

Manual de Formación en Gestión de la Diversidad

por

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett and Kailash von Unruh**
(International Society for Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org

Traducido por Elisa Raggio Quilez

Septiembre 2007



Los contenidos de este informe no reflejan necesariamente la opinión o posición de la Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades. Ni la Comisión Europea ni nadie en su nombre se hacen responsables del uso que se pueda hacer de la información contenida en esta publicación

Esta publicación ha sido encargada por la Comisión Europea bajo el marco del Programa de Acción de la Comunidad Europea para combatir la discriminación (2001-2006). Este programa ha sido elaborado para apoyar la implementación efectiva de la nueva legislación anti-discriminación de la UE. El Programa de seis años se dirige a todas las personas interesadas que puedan ayudar a dar forma al desarrollo de una legislación y de políticas anti-discriminación adecuadas y efectivas, en la UE-25, EFTA y países candidatos a la UE.

Índice

Introducción General: Cómo utilizar este Manual

Sección 1 – Introducción a la Diversidad y Gestión de la Diversidad

- 1.1. Una historia sobre la Diversidad: La Jirafa y el Elefante
- 1.2. ¿Qué es la Diversidad? ¿Qué es Gestión de la Diversidad?
- 1.3. El tema de la Legislación en Europa
- 1.4. Caso de Negocio para la Diversidad

Sección 2 – Aplicaciones de la Gestión de la Diversidad

- 2.1. Visión global: Descripción del Proceso de Cambio en la Gestión de la Diversidad:
 - 2.1.1. Proceso de cambio de la Gestión de la Diversidad
 - 2.1.2. Medidas para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)
 - 2.1.3. Siete pasos hacia la Diversidad como recurso
 - 2.1.4. Principios para la Implementación de la Gestión de la Diversidad
 - 2.1.5. Auditoria de la Diversidad: Una Herramienta de Autoevaluación para las Empresas.
 - 2.1.6. La Carta de la Diversidad: Iniciativa Voluntaria de las Empresas.
- 2.2. Casos de Estudio de Buenas Prácticas en el Lugar de Trabajo:
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
 - 2.2.5. Grupo VIPS
 - 2.2.6. Manchalan
- 2.3. Ejemplos de Diseños de Talleres Internos de Gestión de la Diversidad:
 - 2.3.1. Taller para Responsables
 - 2.3.2. Taller de Información para el Personal
 - 2.3.3. Estrategia para grandes grupos

Sección 3 – Más Información

- 3.1. Lecturas recomendadas sobre Diversidad y Gestión de la Diversidad
- 3.2. Páginas web europeas sobre Diversidad y Gestión de la Diversidad

Introducción General: Cómo utilizar este manual

Este manual de formación en Gestión de la Diversidad ha sido preparado por la Comisión Europea en el marco del proyecto “Formación en Anti-discriminación y Gestión de la Diversidad VT 2006/2009”, establecido y fundado por la Comisión Europea.

El manual está diseñado para acompañar y apoyar la parte del proyecto que trata la Gestión de la Diversidad. Esta parte está dirigida a empresas de los 27 países de la Unión Europea y Turquía, así como a directivos y empleados sindicales. Además, hay un amplio público de formadores, asesores y otras personas interesadas en Gestión de la Diversidad para las cuales este manual puede ser útil.

El lector encontrará en la sección 1 una introducción a la Gestión de la Diversidad como disciplina. En Europa la Gestión de la Diversidad es todavía una disciplina joven. El manual da una visión general del tema, ofrece una definición del concepto y describe los beneficios que se pueden conseguir implementando la Gestión de la Diversidad.

La sección 2 se centra en las aplicaciones prácticas de la Gestión de la Diversidad, mostrando cómo las empresas pueden iniciar un proceso de cambio hacia una óptima Gestión de la Diversidad. Una herramienta de autoevaluación, la Auditoria de Diversidad, permite a las empresas evaluarse a sí mismas. El ejemplo de la Carta de la Diversidad muestra cómo las compañías pueden crear una red de conexiones en torno al concepto de Diversidad. El manual incluye estudios de casos reales que ilustran los pasos emprendidos por varias empresas europeas en la dirección adecuada. Para ayudar a los lectores, este manual también propone formas de llevar a cabo talleres internos para distintos grupos objetivo sobre el tema de la Gestión de la Diversidad.

La sección 3 proporciona información complementaria, con una serie de lecturas recomendadas y páginas web que tratan sobre la Gestión de la Diversidad en Europa.

Sección 1 – Introducción a la Diversidad y Gestión de la Diversidad

1.1. Una historia sobre Diversidad: La Jirafa v el Elefante

En una pequeña comunidad de las afueras, una jirafa había construido una nueva casa para su familia. Era una casa ideal para jirafas, con una entrada y unos techos altísimos. Las altas ventanas aseguraban el máximo de luz y buenas vistas a la vez que protegían la privacidad de la familia. Los vestíbulos estrechos ahorraban un espacio importante sin comprometer la comodidad. Estaba tan bien hecha que le concedieron el Premio Nacional de Jirafas a la Casa del Año. Sus propietarios estaban muy orgullosos.

Un día, la jirafa estaba trabajando en su moderno taller de carpintería situado en el sótano y miró por la ventana. Bajando por la calle iba un elefante. “Yo le conozco”, pensó. “Trabajamos juntos en el comité del APA. Me pareció un trabajador excelente. Voy a preguntarle si quiere ver mi nuevo taller. Quizá incluso podamos trabajar juntos en algún proyecto.” Así pues, la jirafa asomó la cabeza por la ventana e invitó a entrar al elefante.

El elefante estaba encantado: él también había disfrutado el trabajar con la jirafa y estaba deseando conocerle mejor. Además, había oído hablar de la carpintería y quería verla. Así que se acercó a la puerta del sótano y esperó a que se abriera.

“Pasa, pasa”, dijo la jirafa. Pero inmediatamente se encontraron con un problema: la cabeza del elefante cabía por la puerta, pero no había manera de que su cuerpo entrara.

“Menos mal que hicimos esta puerta extensible para poder meter mejor el equipo y los materiales en la carpintería” dijo la jirafa. “Dame un minuto mientras soluciono este problemilla”. La jirafa quitó algunos cerrojos, aflojó las bisagras y retiró los paneles. El elefante pudo pasar.

Poco después, ambos se encontraban felizmente intercambiando anécdotas de su trabajo cuando, de repente, la mujer de la jirafa metió la cabeza por las escaleras del sótano y llamó a su marido: “¡Al teléfono cariño! Es tu jefe”.

“Mejor subo y lo cojo en el cuarto de estar”, dijo la jirafa al elefante. “Por favor, ponte cómodo, esto puede que me lleve un rato”.

El elefante miró a su alrededor. Vio una pieza todavía sin acabar sobre el torno de la esquina más alejada y decidió examinarla más detenidamente. Pero, según se movió hacia la entrada de la tienda, oyó un crujido que no auguraba nada bueno. Retrocedió y, rascándose la cabeza, pensó: “Quizás deba subir donde está la jirafa”. Pero, según comenzó a subir las escaleras, oyó como éstas empezaban a resquebrajarse. Bajó de un salto y se cayó contra la pared. ¡La pared también se desmoronaba! Mientras estaba allí sentado, despeinado y consternado, la jirafa bajó por las escaleras.

“Pero... ¿qué está pasando aquí?” preguntó la jirafa asombrada. “Estaba intentando ponerme cómodo”, contestó el elefante.

La jirafa miró alrededor. “¡Ah! ya veo cuál es el problema. La entrada es demasiado estrecha. Tendremos que hacerte más delgado. Hay un gimnasio aquí cerca que ofrece clases de aeróbic. Si te apuntas, podríamos conseguir que bajaras de talla.”

“Es posible...” murmuró el elefante, no muy convencido.

“Y las escaleras son demasiado débiles para soportar tu peso” continuó diciendo la jirafa. “Si te apuntaras a unas clases nocturnas de ballet, estoy seguro de que eso ayudaría a que bajaras de peso. Realmente espero que lo consigas. Me encantaría tenerte aquí.”

“Quizás”, dijo el elefante. “Pero, para serte sincero, no estoy muy seguro de que una casa diseñada por y para una jirafa pueda servir en algún momento para un elefante. Al menos, no hasta que se produzcan algunos cambios importantes”.

(De R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5.)

La pregunta en Gestión de la Diversidad es: ¿Cómo podemos construir juntos una casa (nuestra empresa) en la que toda la Diversidad sea respetada, encontrando su espacio y sea utilizada activamente?

Se puede obtener mucho de nuestro conocimiento de la Gestión de la Diversidad desde la fábula de R. Roosevelt Thomas de la jirafa y el elefante sobre Diversidad y Gestión de la Diversidad.

1.2. ¿Qué es la Diversidad? ¿Qué es Gestión de la Diversidad?

Durante las últimas décadas, las empresas europeas han experimentado una mayor participación de mujeres, minorías, inmigrantes, personas mayores y diferentes nacionalidades en la población activa. Gradualmente, el cambio en la composición del personal en altos niveles de gestión está llegando a ser evidente. La aparición de estos grupos como consumidores y clientes plantea también nuevos retos. El aumento de la diversificación de las necesidades de los consumidores requiere más estrategias de fidelización novedosas e innovación en los productos. Los procesos, productos y servicios deben adecuarse para cumplir con estas necesidades específicas.

Muchas empresas se siguen preguntando: ¿por qué deberíamos preocuparnos por la Diversidad? La respuesta más común es que la discriminación es un error, tanto legal como moralmente. Pero actualmente una segunda idea está ganando cada vez más terreno: Muchos mantienen que una mayor Diversidad en el personal puede incrementar la efectividad de una empresa para conseguir sus objetivos. Puede subir la moral, aportar un mayor acceso a nuevos segmentos del mercado y aumentar la productividad.

El conocimiento de la Diversidad se ha ido desarrollado desde la década de los años 70 cuando el término se usaba principalmente para referirse a minorías y mujeres dentro del mercado laboral. Durante mucho tiempo, para los directivos o gerentes era habitual asumir que la Diversidad en el trabajo suponía incrementar los porcentajes de género, nacionalidad o etnia en una plantilla, es decir, contratar reclutar y mantener a más

personas que pertenecían a los “grupos de identidad” infrarrepresentados. Basado en una Enmienda Constitucional en 1974 y 1975, el gobierno americano presionó a las empresas para contratar a más mujeres y grupos minoritarios y proporcionarles más oportunidades de progresar en la jerarquía de la empresa.

