



Mejores prácticas de Gestión de la Diversidad en las PYMES del Sector Metal



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
E INMIGRACIÓN



FEDERACIÓN VIZCAÍNA
DE EMPRESAS DEL METAL
METALEKO LANTEGIEN
BIZKAIKO FEDERAKUNTZA

ÍNDICE

1.- Introducción _____	3–36
• Objeto del estudio.	
• Metodología.	
• Marco Conceptual de la Gestión de la Diversidad: la gestión de la contratación de personal inmigrante.	
2.- Situación de la Gestión de la Diversidad en la PYME Española del Sector Metal. _____	37 - 44
3.- Mejores prácticas de la Gestión del Diversidad _____	45–58
• Documento de síntesis	
• Tres mejores prácticas de Gestión de la Diversidad	
4.- Exploración y profundización en las experiencias seleccionadas. Seminario World Café. _____	59– 60
• Conclusiones, recomendaciones y propuestas	
5.- Difusión, transferencia y valorización de resultados _____	61-67



1.- INTRODUCCIÓN

Cada vez es mayor la implicación de las organizaciones de carácter social y empresarial con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin embargo, la sensación que rodea a la RSE es un “sin prisa pero sin pausa”. En un mundo cada vez más globalizado y con una tecnología informática tan avanzada, las empresas van ocupando un papel referente ante la sociedad a la que sirven. Son las pioneras en la con-

secución de avances que luego repercuten en la sociedad.

Los tiempos cambian y con ellos lo que se demanda por la sociedad. Por ello las empresas han de adaptarse y realizar los ajustes oportunos para poder competir y ser sostenibles. Esta reflexión, unida a una cada vez mayor globalización de las sociedades hace que decisiones tomadas en un punto del planeta afecten a puntos geoméricamente opuestos.

"No cabe duda de que la gestión de la diversidad es, de forma buscada o no, uno de los retos más importantes de los departamentos de recursos humanos en nuestras empresas."

La preocupación por como estamos tratando los distintos recursos hace que se analicen las cosas y situaciones desde otros puntos de vista y que se creen exigencias que hasta ahora no existían.

El libro Verde- **Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Comisión Europea)** pone de manifiesto que:

“La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y medio ambiente más limpio”.

Sin duda, la misión principal de las empresas es generar riqueza y trasladar a la sociedad el fruto de su trabajo obteniendo a cambio unos beneficios económicos. Sin embargo, para llevar a cabo su actividad, en ocasiones, las empresas realizan acciones perjudiciales para el entorno ambiental y para el entorno social. La RSE trata de inventariar esos efectos negativos y poder producir en las mejores condiciones posibles.



REFLEXIONEMOS....

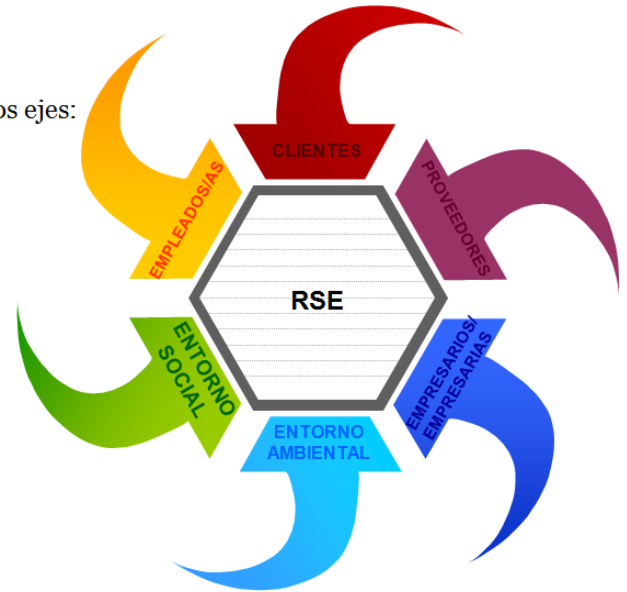
En un plan de acogida se engloban políticas y acciones enfocadas a facilitar el primer contacto del trabajador o trabajadora con su nuevo entorno laboral y la adaptación al mismo. Podemos definirlo como el procedimiento sistematizado que trata de conseguir que toda persona que se incorpora a una nueva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

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

En definitiva se trata de integrar los ejes:

- 1.- **ECONÓMICO**
- 2.- **SOCIAL**
- 3.- **MEDIOAMBIENTAL**

interrelacionándolos con los grupos de interés (empleados/as, clientes, proveedores/as, entorno social, entorno ambiental, accionistas, inversores, competencia y administraciones públicas).



En alguna u otra medida, todos y todas, a lo largo de nuestra vida experimentamos la incertidumbre e inseguridad que supone integrarse en un nuevo entorno físico y/o social. La capacidad de adaptación y de enfrentarnos a situaciones más o menos novedosas forma parte de nuestro día a día. De nosotros/as depende que la gestión de esa resistencia al cambio nos ayude a avanzar o a quedarnos estancados.

Por ejemplo, el proceso de incorporación a un nuevo puesto de trabajo, una nueva empresa o un nuevo país está repleto de retos: ignoramos los procedimientos de trabajo, nos encontramos con nuevos compañeros y compañeras, desconocemos el modo de gestión de las organizaciones, las referencias culturales del país de acogida, etc.

Si a todo ello le sumamos las barreras culturales e idiomáticas la nueva etapa, ya sea personal o profesional, va a requerir de un importante periodo de adaptación. Este hecho se hace más notable en el caso de la población de origen extranjero, sobre todo cuando su tiempo de residencia en nuestro país no ha sido muy alto. En muchos casos se puede desconocer la legislación laboral, los derechos y obligaciones, el idioma, los protocolos y normas de cortesía o simplemente ignorar cómo se alquila una vivienda o cuál es el mejor medio de transporte.

Las empresas han tomado conciencia de la importancia de la acogida y desarrollan planes específicos para esta primera etapa. Una buena acogida es ventajosa tanto para la empresa como para las personas trabajadoras, que ven reducidos sus niveles de ansiedad,

resueltas sus dudas y problemas y mejorada su integración en el grupo. De cara a la empresa u organización, mejora la eficacia y la eficiencia en el puesto de trabajo y la productividad y permite disminuir los problemas que puedan surgir de una situación estresante. En muchos casos, una de las causas de alta rotación puede ser una acogida no planificada y en malas condiciones.



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

De nosotros y nosotras depende que todo ese conocimiento y saber hacer no quede en el camino y sea revertido a la sociedad por medio de la actividad profesional.



OBJETO DEL ESTUDIO

Uno de los hechos que más relevancia ha tenido en los últimos años ha sido el aumento del número de residentes extranjeros en España. Este hecho ha originado un intenso debate sobre la materia y ha sido fuente de proliferación de abundante literatura que desde distintos ámbitos (político, económico, social, etc.) han analizado este tema y sus consecuencias.

Para estudiar la evolución de un hecho tan complejo como el migratorio, hay que analizar el contexto donde se desarrolla. Ello implica realizar, por un lado, un estudio de las peculiaridades del país donde tiene lugar. En este sentido, podemos destacar algunos hechos, como el desarrollo político, económico y social, etc. experimentado en España desde principios de los noventa, nuestra situación geográfica (paso obligatorio



ción.

Por otro lado, hechos como la globalización de los mercados, la internacionalización de la economía o la reciente ampliación de Europa a los países del Este, tienen, a efectos migratorios, importantes consecuencias no sólo para España, sino para otros países de su entorno. Entre otros factores, podemos destacar la afluencia de un número importante de trabajadores, en ocasiones altamente cualificado, proveniente de países de Europa del Este, o la necesidad de adaptar una serie de normas comunitarias a la legislación propia de cada país.

para muchos inmigrantes procedentes de Marruecos o el África subsahariana) y los estrechos lazos lingüísticos y culturales con los países del centro y sur de América, que han hecho de España un país destinatario para la inmigración.

Aunque el tema de la inmigración no es un fenómeno nuevo en nuestro país, el importante aumento de inmigrantes experimentado tanto en España como en otros países europeos en los últimos años, exige la adopción de una serie de medidas que aborden este hecho en toda su amplitud.

A pesar de los numerosos estudios realizados sobre este tema, y quizá debido al rápido crecimiento que nuestro país ha experimentado en el número de inmigrantes en los últimos años, existe un vacío en la literatura que analice los efectos del fenómeno migratorio desde un punto de vista estrictamente laboral. Por estos motivos consideramos realizar el presente estudio de investigación, cuyo objeto es **analizar las prácticas y políticas adoptadas por los departamentos de recursos humanos en las empresas PYMES del Sector Metal establecidas en España para facilitar la integración de los trabajadores extranjeros en sus plantillas.**



En este sentido, es importante adelantar que, a efectos migratorios, existen importantes diferencias entre los distintos países europeos en términos de procedencia, porcentajes o cualificación de la mano de obra extranjera. Esto se debe, principalmente, a las distintas peculiaridades (demográficas, económicas, culturales, etc.) de cada país.

No obstante, la importancia de algunos hechos señalados con anterioridad (la globalización de los mercados o el proceso de reunificación europea) están empujando a los distintos países europeos a adoptar prácticas similares en materia de inmigración.



"EL INMIGRANTE NO ES EL CULPABLE DE LA CRISIS , ES SU VÍCTIMA MÁS VULNERABLE"

Un ejemplo de esta afirmación lo podemos observar en materia legislativa, ya que los Estados miembros de la UE, además de su legislación interna que regula los flujos migratorios, establece cuotas o firma tratados con terceros países, también están sometidos a las decisiones que emanan de los distintos órganos de la Unión Europea. Estas decisiones pueden venir impuestas por vía coercitiva (por ejemplo, obligación de aceptar una directiva determinada), o bien por vía potestativa (como por ejemplo, ante la reciente ampliación de Europa a los países del Este, cada Estado puede establecer un período transitorio de distinta duración durante el cual se pueden establecer limitaciones a la libertad de movimientos de los ciudadanos de los nuevos Estados miembros de la UE).

En los últimos años, España se ha ido desarrollando y posicionando como país de destino para distintos movimientos migratorios. Cuando la sociedad española ha pasado a convertirse en sociedad receptora de inmigración extranjera, ha sido necesario comenzar a interesarnos en temas y circunstancias como:

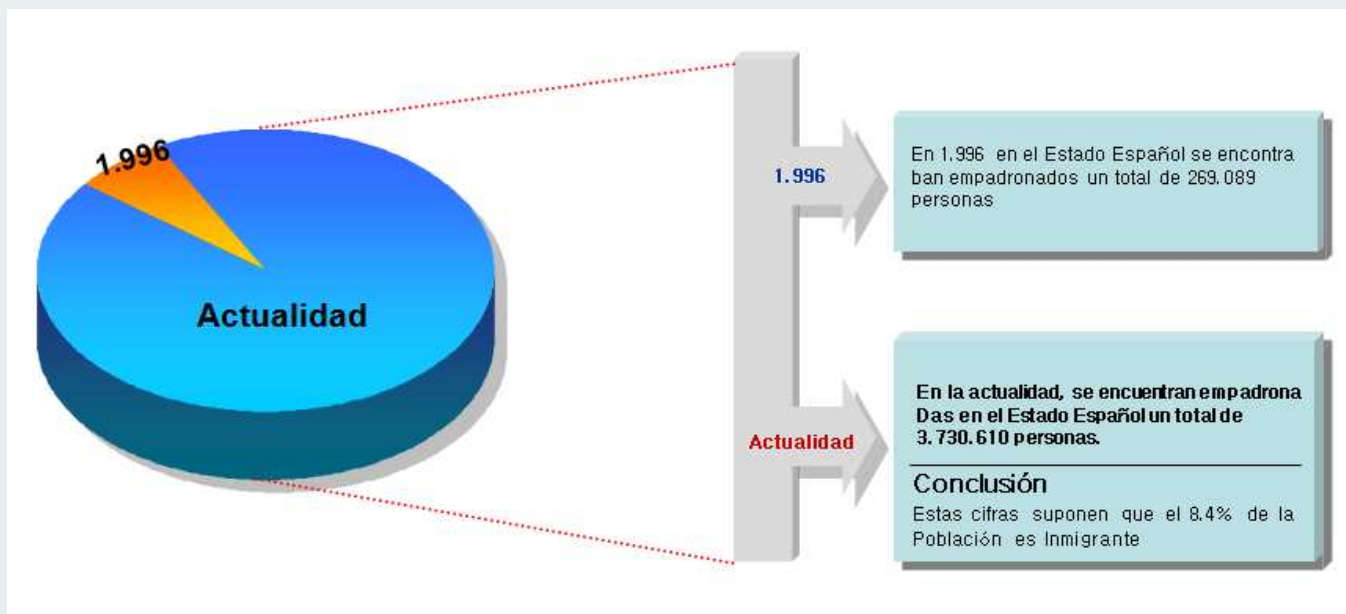
- Quién viene
- Porque viene
- En qué va a trabajar
-

Esta nueva situación nos lleva a la necesidad de analizar los flujos migratorios de entrada, la inserción de los inmigrantes en el mercado laboral, su distribución geográfica, su situación jurídica,...



Estas preguntas toman hoy más fuerza puesto que, por la fuerte intensidad en los movimientos migratorios, se ha incrementado el volumen de población inmigrante en nuestro país.

