on line y presenciales) con el objetivo de formación, sensibilización y concienciación. Para el resto de la plantilla se imparte formación sobre información de los procedimientos que existen dentro de la compañía para promover la Igualdad de Trato y Oportunidades. P. ej. cursos “cross-cultural”; diversidad, claves culturales, ética.
- La herramienta de buzón del empleado¹² para detectar y atajar cualquier caso de discriminación. Es un mecanismo anónimo mediante el cual cualquier persona empleada de la compañía puede notificar hechos discriminatorios al departamento de recursos humanos quien tiene la obligación de dar respuesta inmediata a la persona que lo notifica.
- La política de recursos humanos¹³, en la que destaca el mensaje de *“desarrollar una cultura integradora, formar y gestionar globalmente a los profesionales de la compañía y el conocimiento del Código Ético de la compañía de los empleados”*. Según explican, la política retributiva¹⁴ es por posición, basada en criterios objetivos y conocida por los empleados.
- Llamen la atención las iniciativas de sensibilización con empleados. P.ej los planes de intercambio¹⁵ de profesionales de Ferrovial con otros países y la acción denominada “Baños de realidad” en la que se visita in situ las obras y proyectos en las que trabaja Ferrovial por parte de sus empleados, para que tomen conciencia de la realidad de los mismos más allá de su ejecución desde las oficinas y despachos.
- Nos señalan que Ferrovial exige a sus proveedores y subcontratistas¹⁶ relevantes el cumplimiento de los principios del Pacto Mundial en sus acuerdos marco. Desde el año 2005, se vienen sucediendo diversas reuniones de sensibilización con proveedores sobre los aspectos relacionados con la responsabilidad corporativa y el desarrollo sostenible. En 2008, se introdujo una cláusula específica de responsabilidad social corporativa en éste tipo de acuerdos. Todos los firmados en 2009 y 2010 incorporan ya estas cláusulas.
- Los responsables de la compañía lanzan mensajes que promueven la diversidad, la igualdad de trato y oportunidades¹⁷.
- Vinculan la gestión de la diversidad al área de Comunicación por lo que realizan campañas internas de comunicación, p.ej “tu opinión importa. Toda la opinión importa¹⁸”, “Por qué Ferrovial Iguala+”¹⁹.

A destacar

- Su página Web, con mucho material, informes, etc. es un ejemplo de transparencia y riqueza informativa y divulgativa.
- Destacan algunas acciones que llevan a cabo con su personal, como sus planes de formación y el programa de “baños de realidad”. Es un ejemplo de cómo transformar una empresa “tradicional” que ha crecido al internacionalizarse y por ello ha tenido que asumir la gestión de la diversidad como una cuestión fundamental en su estrategia.
- Puede proporcionar pistas para organizaciones que estén iniciando su andadura en mercados internacionales y quieran aprender de un modelo integrado de gestión de la diversidad en las áreas de formación, sensibilización y comunicación.
- La transparencia y apuesta firme por la Igualdad de oportunidades. P.ej comentan que las “quejas” a través del buzón del empleado han aumentado considerablemente desde que la empresa ha impulsado la sensibilización, formación e información en las políticas de Igualdad de Trato y Oportunidades. Se valora como un aspecto positivo, puesto que no indica que haya una mayor discriminación si no que existen mecanismos para poner de manifiesto las mismas.

Página web

<http://www.ferrovial.com/es/>

Fundación Secretariado Gitano

Datos de la entidad

Sector	Tercer Sector.
Ubicación	La sede principal está en Madrid pero su ámbito de actuación es: europeo, a través de programas de colaboración en doce países; estatal, con actividades en el conjunto de España; autonómico, trabajando directamente en catorce Comunidades y local, trabaja en ciento once municipios y cuenta con setenta y seis centros de trabajo repartidos en todo el Estado.
Comienzo de la actividad	2001, aunque comenzó su actividad en los años sesenta.
Número de empleados	La plantilla está formada por 850 trabajadores de media, si bien, en función de los diferentes proyectos pueden alcanzar picos de 1.200 personas.
Porcentaje de empleados de origen extranjero y/o minorías étnicas	38% de personas gitanas trabajando en la organización. En el patronato el 50% son gitanos. (8 de 16 personas).
Porcentaje de mujeres	70% de mujeres. En el patronato 5 de 16 son mujeres.

Descripción de la entidad

Es una entidad social sin ánimo de lucro que presta servicios para el desarrollo de la comunidad gitana en todo el territorio español y en el ámbito europeo.

Iniciativa de la gestión de la diversidad que lleva a cabo

La Fundación Secretariado²⁰ Gitano (FSG) tiene una política de diversidad e igualdad interna que aplica a sus empleados y empleadas en coherencia con la naturaleza de la entidad y los proyectos que llevan a cabo. La gestión de la diversidad depende de la Subdirección de Gestión y Organización, de dónde depende el departamento de RRHH.

En la misión y la visión de la organización se incluye la gestión de la diversidad como uno de los 8 principios de su plan estratégico²¹.

Según figura en su Web, *la misión de la FSG es la promoción integral de la comunidad gitana desde el respeto a su identidad cultural. Esta misión pretende apoyar el acceso de las personas gitanas a los derechos, servicios y recursos sociales en igualdad de condiciones con el resto de los ciudadanos.*

Una de sus líneas de actuación es la *oferta de servicios de información, formación, orientación y asesoramiento a las asociaciones, administraciones y todas aquellas entidades que estén interesadas en las cuestiones gitanas.*

Acciones que lleva a cabo la organización

- Tienen un manual de acogida para los nuevos trabajadores, con un responsable. Según señalan, todos sus empleados están sensibilizados con la diversidad y promueven la misma y la igualdad de trato y oportunidades.
- Los procesos de selección vienen regulados por su convenio colectivo²² propio. Se cuelgan en su web, para la promoción interna. No se pide foto en los cv's. Según manifiestan se selecciona en base a criterios objetivos, descripción del puesto por competencias. Señalan que ante una situación de igualdad hay una política de discriminación positiva frente a los gitanos. Existen responsables de selección gitanos y no gitanos. El procedimiento está por escrito. Tienen formación en RRHH pero no en Gestión de la Diversidad específicamente.
- Para la Fundación Secretariado Gitano el capital humano es uno de sus valores más estratégicos. *“Las competencias de nuestros profesionales es la riqueza más importante que podemos utilizar para conseguir nuestras metas”*.
- Según la Web, trabajan en distintas áreas para cuidar el capital humano de la Fundación: selección y contratación; formación y desarrollo; gestión y administración de recursos humanos; supervisión, apoyo y seguimiento de la función de recursos humanos en los territorios; relaciones laborales; política y organización; evaluación del desempeño; comunicación interna; gestión del alumnado en prácticas; gestión del personal voluntario; prevención de riesgos laborales; seguridad e higiene laboral.
- Llevan a cabo campañas de comunicación. Por ejemplo, entre otros, la campaña: “El empleo nos hace iguales”,²³ que ha sido premiada en el festival de Cine de Málaga con el premio a la mejor publicidad social.
- Los programas de promoción para el desarrollo del personal gitano. Según figura en la Memoria del Actividades, en el año 2010 se han conseguido 3.716 contratos a través del Programa Acceder²⁴.

A destacar

- Puede ser referente para otras asociaciones y ONG's, en algunos aspectos, como por ejemplo la mediación intercultural en caso de conflictos entre empleados. Frente a un conflicto, el departamento de recursos humanos en coordinación con el responsable directo del departamento implicado, intentan buscar soluciones al conflicto a través de vías alternativas como la mediación entre las personas empleadas.
- Las campañas de comunicación que lleva a cabo en el ámbito de la promoción de la igualdad de trato y no discriminación. Como indican en su Web, desarrollan medidas de sensibilización y campañas generalistas con el objetivo de incidir en las causas estructurales de la desigualdad.
- Todos sus trabajadores deben conocer la normativa de Igualdad de Oportunidades y no discriminación como una competencia para el desarrollo de su trabajo. Muchos de los trabajadores son formadores de gestión de la diversidad en empresas.
- Tienen un manual de acogida, procesos de selección regulados por convenio colectivo propio en la web y no se pide foto en los currículum vite.

Página web

www.gitanos.org

20 http://www.gitanos.org/quienes_somos/30789.html

21 <http://www.gitanos.org/publicaciones/planestrategicoFSG09-13/>

22 http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-13460

23 <http://www.gitanos.org/iguales/>

24 <http://www.gitanos.org/publicaciones/memoria10/>

PROEXPORT

Datos de la entidad

Sector	Agricultura.
Ubicación	Región de Murcia.
Comienzo de la actividad	En 1975.
Número de empleados	8 personas (a junio de 2010). De forma global, las empresas asociadas dan empleo a 20.000 trabajadores.
Porcentaje de empleados de origen extranjero y/o minorías étnicas	37.5% de las personas contratadas.
Porcentaje de mujeres	En el equipo de Proexport el 62% son mujeres, el 38% hombres. No se disponen de datos desagregados para las mujeres/hombres de origen extranjero.

Descripción de la entidad

Asociación de Productores-Exportadores de frutas y hortalizas de la Región de Murcia.

Es una asociación empresarial que aglutina a cincuenta grupos de empresas y cooperativas agrarias. El 85% de las empresas asociadas se localizan en Murcia. El resto están en las provincias limítrofes de Almería y Alicante.

Iniciativa de la gestión de la diversidad que lleva a cabo

PROEXPORT desarrolla actividades y servicios para sus asociados relacionados con: política laboral y seguridad laboral; producción y calidad agroalimentaria, comunicación corporativa, formación agraria, representatividad, promoción exterior, e inmigración y acción social.

Las empresas asociadas a PROEXPORT han promovido y consolidado dentro del sector agrario modelos de gestión de la diversidad que buscan alcanzar, desde el ámbito específico de actuación de las empresas, el logro de una plena integración sociolaboral de los trabajadores inmigrantes.

Se han desarrollado proyectos y campañas de sensibilización innovadoras en áreas tan diferentes como igualdad, prevención de riesgos laborales, formación o difusión de las culturas de cada país. El objetivo es que los 20.000 trabajadores de 120 nacionalidades tengan la oportunidad de trabajar en entornos de trabajo más humanos que permitan desarrollar su potencial humano y profesional, independientemente de su raza, cultura o religión.

Desde un enfoque empresarial (el objetivo es obtener rentabilidad económica) se busca aprovechar la oportunidad que ofrece la propia diversidad, a partir de las experiencias personales, culturales y de diversidad de idiomas.