Los Expertos en Diversidad pronto comenzaron a plantear dudas sobre esta presunta acción afirmativa (AA). Se dieron cuenta de que a menudo se quedaba aislada en el departamento de RRHH y no podía trasladarse a la empresa ni a su entorno. Inicialmente hubo una contratación y unos métodos de selección muy creativos para cambiar el mosaico humano dentro de la empresa. Sin embargo, a menudo, la renovación de la plantilla era elevada y, de hecho, las minorías y las mujeres no progresaban en su carrera como se había esperado. En la mayoría de los casos, sucedía que los compañeros de trabajo consideraban a los beneficiarios de este tipo de políticas trabajadores no cualificados o no competentes. La “cultura dominante” del hombre blanco Anglosajón percibía la igualdad de oportunidades como una forma encubierta de discriminación inversa. Como resultado, los programas de igualdad de oportunidades en las compañías eran frecuentemente desmontados o desatendidos.

La necesidad de salir del departamento de RRHH (y al mismo tiempo de incluirlo) es evidente en el estudio de la Comisión Europea (2003: 3), *El coste y beneficio de la Diversidad*. Según este estudio, las cinco ventajas más significativas que las mismas “empresas con políticas activas de Diversidad” asignan a la Diversidad son:

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

Lo que resulta significativo en las ventajas que estas mismas empresas señalan es que conciernen a la compañía en su totalidad y no sólo a un departamento, así como a todos los niveles, especialmente a los responsables y a la dirección.

¿Qué es Gestión de la Diversidad?

Gestión de la Diversidad es claramente algo más que Diversidad como tal. La principal pregunta es cómo una empresa puede tratar con la Diversidad activa y estratégicamente. Para ser más concretos, ¿qué actividades hay que llevar a cabo para implementar efectivamente una estrategia que integre la Diversidad como un activo dentro de su identidad?. Hablando en términos de la fábula sobre el elefante y la jirafa: primero, la compañía como casa necesita saber si necesita y por qué a un elefante (Ej.: estrategia). Segundo, la empresa necesita examinar su casa en términos de adecuación (Ej.: fortalezas y debilidades, análisis DAFO). En otras palabras, para adaptar ciertas diferencias la empresa ha de admitirlas y respetarlas. Tercero, la integración del elefante estará acompañada inevitablemente por tensiones que deberían ser aceptadas y resueltas en sentido positivo (cambio en la dirección). Cuarto, probablemente toda la casa tenga que cambiar en algún sentido; de lo contrario, el elefante no se quedará (cambio cultural). Y finalmente, si la empresa tiene éxito, ¡atraerá a más especies y personas de la misma especie de animales!

Una vez que la atención de una empresa está en reconocer las diferencias y similitudes relevantes dentro de la compañía y en su entorno, la siguiente pregunta es cómo gestionar todo esto. La “Sensibilidad” frente a las diferencias es necesaria pero por sí misma no es suficiente para que sucedan cosas positivas.

Por consiguiente, la Gestión de la Diversidad supone fundamentalmente integrar las ideas y la práctica de la Diversidad en la gestión del día a día y los procesos de aprendizaje de la compañía y de su entorno. Las decisiones empresariales han de ser tomadas en un ambiente de confianza, aceptación y apreciación. Thomas y Ely resumen este punto claramente: “Este modelo para gestionar la Diversidad todavía deja a la empresa interiorizar las diferencias entre empleados de tal manera que aprenda y crezca con ellos... Estamos todos en el mismo equipo *con* nuestras diferencias, no *a pesar de* ellas.” (1996:10)

La dirección necesita obtener resultados. Normalmente no están interesados en grandes teorías estéticas. Para lograr sus objetivos y conseguir ventaja sobre sus competidores, la dirección necesita entender su entorno externo, incluyendo el mercado, la misión de la compañía, visión, estrategia y cultura. Y ahora el problema se transforma en “¿Qué mezcla de Diversidad tiene el potencial para darnos una ventaja estratégica o para entorpecer nuestra capacidad de cumplir los objetivos?:” Estas son las combinaciones que deben tenerse en cuenta. Las otras cuestiones de la Diversidad pueden ser ignoradas sin peligro.” (Thomas 2006:122). Tal decisión sobre una combinación específica de Diversidad es una decisión **estratégica**, crucial para la supervivencia de la empresa. Otras cuestiones se vuelven relevantes: ¿Por qué la combinación de unas personas y no otras? ¿Vale la pena la creación y mantenimiento de esta combinación de Diversidad? ¿Añade valor a la empresa? Si las respuestas a las dos últimas son afirmativas, entonces los responsables tienen que conseguir hacerlo. Una vez que la decisión de adoptar esta opción está tomada se necesita entonces una adherencia estricta. Esto se aplica a todos los niveles y a todos los departamentos de la organización, al departamento de RRHH, al de marketing y publicidad, a producción, a la dirección de proyectos, a la gerencia así como a los diferentes equipos, joint ventures y fusiones y adquisiciones.

Teniendo en cuenta todo lo comentado anteriormente, podemos definir Gestión de la Diversidad de la siguiente manera:

Gestión de la Diversidad es el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro.

Por último pero no menos importante, la Gestión de la Diversidad no puede existir sin estar integrada en un clima legal y moral. La ética y la ley sobre la no discriminación no son solo una parte del ambiente de la empresa; la propia identidad de la compañía tiene que reflejar nuestra tradición de derechos humanos.

1.3. El tema de la Legislación en Europa

La nueva realidad de la legislación de la UE que prohíbe la discriminación por motivos de raza, etnia de origen, género, religión, discapacidad, edad y orientación sexual, ha tenido un gran impacto sobre los negocios en la UE. Todos los Estados miembro completaron la redefinición del artículo 13 y la implementación de las dos directivas en la legislación nacional en diciembre de 2006. Ahora, el entorno legal para las empresas ha cambiado. El artículo 13 del Tratado CE dice:

“Sin perjuicio de otras disposiciones de este Tratado y dentro de los límites de los poderes conferidos sobre la Comunidad, el Consejo, actuando unánimemente sobre una propuesta de la Comisión y tras la consulta al Parlamento Europeo, puede tomar la acción apropiada para combatir la discriminación basada en género, raza o etnia de origen, religión o creencia, discapacidad, edad u orientación sexual.”

Esta no es una prohibición directa, sino una provisión que otorga poderes que permiten a la UE actuar contra las formas de discriminación mencionadas. Previo a estos desarrollos, había una extensa legislación y jurisprudencia de la UE sobre la prohibición de discriminar por motivos de nacionalidad y género.

En el año 2000, la UE, de conformidad con el artículo 13, adoptó dos Directivas para combatir la discriminación:

- Una **Directiva para implementar la igualdad de trato independientemente del origen racial o étnico** (Directiva del Consejo 2000/43/CE) la cual prohíbe la discriminación racial en los ámbitos del empleo, educación, seguridad social, salud y acceso a bienes y servicios.
- Una **Directiva que establece un marco para la igualdad de trato en el empleo y el trabajo en cuanto a religión o creencia, discapacidad, edad y orientación sexual** (Directiva del Consejo 2000/78/CE)

Actualmente cada país miembro ha desarrollado su propia legislación nacional de no discriminación.

1.4 Caso de Negocio para la Diversidad

¹

Mientras el objetivo y las ventajas proyectadas de las políticas y los enfoques de Diversidad varían considerablemente, las empresas tienden a ver mejoras en varios frentes claves incluyendo: cambio cultural, incremento de la mezcla cultural y de la Diversidad del personal, mejora de las oportunidades en el mercado, reconocimiento exterior e imagen. Ello queda reflejado en las áreas funcionales hacia las cuales dirigen sus iniciativas sobre Diversidad (Cuadro 5)

¹ Comisión Europea, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, pp. 20-25.

- *Cambio cultural y mejora del capital organizacional*

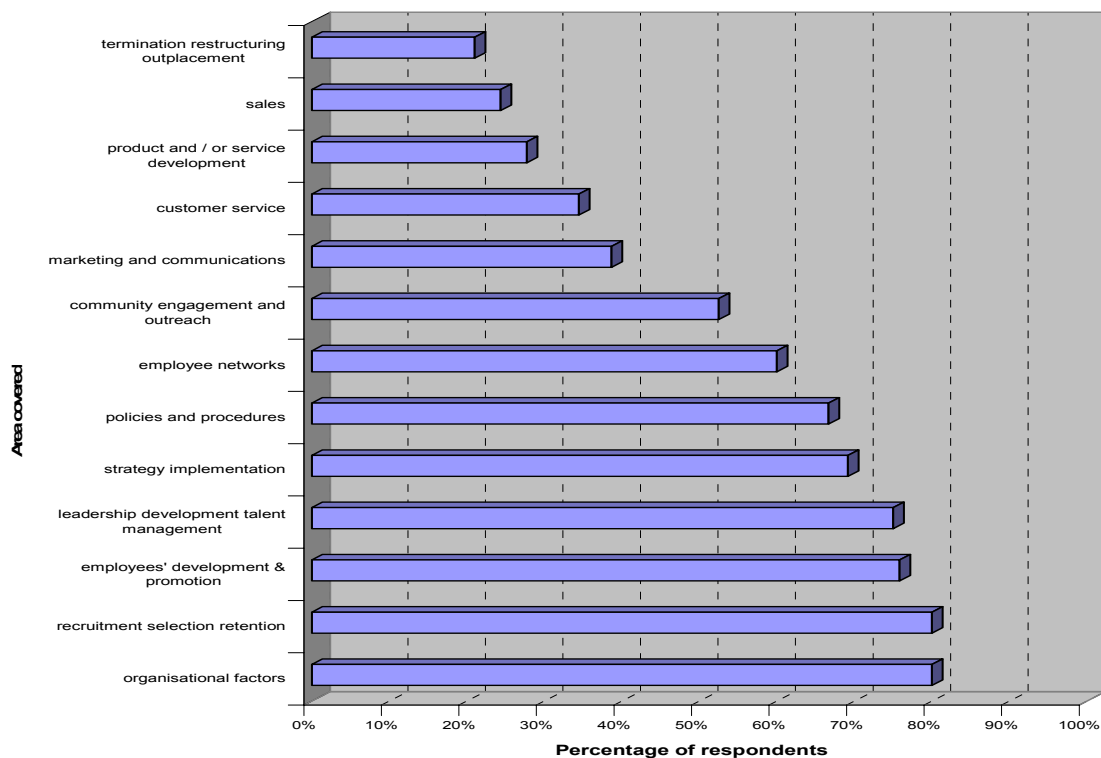
De acuerdo con la importancia que las empresas dan cada vez más a la filosofía y a los valores corporativos compartidos, los esfuerzos de muchas empresas se centran en lograr un cambio cultural duradero. Al promocionar entornos organizacionales que respeten la Diversidad y la práctica de la no discriminación, las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de lograr un apoyo activo de los empleados en sus iniciativas dirigidas hacia la igualdad.