En los últimos años se ha multiplicado casi por 14 la presencia de inmigrantes en España pasando de 269.089 personas empadronadas a 3.730.610, tal y como vemos en el cuadro adjunto:



Atendiendo a estos datos ¿Cuáles son las condiciones socio laborales en las que se insertan los migrantes al llegar a España? ¿Es lo mismo ser trabajador inmigrante en España que en otros países de la UE? Y dentro de España, ¿son iguales las condiciones de trabajo en el norte y en el sur?

No podemos olvidarnos que la migración es un fenómeno sociocultural completo y variado que cambia según los distintos momentos de la historia y de las situaciones.

Si intentamos dar respuesta a algunas de las preguntas formuladas, es necesario apuntar en primer término que los conceptos de integración social/exclusión social resultan claves dentro del marco teórico para el estudio de las migraciones.

NO PODEMOS OLVIDAR QUE....

Respecto a lo anterior, señalar algo ya conocido que es el hecho que, entre todos los países integrantes de la

Hemos de tener en cuenta que el fenómeno migratorio tanto en España como en los países de Europa Meridional está enmarcado en el contexto de un mercado de trabajo segmentado y precarizado, de una economía sumergida extensa (en cuyo ámbito se inserta buena parte de los inmigrantes “extracomunitarios”). En este sentido, podemos destacar la agricultura, la construcción, el trabajo domestico, la hostelería y la venta ambulante como los sectores donde cada vez, en mayor medida, el mer-

cado de trabajo español incorpora mano de obra inmigrante.

Por último, indicar que la demanda de trabajadores extranjeros en España comienza a concentrarse en puestos de trabajo bastante precarizados, sea porque se trata de sectores tradicionales que requieren de drásticas reducciones de costes para continuar funcionando, o debido a que son sectores productivos que requieren de una amplia demanda de mano de obra.

"ES MEJOR ESTAR PREPARADO PARA UNA OPORTUNIDAD Y NO TENERLA NUNCA, QUE TENER UNA OPORTUNIDAD Y NO ESTAR PREPARADO"

UE, España es el que registra uno de los mayores índices de paro, siniestralidad laboral y temporalidad más elevados.

Dichas condiciones de precariedad laboral juegan un papel destacado en las dificultades que envuelven el proceso de integración de los inmigrantes en la sociedad española.

METODOLOGIA

En el desarrollo del presente informe se han utilizado, principalmente, dos fuentes de información complementarias: la literatura especializada en la materia y la información obtenida de las propias empresas consultadas.

Por ello, en una primera fase metodológica se ha trabajado en la búsqueda de la DEFINICION de DIVERSIDAD que se adecue a la filosofía del estudio.

Una vez superada la FASE o y siendo conscientes de la importancia y necesidad de un informe que refleje las **“Mejores Prácticas de Gestión de la Diversidad en las PYMES del Sector Metal”** se ha adoptado para el desarrollo del mismo una Metodología compuesta por dos submetodologías:

- Metodología de la Fase Previa
- Metodología de detección de Buenas Prácticas en la Empresa





El núcleo común a ambas metodologías es la delimitación de las condiciones que han propiciado el crecimiento de la inmigración en España y el consiguiente análisis del perfil (edad, procedencia, cualificación, sectores de ocupación...) del trabajador/a inmigrante en nuestro país.

De este modo, podremos identificar las MEJORES PRACTICAS que los Departamentos de Recursos Humanos deben introducir en las empresas para que, en el momento actual, facilitar la integra-

ción del personal extranjero y, en un futuro que no parece muy lejano, poder gestionar la diversidad de las plantillas.

De manera transversal se analizará, asimismo, las características migratorias en otros países de nuestro entorno, algunos de los cuales cuentan con mayor tradición migratoria que el nuestro.

"Una de las sorpresas mas agradables que podemos encontrar al comprometernos totalmente con algún proyecto específico es que surgen fuerzas y oportunidades que no hubiéramos imaginado hasta entonces."

METODOLOGÍA DE LA FASE PREVIA

En la actualidad, las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Encontrar respuesta a estos grandes retos nos lleva a la necesidad de identificar las mejores prácticas seguidas en las empresas de nuestro entorno con el fin de intentar adaptarlas e implementarlas en nuestra propia empresa.

Por ello, el Benchmarking se ha convertido en una de las principales herramientas de análisis de competitividad de las empresas.

En general podemos concluir que el estudio de Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestro negocio al permitirnos identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

LO QUE ESCUCHO, LO OLVIDO; LO QUE VEO, LO RECUERDO; PERO LO QUE HAGO, LO ENTIENDO

Si queremos que nuestra sociedad se rija por la Diversidad, es necesario intentar sensibilizarla en la mayor medida posible.

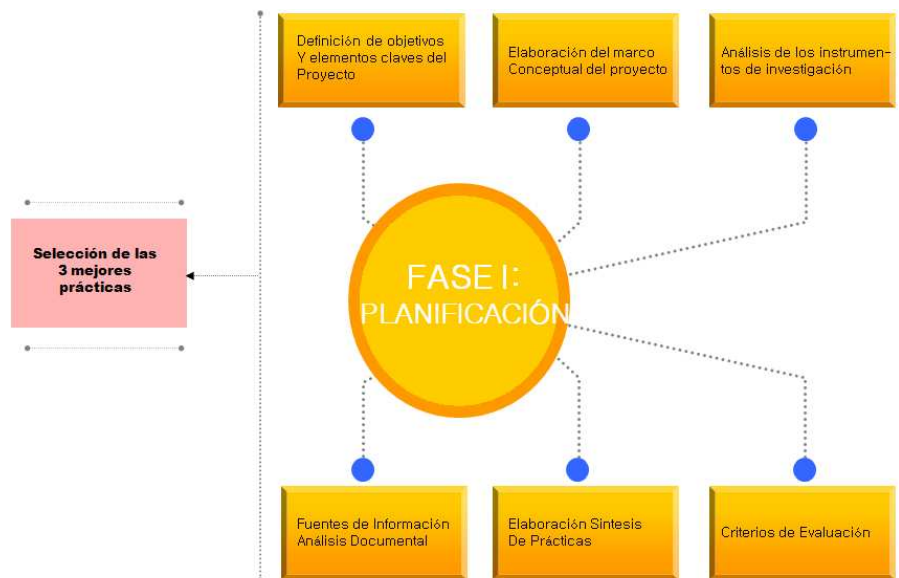
Para ello, es necesario realizar una difusión con la que se perseguirá un DOBLE OBJETIVO:

- Llegar al mayor numero posible de PYMES
- Conseguir un alto nivel de participación e implicación

FASE I.....

En esta primera fase de PLANIFICACIÓN, la finalidad principal es determinar las acciones que vertebrarán los siguientes pasos hasta llegar al desarrollo del Informe de Mejores Prácticas de Gestión de la Diversidad en las PYMES del Sector Metal.

Por ello, en las primeras fases de trabajo, adoptamos la siguiente metodología/planificación:



Para ello, seguiremos, a su vez, las siguientes pautas:

Identificar los objetivos y elementos claves del proyecto.- En este paso, la clave es determinar la finalidad que se persigue con el informe así como la repercusión que se pretende.

Identificar las prácticas objeto de estudio.- Determinar las áreas de estudio del informe así como su aplicación en la inserción en el mercado laboral real.

Determinar el método para la recopilación de datos.- Se trata de un punto de suma importancia donde el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida podrá ser:

Información Interna.- Resultado de análisis de fuentes propias de FONDO FORMACION EUSKADI SLL, estudios de combinación, expertos...

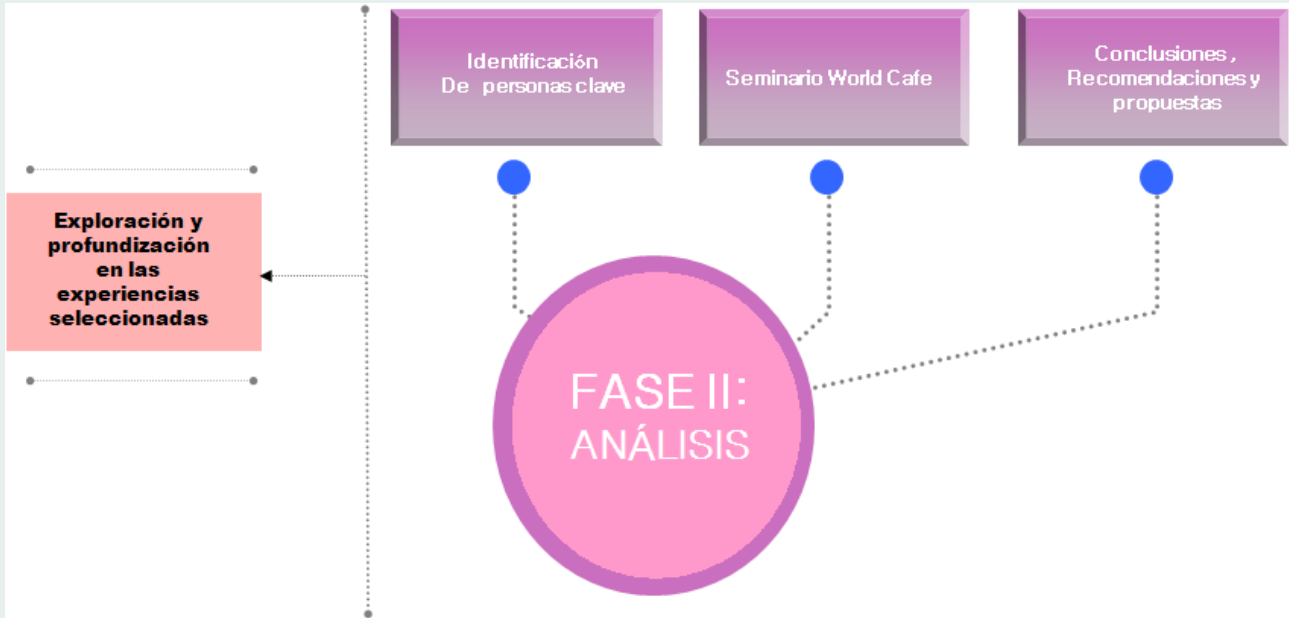
Información Pública.- Resultado de análisis de información de bibliotecas, asociaciones profesionales, mercantiles....

Búsqueda e investigaciones originales.- Información obtenida por medio de cuestionarios directos realizados a una muestra significativa de empresas.

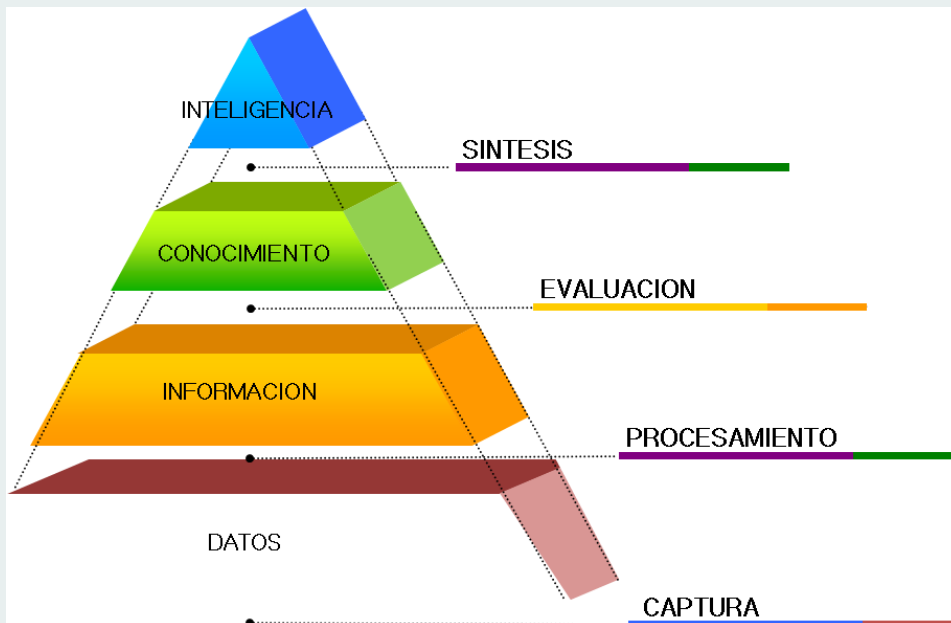
"Largo es el camino de la enseñanza por medio de teorías; breve y eficaz por medio de ejemplos"

En esta SEGUNDA FASE de ANALISIS, después de determinar qué, quién y cómo se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos, hemos de proceder a la comprensión y análisis de todas las informaciones recogidas:

"La perfección no es un fin, es un camino que se llama excelencia"