Acciones que lleva a cabo la organización

- Desde el área de inmigración y acción social se vienen desarrollando una serie de programas que forman parte de un plan integral que bajo el lema: “Compartimos”. Desarrolla acciones dirigidas a los trabajadores en: “Compartimos creación y mantenimiento de empleo”; “Compartimos Diversidad”; “Compartimos Igualdad; Compartimos emociones; Compartimos Seguridad y Salud Laboral y Compartimos ilusión por difundir la Responsabilidad Social:
- El programa “Compartimos diversidad” incluye los proyectos Campaña: “Siembra Responsabilidad, cosecha integración”; Acogida y la elaboración del CD- Integración, que sirve de manual para trabajar con equipos diversos.
- A través del programa “Compartimos Emociones” se desarrollan también varios proyectos relacionados con la diversidad:
 - Concurso de dibujos: Juntos por la Integración (que ha involucrado a mas de 1.500 familias y donde los niños pueden compartir sus dibujos a través del acceso a una web que les permite utilizar su idioma y enviarlos a sus familiares y amigos).
 - Carrera Intercultural: “Nuestra meta es la integración”.
 - Agrolimpiadas²⁵, es un espacio de encuentro multicultural y diverso en el que compiten equipos formados por las empresas participantes con el objetivo de promover la integración de sus trabajadores. Se organiza en colaboración con la Consejería de Política Social, Mujer e Inmigración del gobierno de la Región de Murcia, el Ministerio de Trabajo e Inmigración y otras entidades colaboradoras.
- Creación del blog agrointegra²⁶, sembrando integración, que pretende informar ayudar y ser un punto de encuentro para los extranjeros y españoles que viven en la región de Murcia y en el resto de España.



A destacar

- Ser una iniciativa de carácter integral, que incorpora en todos sus proyectos y acciones el valor de la diversidad y la igualdad.
- Un modelo de gestión transferible a otros sectores productivos y de servicios.
- Lo creativo de sus campañas, por incorporar una visión positiva en sus mensajes: valorar la idea de “compartir”.
- Visualizar y difundir el valor de la diversidad como una oportunidad para el sector agrícola y exportador.
- El diseño y desarrollo de proyectos que desarrollan acciones integrales, transversales y transferibles a otras experiencias.
- La comunicación y la transparencia de información²⁷, estando accesibles todos sus datos bien en sus memorias o a través de su página Web.
- El desarrollo y la coordinación de acciones y proyectos que involucran no solo a empresarios del sector sino también al entorno: familia, entidades sociales y diferentes niveles gubernamentales de decisión.
- La incorporación de mensajes positivos, que apelan a la necesidad de integrar, “compartir” y valorar la diversidad multicultural como oportunidad.

Página web

www.proexport.es

²⁵ http://www.proexport.es/comunicacion/ficha_noticia.aspx?frmid=191

²⁶ <http://www.agrointegra.es/>

²⁷ <http://www.proexport.es/responsabilidadcompartida/>

SODEXO

Datos de la entidad

Sector	Empresa en Gestión de Soluciones Integrales de Servicio.
Ubicación	Presencia en 80 países. En España la sede social está ubicada en Santa Coloma de Cervelló – Barcelona, con delegaciones en Madrid, Bilbao, Sevilla y Málaga.
Comienzo de la actividad	Empresa Multinacional fundada en Marsella, en el año 1966. Opera en España desde 1976.
Número de empleados	A nivel mundial tiene 400.000 empleados, en España 4.000.
Porcentaje de empleados de origen extranjero y/o minorías étnicas	Un 9% proceden de alrededor de 40 países diferentes (aproximadamente unas 370 personas).
Porcentaje de mujeres	El 75% de la plantilla son mujeres. Casi el 50% en posiciones de manager. 300 mujeres proceden de diversos países. El 70% de las promociones a posiciones de mayor responsabilidad han sido mujeres en 2010.

Descripción de la entidad

Sodexo ofrece Soluciones de Calidad de Vida diaria para empresas, instituciones, hospitales y centros de tercera edad, colegios, universidades, etc. Su oferta de soluciones integrales de servicio incluye soluciones de servicio on-site²⁸ (restauración y facilities management) y soluciones de motivación²⁹ (beneficios para empleados, incentivos y reconocimiento, ayudas públicas).

Iniciativa de la gestión de la diversidad que lleva a cabo

La incorporación de personas de diferentes nacionalidades es transversal y en algunos servicios es un factor clave, como el servicio que realizan en el Museo del Prado, en donde la mitad de la plantilla procede de diferentes orígenes étnicos, y manejan once idiomas.

Sodexo colabora con la Fundación Secretariado Gitano a través de acciones formativas que se vienen desarrollando desde el año 2009.

Tienen un Departamento de Diversidad (gestionD&I@sodexo.com). La persona responsable es la Directora de Recursos Humanos.

Han incorporado y difundido los principios de la igualdad de oportunidades y no discriminación a través del Plan de Igualdad entre hombres y mujeres de Sodexo España SA³⁰.

Para Sodexo la implicación de la gestión de la Diversidad tiene que vincularse a las necesidades cambiantes de los clientes y consumidores. La diversidad es por tanto un valor incorporado también en la relación con proveedores y la adecuación de productos y servicios demandados por los clientes.

Un eslogan de la organización dice:

“Queremos que Sodexo sea reconocida como “uno de los mejores lugares para trabajar”.

Acciones que lleva a cabo la organización

- La formación en diversidad es obligatoria para toda la plantilla. Desarrollan un programa llamado “Espíritu de Inclusión” que es un programa formativo destinado a sensibilizar a los empleados/as acerca de la importancia de la diversidad y la inclusión como valor estratégico fundamental de la organización. Los talleres formativos del programa incorporan 4 bloques:
 - 1) aprender a conocerse
 - 2) tomar consciencia de nuestros prejuicios
 - 3) abrirse al cambio
 - 4) valorar las diferencias de los/as otros/as
- Han desarrollado en los últimos 5 años una herramienta para evaluar el comportamiento de los niveles de la organización en materia de integración, realizando un seguimiento cuantitativo y cualitativo de resultados.
- Respecto a la transparencia de la política de retribución, tienen un programa llamado Sodexo Flexible³¹: es un sistema de retribución a través del cual cada empleado decide cada año (o durante un periodo definido), cómo percibir parte de su retribución dineraria adecuando de esta forma su salario a las necesidades personales y familiares, trasladando a la empresa el proceso de compra de los bienes y servicios. A través de la web de la empresa el empleado puede solicitar información sobre el cálculo de su retribución personal.
- Según la empresa, para efectuar una desvinculación laboral por despido deben existir criterios objetivos, adicionalmente para algunos puestos se ha estandarizado lo que internamente denominan “Entrevista de salida” por el que se pretende, entre otros, analizar y evaluar las impresiones y opiniones de aquellas personas que dejen la compañía y poder analizar así determinadas vivencias de las personas.
- Han realizado diferentes acciones en relación a la comunicación de los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación: la edición del dossier “Informe global de Diversidad e Inclusión” que contiene los principales programas, mensajes corporativos, boletines internos, la web corporativa, la intranet y actividades de todo tipo además del Observatorio Sodexo de la Diversidad que junto al Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad (IEGD) ha buscado las vías para proyectar al mundo corporativo el conocimiento sobre la estrategia en gestión de la diversidad en las empresas.



A destacar

- La incorporación como principio y como valor estratégico de la organización de la diversidad y la inclusión.
- El desarrollo de una política integral de diversidad en todas las áreas. En especial por su compromiso organizativo y su política de recursos humanos.
- Establecer explícitamente la diversidad como valor. Por ser ésta un elemento central en la formación de sus empleados y por desarrollar acciones y programas a través de acuerdos y convenios con entidades públicas, privadas y ONG, vinculadas con la lucha contra la discriminación y la difusión y promoción de la diversidad y la igualdad de oportunidades.
- La adecuación de sus servicios y de su gestión interna a los requerimientos de entornos multiculturales y diversos.

Página web / e-mail

www.sodexo.com
 www.sodexo.es
 gestionD&I@sodexo.com

28 <http://es.sodexo.com/spsp/soluciones-de-servicio/soluciones-de-servicio-on-site/soluciones-de-servicio-on-site.asp>

29 <http://es.sodexo.com/spsp/soluciones-de-servicio/soluciones-de-motivacion/soluciones-de-motivacion.asp>

30 <http://www.ccoo.es/comunes/temp/recursos/1/753625.pdf>

31 <http://es.sodexo.com/spsp/soluciones-de-servicio/soluciones-de-motivacion/beneficios-para-empleados/sodexo-flexible/sodexo-flexible.asp>

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)

Datos de la entidad

Sector	Transporte público urbano.
Ubicación	Su sede principal está en Barcelona. Cuentan con diferentes proyectos en España, América Latina, el norte de África y Europa.
Comienzo de la actividad	La fecha en la que comienzan a trabajar el concepto de “gestión de la diversidad” es sobre el año 1998.
Número de empleados	7.800 empleados, una gran parte de estos son (4.060) empleados en autobuses.
Porcentaje de empleados de origen extranjero y/o minorías étnicas	El 1%.
Porcentaje de mujeres	El 50,95% de los conductores del suburbano son mujeres, Sólo hay un 5% de mujeres conductoras de autobuses lo cual ha cambiado el peso tradicional de las mujeres, que hasta entonces había estado en las taquillas y la atención a clientes.

Descripción de la entidad

Empresa gestora³² del transporte público del área metropolitana de Barcelona. Se encarga de los autobuses, metro, de una manera integral (incluyendo los servicios de vigilancia y seguridad del transporte público).

Iniciativa de la gestión de la diversidad que lleva a cabo

La diversidad se considera un elemento inherente al servicio que se presta y un valor a reflejar en el trato que se ofrece a los clientes. Por su naturaleza, la organización presta un servicio público ante usuarios de muy diverso origen y la gestión de la diversidad se concentra en dos áreas consideradas ‘críticas’ o de mayor importancia: 1) la del personal de seguridad, pues este es un personal contratado a través de servicios externalizados y con alta rotación de personas y 2) la del personal perteneciente a los servicios de apoyo al transporte público (p.ej el personal en taquillas).

Según consta en su Web, TMB cuenta con una misión y valores que son reflejo del respeto y la promoción de la igualdad. Entre sus diez valores se reflejan, entre otros, el comportamiento socialmente responsable, el reconocimiento e igualdad; la integridad y la honestidad, y el respeto.