La consulta EBTP (Panel de Prueba de los Negocios Europeos) resalta las actitudes y comportamientos discriminatorios en el lugar de trabajo como un obstáculo clave en la promoción de los enfoques y prácticas de la Diversidad. Por tanto para muchas empresas, las estrategias para acrecentar la conciencia y el entendimiento de los problemas y las políticas sobre Diversidad es una parte fundamental del proceso de implementación de iniciativas de igualdad. Este deseo de concienciar y ganar “corazones y mentes” es evidente en títulos y eslóganes de programas de Diversidad de muchas compañías. Como por ejemplo: “Todo el mundo es bienvenido a Tesco”, “Mentes Abiertas, Mercados Abiertos” (USB), “Hacerse mayor, Pensar joven” (Pfizer Deutschland), y “Éxito a través de la Inclusión” (Barclays PLC). Las políticas de Diversidad que contribuyen a la creación de entornos que promuevan el respeto y la inclusión son vistos por muchas compañías como esenciales en el éxito comercial.

Cuadro 5: Áreas cubiertas por iniciativas de Diversidad

Ayudar a atraer empleados más cualificados y reducir costes operacionales a través de una menor rotación y absentismo. Basada en la investigación independiente dentro de las consecuencias de la intimidación y del acoso, Royal Mail (UK) por ejemplo calcula que ha logrado un ahorro de 7 millones de libras desde que introdujo políticas y procesos contra la intimidación y el acoso.

To Which Of The Following Areas Does The Diversity Initiative Relate



TNT, que posee una red global de negocios, tiene una estrategia de Diversidad e inclusión mundial con muchos ejemplos de buenas prácticas a través de sus diferentes negocios. TNT Austria, que ha obtenido una serie de galardones de Diversidad, calcula que como resultado de una efectiva Gestión de la Diversidad e inclusión, se ha reducido anualmente la movilidad del personal de un 25% en el año 2000 a un 10% en 2003, con una reducción similar en el absentismo. Además ha ahorrado 15.000,00€ en impuestos por el empleo de personas con discapacidad.

Los programas de comunicación y campañas de concienciación dirigidas al personal y a clientes acompañan muchas iniciativas. Cada vez más, las compañías también analizan anualmente la actitud de los empleados para buscar tanto los puntos de vista y las opiniones del personal sobre temas de igualdad y Diversidad, como para medir los cambios en las percepciones/satisfacción del personal con las políticas y prácticas de la compañía.

Los cambios en el conjunto de la sociedad y en el mercado laboral y del producto vienen acompañados habitualmente por un incremento en la Diversidad que requiere que las empresas se adapten. Para lograr un crecimiento sostenible, es imprescindible para los negocios llegar a ser expertos en la gestión y el uso de todo el potencial que la Diversidad puede ofrecer. Uno de los pioneros de la gestión de cambio extensivo ante la Diversidad es Royal Dutch Shell, que tiene un programa de tres niveles sobre Gestión de la Diversidad e inclusión para facilitar su proceso de cambio. El programa se centra en el cambio sistemático, y está sustentado por la creencia de que el cambio debe ocurrir

simultáneamente a nivel personal, interpersonal y organizacional.

Algunas empresas han descubierto que las iniciativas para implementar y arraigar políticas y prácticas de Diversidad tienen una repercusión y un impacto cultural más amplios a través de la mejora de los canales de intercambio de información y comunicación entre las empresas. Por su parte, mejorar las capacidades de comunicación aumenta la capacidad para fomentar culturas compartidas, normas y valores en las empresas y grupos de empresas.

De forma similar, a las prácticas de Diversidad e inclusión se les atribuye un impacto beneficioso en la mejora de los estilos de dirección, habilidades y rendimiento en áreas tales como la comunicación, gestión de recursos humanos, establecimiento de objetivos y planificación.

- *Mejorar la Diversidad del personal y la mezcla cultural – beneficios del capital humano*

Un personal altamente cualificado, innovador y diverso es importante para el éxito empresarial tal y como se ha resaltado en secciones previas de este informe. De hecho, la resolución de la escasez de personal y la contratación y conservación de personal de diversos orígenes altamente cualificados son las razones principales para que las empresas implementen políticas de Diversidad. Más del 40% de todas las empresas en el estudio EBTP lo resaltaron como el primer beneficio empresarial.

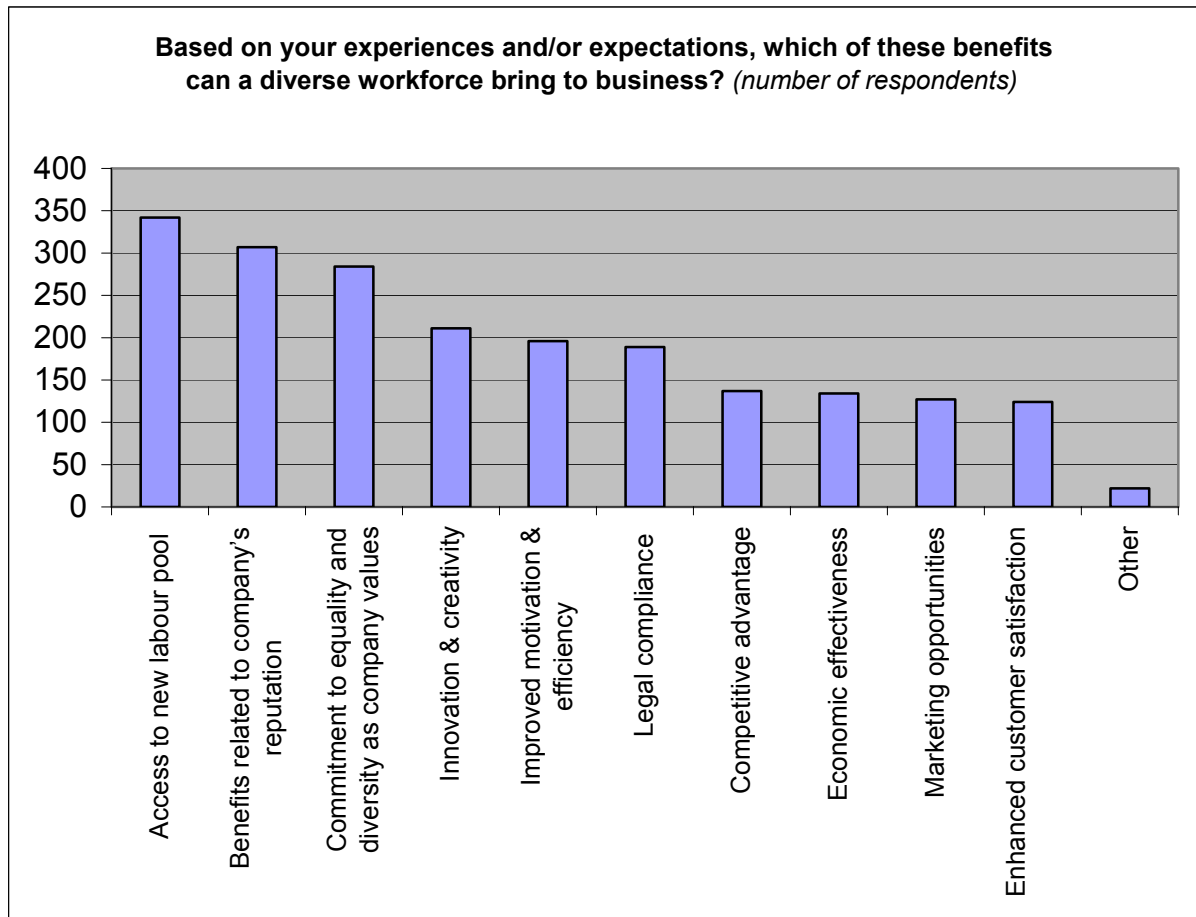
Conseguir una mayor Diversidad en el personal es un objetivo clave para muchas empresas. La consulta EBTP resaltó el hecho de que incrementar el acceso a una plataforma de empleo más amplia y desarrollar la habilidad para atraer y retener empleados altamente cualificados de diversos orígenes es una de las razones más importantes para que las empresas adopten políticas y prácticas de Diversidad (Cuadro 6). Algunas empresas también sugieren que incrementar sus esfuerzos de contratación hacia determinadas comunidades o grupos ha permitido que la empresa tenga un mejor posicionamiento dentro y fuera de esas comunidades o grupos.

Para lograr tales cambios en sus perfiles de personal, las empresas emprenden una amplia variedad de iniciativas. Éstas incluyen especialmente publicidad dirigida a comunidades desfavorecidas y socialmente excluidas, y el establecimiento de asociaciones con agencias comunitarias y reglamentarias para incrementar sus esfuerzos de contratación, así como el apoyo a los objetivos de desarrollo económico y social regionales/ locales . La sección anterior resaltaba algunas estrategias de acción positiva orientadas especialmente a grupos infrarrepresentados tales como minorías étnicas y personas con discapacidad, adoptadas por muchas empresas, incluyendo: apoyo a prácticas en empresas, formación de habilidades profesionales y el acceso a educación superior.

Las políticas internas de recursos humanos que apoyan la contratación dirigida a incrementar la Diversidad en la plantilla a menudo son complementadas con estas actividades exteriores. En algunas empresas los requisitos personales han sido cambiados para intentar acoger activamente y atraer la Diversidad, por ejemplo, requiriendo a los candidatos tener un punto de vista abierto, la habilidad de hablar más de un idioma, experiencia intercultural, sensibilidad ecológica, compromiso hacia la

igualdad de oportunidades, etc.