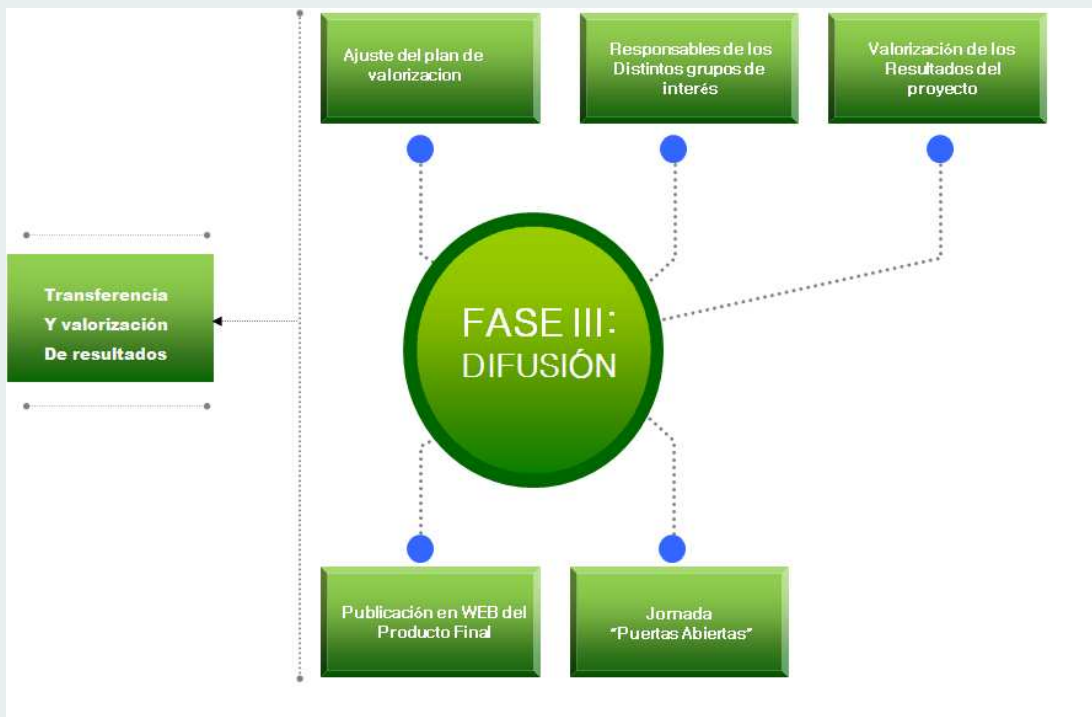
Para ello, seguimos el procedimiento marcado para lograr pasar del dato a la inteligencia:



Un conjunto de **DATOS** procesados y situado en un ambiente determinado se convierte en **INFORMACIÓN**; cuando ésta es evaluada y analizada, se hace comprensible y puede ser transmitida a otros, lo que la transforma en **CONOCIMIENTO**. Al ser éste sintetizado, se adquieren los elementos necesarios para enfocar los problemas de modo previsor o anticipado. Esto es **INTELIGENCIA**.

En la Tercera fase, DIFUSIÓN, se darán a conocer por medio de publicación en Web así como jornadas de puertas abiertas, los resultados previos obtenidos.

Para ello, partiendo de las informaciones obtenidas en la fase de investigación previa se planeará la forma de incorporación de las informaciones obtenidas.



Para ello, realizaremos, entre otras, las siguientes actuaciones:

- Comunicar las informaciones detectadas y obtener la aceptación del público objetivo. Se pretende informar de los avances obtenidos a todos los niveles interesados con el fin de obtener respaldo, compromiso e implicación. Para ello, se determinará el auditorio así como las necesidades que debe cumplir, la forma de comunicación y las conclusiones a trasladar.
- Establecer las metas funcionales. Se definirán las metas funcionales a alcanzar con el informe a presentar basado en las investigaciones previas realizadas. Dichas metas pasaran a convertirse en los principios operativos que entroncarán los distintos métodos y practicas a realizar de manera que se eviten brechas de desempeño entre lo pautado y lo conseguido.

COMO CONSEGUIRLO....

En la campaña de difusión del Informe y de las conclusiones obtenidas :

- Se informará de los objetivos y contenidos del proyecto,
- Se dará a conocer la importancia de ser flexibles y adaptarnos a la diversidad que rige en la sociedad actual,
- Se incidirá en la necesidad de mantener actualizada la información sobre la situación del mercado laboral
-



METODOLOGÍA.– IMPLANTACIÓN EN LA EMPRESA

La competitividad y la excelencia son hoy una necesidad irrenunciable, y Recursos Humanos tiene que asumir un papel protagonista que debe ir mucho más allá de identificarse como una entidad reactiva de servicio interno. Debe involucrarse en los procesos de negocio y poner el foco en la aportación de valor más que sus indicadores de actividad. Para ello, debe ser capaz de medir, de la forma más objetiva y cuantificable posible, dicha aportación de valor.

Una vez superada la primera fase de Metodología más general, se considera necesario dar un paso adicional con una segunda metodología que refuerce el logro del objetivo perseguido.

Para ello, se presenta una metodología de “Implantación en la Empresa” donde se pautе y logre la gestión eficaz del capital humano en las organizaciones. De esta forma, se podrá medir la relación entre la gestión de personas, su actividad laboral y los resultados de la empresa.

Con este objetivo, es fundamental involucrar al departamento de Recursos Humanos de la empresa con el fin de que contribuya, y cuanto más mejor, a la consecución de los objetivos perseguidos. Para ello, se requiere de los profesionales de Recursos Humanos una mentalidad empresarial, un enfoque global y sistémico en el que se entienda la función dentro de un sistema inexorablemente vinculado con todas y cada una de las restantes áreas de la organización. Esta mentalidad orientada al negocio es crítica para posicionar la función de Recursos Humanos en el corazón de las organizaciones, tanto en el núcleo estratégico como en el despliegue táctico de las operaciones.



Desde este enfoque, la función de recursos humanos tiene la misión de atraer, desarrollar y retener el talento, gente capaz y comprometida, que la organización necesita para ganar ventaja competitiva en los mercados en los que opere de forma sostenible en el tiempo, es decir, maximizar la eficacia, consecución de objetivos, la eficiencia, productividad, en comparación con los competidores, es decir, tener las personas que nos permitan hacer más y mejor que los demás.

LA METODOLOGÍA TIENDE A LOS CRITERIOS DE.....

FUNCIONALIDAD.....

.....Aplicación de los conocimientos teóricos a supuestos prácticos de la actividad laboral.

CLARIDAD.....

.....en los contenidos, instrucciones y/o explicaciones con el fin que las personas participantes comprendan adecuadamente.

FLEXIBILIDAD.....

.....adaptabilidad de los contenidos a las diferentes necesidades de las personas integrantes del grupo, así como a las diferentes situaciones de aula.

CONSTRUCTIVIDAD.....

.....conocimiento construido por la persona que aprende a través de la acción, y no basado en la mera recepción de nociones.

EVALUABILIDAD.....

.....para obtener información acerca de la consecución de objetivos, los contenidos y procesos llevados a cabo.

ALGUNAS TÉCNICAS.....

INSTRUCCIONES Y MODELADO.....

.....Objetivo: informar y hacer demostraciones de las conductas adecuadas

ENSAYO CONDUCTUAL.....

.....Objetivo: que el sujeto reproduzca y practique dichas conductas

RETROALIMENTACIÓN Y REFUERZO.....

.....Objetivo: moldear y perfeccionar las conductas exhibidas por el sujeto

GENERALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES.....

.....Objetivo: Aplicar en situaciones distintas a aquellas en las que se da el entrenamiento las habilidades socio profesionales aprendidas

Asimismo, desde la óptica de la responsabilidad social, algunas empresas entienden que es su deber promover mayores oportunidades para aquellas personas que pertenecen a grupos que históricamente , han sido discriminadas/os en el mercado de trabajo:

Mujeres, discapacitados, inmigrantes...

Es labor de todos y todas trabajar para superar estas reticencias y con ello, lograr una mayor integración.

"Una buena metodología aporta muchas ventajas y muchos beneficios"

Respecto a las características personales, los ámbitos institucional y legislativo proporcionan un primer marco de referencia: el género, la raza, la discapacidad y las creencias religiosas son los grupos de categorías que tradicionalmente han constituido fuente de discriminación social y también en el entorno profesional. Desde hace algunos años, y debido en gran parte a los cambios demográficos y sociales, han aparecido otras categorías que deben incluirse como elementos de diversidad: la edad, la orientación sexual e incluso la apariencia y el estilo de vida.

Junto a esta categorización de las características personales que pueden ser fuente de discriminación, es necesario tener en cuenta otros criterios relevantes: lo que denominamos

"diversidad visible o evidente" (que coincide en casi todos los casos con las formas tradicionales de discriminación) y una diversidad que procede de factores más profundos, como la capacitación, la formación, la experiencia e incluso los diferentes estilos cognitivos. Por contraposición a la anterior, podemos denominar a ésta **"diversidad oculta"**.

MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD:

LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Desde el enfoque metodológico, el punto de partida inicial ha sido el logro de un CONCEPTO de DIVERSIDAD o, al menos, lograr una profundización en los conceptos existentes.

Si bien el término **"Diversidad"** puede parecer sencillo de comprender, no debemos obviar que encierra una gran complejidad. Según el punto de vista desde el que analicemos el término, los matices propios de la definición y su aplicación contextual hace que varíe.

Pensemos, por ejemplo, en el concepto de DIVERSIDAD desde el punto de

vista legislativo. En el ámbito legislativo, este término aparece generalmente ligado a otros conceptos próximos: la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción. Efectivamente, la lucha contra la discriminación en el entorno laboral parece condición imprescindible para que se dé la diversidad. La cuestión, desde el punto de vista de la empresa, es si la diversidad de la fuerza de trabajo aporta o no un valor específico como tal, independientemente del valor que pueda tener como medida de inserción social.

"Nadie es como otro. Ni mejor ni peor. Es otro"



Gonzalo Sánchez Gardey, Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Cádiz y miembro del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD) propone partir de la Diversidad como "una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación a una serie de características personales".

Desde este punto de vista hay que centrar la atención en dos cuestiones: las características personales y las relaciones que pueden darse entre los di-



de

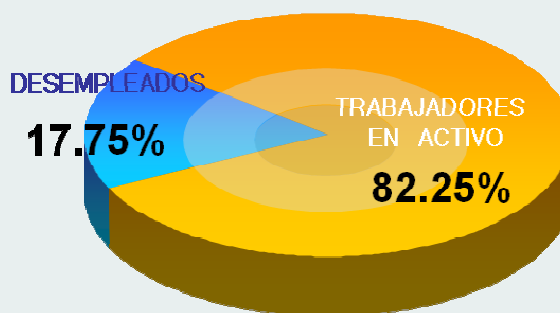
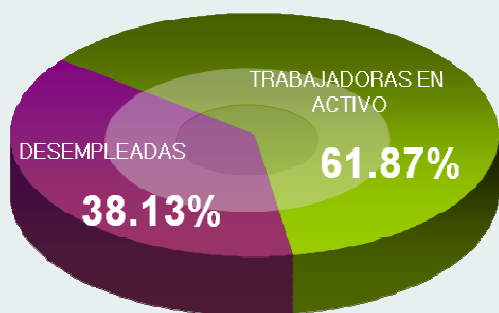
ferentes tipos
diversidad.

CRITERIOS TRADICIONALES.— DIVERSIDAD VISIBLE

La participación de la mujer en la fuerza de trabajo y en el empleo remunerado ha seguido aumentando en casi todas las regiones del mundo. Siguen existiendo diferencias en cuanto a remuneración y persiste igualmente la segregación tanto horizontal como vertical, pero en este aspecto de la diversidad es tal vez en el que mayor empeño y atención se ha puesto, tanto desde instancias públicas como privadas.

A pesar de las mejoras producidas en este ámbito, las cifras indican aún que la calidad del trabajo de las mujeres es inferior a la de los hombres. En el caso de España, por ejemplo, las cifras indican una menor estabilidad en el empleo, entre otras características:

"La innovación CULTURAL nace de un deseo individual o colectivo: Provoca cambios en la relación, enseña a pensar ."



ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

La tasa de ACTIVIDAD de los hombres en el estado español continua siendo superior frente a la actividad de las mujeres. Atendiendo a datos del INE, un 82.25% de hombres se encontraban en activo frente al 61.87 % de mujeres en la misma situación (Datos año 2.009)

La situación de las mujeres en referencia a la discriminación salarial sigue siendo preocupante. Los últimos datos señalan que el salario medio de los hombres es un 15% más elevado que el de las mujeres, según un estudio de la UGT "Informe sobre igualdad salarial" Febrero 2010. Asimismo, el acceso a puestos de responsabilidad y la deficiente implementación de las políticas y medidas de conciliación constituyen algunos de los problemas más importantes de discriminación por género en España.



SABIAS QUE.....

El concepto de "raza" se utiliza a menudo de forma abusiva respecto de comunidades lingüísticas o colectivos minoritarios cuya identidad se funda en la pertenencia a una comunidad religiosa o cultural, o incluso en la ascendencia nacional.

La diferencia de color es tan sólo una de las características étnicas, pero, por ser la más visible, es la que más comúnmente se vincula al criterio de la raza en las disposiciones constitucionales y legislativas que adoptan algunos países para prohibir la discriminación.

Por lo general, cualquier discriminación que se ejerce contra un grupo étnico tiene la consideración de discriminación racial. Véase OIT, "La igualdad en el empleo y la ocupación", estudio especial sobre la igualdad en el empleo y la ocupación en relación con el convenio núm. 111, informe III (parte 4B), Conferencia Internacional del Trabajo, 83ª reunión, Ginebra, 1996, párrafos 30 y 31.