Acciones que lleva a cabo la organización

- Para adecuar la gestión ante ese público diverso, se ha puesto énfasis en la formación del personal, enfatizando la adecuada relación con los usuarios y enfatizando los valores de igualdad de trato y no discriminación. Uno de los materiales formativos es un video documental en el que se proyectan posibles situaciones relacionadas con la diversidad y actitudes que se basan en estereotipos y prejuicios que pueden dar pie a la discriminación (por género, por origen étnico, orientación sexual, discapacidad, religión y creencias), que refleja cuáles serían las actitudes incorrectas de intervención para los miembros de seguridad del TMB y a partir de esos ejemplos mostrar la intervención adecuada en la misma situación sin que se incurra en ningún trato discriminatorio.
- La organización indica que los procesos de selección, retribución y promoción se rigen por los requerimientos establecidos por los perfiles de cada cargo y/o función. Informan de todos los datos de los procesos de selección en su memoria anual³³.
- El plan de igualdad. Ello ha permitido reforzar una política de incorporación de la mujer más activa y el que la organización comenzara a reflejar datos e indicadores sobre la participación de la mujer dentro de la organización³⁴.
- Según figura en el Informe anual de 2010, el desarrollo y la promoción de las personas empleadas en TMB es una de las prioridades. Con el fin de mejorar la acogida y la adaptación de las nuevas personas que se incorporan a TMB, se ha consensado una formación que denominan “de nuevo ingreso”.
- La organización desarrolla acciones que promueven la igualdad de oportunidades, el bienestar y el diálogo entre sus trabajadores. Por ejemplo, según figura en su informe anual de 2010, se ha creado un documento de recomendaciones para la utilización de un lenguaje no sexista, se realizan almuerzos de trabajo con la participación en 2010 de noventa y siete empleados.
- El Servicio de comunicación interna ha presentado en 2010 el Plan Director de Comunicación interna, aprobado en 2009, y persigue “construir una cultura corporativa de pertenencia a TMB, pasando a ser un referente en transparencia y buen gobierno en el ámbito de la comunicación interna”.
- Herramienta de intranet para los empleados y un blog³⁵ en el que se realizan preguntas y se contestan por parte de TMB, siendo públicas tanto las preguntas como las respuestas a las mismas.

A destacar

- Según indica la organización, la transversalidad y coordinación entre diferentes áreas /departamentos en la gestión de la diversidad.
- La visión integral de gestión de la diversidad y la promoción de la igualdad de trato y no discriminación.
- La vinculación con diferentes ONGs (SOS RACISMO, FSG, etc.) y Administraciones (Oficina para la no discriminación del Ayuntamiento de Barcelona) para el tratamiento de las denuncias y el apoyo en la mediación. La organización manifiesta un interés y preocupación por el hecho de que no existan actitudes discriminatorias por parte de su personal. Ante cualquier eventual hecho que pueda ser causa de algún tipo de discriminación, TMB colabora e informa, por los canales adecuados, a entidades especializadas en la lucha contra la discriminación.
- La formación que ofrecen a los agentes de seguridad e interventores respecto a la modificación de actitudes racistas y/o discriminatorias, a través de materiales documentales que reflejan la diversidad y cómo gestionarla adecuadamente.

Página web

<http://www.tmb.cat/ca/home>

32 <http://www.tmb.cat/ca/documentacio-corporativa>

33 <http://www.tmb.cat/ca/documentacio-corporativa>

34 <http://www.lavanguardia.com/vida/20110705/54181215426/las-mujeres-maquinistas-ya-son-mayoria-en-el-metro.html>

35 <http://www.elblocdetmb.net/>

8.2. EXPERIENCIAS A DESTACAR POR ÁMBITOS

Las ocho experiencias anteriores han sido valoradas en su conjunto como ejemplos de buenas prácticas de gestión de la diversidad. En la tabla que sigue a continuación, se han destacado una serie de actuaciones de algunas organizaciones entrevistadas en relación con los bloques de indicadores, al margen de las buenas prácticas ya reseñadas. Ello da lugar a que algunas organizaciones puedan aparecer en más de un bloque.

La finalidad de la siguiente tabla es ofrecer una sistematización de los aspectos positivos que se están llevando a cabo en materia de gestión de la diversidad de las personas inmigrantes y/o pertenecientes a minorías étnicas.

1. Igualdad de trato y no discriminación

Organización	Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)
Sector	Tercer sector
Número de empleados	130.000
Otros datos de interés	450 personas inmigrantes de las cuáles un 37% tiene algún tipo de discapacidad.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- Apuesta decididamente por un mercado de trabajo inclusivo que, desde el paradigma de la igualdad de oportunidades y la no discriminación, aborde el empleo de las personas con discapacidad como una oportunidad para todos”.
- Aborda la múltiple discriminación: discapacidad, mujer, origen étnico y racial.
- Promueve el conocimiento de la normativa y lo lleva al terreno de la práctica mediante la inclusión de las personas con discapacidad.
- Existe un manual de acogida para los trabajadores de nueva incorporación. Una de las consignas nada más incorporarse a la organización es hacer ver que la ONCE es una fundación diversa donde se les explica que no se discrimina por ningún motivo.

Organización	Securitas Aviation
Sector	Seguridad
Número de empleados	1.000 aprox.
Otros datos de interés	Un 58.67% de la plantilla de auxiliares de vigilantes son extranjeros y un 23.80% de la plantilla de vigilantes.
Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad	
Los empleados tienen que conocer y respetar el Código de conducta¹. En él se establecen los valores de la organización y el compromiso con el respeto por los Derechos Humanos: <i>“Securitas apoya y respeta los derechos humanos fundamentales y reconoce la responsabilidad de cumplir esos derechos al llevar nuestro negocio. Entre los derechos que Securitas considera como fundamentales están: libertad de pensamiento, conciencia y religión; libertad de opinión y expresión; y libertad de libre asociación pacífica; toda persona tiene los mismos derechos y libertades sin discriminación alguna por motivo de raza, religión, color, nacionalidad, origen étnico, edad, género, orientación sexual, estado civil, incapacidad, o de cualquier otra índole”.</i>	

¹ <http://www.securitas.com/Global/Spain/CALIDAD/Codigo%20de%20conducta.pdf>

Organización	Coordinadora de organizaciones de agricultores y ganaderos (COAG)
Sector	Agricultura y ganadería
Número de empleados	24 personas
Otros datos de interés	Un 60% de las personas empleadas en COAG son mujeres. El porcentaje se eleva al 70% en el caso de las mujeres inmigrantes contratadas.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- La gestión de la diversidad surgió por la necesidad de poder ofrecer un servicio que era necesario tanto para las personas empleadas como para el agricultor.
- COAG tiene como objetivo ofrecer garantías y pautas de contratación para el campo, para las personas procedentes de la inmigración que a través del sector buscaban la regularización (claves socio-laborales; alojamiento digno, formación, etc.)
- Impulso a los derechos y deberes mediante una red de uniones con implantación regional y local con más de 300 Oficinas en toda España. En estas oficinas se garantiza el acceso de los usuarios y usuarias a la formación, sobre derechos laborales y sociales. Todos los materiales están traducidos a cinco idiomas; francés, rumano, árabe, inglés y español.
- COAG pertenece y participa como miembro activo de Vía Campesina Internacional² y su rama europea.
- Tienen proyectos tales como: “Inmigración y sector agrario un proyecto en común”³ que cubre todos los aspectos ligados a relaciones laborales e inmigración, procedimientos de contratación, formación y autoempleo, personas extranjeras en el campo y en España, etc.
- Diferentes estudios y análisis⁴ como p.ej. las causas de los accidentes laborales del colectivo inmigrante en el sector agrario. Análisis de la cuantificación de posibles diferencias en materia de riesgos laborales del colectivo inmigrante con el resto de trabajadores/as.

2 <http://www.viacampesina.org/sp/>

3 <http://www.coag.org/index.php?s=html&n=04d2b9ff492f124e4ee6bebf16ee694>

4 <http://www.coag.org/index.php?s=html&n=04d2b9ff492f124e4ee6bebf16ee694>

2. Recursos Humanos

Organización	Instituto Nacional de la Seguridad Social. Dirección provincial de Madrid (INSS)
Sector	Sector Público
Número de empleados	Dispone de una red de 27 Centros de Atención e información de la Seguridad Social (CAISS)
Otros datos de interés	Más del 40% del total de la plantilla del INSS de Madrid: 420 personas, vienen desempeñando su cometido profesional en tareas de atención al público.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- Acción formativa “Atención al público culturalmente diverso en el INSS” promovida por la Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social de Madrid, dirigida al personal que presta sus servicios en puestos de información al público.
- En la detección de necesidades formativas que se realizó para la programación de 2010, se planteó la problemática que afectaba al personal de atención al público de determinados Centros de atención e información de la Seguridad Social (CAISS), en los que la afluencia de población inmigrante había experimentado un mayor incremento en los últimos años. Las dificultades de comunicación con personas cuyos referentes culturales son diferentes a los de la población autóctona, estaba suponiendo un esfuerzo añadido no siempre resuelto con éxito, lo que podía afectar a la calidad del servicio que se estaba prestando.
- Ante la posibilidad de que no se estuviesen controlando las claves necesarias para conseguir que la interacción con dichas personas fuese efectiva, se planteó la conveniencia de desarrollar una acción formativa. El enfoque del curso trata de resolver una doble necesidad: la del ciudadano que ha de obtener la respuesta más apropiada a sus necesidades y expectativas desde de su propia identidad cultural, y las de los informadores que, al reforzar sus competencias profesionales en ese campo, pudieran estar en mejores condiciones para realizar su trabajo y sufrir el menor desgaste posible, evitando conflictos no deseables.
- El diseño del curso se plantea en 4 módulos.
- El primer módulo trata de profundizar en el análisis y conocimiento del hecho cultural: lo que supone la cultura para cada persona y como la condiciona a la hora de entender y actuar sobre el mundo que le rodea; un primer paso para entender la diversidad cultural y ser más sensibles a las diferencias.
- En el segundo módulo se pretende reforzar la idea de que las competencias interculturales son un elemento sustancial de la profesionalidad, una competencia transversal. Igual que readaptamos nuestros conocimientos y capacidades cuando cambia la normativa o las aplicaciones informáticas, también hemos de hacerlo cuando el cambio afecta a las personas que acceden a nuestros servicios.
- El tercer módulo tiene que ver con el elemento central: la comunicación. En la comunicación se sustancia la relación entre los clientes y los profesionales. Y más allá de las dificultades que pueda suponer el uso de una lengua distinta a la propia, otros elementos como la gestualidad, la distancia física o psicológica, el uso del tiempo, u otras, añaden variabilidad a la interacción.
- El cuarto módulo del curso se centra en la gestión de los posibles conflictos mediante el uso de técnicas y habilidades que minoren sus efectos negativos y puedan reconducirlos a una interacción positiva para ambos: ciudadano e informador.
- Desde 2010, se han realizado ya 4 ediciones del curso por el que han pasado 60 informadores.