Cuadro 6: Beneficios percibidos de la Diversidad



Algunas empresas de determinados países o sectores que se enfrentan a una escasez en el trabajo han firmado acuerdos comerciales con departamentos de trabajo extranjeros o locales para contratar y capacitar a un número específico de trabajadores de fuera. El Grupo Vips (España) por ejemplo tiene uno de estos acuerdos con países incluyendo Rumania, Bulgaria, Marruecos, Ecuador, Colombia y la República Dominicana. Apoya estos esfuerzos de contratación con formación preparatoria para trabajadores potenciales, a menudo realizada en sus países de origen, y la cual incluye enseñanza del español. La empresa resalta que una vez contratados, estos trabajadores extranjeros tienen garantizada la igualdad de oportunidades en todos los aspectos de su empleo y un mayor desarrollo.

Algunas empresas de trabajo temporal, como Manpower, Randstad y Adecco también juegan un papel importante en el apoyo de los esfuerzos de sus clientes para incrementar la Diversidad del personal y dirigirse a grupos desfavorecidos e infrarrepresentados. Todos ellos tienen iniciativas innovadoras y pro-activas para dirigir la exclusión social, mejorar el desarrollo de habilidades y acercar a empresarios y comunidades diversas. Por ejemplo, Randstad, que ha sido consistentemente considerada una de las mejores

empresas en Bélgica durante los últimos tres años, tiene una División especial de Diversidad que anima a los empresarios a aplicar los principios de igualdad en sus procesos de contratación, así como ayuda a las empresas a darse cuenta de los beneficios potenciales de la Diversidad.

Las multinacionales en particular están buscando aumentar su capacidad de gestión global a través de iniciativas que aseguren la contratación y mantenimiento de un personal diverso y culturalmente competente capaz de trabajar más allá de barreras nacionales, lingüísticas y culturales. También buscan contratar empleados en todos los niveles de operaciones y gestión que representen a las comunidades locales o nacionales.

A la vez de mejorar la Diversidad del personal, las empresas también necesitan la habilidad de gestionarlo eficazmente y crear entornos que aseguren el respeto y la equidad para todos. Las empresas han respondido a esta necesidad implementando una serie de políticas de recursos humanos y programas dirigidos a mejorar el entorno y la experiencia del personal. Estas incluyen: políticas contra el acoso, políticas de trabajo flexible y de trabajo en casa, procedimiento conciliatorio, políticas y procedimientos para reclamaciones y seguridad en el trabajo, junto con sistemas de información de gestión y registro para medir los progresos contra los objetivos de igualdad.

Un gran número de programas están dirigidos también al desarrollo del trabajador y a concienciar para cubrir un amplio espectro de necesidades de desarrollo del personal. Estas incluyen: formación de conciencia de la Diversidad, programas de intercambio y de competencia cultural cruzada, asuntos de compliance y legislativos, construcción del compromiso de los directivos/ líderes, y programas de integración, idioma y habilidades para trabajadores inmigrantes, procesos de contratación justa, selección y evaluación, y programas de gestión del cambio. Muchas empresas también proveen a los directivos con una serie de estructuras de planificación de su actuación, listados de control de la Diversidad y herramientas para apoyarles en la implementación de sus políticas.

Un personal diverso con habilidades de personas altamente cualificadas también ayuda a las empresas a adaptar más fácilmente las demandas de su diversa base de clientes, mejorando el servicio al cliente. También provee recursos adicionales para acceder a nuevos mercados y a inteligencia de mercado. Actualmente, muchas empresas apoyan una variedad de grupos de recursos de empleados de especial interés para mejorar los procesos de comunicación bidireccionales, y para ayudar a las empresas en sus estrategias de búsqueda de información y consultas.

- *Mejorar las oportunidades del mercado*

Las estrategias de la Diversidad para mejorar los beneficios del mercado se dirigen a lograr una mejor segmentación del mercado y satisfacción del cliente. También persiguen incrementar el volumen de negocios existentes y el número de nuevos clientes potenciales a través de los clientes y consumidores satisfechos existentes.

Las empresas comprometidas con la Diversidad ven muchas oportunidades de

expansión de sus servicios y productos. Una investigación para el Compendium descubrió una variedad de ejemplos de desarrollo de productos y marketing dirigidos a incrementar los ingresos suministrando nuevos segmentos de mercado y grupos tradicionalmente excluidos. Algunos de estos desarrollos buscan permitir a más personas el acceso a los productos y servicios existentes. Para empresas socialmente progresivas, tales iniciativas no se dirigen solamente por el deseo de incrementar los ingresos, sino también por un compromiso de tratar de resolver la exclusión social y la desventaja a la que hacen frente determinados grupos. También contribuyen a mejorar la imagen de la empresa y les hace más atractivos para la sociedad en general.

Algunos ejemplos incluyen el diseño y marketing de productos para clientes con discapacidad visual, tales como la Licencia de conducir de Internet (IBM Alemania) y el mensaje de voz escrito (BT). La Licencia de conducir de Internet es un navegador web hablado que ayuda a superar barreras en el acceso a particulares tecnologías permitiendo a personas con discapacidad visual a navegar en Internet y a comunicarse electrónicamente por e-mail. De manera similar, el producto de BT les posibilita el acceso a la función de envío de mensajes en teléfonos móviles a través de la posibilidad de enviar y recibir mensajes SMS (mensajes de texto) en formato de voz.

Algunas empresas como Bertelsmann han iniciado y desarrollado un trabajo práctico único y ayudas vitales para beneficiar a las personas con discapacidad en su lugar de trabajo. Estas ayudas también están disponibles para la sociedad en general. Otro tipo de ejemplo es el Teléfono Gran Botón de BT. Originalmente diseñado por un trabajador que tenía artritis, ha encontrado una amplia base de clientes, atraídos por su uso sencillo comparado con las cada vez menos alternativas disponibles en el mercado. De manera similar, un coche Volvo diseñado por mujeres ha tenido un amplio pedido más allá de las mujeres por sus características fáciles de usar, originalmente diseñado para mujeres conductoras. Estas empresas ven estos enfoques y planteamientos incluyendo simplemente como una cuestión de buen diseño que hace posible que todo el mundo use un producto.

Dependiendo de su sector de negocio, empresas de buenas prácticas también aportaron una amplia variedad de ejemplos de campañas de marketing con fuertes mensajes de Diversidad e Inclusión, para promover el interés de sus productos y servicios en grupos particulares tales como personas mayores, mujeres, gays y lesbianas, y minorías étnicas. Uno de ellos es la introducción de Tesco de una variedad de comida multicultural en diferentes barrios para alcanzar las preferencias alimentarias de los consumidores locales y la campaña del Deutsche Bank dirigida a la banca minorista para incrementar su base de clientes gays y lesbianas. El banco logró un beneficio directamente detectable y un éxito comercial con su proyecto piloto en Berlín, y ahora está en el proceso de extender la campaña a otras grandes ciudades en Alemania. Otros ejemplos incluyen la campaña del jabón Dove por Unilever, respaldada por una clara filosofía y mensaje de Diversidad, que dio como resultado un incremento del 700% en las ventas de su línea de productos.

Coco-Mat y Manchalan muestran que aplicar los principios de igualdad y Diversidad al rendimiento industrial dominante es compatible con el éxito empresarial. Desde su creación en 1999, Manchalan ha incrementado sus ingresos de 332.475,00€ a 2.7m€, y su plantilla de 56 a 236 en 2004. De forma parecida, Coco-Mat, fundado en 1989 por tres antiguos refugiados, ha crecido de manera espectacular y tiene un volumen de

facturación actual superior a 12.3m€ y tiendas en Grecia, en varios países europeos y en China.

La cobertura en los medios en general es vista como esencial en la ayuda de aumentar el perfil del público y la imagen del negocio promocionando sus compromisos y valores de Igualdad y Diversidad. Pero más allá de eso, también es equiparado por algunas empresas con el ahorro en ingresos equivalentes a los costes de marketing y las campañas de publicidad.

- *Reconocimiento externo e imagen*

Las empresas de buenas prácticas reconocen la importancia de la imagen corporativa y reputación, y asumen una amplia variedad de actividades externas e iniciativas que ayudan a aumentar su posición externa en la sociedad, y contribuyen al entendimiento de los principios y valores que quieren proyectar.

Estas actividades externas incluyen el desarrollo de asociaciones y vínculos con instituciones académicas y de investigación, la participación en estudios de investigación y ejercicios de “*benchmarking*”, la participación en premios reconocidos de igualdad y Diversidad, la ayuda filantrópica para tratar de acabar con la exclusión social, apoyar el acceso a oportunidades de educación y formación, actividades de desarrollo deportivo, presencia/patrocinio de festivales de comunidades y dar apoyo financiero a ONG’s y al sector social.

Las empresas con buenas prácticas también buscan una validación externa de sus esfuerzos por la Diversidad, usando diferentes premios como una forma importante de reconocimiento externo. A menudo presentan sus empresas a este tipo de premios, e intentan medir su progreso en función de los diferentes estándares y niveles de exigencias fijados por dichos premios.

Muchas empresas con buenas prácticas también resaltan la importancia de participar en redes externas y foros, y para sus dirigentes más veteranos participar en conferencias externamente, en redes de contratación, para los medios y para otras plataformas involucradas con la igualdad y Diversidad.

El Compendium destaca las actividades de empresas que buscan positivamente aceptar sus responsabilidades sociales. Como empresa de publicidad Bertelsmann usó su capacidad e infraestructura de comunicación para lanzar una iniciativa de concienciación externa e interna y promocionar la educación sobre discapacidad dentro de la compañía y entre el público en general. Se estima que 64 millones de personas vieron los anuncios de televisión que formaban parte de su campaña. Similarmente, el Grupo Santander (España) considera su apoyo a las campañas de marketing sobre problemas sociales (cooperar con ONG’s tales como Cruz Roja, Médicos sin Fronteras y UNICEF) como una parte importante de sus esfuerzos para aumentar su base de clientes y su imagen corporativa.