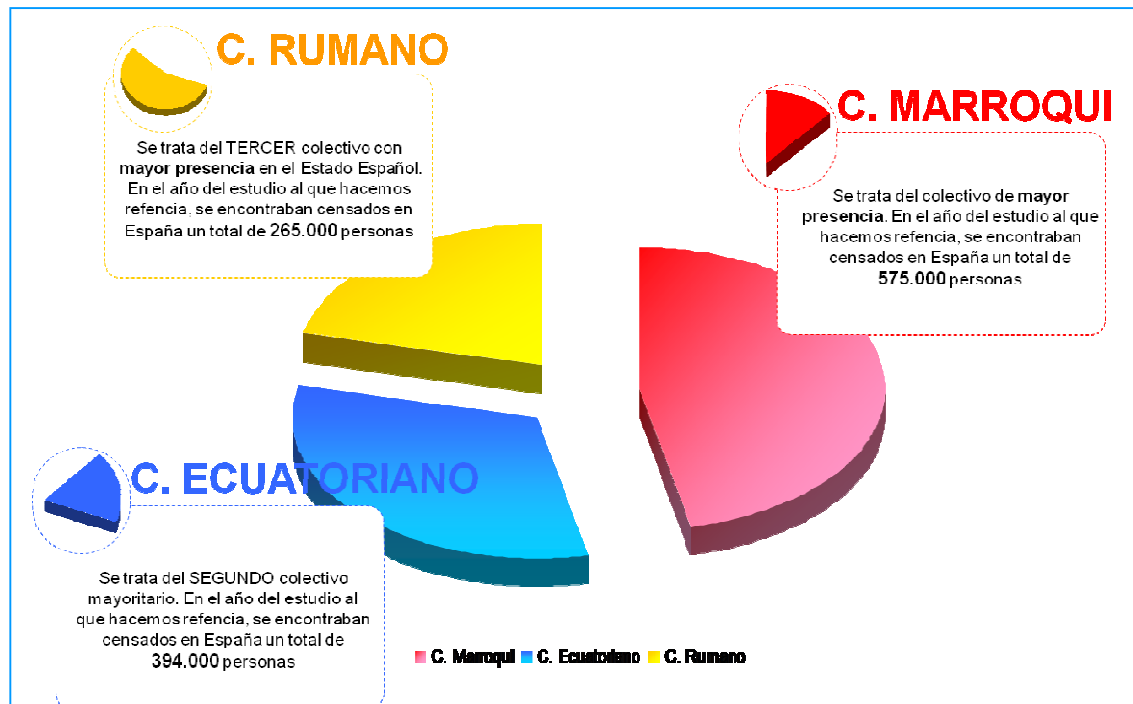


ESTEREOTIPOS RACIALES

La *discriminación racial* sigue enquistada en todo el mundo.

Los grandes movimientos migratorios, el terrorismo y las guerras civiles casi permanentes en algunos lugares del mundo, provocan el incremento de las expresiones de hostilidad contra los trabajadores migrantes y contra los trabajadores, nacionales o no nacionales, de origen extranjero, y se han generalizado en muchos países. Los estereotipos raciales persisten. En España, por ejemplo, gitanos y marroquíes son posiblemente las etnias que en mayor grado sufren la imagen de "poco dignos de confianza".

En España, a 31 de marzo de 2009, había algo más de tres millones de extranjeros con tarjeta de residencia en vigor (un 7% de incremento respecto a diciembre de 2008). Los colectivos mayoritarios a dicha fecha eran:



La cuestión de las creencias religiosas, muy ligada a la inmigración y a las consideraciones raciales, constituye también uno de los elementos clave de la discriminación laboral, especialmente en los trabajadores musulmanes. A las reticencias y estereotipos clásicos, cuya importancia se ha recrudecido tras los atentados del 11-M y el 11-S, se unen las dificultades y condiciones especiales que estos trabajadores requieren para la adecuada práctica de sus creencias.



Por lo que respecta a la discapacidad como categoría integrante del concepto de diversidad, es necesario llamar la atención sobre la escasez de datos homogéneos que permita, por ejemplo, establecer comparaciones entre los países de la UE. Las lagunas de información respecto a este colectivo resultan cuanto menos llamativas en comparación con los grupos de diversidad tratados. No obstante, los datos indican que existen alrededor de 40 millones de discapa-

citados en la UE. Tres de cada cuatro discapacitados no tienen trabajo, y los pocos que acceden al mercado laboral se encuentran en clara inferioridad de condiciones en relación con el resto de trabajadores.

La integración laboral de este grupo de población se ha visto alentada en los últimos años por distintas disposiciones comunitarias que desde diversas ópticas se muestran favorables a alcanzar y garantizar una igualdad plena en el acceso al mundo del trabajo de las personas con discapacidad.

Diversidad de género, de raza, de religión y discapacidad son, por así decir, los ejes clásicos sobre los que se ha construido hasta ahora el modelo normativo de igualdad de oportunidades, no discriminación laboral y, por tanto, diversidad en el entorno de trabajo. Desde hace unos pocos años, sin embargo, han aparecido nuevas categorías o, si se prefiere, nuevos "criterios de discriminación" en el trabajo.

En primer lugar, por estar más asentados, debemos hablar de la orientación sexual y el denominado "edadismo", la discriminación basada en la edad (sobre todo en sus extremos, es decir, los más jóvenes y los más mayores). Las tendencias más recientes parecen señalar la aparición de dos nuevas categorías: la apariencia y el estilo de vida (muy relacionado con el tabaquismo). Estas dos últimas cuestiones, sin embargo, no parecen tener relevancia para la cuestión de la gestión de la diversidad en las empresas, puesto que no dan lugar a comportamientos o necesidades específicas y propias aplicables al entorno profesional o a grupos de trabajo.



Respecto a la **orientación sexual, en tanto que factor de diversidad**, plantea un problema:

la dificultad de su medición.

Si tenemos en cuenta que, en la mayoría de los países, las preguntas acerca de la orientación sexual en el marco, por ejemplo, de una entrevista de trabajo, no son admisibles, podemos deducir que los problemas planteados a este colectivo se refieren más al acoso moral que a la incorporación al mercado laboral.

EN CONCLUSIÓN....

Las políticas dirigidas a erradicar la discriminación laboral por motivo de la edad no deben caer, por otra parte, en la posición contraria, es decir, considerar que los empleados de más edad son mejores, por el hecho de ser mayores, que los jóvenes.

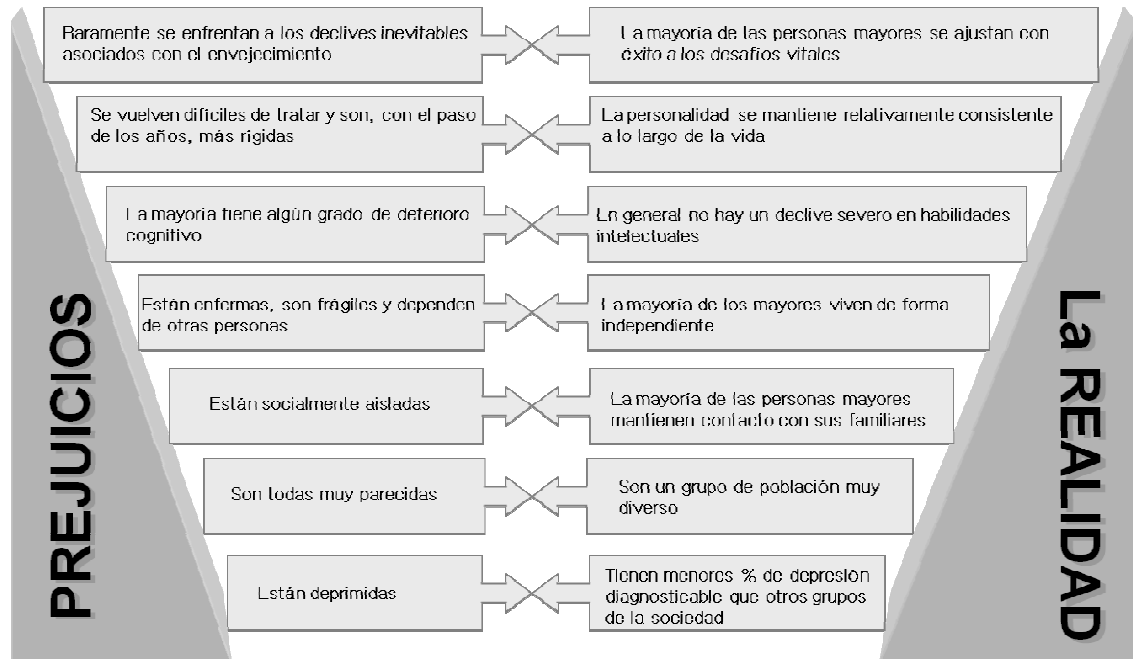
La idea básica debe ser **erradicar** precisamente los **estereotipos** y buscar la valoración de las personas y su adaptación al puesto de trabajo en función de aquellas habilidades y conocimientos que son requisitos esenciales para el desempeño del mismo, independientemente de otros criterios.

En definitiva, podemos considerar que existe todo un conjunto de características en función de las cuales se podrían formar grupos humanos que podrían denominarse "diversos". La situación se complica aún más si se tiene en cuenta que una misma persona puede pertenecer a diferentes grupos de diversidad.

Los cambios demográficos, en especial el **aumento de la esperanza de vida** al nacer y el consiguiente incremento de la población mayor de 65 años, están dando lugar a una nueva forma de discriminación y también a la conceptualización de un nuevo grupo de diversidad, la diversidad respecto a la edad.

El término **edadismo** hace referencia al mantenimiento de estereotipos o prejuicios hacia una persona únicamente por el hecho de ser mayor. El edadismo ha sido señalado como una forma de discriminación de nuestra sociedad, tras el racismo y el sexismo, y es más característico de las sociedades occidentales desarrolladas.

Una de cada cuatro personas de edad comprendida entre los 50 y los 69 años afirma haber sido discriminada por razón de su edad a la hora de buscar trabajo. De difícil medición y detección, algunos de los prejuicios que lo caracterizan son los siguientes



Aplicado al entorno profesional, el edadismo se refiere a los estereotipos y prejuicios acerca de las personas mayores en la organización, y podría aplicarse también a los jóvenes. Además del problema de la discriminación de estos directivos a la hora de la contratación, la convivencia generacional que tiene que darse, casi por necesidad, en las empresas, a la vista de la escasez de efectivos, puede convertirse en una fuente de tensión en los equipos si no se gestiona de manera adecuada.

Por otra parte, los mayores de la empresa pueden aportar un indudable valor, sobre todo en el ámbito de los trabajadores del conocimiento, realizando ciertas funciones de *mentoring* y asesoramiento.

NUEVO ENFOQUE.— DIVERSIDAD OCULTA

Junto a esta diversidad visible, objetiva, es preciso tomar conciencia de que existen otros rasgos o características que componen lo que algunos autores denominan diversidad de capital humano: las diferencias entre los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside verdadera-

mente el valor que las personas aportan a las organizaciones. Si centramos nuestro análisis en esta dimensión de la diversidad, podríamos darnos cuenta que los equipos de trabajo pueden diferir en los siguientes aspectos:

"La uniformidad es la muerte; la diversidad es la vida "

Conocimiento de los procesos de trabajo.

Habilidades, es decir, aptitudes no necesariamente técnicas

Experiencia: además de tener los conocimientos y las aptitudes necesarias, los trabajadores pueden ver enriquecido su capital humano por haber experimentado con carácter previo situaciones laborales o procesos de trabajo a los que ahora se enfrentan en el grupo.

Valores: la cultura del grupo no es otra cosa que la integración de los valores de todos sus miembros. Como consecuencia de ello, no resulta difícil comprender que, cuando el conjunto es muy diverso, la presencia de cultura compartida fuerte será poco probable. Por el contrario, las dinámicas de grupo se caracterizarán mucho más por el conflicto de intereses y la confrontación de perspectivas, algo que, como tendremos ocasión de ver más adelante, no tiene por qué ser necesariamente negativo, sino que bien enfocado, puede ser incluso un punto fuerte del equipo de enorme importancia.

Este esquema de definición de categorías de diversidad aporta un valor importante ya que están definidas no en función de factores de discriminación social, sino en función de su relevancia en tanto que son fuentes de heterogeneidad en los estilos de trabajo dentro de la empresa.



POR DECIRLO DE OTRO MODO.....

Tomando como ejemplo la diversidad de género, en el marco de la gestión de la diversidad, no se trata de gestionar la fuerza de trabajo femenina de manera diferente por el hecho biológico de ser mujeres, sino que es preciso determinar qué características, actitudes, aptitudes, etc. incorpora este colectivo y cómo aprovechar su valor en relación y coordinación con otros grupos dentro de la organización.

En definitiva, una vez determinadas las categorías conceptuales que recogen los diferentes aspectos de la diversidad, es necesario establecer los mecanismos para su adecuado funcionamiento o, si se prefiere, determinar las claves de gestión de recursos humanos orientadas a la diversidad.

Tal y como hemos señalado anteriormente, Sánchez Gardey en su definición indica que "La diversidad es una propiedad de un colectivo que mide la heterogeneidad de sus integrantes en relación con una serie de características personales".



Sin embargo, hemos de tener en cuenta que la diversidad no sólo se construye a partir de las características del propio sujeto, sino que en ella también jugará un papel fundamental el entorno físico, económico, social y cultural, así como los procesos de enseñanza-aprendizaje que ha vivido cada persona.

La clasificación de los criterios y fuentes de la diversidad es muy relevante. Sin embargo, la incidencia excesiva en estas cuestiones puede llevar a perder de vista una cuestión fundamental: **el grado de diversidad de una empresa no depende, o al menos no exclusivamente, de la proporción en que diversas minorías estén representadas en su plantilla.** Una empresa diversa es aquella que, efectivamente, cuenta con una amplia representación de tales grupos, pero no sólo porque ha cumplido en mayor o menor medida con las obligaciones legales en cuanto a selección y representación, sino porque su estilo de dirección y su cultura conducen a una búsqueda activa de la diversidad por el valor añadido que ésta implica, valor que sólo se obtiene a partir de la adecuada gestión de las características y competencias individuales de las personas.