Organización	ISS Facility Services España
Sector	Servicios generales
Número de empleados	30.000 personas empleadas en España. 520.000 en el mundo.
Otros datos de interés	El 13% del personal es inmigrante, procedentes de más de 80 nacionalidades distintas.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- ISS se ha convertido en la primera empresa de servicios en obtener la certificación de R. S. SA 8000, que contempla una auditoría por parte de un tercero en cuestiones sobre derechos humanos y derechos básicos de los trabajadores.
- La gestión en ISS está basada en las personas y vienen trabajando con centros especializados con personas discapacitadas y más de quince años trabajando con personas en riesgo de exclusión social. Trabajan con las personas para crear vínculos emocionales que cohesionen las personas los llamados “intangibles” siguiendo el lema empresarial de que “la magia está en las personas”.
- Utilizan diferentes y heterogéneos canales de selección, p.ej. informales, o el boca a boca, también recurren a las asociaciones de inmigrantes, entidades municipales, buscan a gente local y trabajan desde hace más de 15 años con personas en riesgo de exclusión social colaborando con la Fundación Secretariado Gitano, con la Obra Social La Caixa y la Fundación Integra.
- Nos señalan que existen procedimientos de queja, denuncia y acoso laboral; protección al trabajador que a través de mediadores laborales ayudan a dirimir los conflictos surgidos. Un buzón de Intranet para reclamaciones funciona para las quejas en materia de discriminación. En la Web hay un buzón de sugerencias⁵.
- Existe una adaptación de los servicios a los distintos idiomas y nacionalidades de las personas empleadas.
- Tienen un código de conducta que contiene cláusulas que instruyen sobre cómo tratar con respeto a los clientes, compañeros, y colaboradores.
- Informan a los proveedores y clientes del Código de conducta de ISS. Señalan que han aprobado un documento titulado “Requisitos para proveedores y subcontratas”, donde se señala, que las empresas que suministren productos y servicios a ISS deben cumplir como mínimo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y con las convenciones y recomendaciones de la OIT... no permitiendo en ningún caso...la discriminación por raza, nacionalidad, religión... a contratar, remunerar, formar, promocionar, despedir o jubilar... establecer un canal de comunicación para transmisión de quejas y sugerencias... establecer un sistema de retribución justo.

⁵ http://www.es.issworld.com/recursos_humanos/pages/formulariodesugerencias.aspx

Organización	Securitas Aviation
Sector	Seguridad
Número de empleados	1.000 personas (aprox.).
Otros datos de interés	Un 58.67% de la plantilla de auxiliares de vigilantes son extranjeros y un 23.80% de la plantilla de vigilantes
Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad	
• Plan de formación en seguridad y un curso de formación a todos los empleados en “Habilidades Sociales”, que incluye trabajar temas de racismo y no discriminación, prejuicios y estereotipos. • Señalan que han establecido un protocolo para casos de acoso por género o nacionalidad, a través de la intranet, mediante el buzón del empleado que es anónimo. • Desde el departamento de RRHH muestran un gran interés en trabajar la diversidad como algo normal. • Resaltan el valor de la diversidad como un valor estratégico de la organización. • La gestión de recursos humanos valora la diversidad y la incorporan como un elemento clave del compromiso de los/las trabajadores/as con la organización. • Según señala la empresa, en el caso de Securitas Aviation la diversidad se considera un valor esencial de la organización, pues prestan servicios en un sector, el aeroportuario, donde los clientes son de diferentes orígenes y países. Es un servicio intrínsecamente relacionado con la diversidad multicultural. Consideran que el valor del trabajador es su trabajo, sin considerar quien o como es el trabajador que lo ejecuta.	

Organización	Ecooo
Sector	Energías renovables
Número de empleados	9 personas.
Otros datos de interés	Más de un 20% son personas con bagaje migratorio.
Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad	
• La gestión de la diversidad se asume desde la dirección general y se trata de imbuir a todos los trabajadores. • El compromiso de la organización por promover la diversidad. En la página web⁶ se señala como un valor de la empresa el disfrutar de una plantilla diversa y paritaria como reflejo de la sociedad actual. La misión⁷ refuerza esta idea: “la profesionalidad, el compromiso ambiental y los valores personales son las características que definen a nuestro equipo. Actualmente su diversidad y paridad es un fiel reflejo de la sociedad en la que estamos.” • Destaca sobre todo la composición de la plantilla. La voluntad de plasmar una paridad tanto de mujeres y hombres como una mayor diversidad es elogiada, como lo muestra la propia imagen de la plantilla⁸. • Tratan de obtener un compromiso de las empresas proveedoras de que no se abuse del trabajador, y que no haya discriminación.	

6 <http://www.ecooo.es/2/Empresa/>

7 <http://www.ecooo.es/12/2/Empresa/Misión/>

8 <http://www.ecooo.es/2/Empresa/>

3. Comunicación

Organización	Coordinadora de organizaciones de agricultores y ganaderos (COAG)
Sector	Agricultura y ganadería
Número de empleados	24 personas
Otros datos de interés	Un 60% de las personas empleadas en COAG son mujeres. El porcentaje se eleva al 70% en el caso de las mujeres inmigrantes contratadas.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- Realiza numerosas campañas informativas y de sensibilización que promueven la igualdad de trato y oportunidades y la no discriminación:
 - 2009. Campaña “Un Paso Adelante”⁹ para la promoción de la actividad preventiva y objetivo 3 de la estrategia española de seguridad y salud en el sector agrario.
 - Año 2008. Elaboración, edición y distribución de un folleto informativo en materia de alojamientos de trabajadores temporeros y realización de una jornada sobre flujos migratorios dirigida al personal de la entidad y a empresarios¹⁰.
 - Año 2007/2008. Realización de un audiovisual tipo documental que lleva por título: “Inmigración y sector agrario. Realidades distintas. Proyecto común”¹¹.
 - Programa de sensibilización dirigido a empresarios/as con el fin de promover la gestión de la diversidad en las empresas. – cofinanciado por el Fondo Social Europeo.
 - Año 2005 / 2006. Publicación de diccionario – guía de conversación situacional del inmigrante en el medio agrario y rural. Guía editada en cinco idiomas (español, inglés, francés, rumano y árabe).¹²
 - Programa dirigido a la integración laboral cofinanciado por el Fondo Social Europeo “Guía básica de sensibilización e información sobre la contratación de mujeres y hombres extranjeros en el sector agrario”¹³.
 - Año 2003 / 2004: Régimen General. Programa de información, asesoramiento a trabajadores inmigrantes en materia laboral y prevención de riesgos laborales. Sensibilización y orientación a empresarios agrarios y a la población rural en general sobre la contratación de inmigrantes. Orden ministerial TAS 640/2003 de 17 de marzo. Año de ejecución 2004¹⁴.

9 http://www.coag.org/rep_ficheros_web/6270e5b075dfe76575ef97ffbbc852d2.jpg

10 http://www.coag.org/rep_ficheros_web/3a4420692b73751c4a8e61837a427933.pdf

11 <http://www.coag.org/index.php?s=html&n=f5b187574370814fc167a5ca0cbd0b63>

12 http://www.coag.org/rep_ficheros_web/23e79d51e66fc3f213d9fc8b98453817.pdf

13 http://www.coag.org/rep_ficheros_web/90accfe4d53cd50cb63b675d46135f14.pdf

14 <http://www.coag.org/index.php?s=html&n=04d2b9ff492f124e4ee6bebf16ee694>

Organización	NH-Hoteles
Sector	Hostelería
Número de empleados	18.294 personas empleadas.
Otros datos de interés	13.6% son personas inmigrantes pertenecientes a 134 nacionalidades diferentes. Un 13.6% de los empleados trabaja en países diferentes al de su origen.
Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad	
• Su transparencia y disponibilidad de datos y procesos vinculados a recursos humanos. • Han desarrollado los siguientes materiales internos: – Código de Conducta del empleado. como marco de respeto a la Igualdad. En 2009 se ha trabajado en el desarrollo de una Política de Diversidad en fase de consenso y aprobación interna. – Encuesta de clima laboral. • Entre los principios fundamentales figuran la ética y la integridad, el respeto constante por las personas y el entorno, y la igualdad de derechos y oportunidades. • En la última Encuesta de Clima Laboral¹⁵, disponible en la web, una de las preguntas con mayor índice de satisfacción, 93,4%, fue la correspondiente al respeto en la oficina/hotel de las diferencias de cultura, lengua, religión, edad o sexo. • NH Hoteles trabaja desde finales de 2008 en la aplicación de un procedimiento estricto y detallado sobre la evaluación y selección de nuevos proveedores¹⁶ con base en criterios sociales, éticos y medioambientales. El objetivo, es conocer en profundidad el comportamiento y prácticas de sus proveedores, seleccionando únicamente a aquellos que, además de ofrecer las mejores condiciones de negociación, compartan sus principios y compromisos. • En el Plan Estratégico 2010-2013¹⁷ en una declaración del director corporativo de RRHH de NH Hoteles, se señala que la diversidad es un aspecto clave a gestionar y su estrategia se basa en promover la perspectiva de género y mantener la variedad de nacionalidades que caracteriza a la plantilla. • La intranet para empleados/as, les ha servido para transmitir los mensajes más relevantes a través de materiales internos entre los cuales se incluye la Política de Diversidad. Tanto la web, como el Informe Anual señalan la importancia de la comunicación interna a través de diversas herramientas.	

15 <http://corporate-information.nh-hotels.com/wda/esp/empleados.jsp>

16 http://corporate-information.nh-hotels.com/wda/esp/proveedores.jsp#gestion_proveedores

17 http://corporate-information.nh-hotels.com/wda/esp/empleados.jsp#gestion_diversidad

Organización	Fundación Pluralismo y Convivencia
Sector	Sector Público
Número de empleados	10 personas en la plantilla
Otros datos de interés	La población destinataria de la Fundación no se identifica por su origen sino por su creencia religiosa. Entre sus beneficiarios directos estarían los creyentes de las diferentes confesiones religiosas con implantación en el Estado español y, especialmente, los creyentes y comunidades religiosas de confesiones minoritarias en tanto que colectivos con mayores dificultades a la hora de ejercer el derecho de libertad religiosa en sus diferentes manifestaciones. Se estima que el número de fieles de confesiones minoritarias en España alcanza la cifra de 2.760.000 ciudadanos. El número de lugares de culto recogidos en el directorio del Observatorio del Pluralismo Religioso en España ascendía a 5.002 en junio de 2011.
Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad	
• La edición y difusión de materiales didácticos para promover la diversidad religiosa en diferentes ámbitos. • Distintas publicaciones elaboradas o promovidas por la Fundación Pluralismo y Convivencia relacionadas con el pluralismo religioso y la promoción de la libertad religiosa. • Cursos de formación para organizaciones en materia de gestión de la diversidad religiosa. • La creación del observatorio¹⁸ del pluralismo religioso en España. Entre los recursos que está elaborando, se encuentra una colección de Guías temáticas de apoyo a la gestión de la diversidad religiosa. Estas guías contienen normativa de referencia, información sobre las especificidades y demandas de las confesiones religiosas, y criterios y orientaciones para una buena gestión. El contenido de cada una de ellas es validado antes de su publicación por las administraciones públicas implicadas, por el Consejo Asesor de la Fundación Pluralismo y Convivencia y por las confesiones religiosas con notorio arraigo en España. Junto a las guías, el Observatorio pone a disposición de sus usuarios experiencias consideradas buenas prácticas de gestión de la diversidad religiosa en los diferentes ámbitos¹⁹. Una de las guías en las que se está trabajando actualmente desde el Observatorio, es la Guía de apoyo a la gestión de la diversidad religiosa en el ámbito laboral. Su elaboración corre a cargo de UGT y su publicación está prevista para enero de 2012. La Guía parte del análisis del tratamiento de la libertad religiosa de los trabajadores en los procesos de negociación colectiva y propone modelos que garantizan, tanto el derecho de las empresas a dirigir la actividad laboral, como el ejercicio de la libertad religiosa en sus diferentes manifestaciones reconocido en la Constitución, en la Ley Orgánica de Libertad Religiosa y en los Acuerdos de cooperación entre el Estado español y las confesiones evangélica, judía e islámica. La Guía trata cuestiones como la prevención de la discriminación religiosa en el acceso al empleo y en el entorno laboral, la posibilidad de flexibilización de los tiempos de trabajo para la observancia de las fiestas religiosas, las normas de vestimenta o las condiciones laborales de los profesores de religión.	