Sección 2 – Aplicaciones de la Gestión de la Diversidad

2.1. Descripción de los Procesos de Cambio de la Gestión de la Diversidad (GD)

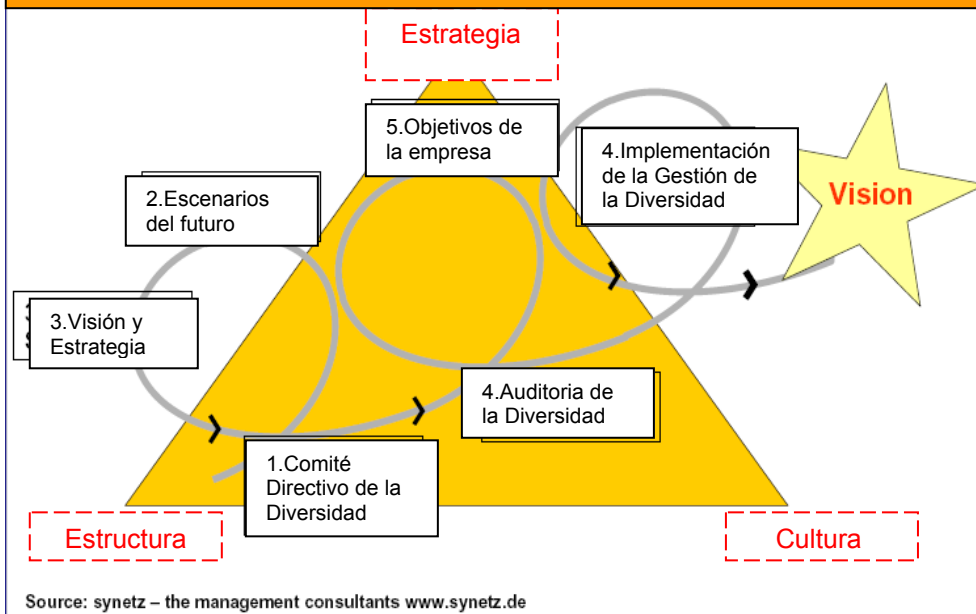
La creciente complejidad en el entorno empresarial respecto a la diversidad de grupos de interés, clientes, proveedores, colegas, y accionistas, y los cambiantes contextos político y económico, requieren que se tomen los pasos adecuados para gestionar activamente esta diversidad.

Esta sección ofrece herramientas de gestión prácticas. Primero encontrará la descripción de un proceso de cambio para implementar la Diversidad en su empresa. Seguido de una propuesta de 8 pasos hecha a medida para cumplir las necesidades de las PYMES, y de un procedimiento paso a paso para facilitar el uso de la diversidad como recurso. En tercer lugar, se plantearán al lector algunos principios a tener en cuenta a la hora de implementar la GD. Después, se presentará una Auditoría de la Diversidad como herramienta para analizar y evaluar el progreso de su empresa en el proceso de implementación. Finalmente, podrá ver qué pueden hacer las empresas a través de la firma de documentos, para continuar con los contactos y el compromiso de diversidad en sus negocios.

2.1.1. El Proceso de Cambio de la Gestión de la Diversidad

El proceso de implantación de la Gestión de la Diversidad es crucial. Se podría interpretar como un proceso de aprendizaje organizativo. A continuación se describen los seis principales pasos:

Implementación de la Gestión de la Diversidad



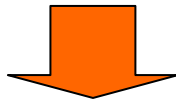
Paso 1 Comité Directivo de la Diversidad

Debido a que la mayoría de las empresas tiene un entorno monocultural (e.d. los jefes son predominantemente hombres entre los 30 y 40 años, de una misma nacionalidad dominante, etc.), hay un alto riesgo de que el análisis del entorno sea conducido de una manera restrictiva y de que los requisitos para cualquier cambio sean vistos desde una perspectiva limitada. Para superar estas limitaciones y ampliar la perspectiva, se podría constituir un equipo de proyectos (Comité Directivo de la Diversidad) con gente comprometida de distintos entornos, formados por los directivos. Este Comité Directivo de la Diversidad debería tener un claro mandato y perseguir una base contractual clara para trabajar con la dirección de la empresa.



Paso 2 Escenarios del Futuro

Junto a la dirección, los principales grupos de interés y los representantes de los diversos departamentos de la empresa, el Comité Directivo de la Diversidad debería organizar el denominado Taller de Construcción de Escenarios. Como regla de oro, se deberían crear tres posibles escenarios de cómo sería el mundo empresarial en 10-20 años (interna y externamente)- haciendo hincapié en el impacto y los efectos de factores relacionados con la diversidad. El objetivo es preparar la empresa para las posibles alternativas. Al final, se seleccionaría uno de los escenarios sobre el que trabajar. (Sería importante conducir este ejercicio con apoyo externo p.e. facilitadores)



Paso 3 Vision y estrategia

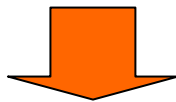
El siguiente paso sería formular la visión y misión de la empresa según el escenario seleccionado previamente. Aquí deberían involucrarse la dirección y los principales grupos de interés. Se centraría en las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas para la compañía derivadas de este escenario. Al final, se debería formular una declaración de visión y de misión. El siguiente paso es formular la estrategia de la empresa enfatizando en la manera de implementar la Gestión de la Diversidad. Una estrategia clara permitirá a la empresa avanzar. Una vez que se haya establecido la visión, misión y estrategia, la empresa debería regresar a su situación presente e identificar su status quo actual. Esto requiere una Auditoria de la Diversidad (véase 2.1.5. para saber mas sobre como emprender una Auditoria de la Diversidad)



Paso 4 Auditoria de la Diversidad

La Auditoria de la Diversidad es una herramienta muy útil para analizar la situación actual de la empresa. Las preguntas a realizarse incluirían: ¿Cuál es la actitud de la dirección y los trabajadores que dedican a la diversidad? ¿Cuál es la cultura de la empresa hoy? ¿Cuán “incluyentes” son las estructuras y los procesos? La auditoria de la Diversidad es realizada a través de entrevistas personales semiestructuradas con todos los grupos de interés y puede ser acompañada de un cuestionario estándar para explorar las actitudes que hay respecto a la Diversidad.

Los resultados de la Auditoria de la Diversidad deberían ser examinados por el Comité de Dirección para presentar a una audiencia más amplia los puntos clave sobre el status quo y proporcionar el punto de partida para resumir las “intervenciones” apropiadas para el cambio dirigido a la adopción de un enfoque de Gestión de Diversidad genuino.



Paso 5 Objetivos de la empresa

En el siguiente paso, la dirección junto con el Comité Directivo de la Diversidad deberían definir los objetivos generales de la empresa para la implementación de la Gestión de la Diversidad. Estos objetivos deberían estar claramente relacionados con la estrategia general previamente formulada y asegurar la participación de todos los departamentos y divisiones relevantes. Se les debería invitar a ajustar estos objetivos a sus propios contextos y definir criterios claramente medibles para conseguirlos.



Paso 6 Implementación de la Gestión de la Diversidad

Durante el proceso de implementación, el comité directivo juega un papel crucial: supervisa, dirige y acompaña las diversas actividades. Sirve de intersección central de comunicación. Por ejemplo, será responsable de:

- Programas de desarrollo del liderazgo para directivos y mandos intermedios en la Gestión de la Diversidad
- Eventos para Construir el Equipo de Diversidad en cada unidad de negocio
- Eventos en grupo para los trabajadores para comunicar la Gestión de Diversidad
- Herramientas para evaluar la Gestión del cambio de Actuación para fomentar la Gestión de la Diversidad y hacerlo medible
- Herramientas para los cambios en los RRHH para la contratación y retención de determinados empleados, etc....

2.1.2. Medidas para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

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

1. Análisis

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

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

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

2. Políticas de Selección y Contratación

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

Los estudios han demostrado que se consiguen resultados negativos al sobre-enfatizar las creencias, actitudes y valores personales del propietario de la empresa. Los valores personales pueden llevar a caros errores de contratación y a la discriminación (consciente o no), que pueden dar como resultado problemas legales que podrían dañar a la empresa.

Como hacerlo (Políticas de Selección y Contratación):

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

Beneficios:

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

3. Nuevos Mercados y Nuevos Productos

Explore nuevos/posibles mercados

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

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

Como hacerlo:

- Reconozca la diversidad y la magnitud del mercado potencial que le interesa (rangos de edad, orientación sexual, rango étnico, problemas de discapacidad)
- Investigue las necesidades de los diferentes grupos que forman parte de ese mercado potencial
- Recopile información de los clientes/consumidores en todos los mercados objetivo y desarrolle materiales publicitarios accesibles para todos

- Reconozca los beneficios potenciales de encontrar al personal de primera línea adecuado que coincida con la personalidad, edad, formación y estilo de los clientes/consumidores
- Descubra y utilice nuevas oportunidades mediáticas (por ej. “Pod Casting”, “You Tube”, redes sociales, revistas locales, grupos sociales) para centrar el marketing en nuevos grupos
- Considere la formación de los empleados y la acreditación empresarial a través de premios y calificaciones reconocidas relacionadas con el trato con grupos específicos (por ej. la Lengua de Signos para los discapacitados auditivos)

Beneficios:

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

4. Necesidades de los clientes / consumidores. Comunicación Externa.

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

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

Como hacerlo:

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

Beneficios:

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

5. Comunicación interna**Desarrolle fuertes sistemas de comunicación interna**

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

Como hacerlo:

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

Beneficios:

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

6. Imagen y reputación

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

Los estudios han demostrado que las grandes compañías y las organizaciones públicas cada vez necesitan más a las PYMES para presentar información en sus políticas de

igualdad y diversidad para las ofertas de trabajo. Se ha demostrado que aplicar estas políticas ayuda a las PYMES a conseguir contratos.

Como hacerlo:

A través del desarrollo de un protocolo sencillo de diversidad:

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

Beneficios:

Aumentan las conexiones con las cadenas de abastecimiento locales/nacionales/internacionales y mejoran las oportunidades de negocio

7. Evaluación

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

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

Como hacerlo:

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

Beneficios

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

8. Apoyos externos

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

... La mayoría de los propietarios de PYMES tienden a mencionar a sus abogados o gente de confianza. Sin embargo, hay otras muchas instituciones públicas y privadas que ofrecen ayuda profesional; casi siempre a un precio mínimo en el caso de los servicios públicos subvencionados (particularmente aquellos fundados por el Fondo Social Europeo). Las instituciones locales podrán informarle. Organizaciones comerciales, cámaras de comercio e instituciones profesionales son también fuentes de información muy útiles, junto con los principales organismos sindicales. En muchos casos, su institución financiera (banco) podrá señalarle la dirección correcta...