Un enfoque antropológico de la diversidad y su gestión implica una consideración básica: la empresa está compuesta por personas reales, con nombres y apellidos, que aportan a su entorno profesional características, competencias, habilidades y conocimientos propios y específicos. El valor de la persona en la organización radica precisamente en esa aportación. Y es ese

valor el que debe constituirse en criterio de decisión a la hora de seleccionar, retribuir, formar o promocionar a un empleado.

Si la diversidad, entendida en este contexto como respeto hacia las diferencias y especificidades de cualquier persona (dentro de un marco que haga factible el desempeño de sus funciones dentro de la organización), es un valor real y vivido de la dirección y se transmite adecuadamente, se desarrollará un estilo de dirección en la empresa que impregnará todos los procesos de recursos humanos, desde la selección hasta la desvinculación. Y una empresa de ese tipo podrá ser considerada, en sentido profundo, como una empresa diversa.

Si la diversidad se asume sólo como una obligación legal, será la legislación la que deba actuar. Y posiblemente, en muchos casos, la inserción de minorías en estas condiciones de "obligatoriedad" y ausencia de valoración de la diversidad, dará lugar a situaciones de acoso, injusticia, etc. La convicción y la ejemplaridad de la dirección en el tema de la diversidad es como en tantos otros casos, esencial.

"La fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes. Stephen Covey

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

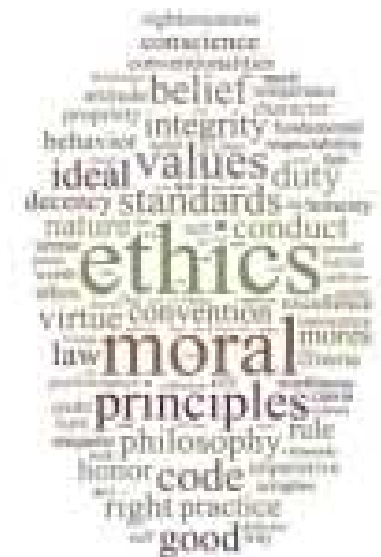
Los comportamientos y las conductas son sólo expresiones de cómo damos significado a nuestro modo de entender el mundo en contacto con nuestro entorno y contexto concretos. Son estos últimos elementos los que se tienden a ignorar. Sin embargo, son los que aportan mayor valor al colectivo y a la empresa.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

Sólo así se conseguirá potenciar las posibilidades y oportunidades de la diversidad y responder adecuadamente a los problemas y riesgos que puede plantear.



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

Es en estas cuestiones donde reside el valor que aportan verdaderamente a la organización.



PERCEPCIONES INADECUADAS DE DIVERSIDAD

Escuchar hablar de diversidad se ha convertido en cotidiano e inevitablemente suscita imágenes y representaciones sobre su significado y sentido.

Bien hacia posturas que llevan a percibir la diferencia como algo inamovible, bien hacia un igualitarismo que esconde actitudes asimiladoras y de homogeneización de la realidad de los grupos y las personas.

Destacamos aquí algunas de las ambigüedades y riesgos que presenta una forma inadecuada de entender la diversidad:

- Tener un juicio moral de las diferencias
- Una radicalización de las diferencias
- La percepción de la identidad de un modo rígido e inflexible
- Una preocupación excesiva por las diferencias culturales intergrupales en detrimento de las diferencias interindividuales
- La dudosa identificación entre diversidad cultural e inmigración

EFFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

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

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



PROPUESTAS PARA ENTENDER MEJOR LA DIVERSIDAD

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

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

Los modelos de empresa clásicos que consideran una cultura homogénea como factor de estabilidad, y por lo tanto de mayor productividad, tienen muy difícil sobrevivir ante un entorno diverso y en continuo proceso de cambio, que a su vez genera mayor diversidad. Hay que ser conscientes de que los/as trabajadores/as no responden igual ante las mis-

mas políticas empresariales, y el éxito de la empresa recae hoy en día en gran parte en admitir este hecho y saber gestionar estas diferencias adaptando sus políticas a la realidad de sus plantillas.



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

"La diversidad es la norma, no la excepción"

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

Las diferencias no deben de ser un problema sino un valor añadido de la empresa.

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

Es muy importante en este ámbito multicultural fomentar el diálogo intercultural e intentar llegar a un marco común de convivencia que respete los diferentes comportamientos culturales y no se utilicen para justificar los conflictos.

Por otro lado, es importante reconocer que en muchos casos, el problema no está asociado a una diferencia cultural sino que es provocado por la desigualdad social existente.

LA CALIDAD NUNCA ES UN ACCIDENTE; SIEMPRE ES EL RESULTADO DE UN ESFUERZO DE LA INTELIGENCIA.

JOHN RUSKIN (1819-1900)

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

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

QUÉ ES GESTIONAR LA DIVERSIDAD

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



Esto se plasma en tres dimensiones o retos:

- **Desde una perspectiva organizacional,** las empresas innovadoras sitúan a la persona en el centro de la empresa y potencian la diferenciación individual donde cada uno aporte el máximo al sistema.
- **Desde una perspectiva social,** las empresas "viven" en la realidad de una sociedad diversa, compuesta por actores diversos y que, por lo tanto, debe ser entendida, analizada y comprendida por personas diversas que generan una empresa diversa.



- **Desde una perspectiva ética,** puesto que la discriminación o exclusión de una minoría concreta, por razón de sus peculiaridades, implica un ataque directo a la dignidad de las personas que la componen.

Así la gestión de la diversidad cultural de empresa:

- Ha de garantizar que las personas de diferentes grupos y por tanto no sólo se dirige específicamente a los y las inmigrantes no sean estereotipadas ni sufran discriminación de ningún tipo.
- Ha de comprender cómo la diversidad que aportan los trabajadores y trabajadoras inmigrantes pueden contribuir al beneficio de la empresa, del propio individuo y de la sociedad en general.
- Debe plantearse no sólo como algo beneficioso, sino como algo ineludible estratégico para una empresa. No es un coste sino una inversión, una situación ganar - ganar.
- Debe tratar de aplicar la transversalidad de la interculturalidad a la gestión de la empresa según las circunstancias y necesidades de cada una.

Recientes investigaciones revelan exitosos resultados para las empresas que mejoran la gestión de sus recursos humanos multiculturales:



BENEFICIOS INTERNOS

- Aumento de la eficacia, innovación y creatividad,
- Reducción de costos por rotación y absentismo laboral y ausencias de demandas laborales,
- Atracción del talento,
- Mejora en la motivación y la comunicación interna y del clima laboral,
- Adquisición de nuevas capacidades en la gestión de los RRHH (lealtad, competencias interculturales, implicación, trabajo en equipo, flexibilidad, responsabilidad...)



BENEFICIOS EXTERNOS

- Atracción de nueva clientela,
- Establecimiento de relaciones de partenariatio con la clientela y empresas proveedoras,
- Acercamiento entre los diversos agentes para conseguir objetivos comunes,
- Contribuye a una mejor imagen corporativa externa (modernidad, vanguardismo, compromiso responsable con la sociedad...),
- Mejora del valor de la empresa, su posicionamiento y sus resultados,
- Incremento de la capacidad de adaptación al cambio

Presentamos a continuación algunas de las prácticas empresariales que generan barreras a la integración de la diversidad:

- Identificación inadecuada o análisis erróneo de estereotipos y prejuicios. No ser conscientes de los sesgos culturales.
- Etnocentrismo (actitud o punto de vista por el que se analiza el mundo de acuerdo con los parámetros de la [cultura](#) propia)
- Mala planificación de los recursos humanos. Creación de guetos culturales en la propia empresa.
- Un clima laboral hostil y poco alentador para la diversidad.
- Falta de inteligencia práctica para adoptar medidas concretas favorecedoras de la diversidad.
- Dificultad o falta de flexibilidad para equilibrar/conciliar vida laboral y personal/familiar (p.ej: horarios, vestimenta, vacaciones, determinadas prácticas religiosas o los permisos en caso de fallecimiento o enfermedad de familiares en el extranjero).
- Temores a la discriminación a la inversa. Sentirse amenazado al interactuar con otras culturas.



- Falta de empatía.
- Falta de voluntad. La diversidad no se contempla como una prioridad organizativa.
- La necesidad de corregir los sistemas de incentivos y de valoración del rendimiento.
- Falta de inversión en formación continua en materias de interculturalidad.
- Resistencia al cambio.
- Falta de colaboración de la empresa con otros agentes y grupos de interés (entre ellos, entidades asociativas del Tercer Sector).

Cuanto más distintas son las perspectivas dentro de un equipo, más variadas pueden ser las soluciones o alternativas que se ofrecen a diferentes situaciones o problemáticas.

Pero, más allá de incrementar el número de respuestas potenciales, la diversidad también afecta el rendimiento intelectual de cada persona dentro del grupo/equipo.

Exponerse y exponer puntos de vista diferentes anima a las personas a reflexionar más y a ver como mayor rigor la complejidad de la situación.

Esta situación hace que se incrementen las posibilidades de llegar a una solución de innovadora.

“Piensa distinto para actuar mejor”.

A primera vista, la diversidad identitaria puede suponer un problema desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos. Lo que nos indica la lógica es que debería ser más sencillo que las personas se entiendan y colaboren cuando provienen de orígenes comunes o cuando sean todos del mismo sexo. Sin embargo, la realidad nos muestra que esto no es realmente así.

Cada vez en mayor medida, se incrementa la presencia de profesionales no nativos en la población laboral. Si tomamos este dato como referencia, hemos de ser conscientes que, en un futuro cercano, los grupos de profesionales más jóvenes formarán el núcleo de nuestros equipos de trabajo del futuro.

Esta nueva realidad social unida a un marco normativo que lo encuadre nos llevará a promover la igualdad de oportunidades en el trabajo. En la actualidad, contamos con una Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (LO 3/2007 de 22 de marzo) la cual insta a las empresas a gestionar la diversidad.



El gran objetivo social de fomentar una mayor igualdad de oportunidades en el trabajo no choca con la productividad empresarial. De hecho, la diversidad bien gestionada dentro de la empresa fomenta el incremento de la productividad.

La sociedad nos ofrece oportunidades para ganar dinero que no estamos aprovechando: trabajadores más productivos, nuevos mercados para explotar, nuevas oportunidades de colaborar con otras organizaciones...

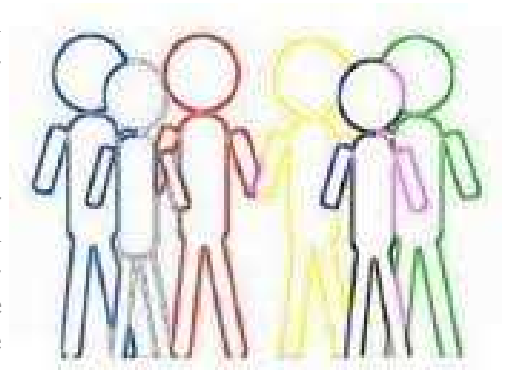


Gestionar la diversidad como estrategia de negocio significa convertirla en uno de los cimientos de nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa. Por ello, identificar la misión y valores de la organización con la promoción de oportunidades en la diversidad es una estrategia de RSC muy positiva.

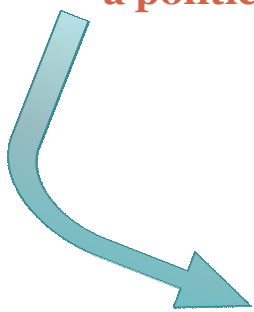
Hoy por hoy, las empresas españolas que incorporar la gestión de la diversidad a sus políticas sociales cuentan con la ventaja de ser pioneros en este contexto dentro del Estado español.

El incremento de la productividad de la empresa no se produce simplemente con la presencia de diversidad sino que es necesario tener presente las siguientes cuestiones importantes:

- **COMPETENCIA DE LAS PERSONAS.**- Aumentar la diversidad incrementará la competitividad si contamos con un equipo competente. No todos los enfoques son validos sino, tan sólo, aquellos aportados por las personas que cuentan con las competencias necesarias para comprender la razón del problema y las implicaciones derivadas de las soluciones propuestas,
- **DIVERSIDAD DE EXPERIENCIAS VITALES.**- Si diversificamos nuestra plantilla pero nos limitamos a personas con experiencias, laborales y personales, semejantes no conseguiremos el efecto de diversidad buscado,
- **GESTION DE UNA PLANTILLA DIVERSA.**- Responsabilizarse de una plantilla diversa supone una mayor implicación que la gestión de una plantilla homogénea. Por ello, esta situación puede provocar la necesidad de reforzar el área de Recursos Humanos para lograr los máximos beneficios que nos puede ofrecer la diversidad.



Pero, ¿qué puede significar una estrategia de diversidad en términos de RSC? En definitiva, quiere decir, vincular las políticas internas de la promoción de la diversidad a las políticas externas: vincular las políticas de recursos humanos a políticas de promoción de la diversidad en la comunidad.



Se trata de **una apuesta estratégica**, ya que las prácticas exteriores vienen a reforzar las políticas internas a la vez que las internas retroalimentan las externas. Sin embargo, no es tarea sencilla integrar nuevos colaboradores que representan a los grupos sociales que reflejan la diversidad identitaria de la España actual.