¹⁸ <http://www.observatorioreligion.es/formacion/>

¹⁹ Hasta la fecha se han publicado los siguientes textos: Manual para la gestión municipal de la diversidad religiosa; Guía de apoyo a la gestión pública de la diversidad religiosa en el ámbito de la alimentación; Guía técnica para la implementación y gestión de espacios multiconfesionales; Guía de gestión de la diversidad religiosa en los centros hospitalarios; Lugares de culto, ciudades y urbanismo. Guía de apoyo a la gestión de la diversidad religiosa.

Organización	Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR)
Sector	Hostelería y restauración
Número de empleados	28 personas empleadas.
Otros datos de interés	Está formada por 75 asociaciones empresariales de hostelería repartidas por toda España.
Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad	
• Han hecho un trabajo de ayudar a las pymes a interiorizar el concepto de Gestión de la Diversidad. • Destaca sobre todo la amplísima producción de materiales FEHR en materia de Gestión de la diversidad en la empresa: 1. Guía de Buenas prácticas 2. Talleres para la Gestión Activa de la diversidad en las empresas 3. Guía formativa para inmigrantes (Manual de Inserción Laboral) 4. Documento de Conclusiones del I Congreso (2008) Inmigración, Empresa y Gestión de la diversidad 5. En la página web²⁰ hay recomendaciones sobre el valor de la diversidad. 6. Publicación de “Manual para la implantación de planes de gestión de diversidad en PYMES y Micropymes” ²¹	

20 <http://www.fehr.es/responsabilidad-social.html>

21 <http://www.fehr.es/gestion-diversidad-manual.html>

Organización	Cruz Roja
Sector	Tercer sector
Número de empleados	11.649 personas empleadas. Cerca de 900.000 socios y 187.336 voluntarios. El 6,68% del voluntariado corresponde a personas inmigrantes (13.806).
Otros datos de interés	Otros datos de interés: el 72.39% del equipo son mujeres.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

La Conducta e Ideario del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, constituyen las señas de identidad de la Institución en todos los ámbitos y niveles de actuación. Explícitamente el principio de Imparcialidad establece que:

“No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

Supone la esencia del pensamiento del Movimiento. Del reconocimiento de todos los seres humanos nace la no discriminación, por motivos de raza, sexo, religión, condición social, credo”

El reconocimiento por la defensa de los derechos humanos y la lucha contra la discriminación se hace explícito a través de las diferentes comunicaciones, publicaciones y memorias de la organización y en la presentación institucional del Presidente de la organización.

En la práctica, la visión de la gestión de la diversidad se desarrolla en dos líneas:

a. Interno:

- Formación de técnicos y técnicas de los diferentes departamentos en materia de gestión de la diversidad, mediante diferentes acciones formativas.
- Impulsando la incorporación de la perspectiva multi e intercultural en las diferentes actividades impulsadas por CRE. Un ejemplo de ello son los talleres de autoexpresión desarrollados con personas inmigrantes, principalmente mujeres, con el objetivo de incorporar sus aportaciones a nuestras iniciativas de inserción laboral. Durante 2008 y 2009 se realizaron 32 talleres, en dieciséis provincias, y en los que intervinieron 295 personas (www.nodiscriminacion.es).

b. Externo: proyectos en los que la promoción de la gestión de la diversidad es uno de los principales objetivos. Estos proyectos son impulsados tanto por la oficina central de Cruz Roja como por sus oficinas territoriales, algunos ejemplos son:

- Proyecto Empresa Aberta (Galicia) durante 2009-2010 se desarrollaron cinco cursos online dirigidos a responsables de recursos humanos sobre Gestión de la Diversidad. Los cursos ofrecían además la posibilidad de un servicio de tutoría.
- Proyecto Entorno al Sur (Andalucía), entre otras actuaciones incluía la formación en gestión de la diversidad cultural de prospectores de empleo tanto vinculados a Cruz Roja como a otras entidades. Se realizó asimismo un estudio sobre las barreras para la contratación de personas inmigrantes percibidas por estos profesionales en su relación cotidiana con las empresas.
- Concurso Mostrarte Navarra. Dirigido a trabajadores y trabajadoras de la región, se trata de un concurso sobre tres modalidades artísticas, en el que las obras tienen como principal temática la diversidad cultural entre la población trabajadora Navarra (www.mostrartenavarra.org).
- Campaña “A diversidad suma ao teu equipo”. Plantea el valor que la diversidad cultural puede tener para un equipo (www.cruzvermella.org/galiciasuma)
- Campaña “En realidad no tiene gracia” que contempla actividades como mesas de diálogo con empresas en las que se profundiza, entre otros temas, sobre como incorporar la gestión de la diversidad en las empresas. (www.enrealidadnotienegracia.org) En el marco de esta campaña se ha publicado, en castellano y catalán, la guía “Mira tu empresa con otros ojos” <http://www.enrealidadnotienegracia.org/empresas-2/>

Organización	Asociación Comisión Católica Española de Migración (ACCEM)
Sector	Tercer sector
Número de empleados	426 personas empleadas, 659 personas voluntarias.
Otros datos de interés	Un 26.5% de las personas empleadas son extranjeras de 32 nacionalidades diferentes. Un 70% de la plantilla son mujeres, de las cuales un 21% son de origen extranjero.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- Realizan acciones de difusión y divulgación sobre normativa para la igualdad de trato y no discriminación, a través de su página web y de la formación y las acciones de sensibilización y algunos de los programas que desarrollan mediante la red territorial.
- ACCEM desarrolla una importante actividad de difusión²² a través de diferentes publicaciones, tales como el boletín EUMIGRE, los informes elaborados por el CIRDAM, guías, manuales y sus memorias anuales.
- También realizan otras actividades de promoción de la diversidad a través de iniciativas como: el día mundial del refugiado, el día internacional del migrante, concurso de cortometrajes, cine y exposiciones²³.
- Incorpora la diversidad como valor esencial de sus acciones y garantiza la interculturalidad y la defensa de los derechos fundamentales en un marco participativo y democrático.
- Han promovido diferentes estudios relacionados con la gestión de la diversidad. Disponibles a través de la web/publicaciones.
- Actualmente están desarrollando, por ejemplo, en Asturias, un proyecto de investigación²⁴ que se centra en el modo como las empresas asturianas gestionan la diversidad cultural y ponen en marcha iniciativas concretas para ello.

22 http://www.accem.es/refugiados/inmigrantes/index.php?pag=Programas&colleft=programas&tip=programas&pagid=90&pagan t=En_Detalle&botid=90&title=Programas

23 http://www.accem.es/refugiados/inmigrantes/index.php?pag=General&colleft=Col_Izq_Publicaciones&colright=Col_Der_Public aciones&pagant=index&botid=87&title=General

24 <http://www.accem.es/refugiados/inmigrantes/index.php?pag=listprogramas&colleft=programas&colright=programafoto&tip=pr ograma&pagid=208&title=Proyecto%20de%20Investigación%20sobre%20la%20Gestión%20de%20la%20Diversidad%20Cultu- ral%20en%20las%20Empresas%20Asturianas>

4. Compromiso organizativo

Organización	Fundación CEPAIM
Sector	Tercer sector
Número de empleados	205 personas empleadas de media anual, si bien oscila en función de los proyectos.
Otros datos de interés	Un 36% de las personas en plantilla son de origen extranjero pertenecientes a más de 18 nacionalidades. Fomenta el trabajo en red con organizaciones que trabajan en este ámbito.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

La Fundación Cepaim incorpora en su Plan estratégico, 2008-2012, una estrategia específica para promover una adecuada gestión de la diversidad, especialmente de la diversidad por origen. Esta línea de trabajo se concreta en dos niveles:

- El nivel externo se pone en práctica a través del Programa de Gestión de la Diversidad (<http://cepaim.org/diversidad/>), por el que se apoya a empresas y Organizaciones de todo tipo que desean asumir un rol activo en los procesos de integración social de sus trabajadores y trabajadoras extranjeras, incorporando a la filosofía de la responsabilidad social empresarial (RSE) la gestión de la diversidad. Se facilita a las Organizaciones y empresas interesadas: asesorías individuales, cursos de formación, organización de encuentros y jornadas de difusión, sensibilización e intercambio de experiencias en materia de gestión de la diversidad.

Según señalan, han impulsado una línea de publicaciones en la materia, con la edición de una colección de diversidarios y un argumentario para las empresas y las organizaciones contra los estereotipos y generalizaciones vinculadas con el origen cultural.

- El nivel interno se materializa en las siguientes medidas:
 - En el Plan Estratégico (<http://cepaim.org/fundacion-cepaim/mision-vision-principios-y-valores/>) de Cepaim, concretamente en la misión y visión, donde figura la gestión de la diversidad como política transversal de la Fundación. Al igual que entre sus principios y valores, apostando por medidas positivas que permitan la incorporación de trabajadores y trabajadoras inmigrantes de diverso origen en sus equipos de profesionales y voluntarios.
 - El convenio colectivo de CEPAIM (http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2009-2779), de 2008 incorpora medidas concretas para respetar la diversidad por origen de su plantilla.
 - En el diseño de medidas de sensibilización en la Web a favor de las ventajas de una sociedad diversa.
 - Fomenta la sensibilización en los medios de comunicación social mediante las declaraciones y artículos de los miembros de su patronato y de los equipos de dirección y coordinación, trasladando mensajes positivos de la diversidad cultural. Los profesionales de los medios de comunicación son invitados a los eventos organizados en este marco y se mantiene una colaboración estrecha con los mismos.
 - Según indican, tienen en cuenta la conducta de los proveedores en cuanto a su RSC.
 - Cuenta con un Plan de Igualdad desde (2010) (<http://cepaim.org/blog/cepaim-ya-cuenta-con-un-plan-de-igualdad/>), impulsando la eliminación de barreras que puedan generar desigualdades en el acceso a las condiciones de trabajo de trabajadores y trabajadoras.
 - Nos señalan que se está elaborando un plan de conciliación entre la vida personal y profesional de sus trabajadores y trabajadoras.