Como hacerlo:

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

Beneficios:

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

2.1.3. Siete Pasos utilizando la Diversidad como Recurso

La condición previa para convertirse en una compañía de éxito orientada a la diversidad, es tener una cultura empresarial que aprecie y promueva la diversidad conscientemente. La organización desarrolla estrategias para llegar a un equilibrio entre diferencias y similitudes y para utilizar este equilibrio para crear valor. ¿Qué pueden hacer las empresas para desarrollar una gestión de la diversidad que aprecie y utilice la diversidad internamente para su propio beneficio y que aplique lo que ha aprendido sistemática y

eficazmente al exterior?

1. Para desarrollar y mantener una cultura empresarial de diversidad consistente, tiene que haber igualmente una **visión y estrategia empresarial fuerte y claramente formulada**, que incluya la diversidad como componente esencial. Después de todo, la diversidad es su recurso económico a largo plazo.

2. Para una buena gestión de la diversidad, una compañía ha de tener un **sistema de gestión** extremadamente transparente, que sea desarrollado metódicamente consultando con todos los grupos de interés. Es necesario perfilar directrices de Gestión de la Diversidad que afecten a toda la empresa, y determinar consecuentemente las categorías y puntos de referencia.

3. **La evaluación del rendimiento se hace independientemente** de la raza, etnia o color de piel, religión, género, etc. Esto resulta extremadamente complicado, pues la mayoría de la gente no es consciente de sus propios filtros perceptivos. En este punto hay que hacer una gran labor de concienciación.

4. Mire con atención las **constelaciones de diversidad concretas de los distintos Departamentos, Equipos y Proyectos**, y tenga en cuenta las competencias, talentos, experiencias, atributos personales (como género, edad, procedencia migratoria, etc) y profesiones. Este tipo de conocimiento detallado facilitará la posible creación de equipos innovadores y generará nuevas ideas.

5. En cuanto perciba un mínimo rastro de que la evaluación de personal no está basada en los resultados, en otras palabras, cuando perciba **discriminación o minusvaloración basada en atributos personales, confróntela** y utilice sanciones para establecer precedentes.

6. **Desarrolle un sistema de selección y contratación innovador**. ¿Qué tipo de gente con qué perfil y competencias necesita? Las preguntas a hacerse serían: ¿Dónde está la gente con talento excepcional y diversa independientemente de su origen étnico/nacional? ¿Cómo buscarlos?

7. **Haga que sus líderes evolucionen y se conviertan en modelos genuinos de diversidad**, personalmente convencidos de que la diversidad sirve a las necesidades de la empresa y de que es un parte esencial de su identidad.

Ninguna empresa se convierte automáticamente en el campeón de la diversidad. Se necesita una evaluación constante y razonamientos innovadores, así como actuaciones y reflexiones sostenibles.

2.1.4. Implementación de la Gestión de la Diversidad

4

La implementación de la Gestión de la Diversidad es básicamente una cuestión de la actitud, mentalidad, y comportamiento de la empresa. Los siguientes preceptos nos recuerdan a qué tenemos que estar atentos:

4 Modificando el modelo de Loden de dimensiones de diversidad primaria y secundaria, la UE ha definido seis dimensiones primarias: género, raza y etnia, discapacidad, edad, orientación sexual y religiosa; las dimensiones secundarias son educación, profesión, estatus familiar, etc. Ver Loden, Marilyn (1996), *Implementing Diversity*

➔ Precepto 1

Para evitar una oposición a gran escala, la diversidad debe ser definida de manera amplia e inclusiva. La definición debe dejar claro a los empleados que todo el mundo está incluido y que por lo tanto se valora la diversidad de todos.

➔ Precepto 2

Con el objetivo de valorar la diversidad, las organizaciones deben primero asegurarse que de son realmente diversas a todos los niveles- no solo en las dimensiones secundarias, sino diversas también en las primeras dimensiones de diversidad.⁵

➔ Precepto 3

El aprovechamiento de la diversidad requiere un giro fundamental en las suposiciones sobre la cultura de la organización, así como cambios en las prácticas y sistemas básicos utilizados para dar soporte a los clientes y a los empleados

➔ Precepto 4

Los preceptos de gestión del cambio ingeniosamente aplicados pueden ser la herramienta más importante en la implementación de la diversidad

➔ Precepto 5

Para asegurarse de que la implementación de la diversidad está siendo todo lo rápida y acertada posible, se deben ponderar en el plan general las distintas necesidades y preocupaciones de los cinco segmentos de la Curva de Adopción de la Diversidad

➔ Precepto 6

Una conciencia clara y una mentalidad favorable a la diversidad es lo que separa a los directivos y formadores eficaces de los que fingen acuerdo o sólo hablan de boquilla

➔ Precepto 7

Ninguna empresa puede adoptar plenamente el valorado paradigma de diversidad sin hacer una seria inversión tanto en tiempo como en recursos humanos

➔ Precepto 8

Para tratar las repercusiones negativas, hay que dar apoyo a aquellos que están listos para adoptar el cambio a la vez que se minimiza la participación de los que se siguen resistiendo

➔ Precepto 9

Es crucial que desarrollemos la estrategia y los argumentos financieros para valorar la

diversidad, pues tener argumentos sólidos de negocio refuerza la posibilidad de aceptarla

➔ Precepto 10

Mientras que solo una formación excelente no bastará para asegurar el cambio cultural, una formación inadecuada puede dañar considerablemente los esfuerzos de implementación de la diversidad

2.1.5. Auditoría de la Diversidad – una herramienta de autoevaluación para Empresas ⁶

Con la ayuda de la Auditoría de la Diversidad su empresa podrá evaluar su preparación para la diversidad y su aplicación de la Gestión de la Diversidad. Naturalmente, hay que guardar una estricta confidencialidad respecto a los resultados de cada entrevista individual. El comité de dirección debería buscar patrones de respuestas que sirvan de base para patrones más extensos. Normalmente es suficiente entrevistar una muestra de un 5%-10% de gente de una unidad para obtener un buen conocimiento del funcionamiento de la empresa. A menudo es mejor conseguir ayuda externa para conducir tal Auditoría. Si deciden realizarla por si mismos, instruya a algunas personas en métodos de entrevista adecuados. Forme un grupo de entrevistadores, cuyo propósito sea realizar las entrevistas y resumir sus resultados. Déjeles formular hipótesis sobre que patrones de respuesta reconocen, y que reporten sus conclusiones al grupo de dirección y al equipo de gestión.

Entrevistador _____	Entrevistado _____
Fecha:	
Entrevistado:	
a) Edad: _____	
b) Tiempo de permanencia en la empresa. _____	
c) Género: mujer <input type="checkbox"/> hombre <input type="checkbox"/>	
d) Origen étnico: _____	
e) Posición actual: supervisor <input type="checkbox"/> no supervisor <input type="checkbox"/>	

1. Visión y estrategia

- a. Describa por favor su organización y sus principales retos.
- b. ¿Qué visión sigue su empresa?
- c. ¿Qué opina hoy en día sobre la actual estrategia de su empresa?
- d. Si usted fuera el jefe de su empresa, ¿Qué decisiones tomaría para el éxito futuro?
- e. En general, ¿qué opina del futuro de su empresa?

2. Clientes

- a. ¿A qué tipo de clientes presta servicio su empresa hoy en día?
- b. Si le preguntáramos a sus clientes, ¿cómo describirían su relación con su empresa?
- c. ¿Qué cree que la competencia le está diciendo a sus clientes para que dejen de trabajar con su empresa?
- d. Imagínese dentro de 10 años - ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Cómo serán? ¿Cómo habrán cambiado sus necesidades?
- e. ¿Siente que tienen una buena preparación para prestar servicio a sus futuros clientes?

3. Cultura/ Identidad

- a. ¿Qué fue lo que le atrajo para trabajar en esta empresa?
- b. ¿Qué le ha animado a quedarse?
- c. ¿Qué haría que se marchara de manera voluntaria?
- d. ¿De qué está particularmente orgulloso?
- e. ¿Cuáles han sido las principales fuentes de realización de sus expectativas?
- f. ¿Cuáles han sido los factores principales de sus expectativas incumplidas?
- g. Describa su empresa de la siguiente manera: Es como...
- h. Describa cualquier factor que limite su capacidad para aportar...
- i. ¿Cómo se gana uno la reputación en su empresa?

- j. ¿Qué comportamientos y cualidades personales no son apreciadas en su empresa?
- k. ¿Qué pasa con las nuevas ideas, sugerencias, innovaciones?
- l. ¿Qué significa diversidad para usted, personalmente?
- m. ¿Considera la diversidad en una organización mas como una molestia o como un potencial?
- n. ¿Qué papel juega la diversidad actualmente en su empresa?

4. Cooperación , trabajo de equipo,

- a. ¿Cómo juzga la cooperación con su equipo de gestión?
- b. Describa por favor como se toman las decisiones en su empresa.
- c. ¿Se siente informado de lo que sucede en la empresa? ¿Cuánto?
- d. ¿Cuan satisfecho está de la cooperación y confianza en su equipo/ departamento?
- e. ¿Cuán satisfecho está de la cooperación entre su departamento y otros?
- f. ¿Cuáles son las principales áreas de mejora en su empresa?
- g. ¿Cuál consideraría un conflicto recurrente en el historial de su empresa y como gestiona esto su empresa?
- h. ¿Tiene su empresa establecidos procesos protocolarios de feedback?
- i. Describa por favor redes de comunicación no formalizadas importantes en su empresa.
- j. ¿Cómo es el estilo de comunicación en su empresa: formal – espontáneo – personal – de confianza - ... ¿Qué es lo que mejor define el estilo de comunicación de su empresa?

5. Liderazgo

- a. ¿Cómo definiría el típico estilo de liderazgo en su empresa?
- b. ¿Y el suyo? (si es un supervisor)
- c. ¿En su empresa, qué reglas no escritas se espera que siga por ser un jefe?
- d. ¿Qué características se buscan al identificar potenciales ejecutivos y directivos?

- e. Describa por favor a alguien que esté haciendo carrera en su empresa.
- f. ¿Cómo suelen tratar los jefes en su empresa las diferentes o incluso polémicas actitudes, opiniones, sugerencias, competencias o backgrounds?
- g. ¿En qué se preocupa más cuando crea un nuevo equipo?
- h. ¿Cuán importante es para usted la diversidad en su equipo?
- i. ¿Obtiene un feedback frecuente de su superior?
- j. ¿En que manera le ayuda esa manera establecida de feedback?