Pasar de políticas de reclutamiento y selección a políticas de RSC requiere un paso adelante que nos permita fomentar oportunidades de inclusión social más allá de los puestos de trabajo:

- Programas de becas
- Patrocinio de redes profesionales de mujeres y de minorías sociales,
- Fomento de actividades voluntarias por parte de nuestros empleados para fomentar la integración social y éxito profesional de los grupos minoritarios,
- Partenariado ejecutivo con pymes dirigidas por mujeres y grupos minoritarios
- Voluntariado entre los/las directivos/as de nuestra organización para proveer asesoramiento a iniciativas empresariales entre estas comunidades.

Estas actividades, junto con otras, brindan muchos beneficios organizativos:

- Permiten crear una marca de empleo que convierte a nuestra organización en el empleador de referencia para estas comunidades, brindando acceso a los mejores candidatos en el mercado de trabajo,
- Proyectan una imagen de una empresa responsable y consciente frente a las dificultades de integración existentes en nuestra sociedad, favoreciendo una lealtad de marca entre estas comunidades,
- Comunican unos valores organizativos solidarios a nuestros empleados/as favoreciendo así su mayor compromiso con la empresa
- Fomentan el desarrollo de una red de suministradores de productos y servicios especiales leales a nuestra organización gracias a las ayudas que les hemos prestado.



La dificultad para medir los resultados y el desconocimiento general, son los principales obstáculos que han impedido que la gestión de la diversidad se haya extendido más rápidamente en el sector empresarial. Y ello, a pesar de los nu-

merosos estudios que se han desarrollado.

La gestión de la diversidad se enmarca dentro de la responsabilidad social y económica que junto a la ambiental conforman la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE - RSC).

La responsabilidad de la gestión de la diversidad no recae sólo en el sector empresarial, sino que corresponde también a las administraciones públicas y al Tercer Sector.

La cultura organizacional de la empresa ha de seguir el ritmo marcado por la propia sociedad, cada vez más diversa, y aceptar esta diversidad como algo enriquecedor.

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

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

Entendemos la cultura como un término imposible de acotar, como una expresión más de muchas diversidades que se relacionan entre sí y que a su vez van cambiando con el tiempo. Bajo esta filosofía, no queremos caer en el error de convertir la cultura en un factor diferenciador ni asociar diversidad cultural a inmigración exclusivamente.



La diversidad y la similitud se convierten en transversales a todas las personas que integran la empresa, independientemente de su origen.

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



De entre todas las funciones que se pueden desarrollar desde el ámbito empresarial para lograr la puesta en marcha de un sistema de Gestión de la diversidad dentro de las PYMEs, nos limitaremos a destacar dos fundamentales:

- El plan de Acogida
- El Mentoring o figura del mentor/a



DOSSIER DE ACOGIDA

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



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



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

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

- Mensaje de bienvenida
- Información sobre la empresa
 - datos generales del sector
 - datos de la empresa: historia, niveles de producción, plantilla, instalaciones, líneas de distribución, planos, organigrama, etc.
 - planes de formación
- Información jurídico-laboral
 - convenio regulador
 - derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras
 - normativa de la empresa o reglamento interno (si existe aparte del convenio)
 - sindicatos establecidos en la empresa y respectivos delegados/as sindicales
 - documentación básica sobre riesgos laborales
- Información sobre el entorno (local, regional y/o nacional)
 - pautas culturales, respeto de los tiempos, comportamiento normalizado, equidad de género, etc.
 - listado de recursos
 - servicios comunitarios: salud, educación, vivienda y alojamiento, emergencias, reparaciones de casa, asociaciones de inmigrantes, servicios de ocio, etc.
 - listado de las diferentes ONG y agentes sociales en las que apoyarse para problemas comunes

LA FIGURA DEL MENTOR/A

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

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

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

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



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

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

2

SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA PYME ESPAÑOLA DEL SECTOR METAL

Debemos tener presente una perspectiva interesante a esta cuestión: la diversidad afecta a la eficacia de la empresa en función de las políticas de recursos humanos, las características del entorno y la estrategia que se adopte. La orientación a la diversidad constituiría entonces un modelo de recursos humanos donde las políticas se refuerzan mutuamente con una cultura que valora la diversidad como un hecho deseable.

Como se ha visto, los diferentes ámbitos y grupos de interés con los que interactúa la empresa (empleados, sociedad, marco legislativo, etc.) ejercen una notable presión respecto a la diversidad. Las empresas pueden adoptar básicamente las siguientes posiciones ante esta realidad:

1. **Alternativas empresariales ante la diversidad**
2. **Políticas de gestión de recursos humanos orientadas a la diversidad**
3. **Efectos de la diversidad en la empresa: costes y beneficios**

1.- ALTERNATIVAS EMPRESARIALES ANTE LA DIVERSIDAD

1.1. Posición reactiva y defensiva: la diversidad como integración obligatoria

La concepción de base que sustenta este planteamiento es considerar que las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad y deben participar en las políticas y programas de no discriminación y de inserción laboral de minorías. La sociedad ha ido un paso por delante estableciendo normas para garantizar los derechos de las minorías. Así, en Estados Unidos se legisló a través de diversas normas, como la Civil Rights Act de 1964, la Equal Pay Act de 1963, la Age Discrimination in Employment Act de 1967, la Americans with Disabilities Act de 1990, la Rehabilitation Act de 1973, o la Civil Rights Act de 1991, además de otras

leyes federales. En la Unión Europea se aprobaron directivas como la 2000/43/CE sobre la igualdad de trato independientemente del origen racial o étnico, o la 2000/78/CE sobre la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Los gobiernos europeos acordaron introducir las modificaciones necesarias para adaptar sus legislaciones nacionales a las directivas antes del 2 de diciembre de 2003. En México, la Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación también es reciente, ya que data de junio de 2003.



ción también es reciente, ya que data de junio de 2003.

"Obra siempre de modo que tu conducta pudiera servir de principio a una legislación universal."

1.2. Posición reactiva: búsqueda del valor de la diversidad a través de su adecuada gestión

Se trata en este caso de ir más allá de la ley, poniendo en marcha políticas que permiten el desarrollo de un entorno de trabajo diversificado. El objetivo debe de ser doble. Por una parte, ser capaces de atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo heterogénea. Por otra, gestionar el trabajo diario y los procesos de recursos humanos de la compañía de tal manera que la colaboración entre personas de diferentes colectivos produzca un valor específico.



En este punto es importante señalar que no existe evidencia de que la diversidad por sí misma ejerza un impacto positivo o negativo sobre los resultados de la organización. Además, no existe homogeneidad en los resultados logrados en diferentes estudios sobre los logros obtenidos en la aplicación de programas de diversidad. Muchas empresas miden dichos logros en términos de reclutamiento, promociones o rotación, pero dichas medidas no tienen en cuenta que la diversidad, si no se gestiona bien, puede producir problemas de incomunicación o malestar que desemboquen en mayor rotación y absentismo.

	ORIENTACION A LA DIVERSIDAD	MODELO IDENTIDAD-CIEGO
CULTURA ORGANIZATIVA	La diversidad es vista como un objetivo La organización valora la diversidad	La diversidad es un problema que debe ser superado (moral, político, legal y de mercado de trabajo)
PROCESO DE CULTURIZACION	PLURALISMO: Aceptación e inclusión de todas las culturas	ASIMILACION: se adoptan las normas de la mayoría
POLITICAS DE RRHH	Las políticas de diversidad se consideran holísticamente. Las políticas de RRHH tienen en cuenta los efectos sobre la diversidad y el rendimiento	Las políticas de RRHH se consideran de forma individual y secuencial. La formulación de las políticas de RRHH no consideran las implicaciones sobre la diversidad
EMPLEADOS	La diversidad es entendida como un objetivo. Los empleados son evaluados en función de los objetivos de diversidad	La diversidad no se discute. Los trabajadores son evaluados por su merito individual.
RESULTADOS	Organización más diversa. La diversidad en la organización mejora los resultados	Organización menos diversa. La diversidad perjudica a los resultados



Como conclusión, parece que existen carencias importantes tanto en los sistemas de medición y evaluación del impacto de la diversidad en la eficacia de las empresas como en la utilización de modelos que permitan incorporar dicho concepto en la estrategia de las organizaciones. Las empresas están siguiendo en gran medida las clasificaciones establecidas en el marco legislativo, pero no olvidemos que este marco tiene objetivos distintos, es decir, busca la no discriminación y la igualdad de oportunidades para todas las personas (no sólo en el ámbito laboral).

QUÉ ESTÁ SUCEDIENDO.....

Las nuevas políticas antidiscriminación se centran en realidades, no en intenciones: lo que cuenta es lo que cada empresa y cada directivo hacen.

Los trámites y procedimientos cotidianos pueden convertirse en fuente de discriminación, por lo que es necesario proceder a una revisión de las políticas, procedimientos y prácticas habituales para averiguar en qué aspectos se debería intervenir y detectar buenas prácticas que puedan ser transmitidas a otras áreas de la empresa

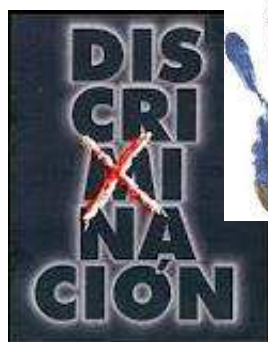
2.- POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADAS A LA DIVERSIDAD

A lo largo de estas páginas se ha mencionado ya en diversas ocasiones que la diversidad, para convertirse realmente en una fuente de valor para la empresa y trascender los límites de la pura obligatoriedad, debe formar parte de la cultura y, más concretamente, de los valores de la organización y de la alta dirección. Desde un planteamiento general y de base, algunas claves a tener en cuenta en el diseño de las políticas de recursos humanos orientadas a la diversidad son las siguientes:

- **Énfasis en la comunicación:** en grupos heterogéneos es esencial que la comunicación sea fluida y que se establezcan ciertos mecanismos para asegurar que la información es compartida y comprendida adecuadamente por todos los integrantes.
- **Asegurar el contacto frecuente y la interdependencia en el desarrollo de tareas,** puesto que la frecuencia de las interacciones favorecerá el entendimiento y la generación de pautas de comportamiento comunes.
- **Formación y sensibilización:** el objetivo debe ser la transmisión del valor de la diversidad como tal, haciendo comprender a los empleados que existen puntos de vista y formas diferentes de hacer las cosas.



Estas indicaciones se apoyan sobre unos mínimos de no discriminación, es decir, la gestión de la diversidad debe comenzar por la implantación de un marco de actuación que asegure la no discriminación en cada uno de los procesos y políticas de recursos humanos. La



verdadera piedra angular de la gestión de la diversidad y su dimensión ética más profunda es algo tan aparentemente simple como valorar a las personas por sus capacidades, competencias, habilidades y conocimientos relevantes para el desempeño de su puesto de trabajo, y dejar fuera de tal valoración cuestiones que no tienen una relación directa con el mismo, ya sea el género, la edad, la procedencia, la nacionalidad, etc.

A continuación presentamos algunas de las políticas más extendidas en las empresas españolas para evitar la discriminación.

Recruitment y selección

La puesta en marcha de políticas e iniciativas que eviten la discriminación en estos procesos es la base de cualquier política de gestión de la diversidad, puesto que es la llave que va a abrir las puertas de la organización a los diferentes colectivos.

- Definición de puestos de trabajo: la definición de puestos debe basarse en competencias y requisitos realmente esenciales para el desempeño del puesto, y no en cuestiones que, sin ser esenciales, puedan convertirse en fuente de discriminación dejando fuera a una parte de los potenciales empleados.

- Entrevista de selección: el objetivo de la entrevista de selección debe ser evaluar las capacidades del candidato para cumplir los requisitos especificados en la definición del puesto. El personal encargado de la tarea de realizar las entrevistas de selección debe ser formado y sensibilizado respecto a la necesidad de dejar de lado ideas preconcebidas o prejuicios en el momento de la entrevista, así como en la necesidad de evitar, por ejemplo, preguntas que puedan ser incómodas o innecesarias, como la nacionalidad, confesión religiosa, etc.

Aún es frecuente encontrar en las ofertas de empleo publicadas expresiones del tipo "edad entre ... y... años", "imprescindible buena presencia", y similares. Si tales requerimientos no son imprescindibles para el desempeño de la tarea, se están introduciendo factores discriminatorios en el proceso de selección.



Contratación

- Es importante comprobar que el candidato ha comprendido perfectamente todas las cláusulas del contrato, evitando excesivos tecnicismos o un lenguaje que no sea comprensible en su totalidad para la persona contratada, en caso, por ejemplo, de que sea de otra nacionalidad.
- Acogida: la contratación de personas de otra nacionalidad o de discapacitados puede requerir una planificación del proceso de adaptación del entorno físico y social del nuevo empleado.
- *Esta adaptación puede incluir cuestiones relativas a los menús disponibles en el comedor de la empresa (si se contratan musulmanes, por ejemplo), accesibilidad física, dificultades específicas del puesto, sensibilización de los compañeros de trabajo, etc.*

- Los procesos de desvinculación deben obedecer a los mismos criterios para todos los empleados.

DESVINCULACIÓN



FORMACIÓN



- Se deben tomar todas las medidas necesarias para que la formación ofrecida por la empresa sea accesible a todos los empleados, poniendo especial cuidado en los formatos y el lenguaje utilizados.
- El diseño y el formato de los materiales de formación que ofrezca la empresa debe tener en cuenta necesidades específicas que puedan tener, por ejemplo, empleados con algún grado de discapacidad sensorial.

EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN



- Los criterios de evaluación y promoción deben ser claros, sencillos y objetivos, así como la forma en que ofrecen al interesado los resultados de la evaluación.
- Las oportunidades de promoción deben ser comunicadas de forma clara a todos los empleados de la empresa.
- Explicar de antemano cuáles serán los criterios de evaluación, evitará que personas de colectivos minoritarios se puedan sentir discriminadas –justificada o injustificadamente– al recibir los resultados, y fomentará la igualdad de oportunidades.

Éstos son sólo algunos ejemplos, pero resultan suficientes para comprobar que resulta imprescindible establecer ciertos mecanismos de control y evaluación de las diferentes políticas de recursos humanos. Si se comprueba, por ejemplo, que a las ofertas de trabajo publicadas por la empresa no responde prácticamente ninguna mujer, será necesario valorar la posibilidad de que la redacción del anuncio o algún ítem introducido en él estén actuando como factor disuasorio para las potenciales candidatas.

3.- EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA: COSTES Y BENEFICIOS

Para comprender los beneficios que se derivan de la implantación de una política de gestión de la diversidad en la empresa es necesario recordar que todo un conjunto de factores (globalización, cambios demográficos, etc.) actúan de manera que la heterogeneidad resulta inevitable. Los mercados globales presentan una serie de retos a las empresas, que básicamente se resumen en los siguientes:

- Selección y retención del talento.
- Necesidad creciente de generar innovación en productos, servicios y procesos.
- Apertura de nuevos mercados.
- Actuar según las nuevas tendencias regulatorias y de responsabilidad corporativa.
- Lograr la eficiencia en diferentes mercados con diferentes culturas.
- Llegar a nuevos segmentos de mercado no masivos.



Las empresas encuentran la diversidad no sólo en la fuerza de trabajo, sino también entre sus consumidores, y aprender a gestionar esta diversidad conlleva innegables ventajas competitivas. No obstante, no existen métodos de medición de los beneficios y los costes -que también los hay- asociados a las políticas de diversidad que estén ampliamente reconocidos y probados.

Respecto a los beneficios de gestionar la diversidad, existe un cierto grado de acuerdo en señalar que mejora el clima laboral y la reputación de la empresa, pero el efecto de ambas mejoras no tiene un impacto inmediato en la cuenta de resultados, de forma que estaríamos ante unos beneficios a medio y largo plazo. Más directa parece la relación entre la diversidad y la reducción de los costes de selección, puesto que se amplía automáticamente el número de potenciales candidatos. Esta ampliación resulta importante sobre todo en aquellos sectores que más están acusando la escasez de fuerza laboral.

3

MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

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



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

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



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

La **realidad migratoria**

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

La **diversidad cultural**

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



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

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

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

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

- Respeto a prácticas diferentes
- Igualdad de oportunidades
- Eliminación de las situaciones de desigualdad de hecho, manifestadas en la segmentación etnocultural entre escalas, categorías, puestos de dirección...

(Es decir, que los puestos de menor cualificación, salario y responsabilidad sean los ocupados por personas de origen extranjero o de grupos minoritarios o discriminados)



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

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

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



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

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

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

En el mundo laboral, la figura del mediador/a podría resultar útil.

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

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

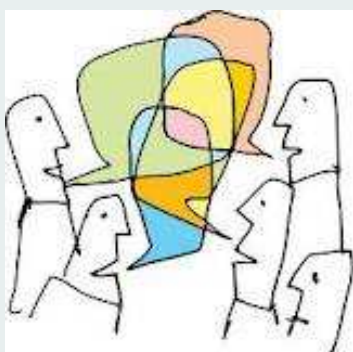


En la empresa actual, la comunicación es parte esencial de su actividad. Intencionalmente o no, las empresas comunican siempre. El ritmo vertiginoso de cambios y adaptaciones a los que está sometida en un mundo global y complejo, demanda una continua necesidad de organización, gestión y coordinación.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

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

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

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



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

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



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

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

COMUNICACIÓN.– IDEAS GENERALES EN UN PLAN DE COMUNICACIÓN

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

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

Proponemos tres objetivos en este ámbito comunicativo:

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

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

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

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



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

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

Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo

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

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

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



3.A.– DOCUMENTO DE SÍNTESIS

El presente informe se ha basado en un aspecto muy concreto de la Gestión de la Diversidad, como es la inserción laboral del colectivo inmigrante en las empresas del sector metal. Este documento de síntesis, está elaborado partiendo del diagnóstico de seis grupos de medidas de acción positiva para conseguir una buena práctica en relación a la inserción socio-laboral. Este diagnóstico tiene como objetivo observar y analizar la aplicación de 21 medidas de acción positiva que contribuyan a favorecer la Gestión de la Diversidad, en el ámbito de la gestión del reclutamiento, la contratación y la inmersión sociocultural de las personas inmigrantes.

Las medidas de acción positiva que se han elegido para hacer el estudio están diseñadas para abarcar los procesos más habituales que se producen en las empresas cuando se trabaja en clave de Gestión de la Diversidad. Este proceso se inicia con el reclutamiento y finaliza, habitualmente, con el acceso a la empresa del personal inmigrante. En este caso hemos querido ir un paso más allá y cuestionarnos también el aspecto de la integración social. Desde la perspectiva de una integración plena, el aspecto laboral debe ir siempre unido y vinculado a lo social. Las personas inmigrantes vienen con la idea de poder buscar un trabajo que les reporte un dinero con el objeto de poder ayudar a la subsistencia familiar, tanto en el de su lugar de origen como en el lugar que les acoge. El objetivo que debe dar sentido una correcta integración socio-laboral de este colectivo es evitar bolsas de inmigrantes recluidos en “guetos” y que se relacionen participando en entorno les acoge.

Para ello se ha contado con la participación de las empresas Pymes del Sector Metal ubicadas en las Comunidades Autónomas del País Vasco, Aragón y Asturias. Para lo cual se ha contado con la colaboración directa y fundamental de las federaciones que asocian a estas empresas. Concretamente son tres:

- **FVEM:** Federación Vizcaína de Empresas del Metal
- **FEMZ:** Federación de Empresas del Metal de Zaragoza.



- **FEMETAL:** Federación de Empresarios del Metal y Afines del Principado de Asturias.



Las medidas de acción positiva para apoyo en la integración de personas inmigrantes en la empresa analizadas, han sido las siguientes:

Ámbito Directivo:

- Conocer si existe una sensibilización de los directivos de la empresa sobre los aspectos que engloban la gestión de RRHH inmigrantes: legislación, normativa, aspectos culturales y sociales, etc.



Reclutamiento

- Uso de los servicios de empleo y bolsas de trabajo específicos o que tengan entre sus objetivos la inserción de personas inmigrantes
- Utilizar canales de difusión de la oferta de trabajo a los que tengan acceso las personas inmigrantes
- Si existen personas encargadas de realizar la selección, procurar que estén sensibilizadas en la diversidad cultural
- En las entrevistas de selección utilizar lenguaje sencillo y comprensible, buscando el entendimiento y la escucha activa
- Realización de prácticas de empresa con personal inmigrante

Contratación

- Facilitar a la empresa información sobre la legislación que regula la contratación de personas inmigrantes
- Facilitar a la persona inmigrante información sobre sus derechos y sus deberes con la firma del contrato asegurándose de la comprensión de los términos tanto por el idioma como por el sentido que en el país tienen los términos utilizados.
- Facilitar a la empresa información sobre legislación de obligado cumplimiento sobre la no discriminación y la igualdad de trato.
- Redactar manuales de pautas de fomento de la comunicación, así como la creación de canales y vías de comunicación/información eficaces.



Acceso a la empresa

- Establecer un protocolo de acogida: Charla de acogida o manual de acogida donde recoja quien es quien en la empresa (jerarquías), normas de la empresa (horario, jornadas, permisos, solicitud de los mismos,...), cultura de la empresa (importancia de aspectos que se consideren importantes en la empresa: puntualidad, higiene, vestimenta, comunicación entre compañeros/as, con clientela, etc.).
- Establecer un tutor/a (un empleado/a) durante los primeros días para que pueda explicar el funcionamiento de la empresa, pero ante todo las costumbres que puedan diferir de las del país de origen.
- Información sobre normas de seguridad e higiene y prevención de riesgos laborales. Elaboración de Guías en diferentes idiomas.



Formación y promoción

- Formación/información/sensibilización en interculturalidad para toda la plantilla
- Facilitar información a los/as trabajadores/as inmigrantes sobre las posibilidades públicas existentes para acceder a formación del idioma castellano
- Comunicación a los/as trabajadores/as las oportunidades de formación a la que tienen derecho para mejorar sus competencias profesionales a través de los programas de formación continua, como por ejemplo la que organiza la Fundación Tripartita, Centros de Formación públicos y privados, Organizaciones sindicales y patronales.
- Establecer actuaciones para hacer posible la compatibilización de la formación y el empleo, ajustando horarios por ejemplo

Integración Social

- Apoyo en la búsqueda de vivienda. Mediación por parte de la empresa con propietarios/as o puesta en contacto con servicios de apoyo a la búsqueda de vivienda
- Información relacionada con los trámites administrativos necesarios para cubrir las necesidades de los/as trabajadores/as inmigrantes en materias legales y jurídicas como pueden ser su situación legal o el reagrupamiento familiar, trámites bancarios, de Hacienda y Seguridad Social, etc
- Orientación sobre la posibilidad que tienen los/as trabajadores/as inmigrantes de acceder a los recursos que pueden prestarles los servicios sociales locales



RESULTADOS

Para la obtención de información que nos aporte datos objetivos, se ha realizado un cuestionario vía mail (<https://sites.google.com/site/gestiondeladiversidadfvem/>) a las empresas del sector metal que cumplen con los requisitos exigidos para participar en el estudio. Estos requisitos han sido, ser PYMES y que tengan un volumen de contratación de inmigrantes en relación a su plantilla.

De las respuestas obtenidas por las empresas participantes en relación a los seis grupos de acciones positivas, se extraen las siguientes conclusiones:

Ámbito Directivo:

Podemos afirmar que en las empresas del metal en las que cuentan con personal inmigrante, hay un 62% de directivos sensibilizados con los aspectos que engloba el proceso.

Captación Reclutamiento:

En cuanto a la captación podemos afirmar que las empresas del sector metal, en general, no están habituadas a utilizar servicios específicos que ayudan a la inserción laboral de los inmigrantes, siendo un 23% que recurren a ellas.

Captación Reclutamiento:

En cuanto a la captación podemos afirmar que las empresas del sector metal, en general, no están habituadas a utilizar servicios específicos que ayudan a la inserción laboral de los inmigrantes, siendo un 23% que recurren a ellas.

No obstante el 54% manifiesta que difunden sus ofertas de trabajo en canales a los que los trabajadores / as inmigrantes tienen acceso.

Otro dato relevante es que un 54% de las empresas Pymes del Sector Metal difunde sus ofertas de empleo en canales al que el personal inmigrante tiene acceso.

El dato que ha recibido el 100% de respuestas positivas ha sido el que las empresas Pymes del sector metal consideran que la persona responsable de la selección en su empresa está sensibilizada con la diversidad cultural. De hecho, en la entrevista de selección con personal inmigrante, todos los responsables de selección de las empresas del sector metal, utilizan un lenguaje lo más asequible para lograr que la comunicación sea efectiva procurando el entendimiento y la escucha activa



Contratación:

En el proceso de contratación, se dan las explicaciones necesarias e información sobre los derechos y obligaciones que se generan en el contrato a firmar, en un 85% de las empresas.

Las empresas del sector metal, en un porcentaje del 69%, disponen de información sobre legislación en relación a la no discriminación y la igualdad.

El 62% de las empresas Pymes del Sector Metal dispone de información de la normativa legal en materia laboral que regula la contratación de trabajadores/as inmigrantes

Acceso a la empresa:

En el capítulo de acceso a la empresa, podemos afirmar que la mayoría de las empresas, el 77%, tiene establecido algún tipo de protocolo de acogida. Bien pueden ser manuales donde se refleje la jerarquía de la empresa, normas como (horarios, jornadas, permisos etc.), aspectos culturales como la puntualidad, higiene, vestimenta, comunicación, etc. o bien reuniones de presentación de las nuevas incorporaciones.

Por otro lado, baja el porcentaje al 46%, cuando hablamos de una figura que durante los primeros días de la incorporación de una persona inmigrante, se ocupe de “guiarle” explicándole el funcionamiento básico y diario de la empresa, incidiendo en aquellos aspectos que puedan diferir de las costumbres y cultura de su país de origen.

Si bien un 62% de las empresas, dice tener algún canal de comunicación que permita que los/as trabajadores/as inmigrantes puedan comunicarse con la empresa de forma eficaz, concretamente, en materia de Prevención de Riesgos Laborales y normas de seguridad e higiene, tan solo el 15% de las empresas lo dispone escritas en otros idiomas, y ninguna de las empresas, redacta la información en los tablones, carteles, vestuarios, etc. teniendo en cuenta a los/as trabajadores/as inmigrantes. Esta última, es un área de mejora evidente en la Gestión de la Diversidad de la inmersión socio-laboral de las personas inmigrantes.