5. Procesos organizativos

Organización	Securitas Aviation
Sector	Seguridad
Número de empleados	1.000 personas (aprox.).
Otros datos de interés	Un 58.67% de la plantilla de auxiliares de vigilantes son extranjeros y un 23.80% de la plantilla de vigilantes.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- Se valora la comunicación abierta con los interesados en la actividad, ya sean empleados, clientes, inversores, el público en general o los representantes de los mismos.
- Los valores³² centrales de Securitas se resumen en tres palabras: integridad, eficacia y servicio.
- La diversidad se considera un valor esencial de la organización, pues prestan servicios en un sector, el aeroportuario, donde los clientes son de diferentes orígenes y países. Es un servicio intrínsecamente relacionado con la diversidad multicultural.
- Según se señala en la Web, el desarrollo social y cultural de nuestro entorno, ya sea a nivel local o internacional, se encuentra entre nuestros objetivos prioritarios. En este sentido, la empresa de seguridad participa en la financiación de proyectos que favorezcan la situación de aquellos grupos más desprotegidos.

32 <http://www.securitas.com/es/es/Acerca-de-Securitas/Nuestros-Valores/>

Organización	Marco Aldany
Sector	Peluquería
Número de empleados	Aproximadamente 4.000 personas empleadas.
Otros datos de interés	Un 35% de la plantilla es de origen extranjero.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- La diversidad como principio de la organización. En el Programa multicultural integral³³ señalan que: la diversidad, bien gestionada, se convierte en un valor para la empresa. Manifiestan que se trabaja para lograr que la integración de los trabajadores inmigrantes sea plena. Se cuida especialmente la acogida, la formación, y la resolución de conflictos que pudieran surgir en el centro de trabajo, y se ofrece ayuda para encontrar la primera vivienda en los casos en que fuera necesario, orientación jurídica, etc.
- La página Web señala que los valores³⁴ de la empresa se fundamentan en 5 puntos diferenciados:
 - ética y conducta
 - derechos humanos
 - integración social y laboral
 - multiculturalidad y transparencia informativa
 - accesibilidad de la información
- Manifiestan que, a través de la integración social y laboral, se pretende dar cabida en la plantilla a trabajadores con riesgo de exclusión social: entre ellos personas con discapacidad, inmigrantes, y mujeres afectadas por situaciones de violencia doméstica.
- La vinculación con países de origen (apertura de peluquerías en Perú).
- En la web se resalta el valor otorgado por la empresa al principio de la multiculturalidad en la selección de personal y de la gestión organizativa.
- Tienen proveedores extranjeros, e importan desde los países de origen determinados productos.
- Adaptación de los productos y servicios a la diversidad. Se imparte formación para atender a todo tipo de clientes con diferentes necesidades estéticas en función de su pelo. Tienen muchos clientes de origen extranjero y deben formarse para atender todas las demandas. Existe un cronograma de formación para que todos los empleados puedan formarse.
- Según señala la empresa los procesos de selección son objetivos, y se basan en competencias (mismas pruebas para todas las candidaturas). Así mismo destacan que no se pide foto en el CV. Se intenta llevar a cabo una política de RRHH cercana, reciben solicitudes directamente y se dispone de un formato estándar de solicitudes.
- Fomento del perfil del autoempleo: proceso formativo en las escuelas de Marco Aldany lo que facilita una bolsa de empleo para acceder a algún puesto en la empresa. A su vez promocionan el franquiciado, prestándole un servicio personalizado. Actualmente están abriendo salones en Perú, lo que favorece la rotación de sus empleados, y la presencia en los países de origen de muchos de ellos.
- El Presidente se involucra directamente en el tema de la gestión de la diversidad que depende directamente de presidencia, a través de la responsable de Marketing y de Comunicación.

33 http://www.marcoaldany.com/index.php?option=com_content&task=view&id=288&Itemid=284

34 http://www.marcoaldany.com/index.php?option=com_content&task=view&id=270&Itemid=289

Organización	Asociación de Servicio Integral y Sectorial para Ancianos (ASISPA)
Sector	Asistencia a personas mayores
Número de empleados	4.388 personas empleadas.
Otros datos de interés	En el Servicio de ayuda a domicilio, hay unos 2.800 trabajadores, actualmente el 40% es de origen español, y el 60% extranjero. Y en el departamento de coordinación, 180 trabajadores, todos nacionales. En cuanto a los datos estadísticos: Total Auxiliares: 2.813, de las cuales 39.5% son españolas, y el 60,5% son originarias de otros países (0.91% África, 58% América y 1.6% Europa). De las de América, destacan sobre todo de Ecuador 35.6%, Perú 11.4%, Colombia 5.1% y Bolivia 3,4%.

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- Los valores de la organización, señalados en su Web, se basan en:
 - Principio de igualdad y respeto a la diferencia
 - Profesionalidad
 - Calidez (cercanía/ sensibilidad/amabilidad)
 - Trabajo en equipo
 - Iniciativa
 - Transparencia
 - Compromiso con los objetivos de la organización
 - Mejora continua de la gestión y del desempeño del sistema
- Refuerzan el tejido social y las redes. Tienen contacto directo con diferentes asociaciones, tales como Cruz Roja, Fundación Tomillo, Integra, CEPAIM, ADRA, CANDELITA.
- Tienen un Código Ético, un manual de buenas prácticas, un comité de Ética asistencial, un portal del empleado, y libre acceso a las tecnologías digitalizadas para todo el personal. También han elaborado un cuestionario sobre diversidad, uno para el equipo de coordinación (es como la dirección de los equipos) y otro para el personal de los equipos de ayuda a domicilio.
- Adaptación del Manual de Acogida para trabajadoras del Servicio de Atención Domiciliaria. Algunas de las modificaciones realizadas fueron:
 - Orientación eminentemente práctica.
 - Sustitución de expresiones y modismos propios del castellano peninsular (de difícil comprensión para hispanohablantes de otras procedencias geográficas) por un lenguaje más sencillo y accesible.
 - Combinación de lenguaje visual y textual (etc).

Organización	Como me lo como
Sector	Restauración
Número de empleados	34 personas en plantilla
Otros datos de interés	Cerca del 85% de las personas empleadas son personas de origen extranjero, el 75% mujeres

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- Según señala la empresa, incorporan el valor de la diversidad intercultural como principio organizativo, “no como una política de selección de personal”, sino “por convicción”, como “una filosofía de vida”. La diversidad es un principio de la organización.
- El hecho de la diversidad lo manifiestan a través de la incorporación de personas de diferentes nacionalidades en su plantilla de empleados. La interculturalidad como elemento clave y visible en las actividades que realizan.
- Mantienen vinculación con ONG’s para el asesoramiento y apoyo en su gestión de Recursos Humanos. Así mismo reciben asesoramiento de la Federación Española de Hostelería y Restauración para la definición de tareas, perfiles de los puestos de trabajo y remuneración.
- Señalan que la práctica cotidiana ratifica el hecho de que “cuanto mas intercultural es el grupo en el mismo restaurante mejor es el grupo”.
- A través de la página Web, mediante un blog, se recogen las opiniones, sugerencias y reclamaciones de los clientes.
- Las dificultades o potenciales conflictos internos de la organización lo llevan desde el área de recursos humanos donde se gestiona directamente, y en equipo: por ej. Para gestionar las vacaciones por la celebración de los carnavales de las empleadas dominicanas, se llegó a un acuerdo por grupos y por años. Señalan que hay flexibilidad en vacaciones. (p.ej en la celebración de diferentes fiestas religiosas).

Organización	Magapor
Sector	Fabricación y distribución de material y tecnología para la inseminación artificial de ganado.
Número de empleados	45 personas empleadas.
Otros datos de interés	3 personas en plantilla de origen extranjero (1 marroquí, 1 china, 1 peruana).

Actuaciones a destacar en gestión de la diversidad

- La internacionalización de la empresa ha cambiado la visión sobre la diversidad como un valor estratégico a incorporar.
- Es una empresa pequeña, en un sector tecnológico muy específico, que apuesta por la plantilla diversa como una oportunidad de crecimiento. P.ej tienen -un profesional marroquí que es Doctor en Biología, se encarga de todo el proceso de inseminación artificial del ganado en la empresa; -una empleada china que es una nueva apuesta para un desembarco comercial en China; -un profesional hispano-peruano que es jefe del almacén.
- Han establecido alianzas estratégicas con diferentes grupos de interés:
 - con los proveedores técnicos;
 - con universidades extranjeras de prestigio internacional;
 - alianzas tecnológicas con universidades y personal profesional (p.ej. con veterinarios que les asesoran en estos temas).
- Su página Web está disponible en varios idiomas (inglés, español y chino) siendo reflejo de la diversidad de su plantilla (www.magapor.com).
- Según señala la empresa, se realiza una Evaluación de Desempeño anual de todas las personas empleadas en las que se intenta objetivar los motivos actitudinales que fundamentan la toma de decisiones, como por ejemplo un “Diccionario de Actitudes” que definen cada puesto. Las actitudes se evalúan de cero a seis por la persona responsable del departamento, junto con la responsable de recursos humanos. El objetivo es que la persona supere el valor deseado en al menos un 70% de las actitudes asociadas a su puesto de trabajo.

9

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones agrupadas en tres bloques clave:

1. las principales conclusiones relativas al proyecto;
2. las cuestiones más destacables respecto a las prácticas que las organizaciones están llevando a cabo en materia de gestión de la diversidad de personas inmigrantes y/o pertenecientes a minorías étnicas;
3. Los principales retos a los que las organizaciones deberán hacer frente en esta materia.

9.1. EL PROYECTO: LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO UNA CUESTIÓN CLAVE

- Una de las principales características de la metodología del proyecto **GESDI ha sido su carácter eminentemente participativo**, siendo el número total de participantes a lo largo del proceso de sesenta y cuatro entidades entre el grupo de validación y expertos y treinta y una organizaciones entrevistadas.
- El **sistema de indicadores del GESDI** cumple con una **doble finalidad**. Por un lado para **elaborar**, de manera objetiva, políticas de gestión de la diversidad y, por otro, para **valorar** las acciones que las organizaciones lleven a cabo.
- Existen **numerosos estudios, artículos y experiencias de gestión de la diversidad en otros ámbitos**, como pueden ser las políticas de igualdad entre mujeres y hombres que llevan a cabo la mayoría de las organizaciones o la integración de las personas con discapacidad en los entornos profesionales, estando menos desarrollado el análisis de la gestión de la diversidad de personas inmigrantes y minorías étnicas en las organizaciones.
- Es **diferente la gestión de la diversidad en el sector público que en el sector privado**. La normativa existente en el sector público, tanto de contratación de personal, como de servicios, supone un marco regulador diferenciado respecto al sector privado para la cuestión de gestión de la diversidad.
- **La gestión de la diversidad en las organizaciones es una cuestión clave**, que se empezó a percibir como tal a finales de los 80 y principios de los 90 en Estados Unidos. Hasta entonces, la percepción generalizada entendía la diversidad como una obligación, más que como un recurso con potencial estratégico. La aplicación de políticas de gestión de la diversidad en las empresas españolas es un fenómeno relativamente nuevo en comparación con otros países europeos.

