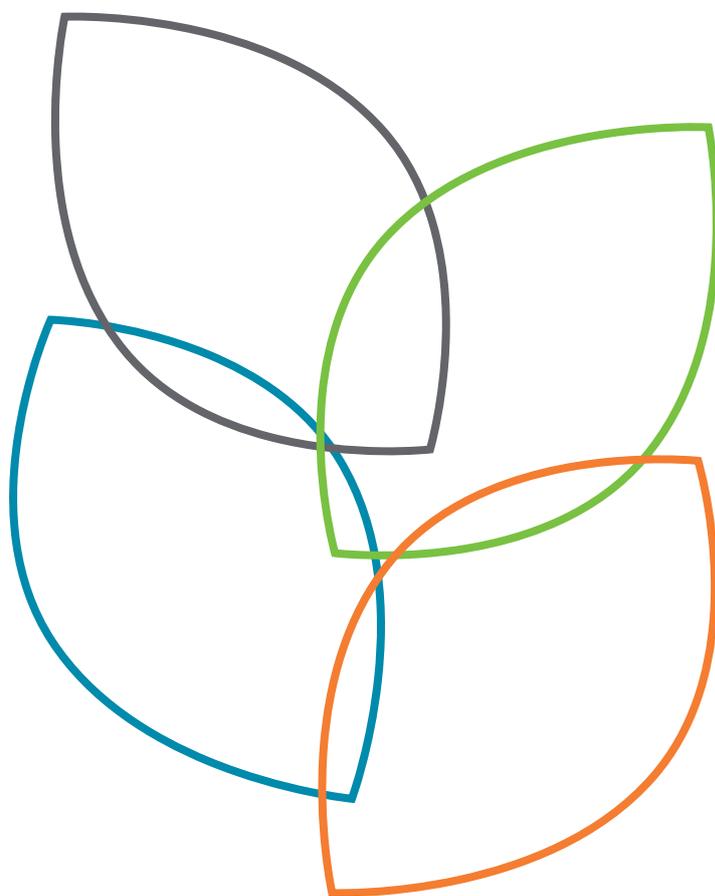


# guía para la gestión de la diversidad interna



## Fundación Seres

Han colaborado:



## Definición diversidad

Del lat. diversitas, - tis).  
1. f. Variedad, desemejanza, diferencia.  
2. f. Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.

Fuente: R.A.E

## ¿Qué es un plan de diversidad?

Es una herramienta que articula los mecanismos necesarios para ofrecer igualdad de oportunidades a todos los empleados, con independencia de factores como el género, la raza, religión,...

Tipos de diversidad:

género etnia  
religión raza  
discapacidad  
orientación sexual  
cultural

## ¿Por qué es importante?

El diálogo con los grupos de interés ha adquirido una importancia vital en el desarrollo de la estrategia de RSE y de la propia estrategia de negocio de las compañías. Este diálogo comienza por la identificación de los grupos de interés y el establecimiento de canales de un diálogo fluido con ellos. El objetivo perseguido es *generar una relación de confianza que permita identificar y anticipar necesidades*.

La práctica de un diálogo "*estructurado, sistemático, ordenado y periódico*" permite obtener una percepción más real del entorno, retroalimentar las estrategias de negocio y ser más eficaces anticipando, posibles amenazas y oportunidades para el futuro.

La gestión de la diversidad de la compañía cobra relevancia a la hora de abordar el diálogo con los empleados, y esta crece en importancia a medida que se incrementa la importancia de los Recursos Humanos (RRHH) en el activo de la empresa.

Aunque en esta guía la hemos centrado en los *RRHH*, esta gestión podemos extenderla a otros grupos de interés: *clientes, proveedores, sociedad,...* Grupos de interés también claves para el desarrollo del negocio.

## ¿En qué momento es necesario?

La gestión de la diversidad debería ser un elemento más en la gestión de los RRHH y un atributo de la cultura empresarial.

El éxito de la gestión de la diversidad viene por creer en la diversidad, por no ser una respuesta estacional.

La realidad sociocultural de la empresa es un elemento clave a la hora de avanzar en la implementación de estas políticas y podemos encontrarnos con empresas que, pese a creer en la diversidad, no han tenido la necesidad de implementar un Plan.