6. Desarrollo de Recursos Humanos

- a. ¿Cómo se asegura en su empresa de que se atrae y contrata a los mejores?
- b. ¿Cuál considera el mayor reto en la contratación y/o retención de personal en el futuro?
- c. ¿Cómo asegurará su empresa el éxito en la futura “guerra de talentos”?
- d. ¿Cuáles son los principales criterios de selección en su centro de valoración?
- e. ¿En que lugar posicionaría la importancia de la diversidad y la Gestión de la Diversidad en Recursos Humanos en su empresa?
- f. ¿Qué significa diversidad para RRHH? ¿Una obligación ética? ¿Una necesidad legal? ¿Un potencial beneficio empresarial?
- g. ¿Cuáles considera los principales retos respecto a la diversidad en el equipo de jefes y empleados de su empresa?
- h. ¿Qué tipo de herramientas empresariales se utilizan actualmente para implementar la diversidad?
- i. ¿Se ha establecido un Sistema de Medición de Resultados?
- j. ¿Se siente evaluado de manera equitativa?
- k. ¿Cómo promueve su empresa a los Altos-Potenciales? ¿Están las mujeres, las minorías, las otras nacionalidades, etc, suficientemente cubiertos?

2.1.6. La Carta para la Diversidad – una Iniciativa Voluntaria

En diciembre de 2006, cuatro empresas alemanas (Deutsche Telecom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) iniciaron una campaña voluntaria – “La Diversidad como una Oportunidad – la Carta de la Diversidad de las empresas en Alemania”. Con la firma del documento, las respectivas compañías declaraban su disposición de apoyar, fomentar y desarrollar aún mas lejos la Diversidad en sus

empresas.. Hasta Mayo 2007, 70 empresas se han unido a esta Carta. En Francia se inició una iniciativa similar en 2004 y ya ha encontrado 3.000 empresas colaboradoras. Mas iniciativas de este tipo podrán promover la diversidad en el mundo empresarial de la UE.

La Carta Corporativa de la Diversidad para Alemania

La diversidad como Oportunidad

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

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

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

En el marco de esta Carta nos comprometemos a:

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

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

La Organización Empresarial

Prof. Dr. Maria Böhmer, Ministra de
Inmigración, Refugiados e Integración

2.2. Estudios de Caso de Buenas Prácticas en el Lugar de Trabajo

En este manual no hemos utilizado el término “Modelos a seguir” intencionadamente. Todos los esfuerzos para fomentar una mayor diversidad y una Gestión de la Diversidad activa son bienvenidos. Aprender los unos de los otros, compartiendo experiencias y analizando oportunidades y peligros parece ser la mejor manera para que una empresa implemente su propia Gestión de la Diversidad. Aún así, les presentamos cuatro ejemplos de buena práctica sobre los que merece la pena reflexionar.

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

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

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

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

Resultados

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

Campo específico

Formación para la diversidad en todos los campos

Ámbito de países

Europa

Fecha de lanzamiento

A partir de 2.001

Puntos de interés

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

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

Bernard Guerini, Presidente, Air Products Europa



Nombre de la Empresa:	No. Empleados:	Página web
DUBLIN BUS	3.432	www.dublinbus.ie
País	Beneficios: 177,5 millones Euros	Negocio principal
Irlanda		Transporte público
Nombre de la Iniciativa: Programa para la Igualdad y Diversidad		

Dublín Bus emplea personal de unos 50 países diferentes y tiene un alto perfil público como compañía financiada por el estado que promueve proactivamente la diversidad y la igualdad y un lugar de trabajo intercultural. Su compromiso con la diversidad e igualdad se inició en 2.001 cuando la empresa realizó una Evaluación de Igualdad para conocer y analizar su situación. Esto impulsó una acción estratégica con el lanzamiento de un Plan de Acción para la Diversidad e Igualdad en 2.003.

Las prioridades del plan, sus objetivos y acciones se establecieron en relación con la dignidad y el respeto en el trabajo, contratación y acciones positivas, diversidad étnica, discapacidad, formación y participación, balance de la vida profesional así como marketing y publicidad. En concreto, el plan ha llevado a la introducción de políticas internas específicas (por ejemplo política de Igualdad y Diversidad, Dignidad y Respeto, Política de lugar de trabajo Intercultural)

Grupos de trabajo involucrados en gestión, personal y sindicatos son activos en muchos asuntos de diversidad. Uno de estos grupos es el Grupo de Trabajo Intercultural que implica a personal y conductores de autobús de distintos orígenes étnicos. Ha iniciado varios proyectos para aumentar la sensibilización y promover un lugar de trabajo intercultural tanto interna (por ej. Política para un lugar de trabajo intercultural, formación para formadores de empleados seleccionados para aplicar una formación intercultural en cursos de inducción) como externamente (por ej. un partido de fútbol anual de todas las naciones gaélicas)

Se ha creado un grupo de expertos en Igualdad y Diversidad formado por 40 empleados instruidos de varios niveles y lugares para que actúen como recurso para los grupos de trabajo y como expertos en diversidad en el lugar de trabajo, comunicando los objetivos de diversidad a otros empleados y conductores de autobús en distintos lugares de trabajo

Resultados

La iniciativa para la diversidad ha enriquecido significativamente la reputación corporativa externa de Dublín Bus, así como sus capacidades para la gestión interna de personal y buena práctica en los procesos de recursos humanos. Desde 2.001, el éxito de su Programa para la Igualdad y Diversidad ha sido destacado por los medios de comunicación irlandeses. La Autoridad para la Igualdad en Irlanda ha listado a Dublín Bus como una Empresa de Mejores Prácticas por tener un lugar de trabajo intercultural. Dublín Bus tiene un alto nivel de satisfacción de sus empleados, que reportan que la empresa es un empleador predilecto que ha conseguido aumentar el número de candidaturas de minorías étnicas, gente mayor y discapacitados.

Campo específico

Origen étnico

Ámbito de países

Irlanda

Fecha de lanzamiento

A partir de 2.001

Puntos de interés

- Alto nivel de satisfacción de los trabajadores
- El éxito del programa para la diversidad fue destacado en los medios de comunicación
- Clasificada por la Autoridad para la Igualdad como Empresa de Mejores Prácticas
- Aumento del número de candidatos de minorías étnicas, gente mayor o con discapacidades

“Creemos que los principios de igualdad e inclusión enriquecen el rendimiento y los logros de nuestros empleados, capacitándonos para cumplir con las necesidades cambiantes de nuestros clientes y conectándonos con toda la comunidad a la que servimos”.
Joe Meagher, Managing Director, Dublín Bus

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

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

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

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

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

Resultados

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

Campo específico

Orientación sexual

Ámbito de países

Alemania, Italia, España, Reino Unido

Fecha de lanzamiento

1 999

Puntos de interés

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

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

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

2.3. Ejemplos de cursos de formación interna sobre gestión de la diversidad

La siguiente pregunta surge muy a menudo: ¿Cómo empezamos a divulgar el mensaje de Diversidad y Gestión de la Diversidad en nuestra empresa? Los siguientes diseños de talleres pueden ayudar a conducir los talleres sobre este tema para los distintos grupos objetivo. Recomendamos encarecidamente empezar con los jefes de su empresa. Si ellos entienden por qué la diversidad es tan importante, serán capaces de transmitirlo a sus equipos. En las siguientes páginas encontrará distintos formatos creados a medida para los jefes y para el resto de los empleados.

2.3.1. Taller de un día para jefes sobre Gestión de la Diversidad

autor: Hans Jablonski, tamaño del grupo: 20 - 60 participantes

Objetivo: Concienciación hacia la Diversidad entre los jefes – Grupo objetivo: jefes

Hora	¿Qué?	¿Cómo?	Observaciones
10:00	Bienvenida	Bienvenida a los delegados y exposición de objetivos y agenda	
10:15	Calentamiento	Primer Contacto con la Gestión de la Diversidad	
10:40	Introducción de Tendencias & Definición Coloquio	Definición de Gestión de la Diversidad – Situación Europea (datos y hechos, Presentación Corta y coloquio entre los participantes	
11:10	Introducción del País	Observación de la situación local (país) y tendencias	
11:45	Trabajo en grupo	- Coloquio en Pequeños Grupos: la importancia para la propia empresa - Sesión de Preguntas y Respuestas	
12:00	Caso de negocio	El caso del negocio Local como respuesta a la Tendencia, relacionada con los contextos del país y empresa propios: Coloquio en Pequeños Grupos	
12:30	Caso de negocio	Presentación de los resultados del grupo: Plenario	
12:45	Almuerzo		
13:45	Entender la verdadera GD	Desarrollos demográficos y su influencia en el trabajo de equipo: ejercicio	
14:25	Input de la GD adecuado	Input: Exposición y Discusión	
14:45	Networking y Apoyo	Input y discusión en pequeños grupos - ¿Cómo hacer el network en la GD? Presentación	Material específico de la empresa
15:30	Descanso		
15:45	Transferencia a la situación de la propia empresa	Los delegados discuten lo que pueden hacer y lo que harán (como jefes) a nivel de empresa para apoyar la Diversidad y los pasos siguientes	