- **En nuestro país el discurso corporativo se orienta actualmente en torno a *celebrar las diferencias* y, en menor medida, a ponerlas en valor**, como consecuencia del mayor potencial movilizador de sus argumentos entre las cúpulas directivas, dando por supuesto el cumplimiento legal enfatizado de lucha contra la discriminación. **No todas las organizaciones están preparadas para dar el salto a esta última concepción.**
- **Hablar de diversidad es hablar de diferencias.** En el caso de inmigrantes y minorías étnicas, algunas de las barreras más significativas con las que se encuentran en el aspecto laboral son: los estereotipos y prejuicios, la discriminación, su escaso acceso a las redes y a las relaciones que facilitan el acceso al trabajo y la exclusión social.
- **Actualmente el debate está entre las políticas de diversidad y las de inclusión.** Estas últimas pretenden ir un paso más allá, centrándose en la eliminación de las barreras que impiden la participación plena de todos los individuos en las organizaciones. Se trataría, pues, no de asimilar o celebrar la diferencia, sino de integrarla y ponerla en valor.
- **Es frecuente la confusión entre la responsabilidad social corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la gestión de la diversidad**, dos campos diferentes, pero con obvias conexiones entre sí. El verdadero desafío es convertir a la diversidad en el motor de crecimiento de las organizaciones.
- **La discriminación está tipificada penalmente**, constituyendo un delito. **En el ámbito laboral está también regulada** a través de los supuestos previstos en el texto refundido de la ley sobre infracciones y sanciones en el orden social aprobada por R.D. 5/2000 de 4 de agosto.
- El entorno empresarial actual se caracteriza por un **incremento de la diversidad en las organizaciones**. La supervivencia de las empresas requiere una correcta gestión de esta diversidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes, empleados, proveedores y, en general, de una sociedad cada vez más diversa.
- Cuando **la diversidad no se gestiona correctamente puede generar conflictos** que suponen costes importantes para la empresa (por ejemplo reclamaciones, baja productividad, absentismo laboral, etc.). Por el contrario, cuando se dota a las empresas de los procesos organizativos y valores adecuados para la gestión de la diversidad, ésta genera creatividad, riqueza personal y profesional, promueve la innovación y reporta importantes mejoras en la eficacia empresarial.

9.2. PRÁCTICAS DE LAS ORGANIZACIONES: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

- **En el estudio realizado hemos encontrado importantes diferencias entre grandes empresas y pymes**, tanto en relación al alcance de las políticas de gestión de la diversidad, como a su grado de formalización en la organización. Si bien **se constata que desarrollar estrategias de gestión de la diversidad en las organizaciones es posible, con independencia del tamaño de la organización**.
- Una pauta común es el hecho de **no “saber vender”, es decir, no poner en valor, las políticas de gestión de la diversidad**.
- **Las empresas multinacionales de origen extranjero** pueden servir de impulso para las políticas de gestión de la diversidad de personas inmigrantes y de minorías étnicas a sus filiales en España, si bien pueden darse situaciones de filiales españolas que han superado a su matriz en las directrices encomendadas por esta y sin embargo otras, que no llegan a los mínimos establecidos por su matriz en la materia.
- Respecto a las empresas multinacionales españolas se puede afirmar que **la internacionalización ha supuesto un importante impulso** a las políticas de gestión de la diversidad de personas inmigrantes y minorías étnicas. Las empresas españolas han adquirido estrategias y herramientas de gestión de la diversidad, de los contextos internacionales en los que operan y han sabido transformar esos conocimientos en una oportunidad de crecimiento empresarial y enriquecimiento y compromiso organizacional
- Uno de los puntos fuertes, de **algunas agrupaciones de empresarios**, es **la edición de materiales divulgativos** y de sensibilización, así como **el apoyo formativo**. El papel que éstos desempeñan o pueden desempeñar en favor de la gestión de la diversidad es clave.
- Es **destacable** cómo **algunas administraciones públicas** están llevando a cabo prácticas que promueven y favorecen la diversidad y que pueden servir de ejemplo para otras organizaciones de naturaleza similar. Destacan, sobre todo, las acciones en formación del personal realizadas de manera interna a la organización, cuyo objetivo es mejorar los procesos y servicios ofertados.
- Existe **un desconocimiento prácticamente absoluto, hacia la gestión de la diversidad de personas pertenecientes a minorías étnicas**. No habiéndose encontrado, salvo un par de excepciones, ninguna organización que promueva medidas al respecto. Los estudios apuntan que la población gitana sigue siendo una de las comunidades que más sufre la discriminación, por lo que no cabe ninguna duda de que este sería uno de los principales puntos débiles que se necesita mejorar.

- **Numerosas organizaciones, con las que hemos trabajado en este proyecto, han realizado una declaración pública de intenciones** (firma de algún compromiso en materia de gestión de la diversidad), si bien la mayoría de las pequeñas y medianas empresas entrevistadas, aun sin realizar esta firma, llevan a cabo políticas de gestión de la diversidad.
- La **gestión de la diversidad** se ha convertido en una **cuestión estratégica** que las organizaciones entrevistadas tienen **incorporado es su misión y valores**, y aquellas que aun no lo tienen están en proceso de revisión para incluirlo.
- **Uno de los puntos más débiles es la ausencia**, en la gran mayoría de los casos, **de una planificación de la gestión de la diversidad en la organización a medio y largo plazo**. La mayoría de las organizaciones **no cuentan con un presupuesto específico** en esta materia, no contemplan una planificación, **que incluya objetivos deseables ni cronograma, ni tienen previsto la evaluación** de las medidas que han impulsado o desean impulsar. Para afianzar las políticas de gestión de la diversidad en las organizaciones es preciso que éstas lo incorporen en su planificación estratégica, de tal modo que pase a ser una cuestión estructural y no meramente coyuntural.

9.3. PRINCIPALES RETOS

- **Los principales retos para las empresas españolas** son: en primer lugar, la concienciación y sensibilización acerca de la importancia de la gestión de la diversidad y, en segundo lugar, el desarrollo en las organizaciones del conocimiento y el compromiso necesario para maximizar los beneficios de la gestión de la diversidad y minimizar los conflictos que puede ocasionar, si no es bien gestionada.
- **El proyecto GESDI ha desarrollado una propuesta de indicadores en cinco bloques estratégicos para las organizaciones:** igualdad de trato y no discriminación, recursos humanos, comunicación, compromiso organizativo y procesos organizativos. Si bien la propuesta de indicadores puede establecer un marco general para las organizaciones, **es necesario desarrollar indicadores propios dentro de cada organización** que permitan cuantificar y medir el impacto de la aplicación de políticas de gestión de la diversidad en cada caso. De este modo las organizaciones podrían evaluar y planificar sus políticas, y conocer datos acerca de diferentes variables relacionadas con las personas inmigrantes y pertenecientes a minorías étnicas, como por ejemplo, el clima laboral, el nivel de absentismo, los niveles de rotación, las tasa de abandono en procesos de expatriación-repatriación, los costes legales, los costes de reclutamiento, la fidelidad de los clientes, las condiciones con proveedores, los posibles casos de discriminación, etc.).

- **El eje de Igualdad de Trato y no discriminación, se constata que es el aspecto que más se debe reforzar.** Salvo algunas excepciones, la mayoría de las organizaciones no explicitan en sus ofertas de empleo que son una organización que promueve la igualdad de trato y de oportunidades.
- A pesar de que las organizaciones que han participado en el proyecto, llevan a cabo actuaciones que promueven la gestión de la diversidad de personas inmigrantes y minorías étnicas en el eje de Recursos Humanos, **es necesario afianzar las políticas de igualdad de trato y oportunidades en los procesos de selección, en las condiciones de retribución y promoción.**
- Igualmente las organizaciones realizan acciones formativas diversas si bien sería deseable que **extendieran la formación en igualdad de trato y no discriminación a todos los niveles organizativos** y la promovieran a todas las personas de la plantilla.
- **La diversidad y su difusión y transmisión es otra manera fundamental** de colaborar en que la apuesta sea exitosa. Si no se parte de unos valores genuinos y compartidos por la mayoría de los miembros, de la organización, será complejo que la comunicación en sus diferentes niveles funcione.

10

ANEXO: PANORAMA EUROPEO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

El grado de compromiso de las organizaciones y empresas tanto públicas, como privadas, con la gestión de la diversidad procedente de la inmigración y de las minorías étnicas nacionales en distintos modos, se ha incrementado en Europa en la última década de manera considerable.

El amplio espectro de las jurisdicciones nacionales y locales, vigentes en cada país de la Unión Europea (UE), ha marcado las repuestas al cambio demográfico y a la diversidad cultural presente en cada una de estas sociedades.

La condena y la lucha contra la discriminación dejó de ser algo anecdótico para convertirse en un compromiso legal, coadyuvado por leyes, convirtiéndose en un hecho real, imposible de ser ignorado tanto por los Estados Miembro de la Unión Europea, como por las organizaciones y empresas públicas y privadas que operan en Europa y en el resto del mundo.

Como corolario de este cambio, la aprobación en noviembre de 2001 de la Declaración Universal de la UNESCO sobre Diversidad Cultural⁵⁴, elevando la diversidad cultural a la categoría de “patrimonio común de la humanidad”. Finalmente el Informe mundial de la UNESCO, “Invertir en la Diversidad Cultural y el Diálogo Intercultural”⁵⁵ de 2009, demuestra en su capítulo 6 (pág.22), *“que distintos trabajos de investigación parecen confirmar la existencia de un vínculo positivo entre la diversidad y los resultados económicos y financieros de las empresas multinacionales”*. Este Informe⁵⁶ marca un hito en el avance del reconocimiento del valor estratégico de la gestión de la diversidad cultural en el mundo de los negocios y de las organizaciones.

Cambio demográfico, empleo y gestión de la diversidad en Europa. El compromiso de la Unión Europea con los migrantes internacionales

Según un artículo experto en la materia publicado⁵⁷, la UE necesita que en 2020 el empleo activo alcance la tasa de 75%, es *“vital que se remuevan las barreras de acceso al empleo a los migrantes internacionales”*, esto porque simplemente la fuerza de trabajo europea, decrece muy rápidamente como consecuencia del cambio demográfico que la UE está sintiendo⁵⁸.

Garantizar que las personas procedentes de la inmigración, posean los mismos derechos y las mismas responsabilidades como los demás ciudadanos y ciudadanas europeas, es un principio que rige el proceso de integración de la Unión Europea. Los grados y formas de discriminación sufridas por las y los

54 http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

55 <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755s.pdf>

56 http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=39891&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

57 http://ec.europa.eu/ewsi/en/news/newsdetail.cfm?ID_ITEMS=22035

58 Ver, documento “Europa 2020, una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”, disponible en: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20ES%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20ES%20version.pdf>

inmigrantes, en el mercado laboral y el no reconocimiento de sus cualificaciones académicas y experiencias profesionales muchas veces adquiridas fuera de la Unión Europea, son según la misma fuente, algunos de los obstáculos que ponen en riesgo a que sufran mayores tasas de desempleo, subempleo, y explotación laboral.