Sin embargo, son múltiples las razones que acompañan la puesta en marcha de un plan dentro de una organización:

- Objetivos de crecimiento, que provocan movimientos organizativos.
- Definición de estrategias globales.
- Enriquecimiento de la cultura corporativa.

- Definición de las personas como ventaja competitiva.

- Reducción de costes.

- Atracción del talento y desarrollo de la innovación.

Esta gestión de la diversidad tiene que responder a la realidad de cada organización y también a la composición de cada unidad de negocio. Es un concepto integral que admite articulaciones muy diversas según las necesidades específicas.

Para las empresas de servicios donde el capital humano es la esencia del negocio, la diversidad es una palanca de desarrollo que permite obtener la diferenciación tan deseada.

Concretamente, en un entorno donde los mercados, culturas y sociedades son cada vez más globales los equipos de trabajo deben estar compuestos por profesionales de gran talento que permitan ofrecer un servicio excepcional al cliente. Y es aquí donde la multiculturalidad permite afrontar retos de muy diversa naturaleza, así como valorar puntos de vista diferentes y ejercer el liderazgo de forma integradora.

Por otro lado, en el caso de las empresas tecnológicas su valor diferencial es la innovación y es aquí donde la diversidad, una vez más, juega un papel importante dado que su población de mercado, cliente y producto es global e incluye todo tipo de segmentos de mercado.

**Objetivos de crecimiento,**  
que provocan movimientos  
organizativos.

Enriquecimiento  
de la **cultura  
corporativa.**

Definición de las  
personas como **ventaja  
competitiva.**

Definición de  
**estrategias globales.**

**Reducción  
de costes.**

Atracción del  
**talento** y desarrollo  
de la **innovación.**

## Dificultades, retos y palancas de apoyo

Implantar un sistema de gestión de la diversidad no es un proceso sencillo ya que requiere compromiso, esfuerzo y, en muchos casos, un cambio en la cultura empresarial.

Para lograr este cambio cultural e identificar los prejuicios inconscientes de la empresa debemos tener en cuenta tanto los aspectos de la organización como los individuales de cada uno de sus profesionales. En el ámbito organizacional, se trata de integrar la diversidad en todos los procesos de la

empresa: en los procedimientos de reclutamiento, evaluación, definición de productos, convertirla en un elemento transversal... y en cuanto a los empleados nos encontramos con la dificultad de crear un clima de confianza y superar los sesgos.

Otro obstáculo vinculado con el desarrollo de un plan de diversidad es la falta de existencia de herramientas que midan los resultados obtenidos. Por tanto, es importante realizar un diagnóstico del entorno de la empresa para eliminar este tipo de barreras.

Al mismo tiempo, su cumplimiento desemboca en algo muy positivo. Motivación, facilidad en el trabajo en equipo, empatía con el compañero, calidad en los trabajos, alineación entre tu vida personal y profesional. Además, podemos encontrar dos grandes palancas de apoyo: la escucha activa que permita conocer los puntos sensibles de la diversidad que existe en tu compañía y que las políticas sean respaldadas por la alta dirección.

Por tanto, sin duda los mayores retos que tienen las compañías son la involucración a todas las áreas, construir más internamente y ser percibidas como empresas que creen en la diversidad y con unas políticas sólidas y justas en este sentido.



# Cinco pasos claves para poner en marcha un plan de diversidad

## 01

---

### Diagnóstico del entorno externo e interno de mi compañía.

Comprender cuál es la situación actual y en qué dirección debo avanzar. ¿Conozco la heterogeneidad de los RRHH de la empresa? Identificación de colectivos.

## 02

---

### Ponerse en la piel de todos los empleados.

¿Soy consciente de los retos que deben afrontar las personas “diferentes” de la empresa? y de cómo repercuten esos retos en la empresa?: rotación, equipos,...

## 03

---

### Puesta en marcha de un plan de gestión de la diversidad y comunicación.

Contrastado con los empleados, que sirva para articular mecanismo necesarios que garanticen la igualdad de oportunidades a todos los empleados. Adecuados a las necesidades de cada colectivo. Paralelamente, realizar una comunicación orientada hacia la normalización de la diversidad.