Formación y promoción:

En el capítulo de la Formación y la Promoción profesional de los/s trabajadores/as inmigrantes, se destaca por un lado, un porcentaje del 62% de las empresas del sector metal que informa a sus trabajadores/as sobre las posibilidades públicas existentes para acceder a la formación tanto del idioma castellano, como de la formación a la que tienen derecho para mejorar sus competencias profesionales.

Formación y promoción:

En el capítulo de la Formación y la Promoción profesional de los/s trabajadores/as inmigrantes, se destaca por un lado, un porcentaje del 62% de las empresas del sector metal que informa a sus trabajadores/as sobre las posibilidades públicas existentes para acceder a la formación tanto del idioma castellano, como de la formación a la que tienen derecho para mejorar sus competencias profesionales.

Sin embargo es el 38% de las empresas quien realiza formación interna dirigida a los/as trabajadores/as autóctonos/as en interculturalidad.

En cuanto a medidas de conciliación para acceder a la formación la mayoría de las empresas el sector metal consultadas, reconoce que carece de ellas y por lo tanto no las aplica, siendo el 15% la que las hace uso de

Integración Social:

El papel que adopta la empresa sobre la integración social del personal inmigrante es significativo. El 38% se implica directamente en proporcionar información relacionada con los trámites administrativos necesarios para cubrir las necesidades de los/as trabajadores/as inmigrantes en materias legales y jurídicas como pueden ser su situación legal o el reagrupamiento familiar, trámites bancarios, de hacienda, seguridad social, etc., así como de facilitar el acceso a la vivienda para los/as trabajadores/as inmigrantes mediante información y/o contacto con los servicios que se dediquen a esta intermediación.

Por último, el 23% de las empresas suelen informar a los/as trabajadores/as inmigrantes sobre el acceso a los recursos que puedan prestarles los servicios sociales locales.



3.B.– TRES MEJORES PRACTICAS

Tomando en cuenta este análisis y en base a las respuestas dadas por las empresas, las 3 empresas seleccionadas como buenas prácticas son:

1. TAMOIN ENERGIAS RENOVABLES S.L



2. DINAVAL CONSTRUCCIONES Y MONTAJES S.L

3. AINAIR S.L



4

EXPLORACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN EN LAS EXPERIENCIAS SELECCIONADAS.

Las conclusiones que se derivan de la información recogida en el este estudio son las siguientes:

- Las empresas Pymes del Sector Metal en general, están acostumbradas a tener que gestionar RRHH que pertenecen al colectivo de inmigrantes.
- En las empresas Pymes del Sector Metal, más de la mitad de sus cuadros directivos son sensibles a lo que supone la gestión de RRHH de inmigrantes.
- Las empresas Pymes del Sector Metal, en el proceso de captación y reclutamiento del personal trabajador inmigrante, utilizan un lenguaje lo más asequible en la entrevista personal para lograr una comunicación lo más eficaz posible para ambas partes, pretendiendo que las condiciones de trabajo queden lo más claras posibles.
- Las empresas Pymes del sector metal están por lo general bien asesoradas en cuanto a normativa legal en materia de contratación de personal inmigrante.
- Existe una amplia mayoría de empresas que disponen de un documento tipo “manual de acogida” genérico donde se explican las características de la empresa en cuanto a horarios, permisos, valores culturales, etc.
- La figura del “mentoring” es utilizada como un elemento facilitador de la integración de lo RRHH inmigrantes, aun no siendo esta práctica extendida en la mayoría de las empresas implicadas
- En materia de PRL, es una representación minoritaria la que se preocupa de editar manuales que informen sobre la prevención en los idiomas del personal trabajador inmigrante contratado.
- La información de carácter general que las empresas redactan para el personal está en castellano y no se traduce al idioma del personal inmigrante.
- Las empresas Pymes del Sector Metal tienen de forma generalizada con los/as trabajadores/as inmigrantes un canal de comunicación que les permite contactar con la empresa.
- Las empresas Pymes del sector metal se preocupan de que el personal inmigrante acceda a la formación para adquirir las competencias necesarias para una mayor cualificación de la misma manera que lo hacen con el personal autóctono.
- Las empresas Pymes del sector metal no son proclives a orientar en materia de integración social a sus trabajadores/as inmigrantes.



Recomendaciones y propuestas para las empresas Pymes del sector metal en España:

- Hay un camino que recorrer en la sensibilización del personal directivo y de producción autóctono para que el acceso de personal inmigrante se vea como un acto normalizado en nuestras empresas, mediante charlas, acciones formativas, etc.
- Sería beneficioso para todas las partes que participan en la captación de personal que se crearan vínculos más estrechos para poder obtener mejores resultados. Las asociaciones empresariales pueden jugar un papel de intermediación en esta tarea.
- La gestión de los recursos humanos inmigrantes tiene que enfocarse como una oportunidad para que las empresas obtengan un rendimiento económico y Social.
- Hay que incidir en materia de PRL para asegurar que los/as trabajadores/as inmigrantes acceden de manera efectiva a esta información.
- Para obtener buenos resultados en integración social de los/as trabajadores/as inmigrantes se debe abordar desde ámbitos de carácter social. La empresa tiene la obligación de ocuparse de la integración en el ámbito laboral.
- El mundo es cada vez más global y todos los/as trabajadores, sean inmigrantes o no, buscan un trabajo para llevar a cabo su proyecto de vida. Todos somos inmigrantes en un mundo globalizado.
- Todos los/as trabajadores/as inmigrantes están contratados por ese motivo, porque son trabajadores/as.
- Visualizar las diferencias culturales como un elemento positivo y de creación de valor.
- El conocimiento mutuo nos acerca y nos da oportunidades que ni imaginamos.
- Acciones posibles de RSE en materia que favorezcan la gestión de RRHH inmigrante:
 - Programas de Prácticas
 - Patrocinar actividades deportivas, culturales, etc.



Este tipo de actividades van a generar una serie de efectos positivos tanto cualitativos como cuantitativos, como son:

- Poseer una marca de empleo que posibilita a nuestra empresa en ser empleador de referencia para las comunidades inmigrantes, teniendo mejores opciones de candidatos para integrarlos en la organización.
- Trasladar a la sociedad la imagen de ser una empresa responsable que atiende a los retos a los cuales debemos dar una respuesta positiva e integradora.
- Potenciar los valores de la empresa entre los empleados para conseguir su implicación y compromiso hacia la empresa en la que trabajan.



DIFUSIÓN, TRANSFERENCIA Y VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

La difusión, transferencia y valoración de resultados está contemplada con el objetivo de hacerse eco de los resultados obtenidos, tal y como viene recogido en la Fase III. Para ello tenemos en cuenta los siguientes objetivos:

- 1.- Ofrecer, de una forma lógica y estructurada, toda la información necesaria para su aplicación.
- 2.- Favorecer procesos de innovación en el diseño, programación e implantación de medidas de gestión de la diversidad en el sector metal.
- 3.- Sensibilizar a las PYMEs del metal sobre los beneficios de la integración de prácticas de gestión de diversidad en su funcionamiento.
- 4.- Fomentar el establecimiento de canales de información e intercambio permanentes en temas relacionados con la gestión de la diversidad entre Administraciones Públicas –PYME –grandes empresas.
- 5.- Obtener un óptimo aprovechamiento de los resultados generados en la realización del proyecto poniéndolos a disposición de los colectivos destinatarios y de la sociedad en general.

Para llegar a conseguir estos objetivos se plantean las siguientes actividades:

- 1) Ajuste del plan de valorización
- 2) Identificación de responsables en los distintos grupos de interés: principalmente en las entidades representativas de las empresas del metal.
- 3) Valorización de los resultados del proyecto a través de la Red de Trabajo establecida en CONFEMETAL.
- 4) Publicación en las web de FVEM, FEMETAL Y FMEZ del producto final “Mejores prácticas para implantar la gestión de la diversidad en PYMEs del sector metal”.
- 5) Organización de una Jornada Final de “Puertas Abiertas” en las que se invitarán a organismos, tanto públicos como privados, con interés en la gestión de diversidad. Esta jornada se realizará al finalizar el proyecto en la CAPV (Bilbao).
- 6) Publicación de un Díptico dirigido a las empresa PYMEs con los resultados y las recomendaciones obtenidas.

En función de este planteamiento los resultados se enmarcan en tres categorías:

- A) Jornada de World café con la tres mejores prácticas
- B) Difusión a través de páginas web.
- C) Difusión de Jornada de Puertas abiertas.

5.-A) JORNADA WORLD CAFÉ



Estimado/a asociado/a:

Tal y como recordarás en junio iniciamos un Proyecto subvencionado por el Ministerio de Trabajo e Inmigración con el objetivo de detectar las mejores prácticas de la “Gestión de la diversidad en las Pymes del Metal” como fórmula para mejorar la integración socio-laboral de las personas inmigrantes y su contribución a los procesos empresariales.

Dentro de dicho Proyecto está programada una reunión de trabajo con el objeto de compartir las experiencias que tienen las empresas que reclutan y contratan personal inmigrante. Para realizar esta sesión, utilizaremos la metodología WORLD CAFÉ y estará dirigida por una experta en Gestión de la Diversidad, en materia de integración socio-laboral de inmigrantes.

Además de las empresas que han sido seleccionadas como las mejores prácticas, nos gustaría contar en esta sesión con aquellas empresas que estén interesadas en aprender y compartir su conocimiento y experiencia en esta materia.

Esta sesión se realizará el 21 de octubre, de 11:30 a 13:30, en la Federación Vizcaína de Empresas del Metal.

Agradeciéndote la atención prestada y la colaboración, te ruego que en caso de estar interesado/a o querer recibir información adicional te pongas en contacto con nosotros por e-mail en julia@fvem.es antes del 19 de octubre

Un cordial saludo,

Jaime Fernández Alcedo
Director Gerente

5.B) DIFUSIÓN A TRAVÉS DE PÁGINAS WEB

El estudio “Mejores Prácticas de la Gestión de la Diversidad en las PYMES del Sector Metal” está disponible en las siguientes direcciones de web:

- www.fvem.es
- www.femz.es
- www.femetal.es

Además en la página web de CONFEMETAL se hará difusión del estudio posibilitando el acceso al mismo mediante el enlace correspondiente:

- www.confemetal.es

The image is a collage of three web pages. At the top right is the CONFEMETAL logo, which includes the text 'Confederación Española de Organizaciones Empresariales del Metal' and a stylized 'E' logo. Below this is a screenshot of the FEMZ website, showing a navigation menu with items like 'Mapa Web', 'Contacto', and 'Registro', and a main content area with a red header and various news items. At the bottom left is a screenshot of the FVEN website, featuring a large image of a bridge and the text 'Impulsando Bizkaia'. The collage also includes a 'CATÁLOGO EMPRESARIAL' logo and a 'Coyuntura' logo.

5.C) DIFUSIÓN DE JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS

En cuanto a esta categoría de difusión, valoración y transferencia de resultado se ha realizado una “Jornada de puertas abiertas” el 27 de octubre de 2011, en la sala de conferencias de la Federación Vizcaína de Empresas del Metal, sita en Bilbao, Plaza e Euskadi, 9 bajo.

La convocatoria utilizada para esta Jornada de Puertas Abiertas es la siguiente:



TEMAS DEL METAL

“LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA”

LA GESTIÓN DE EXTRANJEROS COMO FACTOR DIFERENCIADOR

Fecha: 27 de Octubre de 2011

Lugar de celebración: FEDERACION VIZCAINA DE EMPRESAS DEL METAL (Plaza Euskadi, 9 – Bajo - Bilbao 48009)

PRESENTACIÓN

La **gestión de la diversidad** es una estrategia empresarial orientada a la creación de un sistema incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial en la medida en que un clima de satisfacción de los empleados genera resultados.

Es un elemento estratégico de la empresa y a la vez una iniciativa asociada a la alta dirección en la medida en que exige su compromiso y está estrechamente vinculada a la Gestión de Personas.

La gestión de la diversidad permite a las empresas obtener una mayor captación de recursos humanos, reduce los gastos laborales y el absentismo, mejora la relación y la imagen de la empresa con la comuni-

OBJETIVOS

Trasladar a los asistentes la importancia de incorporar estrategias de gestión de personas extranjeras en el ámbito de los RRHH y mostrar las diferentes experiencias exitosas habidas en las Pymes del Metal.

DIRIGIDO A

Empresarios, Directores generales, Directores de RRHH, y todos aquellos Responsables en la empresa en asuntos relacionados con esta materia.

PROGRAMA

09:30 Recepción de Asistentes y entrega de Documentación.

09:40 Presentación de la Jornada. **D. Jaime Fernández Alcedo – Director Gerente de FVEM**

10:00 **Enrike Velez de Mendizabal** - Responsabilidad Social Empresarial- Gizarte Erantzukizunaren Arduraduna Fondo Formación Euskadi S.L.L.

Objetivo y alcance del estudio presentado

La Gestión de la Diversidad en la PYME española en el sector metal

Resultados obtenidos de las empresas participantes en el estudio.

Conclusiones y recomendaciones.

11:30 Ruegos y preguntas

CONDICIONES DE REALIZACIÓN

Fecha y horario de realización

27 de octubre de 2011

09:30 a 13:00 horas

Inscripción

La inscripción se realizará por fax: 94 434 25 19

o Correo Electrónico (julia@fvem.es)

Nº plazas

(Asistencia limitada)

Actividad Subvencionada por la Dirección General de la Economía Social, del trabajo autónomo y de la responsabilidad social de las empresas.

Ministerio de Trabajo e Inmigración.