Los compromisos asumidos por la UE en esta materia, se hicieron paulatinamente, a través de instrumentos legislativos para la lucha contra la discriminación en el empleo, tal como la Directiva/2000/43/EC⁵⁹ y la Directiva/2000/78/EC⁶⁰ o la Decisión Marco 2008/913/JAI⁶¹ del Consejo, de 28 de noviembre de 2008, relativa a la lucha contra determinadas formas y manifestaciones de racismo y xenofobia mediante el Derecho penal.

La “Declaración de Zaragoza”, que fue formalmente adoptada por el Consejo de Europa en junio de 2010⁶² recoge en su punto número 12 el hecho de *“reconocer los aspectos positivos de la migración, especialmente en el contexto de la mala coyuntura económica y financiera que atraviesa Europa, y seguir promoviendo fórmulas que ayuden a luchar contra el racismo y la xenofobia y todas las formas de discriminación en nuestras sociedades. Con el fin de hacer frente a los retos relacionados con la migración, debe hacerse hincapié en pruebas evidentes, hechos y experiencias innovadoras de creatividad, solidaridad y actitudes a favor de la convivencia”*.

Compromiso de la UE, con las minorías étnicas nacionales, el caso del Pueblo Gitano o Romani

Según datos oficiales de la UE existen en toda Europa, incluyendo los países candidatos y países potencialmente candidatos, entre 10 y 12 millones de gitanos, que son indudablemente ciudadanas y ciudadanos europeos. Es ampliamente conocida la marginación que sufre históricamente este pueblo europeo en casi todos los ámbitos sociales e económicos. Padecen de manera desproporcionada tanto en los entornos rurales como urbanos, de segregación espacial y residencial, violencia racista, desempleo, pobreza, acuciantes tasas de fracaso y abandono escolar y deficiente acceso a los cuidados de salud básica. Sin embargo, en la UE, se ha avanzado mucho en la última década y muy especialmente en los dos últimos años, en poner en marcha mecanismos de combate contra el ciclo vicioso de la pobreza, de la discriminación⁶³ y barreras al acceso al empleo o reducir el bajo rendimiento escolar sobretodo de las generaciones más jóvenes del pueblo gitano europeo. Para ello, se ha puesto en marcha en Europa y por la primera vez

59 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:en:HTML>

60 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:es:HTML>

61 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008F0913:ES:NOT>

62 http://ec.europa.eu/ews/UDRW/images/items/docl_14475_829553404.pdf

63 Una encuesta realizada por la Agencia Europea de Derechos Fundamentales, (FRA), en abril de 2009, reveló que la mitad de los encuestados romanes se había enfrentado a la discriminación al menos una vez en los últimos doce meses.

de forma específica, una legislación que protege al pueblo romaní. La Comisión Europea, adoptó a 7 de abril de 2010 una Comunicación sobre la Integración económica y social del Pueblo Gitano⁶⁴ (*Roma People*), donde se dibuja un afanoso plan de lucha y estrategias multidimensionales para afrontar los distintos problemas que afectan a esta población europea.

Existen otras herramientas puestas en marcha por la Comisión Europea, como la Plataforma para la Inclusión del Pueblo Gitano⁶⁵, que ofrece recursos informativos sobre programas de normalización y acciones de inclusión social, en diferentes ámbitos, escolares, laborales, económicos que se vienen desarrollando a favor de la inclusión de los gitanos y gitanas europeas, pero curiosamente no excluye a personas de otras etnicidades que se puedan encontrar en las mismas condiciones socio-económicas.

Algunas experiencias europeas en gestión de la diversidad

En el ámbito de los países de la Unión Europea destacan algunas buenas prácticas de gestión de la diversidad por origen étnico o racial en las organizaciones. Existen diferentes enfoques para mejorar la gestión de la diversidad: compromisos de las empresas para esforzarse en fomentar la diversidad (por ejemplo, a través de la firma del charter de la diversidad); difusión de historias positivas sobre la diversidad (por ejemplo, a través de la entrega de premios); medidas que permitan a los inmigrantes un acceso más fácil al mundo laboral (por ejemplo a través del reconocimiento de títulos del país de origen o a través de cambios en los procesos de selección). En particular, se pueden mencionar las siguientes experiencias:

1. Alemania: en 2006 se puso en marcha un Charter de la Diversidad (Charta der Vielfalt⁶⁶) con el patrocinio del canciller, y muchas empresas ya se han comprometido a apoyarlo.

Además, la ciudad de Frankfurt entre 2001 y 2004 desarrolló un proyecto, dentro del marco del programa europeo “*XENOS – Living and working in Diversity*”, para fortalecer las competencias culturales de los empleados municipales así como incrementar el número de empleados inmigrantes.⁶⁷

De hecho, el ayuntamiento de Frankfurt tiene una oficina para los asuntos multiculturales.⁶⁸

El proyecto consistió en campañas y anuncios para incrementar el número de solicitudes de becas en el ayuntamiento por parte de los jóvenes de origen inmigrante. Además, se cambiaron los procesos de

64 <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/10/121&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>

65 <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=en>

66 <http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=3>

67 http://ec.europa.eu/ews/UDRW/images/items/itpr_1098_404955913.pdf

68 [http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=317595&ffmpar\[_id_inhalt\]=7846492](http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=317595&ffmpar[_id_inhalt]=7846492)

selección, valorando la competencia intercultural de los candidatos y proporcionando formación sobre la no discriminación y la competencia intercultural a los empleados que se ocupan del reclutamiento.

El ayuntamiento organiza cursos de formación para sus empleados, incluso los directivos, sobre la competencia intercultural, la gestión de la diversidad y la legislación contra la discriminación.

2. Bélgica: se ha creado una base de datos que ofrece información sobre buenas prácticas, metodología y herramientas para gestionar la diversidad⁶⁹.

Además se ha desarrollado un sello de igualdad y diversidad (label égalité diversité): en 2005 el Ministro de Trabajo y el Ministro de Igualdad decidieron desarrollar una política de prevención contra la discriminación, para animar a los empresarios a introducir la diversidad entre sus estrategias económicas, sociales y comerciales. Así se creó el sello de igualdad y diversidad⁷⁰.

La Policía Federal ha desarrollado acciones de sensibilización para ayudar a las personas con un escaso conocimiento de las lenguas nacionales a aprobar el primer test de selección para entrar en la policía. Esto ha facilitado la incorporación de ciudadanos belgas de origen extranjero.

3. Dinamarca: en 2003 el Instituto danés de derechos humanos creó un premio, denominado premio MIA (www.miaaward.info), para las empresas públicas y privadas que con sus políticas contribuyen a promocionar la gestión de la diversidad y la igualdad de trato en el mundo laboral.

4. Francia: en 2004 se puso en marcha el Charter de la Diversidad: fue el primer documento de este tipo en Europa y sirvió de ejemplo para otros países. Entorno a 2.000 organizaciones han firmado el charter⁷¹.

En 2008 se desarrolló el sello de la diversidad (Label Diversité⁷²), que certifica el compromiso de las organizaciones con la promoción de la diversidad. El organismo certificador es el AFNOR, que atribuye el sello a las organizaciones, después de una evaluación de una Comisión formada por representantes del Estado, de las asociaciones de empresarios, de los sindicatos, de la Asociación nacional de los directores de los recursos humanos (ANDRH).

5. Irlanda: se ha desarrollado una “Estrategia sobre la Diversidad en el trabajo”⁷³ y se ha puesto en marcha una “Iniciativa sobre la diversidad en los puestos de trabajo” para promover la gestión de la diversidad en el trabajo.

69 <http://www.emploi.belgique.be/moduleTab.aspx?id=444&idM=241>

70 http://www.polfed-fedpol.be/presse/presse_detail_fr.php?recordID2=1180

71 <http://www.diversity-charter.com/diversity-charter-history.php>

72 http://www.immigration.gouv.fr/spip.php?page=dossiers_det_int&numrubrique=324&numarticle=1348

73 <http://www.integration.ie/website/omi/omiwebv6.nsf/page/managingdiversity-strategies-nationalworkplaces>

El Ministerio de Integración (www.integration.ie) lleva la estrategia sobre la diversidad, en la que participan otras instituciones, como el Congreso, la confederación irlandesa empresarial (IBEC), la federación de la industria de construcción, las cámaras de comercio y la Autoridad de Igualdad (www.equality.ie). Esta estrategia incluye acciones, llevadas a cabo por las entidades participantes en el programa, que se refieren a la formación, la sensibilización y el apoyo a las empresas y a los sindicatos para la gestión de la diversidad y, además, acciones de creación de redes y difusión de buenas prácticas.

Además, el Ministerio de integración, junto con la Autoridad de Igualdad, en el marco de la “Iniciativa sobre la diversidad en los puestos de trabajo” financia proyectos de promoción de gestión de la diversidad.⁷⁴

6. Noruega: las organizaciones sindicales y patronales más grandes son responsables de diferentes medidas para promover la igualdad y prevenir la discriminación étnica.

En 2009 se lanzó la pagina Web <http://www.mangfoldsportalen.no> que contiene información y consejos referidos a la diversidad y a la contratación de minorías.

Además, la Dirección General de integración y Diversidad (IMDI www.imdi.no) es responsable del Forum para la Integración y la Diversidad, que se estableció para mejorar la coordinación y para el intercambio de buenas prácticas. Esta Dirección colabora con organizaciones, ayuntamientos, agencias gubernamentales y el sector privado para asesorar e implementar políticas de integración y diversidad y para fomentar el reclutamiento de trabajadores de origen inmigrante.

7. Portugal: la Fundación Calouste Gulbenkian (www.gulbenkian.pt), junto con el Servicio Jesuita de las Migraciones ha desarrollado el proyecto de integración profesional de doctores inmigrantes, que tiene como objetivo crear las condiciones necesarias que permitan a doctores inmigrantes trabajar en Portugal según su cualificación, a través del reconocimiento de sus títulos. El programa se puso en marcha en 2002 y desde 2008 lo patrocina también el Ministerio de Sanidad.

8. Suecia: La ciudad de Malmö (<http://www.malmo.se/>) ha organizado un centro de validación de aptitudes ocupacionales donde se ofrece un diploma a los inmigrantes y donde los inmigrantes se preparan para acceder al mercado laboral, mediante el “*portfolio*” de Cualificación.⁷⁵ El objetivo del programa, financiado por el departamento de educación para adultos de la administración central de Malmö, es mejorar las oportunidades de los extranjeros en los procesos de selección, mejorando la manera de comunicar sus experiencias y habilidades y ofreciéndoles información sobre el mercado laboral en Suecia.

⁷⁴ <http://www.equality.ie/index.asp?locID=340&docID=959>

⁷⁵ http://www.eukn.org/E_library/Social_Inclusion_Integration/Integration_of_Social_Groups/Integration_of_Social_Groups/Centre_of_Validation_of_occupational_skills_Malm



MINISTERIO
DE TRABAJO
E INMIGRACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE INMIGRACIÓN
Y EMIGRACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL
DE INTEGRACIÓN
DE LOS INMIGRANTES