16:30-17:00	Evaluación		
-------------	------------	--	--

2.3.2. Taller de Información para los empleados sobre la Diversidad

autor: Badru Amershi, tamaño del grupo: 20 - 60 participantes

Objetivo: Mejorar la sensibilidad de la plantilla hacia la diversidad

Hora	¿Qué?	¿Cómo?	Observaciones
10:00	Bienvenida	Bienvenida a los delegados y exposición de objetivos y agenda	Sentados en pequeños círculos
10:15	Calentamiento	Primer Contacto con la Gestión de la Diversidad	
11:00	Input / Entendimiento	<u>Presentación:</u> Definición de la Gestión de la Diversidad seguida de una sesión corta de Preguntas y Respuestas para los participantes	
11:20	Input: Importancia para su empresa	Enfoque hacia la situación local (país) y tendencias Datos y hechos de la situación europea Presentación corta y discusión de los participantes	
11:40	Caso de negocio	Explicación y discusión del caso de empleo local como respuesta a la tendencia de antes; enfocado a lo que esto significa para ellos como empleados en general.	
12:00	Importancia para su empresa	Transferencia a su propio país y empresa Discusión en pequeños grupos – en parejas /o grupos de 3 para discutir las siguientes cuestiones: ¿Qué aspectos de la Diversidad me parecen importantes para nuestra empresa? - ¿Cuáles serían las consecuencias de no hacer nada al respecto? (los participantes han de escribir en la pizarra un máximo de tres aspectos importantes para cada pregunta) Presentación: plenario	
12:45	Almuerzo		
13:45	Requisitos y Condiciones para una GD adecuada	Input: Exposición y Discusión de las condiciones requeridas para la Gestión de la Diversidad (enfocado hacia las condiciones para todos los empleados)	
14:15	Conocimiento sobre	Discusión en pequeños grupos/ Presentación	

	networking y apoyo	Concienciar a los participantes de los materiales, información y apoyos que podrían utilizar en el futuro	
15:00	Descanso		
15:15	Transferencia a la situación de la propia empresa y pasos siguientes	Los participantes deberían discutir lo que pueden hacer y lo que harán como empleados a nivel empresa para apoyar la Diversidad Coloquio de los participantes en grupos y sugerencias	
16 :00	Siguiente paso	Conseguir el compromiso de los participantes sobre lo que harán a nivel personal para apoyar la diversidad en sus empresas y grupos objetivo específicos a). Trabajo en grupo: grupos de 3 a 5 han de escribir sus pasos en la pizarra (máximo 4). b). Presentaciones plenarias: selección de grupos que expliquen lo que han puesto en la pizarra. Se ve lo que han puesto los demás	
16.:30 - 17:00	Evaluación Fin del taller	Obtener feed back de todos los participantes en el taller	

2.3.3. Evento sobre Gestión de la Diversidad para Grandes Grupos estratégicos

Autor: Marion Keil, tamaño del grupo: desde 80 a 300 personas

Objetivos: Todo el mundo en la empresa debería ser consciente de los retos para el futuro de su empresa, saber para qué sirve la GD y darse cuenta de las implicaciones estratégicas para su empresa.

Grupo objetivo: audiencia mixta de empleados de distintos departamentos, edades, jerarquías, agrupados en pequeños círculos de 10 personas, sentados en sillas

Duración: 1 día

Hora		¿Cómo?	Observaciones
9:00	Inicio	Bienvenida, objetivos del día, agenda	Altos mandos/ facilitadores
9:20	Calentamiento	- ejercicio en pequeños grupos: me presento a mi mismo, quien soy, de donde soy, que me hace único y diferente de los demás en mi empresa - Breve reacción con entrevistas en plenario: ¿qué nos hace únicos?	Se dan los ejercicios en ppt/ proyector Facilitadores
10:00	Input en comprensión de la GD	- Presentación general sobre los retos en el mercado y en la sociedad: demográficos, cambio de las necesidades de los clientes, cambios del perfil de cliente. 20 mins.	Altos mandos Facilitadores

		<p>- Pequeños grupos: ¿Qué hemos entendido, qué otros retos hay?</p> <p>- Sugerencias plenarias en abierto para añadir a la lista</p>	
10:40	Descanso		
11:00	Input GD	<p>Input: ¿Qué es la diversidad? ¿Por qué es importante? Nuestra estrategia de Gestión de la Diversidad como respuesta a los retos</p> <p>Pequeños grupos: ¿Cómo reacciono ante esto?</p> <p>Breve reacción de los facilitadores</p>	Altos mandos
12:00	Ejercitar la Diversidad	<p>Lectura de la historia “La Jirafa y el Elefante” por parte de un facilitador – se muestran imágenes a la vez</p> <p>Trabajo en grupos pequeños: ¿Cuál es el verdadero problema de esta historia? ¿Qué semejanzas ves con tu entorno de trabajo? ¿Qué mensaje captas de esta historia? 30 mins</p> <p>Talk show: 2 sillas vacías, 2 altos mandos y un facilitador comentan la historia y sus implicaciones – se les une gente del plenario</p>	Facilitadores
13:00	ALMUERZO		
14:00	Ejercitar el Premio a la Diversidad	<p>Trabajo en pequeños grupos: ¿Cómo será nuestra empresa respecto a la Diversidad dentro de 5 años – si hemos Ganado el Premio Europeo a la Diversidad?</p> <p>Resultados en la pizarra</p> <p>Presentación de mercado</p> <p>O presentaciones creativas</p>	<p>Resultados en la pizarra – si el grupo es mayor de 60</p> <p>presentación de mercado y andando alrededor. Si son 60 cada grupo crea una pequeña performance creativa y la representa abiertamente</p>
15:30	Descanso		
15:45	Reacción del Director General	<p>El facilitador entrevista al Director General + todos los altos mandos sobre los resultados del ejercicio del Premio y pide los siguientes pasos prácticos con los resultados. Apreciaciones de los altos mandos.</p> <p>Ideal: Los altos mandos anuncian el inicio de un Comité de Dirección de Gestión de la Diversidad</p>	Cambio de Gestión de la Diversidad

16:05	Evaluación	Todos los participantes se posicionan a sí mismos en una escala del 0 al 100: satisfacción con el día de hoy - algunos participantes son entrevistados abiertamente sobre sus propias motivaciones para posicionarse donde están	
16:20	Fin	El facilitador y el alto mando cierran oficialmente el evento	

Sección 3 – Lecturas complementarias

3.1. Lecturas recomendadas sobre la Diversidad y Gestión de la Diversidad

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning
 Background importante respecto a la sociología organizacional y el cambio como introducción a la disciplina de Gestión de la Diversidad.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Los autores son del Reino Unido y no se basan en grupos objetivo sino en el pensamiento hacia la Diversidad.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; ¡Extraordinaria visión general de la GD en las empresas europeas!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4; Extiende la visión desde la diversidad doméstica hasta las organizaciones de diversidad globales y clarifica los asuntos de diversidad con los que trabaja la gente de las organizaciones.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill; Excelente fuente, como dice el subtítulo “referencia completa y guía de planificación”. Los autores organizan talleres de trabajo con regularidad. Si está interesado contacte con Angelika Plett (Email: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass; ¡Un clásico para el sector de la salud!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book
 Esta es una colección de artículos de la Harvard Business Review de los 80 y principio de los 90. Sirven para profundizar en asuntos concretos. Prólogo de R. Roosevelt

Thomas.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-819-2;

Un enfoque paso a paso para implementar la diversidad en las empresas.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) *Harvard Business School Press*; Interesante visión general de distintos aspectos de la diversidad.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Libro de lectura muy informativo con cuestionarios útiles y listas de control de herramientas de gestión de la diversidad.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill

Este es un trabajo honesto y práctico con consejos interesantes y errores a prevenir. Es un manual muy práctico.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press

Otra buena recopilación de actividades de talleres de trabajo.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.

Muy buena recopilación de actividades de talleres de trabajo.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill

Un libro de consulta muy útil con planes de talleres de trabajo y descripciones de ejercicios.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, pp. 9-10

Excelente artículo sobre la evolución de la Gestión de la Diversidad.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association

Publicado en 1991, es un buen análisis de los límites de la igualdad de oportunidades en EEUU en los años 80.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association

Excelente introducción a la GD, contada a través de una sencilla fábula sobre una jirafa y un elefante.

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can*

move to the next level in our workplaces, our communities, and our society. New York, et.al.: American Management Association.

Este libro es indispensable para aquellos que quieran tener una idea de las barreras y límites de la igualdad de oportunidades y gestión de la diversidad desde principio de los 80 hasta el año pasado. Después de dar una refinada descripción y análisis del lado problemático de la GD, Thomas cada vez muestra una mayor sofisticación y pragmatismo al señalar posibles caminos creativos para el futuro de la GD en las organizaciones empresariales.

3.2. Páginas Web en Europa sobre la Diversidad y la Gestión de la Diversidad

COMISIÓN EUROPEA

- Web sobre la unidad de la anti-discriminación en la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades en la Comisión Europea:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- Campaña de información de la UE “Por la Diversidad. Contra la Discriminación”:
www.stop-discrimination.info
- Publicaciones de la Comisión Europea sobre la no discriminación y la diversidad:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Estudio de los métodos e indicadores para medir el coste efectivo de las políticas de diversidad en las empresas (Octubre 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- El caso empresarial para la diversidad, buenas practices en el lugar de trabajo (Noviembre 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/basicas_e_en.pdf
- Esta web se centra en la juventud:
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

ORGANIZACIONES SOCIALES DE LA UE

- Asociación Europea de artesanía, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.buinesseurope.eu
- Confederación Europea de Sindicatos
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

OTRAS PÁGINAS WEB INTERESANTES

- El foco de la web es el diálogo entre personas con discapacidad
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Asociación de Gobiernos Locales del Reino Unido
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Estudio de la implementación de la Diversidad en las empresas europeas de telecomunicaciones

- <http://www.etno.eu/>
- Red Europea de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
www.csreurope.org
- Web informativa de la Gestión de la Diversidad como una parte del proyecto Leonardo de la UE
- http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Web interesante y boletín informativo sobre la Gestión de la Diversidad en Europa
<http://www.idm-diversity.org>

Esta lista de páginas web está ordenada por países. Cada país europeo deberá establecer su propia lista y/o añadirla a esta.

Austria:

www.diversityworks.at
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Belgica:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

Bulgaria:

<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Dinamarca:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danishtechnology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Finlandia:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>
http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>
http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity

<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

Francia:

<http://www.diversityconseil.com>
<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Alemania:

<http://www.idm-diversity.org>
http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>
<http://www.gender-diversity.net/>
<http://www.mitteconsult.de>
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>
<http://www.synetz.de>
<http://www.diversity-league.com>

Gran Bretaña:

www.focus-consultancy.co.uk
<http://diversitybulgaria.org/en/>
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Grecia:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>
<http://www.vfa.gr>

Hungría:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm
http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Irlanda:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp
<http://www.impactglobal.eu>
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Lituania:

<http://www.lygybe.lt>

Holanda:

<http://www.kantharos.com>

Polonia:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en

http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dy sk.html

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Portugal:

<http://www.iseg.utl.pt>

Rumania:

<http://www.i-interact.ro/>

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf

<http://www.dromesqere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

<http://www.cncd.org.ro/>>

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Eslovaquia:

<http://www.ark.sk>

Eslovenia:

<http://www.humus.si>

España:

<http://www.iegd.org>

Suecia:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Turquía:

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

JORNADAS

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com