## 04

---

### Medir y reconocer.

Contrastar y medir los avances generados para garantizar el cumplimiento y avance. Incorporar en los objetivos de los empleados aspectos relacionados con el plan.

## 05

---

### Crear canales de escucha.

El plan se puede adaptar a nuevos retos y realidades.

## Plan de acción

**Caso práctico:** Gestión de la diversidad en una empresa. Integración laboral en una factoría a personal originario de un país en el que la religión, alimentación e integración laboral de las mujeres en el mundo laboral (y social) es diferente a la local. La empresa productora cuenta con un elevado porcentaje de mujeres en sus cuadros de trabajo intermedios. La organización, entre los beneficios para los empleados, ofrece servicio de restauración.

### 1. ¿Qué reto queremos responder?

Conocimiento de la realidad de la <b>empresa</b> .	Ser consciente de los retos a los que se enfrentará la empresa, de los grupos de interés, empezando por la alta dirección. Además, podemos empezar creando un equipo de trabajo para hacer frente al reto.
Ponerse en la piel de todos los <b>empleados</b> .	Concienciar y sensibilizar a la plantilla acerca de la diversidad para facilitar la integración de los nuevos empleados.
Concienciar y sensibilizar a la <b>dirección</b> .	Ofrecer un servicio de restauración acorde a los requerimientos culturales de todos los empleados.
Construir un <b>equipo de trabajo</b> y asignar responsables.	Garantizar el funcionamiento de los equipos de trabajo, independientemente del origen étnico de cada empleado y de su género.

### 2. Diseñar un plan de trabajo periódico

Establecer <b>objetivos</b> y definir los indicadores que permitirán medir el avance.	<p><b>Objetivos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Garantizar que todos los días existirán al menos dos opciones de menú acordes a las necesidades de los diferentes grupos de empleados.</li> <li>Nivel 0 de conflictividad en la gestión de equipos.</li> <li>2) Garantizar que el 100% de los empleados han podido conocer las principales características y costumbres de cada grupo de diversidad, tanto locales como foráneos.</li> <li>3) Respetar las necesidades y prácticas religiosas.</li> </ol>
Identificar las <b>áreas internas y externas</b> que facilitarán la consecución de los objetivos.	<p>Identificar las áreas de la compañía que trabajarán directamente con los empleados en cada uno de los objetivos.</p> <p>Contactar con las entidades que pueden ayudar a compartir conocimientos de los principales rasgos de identidad cultural.</p>
<b>Involucrar</b> a las diferentes áreas de la compañía.	Involucrar a toda la compañía en el desarrollo del proyecto, a diferente nivel en función de su implicación.
<b>Diseñar</b> actuaciones ajustadas a los objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diseñar con la empresa concesionaria de catering, un programa de menús adaptados a las nuevas necesidades.</li> <li>2) Identificar actuaciones de sensibilización de la plantilla.</li> <li>3) Crear espacios específicos para el culto y rezo, y adaptar las rutinas de trabajo a sus necesidades religiosas.</li> </ol>

### 3. Comunicar

Diseñar un plan de <b>comunicación</b> ajustado al plan de acción.	Establecer un plan de comunicación que acompañe la difusión de la información sobre diversidad y de los avances generados.
--	--

### 4. Medida y evaluación periódica de los avances generados.

<p>Contrastar el <b>cumplimiento</b> de los objetivos establecidos.</p> <p>- Número de incidencias generados por la no aceptación de la diversidad.</p>	<p>- % de representación de colectivos diversos.</p> <p>- Valoración del aprendizaje de la plantilla en las jornadas de diversidad.</p>
---	---

---

## Otras ideas para el diseño de actuaciones del plan de trabajo:

- Planes de crecimiento interno que garanticen que la diversidad esté presente en todos los niveles del organigrama.
- Planes de reclutamiento que garanticen la no exclusión.
- Jornadas de la diversidad en la que representantes de diferentes colectivos exponen las principales características de su grupo.
- Identificación de hábitos alimentarios de personas pertenecientes a otras culturas y religiones. Establecer protocolos de actuación para responder a sus necesidades en servicios de comida en la propia compañía o fuera de ella.