

DIVER_CIONARIO I

Claves para gestionar la inclusión en las organizaciones



Este documento es una traducción y adaptación del “Diversity Pocket Book” de Linbert Spencer publicado por Management Pocketbooks Ltd. en 2004 e impreso en el Reino Unido. La **Fundación Cepaim** agradece al mencionado autor la cesión de derechos para la preparación y difusión de una versión en español.

En la página final de la publicación se presenta una breve descripción del trabajo de Linbert Spencer.

Diver_cionario I: Claves para gestionar la inclusión en las organizaciones

Redacción final y adaptación de textos

Luis Salerno García

Revisión de contenidos

Carolina Olivero González

Equipo de traducción

Aida Carrascosa Belmonte

Carolina Olivero González

Laura Ramos Aranda

Marcos López Vázquez

Colaboración:

Sandra Delgado

Coordinación

María Ángela Prialé / Marta Gómez de la Vega

Programa de Gestión de la Diversidad en las organizaciones

www.cepaim.org

Diseño y maquetación:

Diversidad Visual S.L. – Marcelo Cantó.

El Diver_cionario I se ha realizado gracias al apoyo del Ministerio de Trabajo e Inmigración y del Fondo Social Europeo. Las opiniones expresadas son del equipo responsable del mismo y no reflejan necesariamente las opiniones de las entidades financiadoras.





DIVER_CIONARIO I

CLAVES PARA GESTIONAR LA INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

¿A quién va dirigido este libro? ¿Qué queremos conseguir? / El valor de la diversidad / Las cuatro “A”

9

UNA VISIÓN GENERAL DE LA DIVERSIDAD Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Igualdad de oportunidades / Diversidad / Similitudes / El valor agregado de las diferencias / La diversidad e igualdad de oportunidades / La gestión de la inclusión / Normativa sobre igualdad de oportunidades en el empleo y en materia de seguridad social.

13

UN MARCO DE TRABAJO ESTRATÉGICO

Una estrategia coherente / Imagen, liderazgo y responsabilidad / Una estrategia de comunicación / Dar a conocer la legislación sobre igualdad de oportunidades / Desarrollo de una cultura de igualdad / Desarrollo de un proceso para atraer demandantes de empleo más diversos / ¿Cómo poner en marcha el motor?

27

CREANDO VALOR CON LA DIVERSIDAD

¿En qué me beneficia la diversidad? / ¿Encargado/a de? ¡Puedes causar un gran impacto! / ¿Por qué satisfacer a una clientela diversa?

33

EN MARCHA

Requisitos / Las 5 D: deseo, definición, decisión, determinación, disciplina / Un rol clave / Céntrate en aquello que quieres / Prepárate para hacer cambios / No pierdas el ritmo de la música / Evaluación: incluye diversidad

37

LAS 5 C	45
Creando y sosteniendo una plantilla más diversa: compromiso, competición, cultura, comunidad, contribución.	
PROMOVIENDO LA DIVERSIDAD	55
Un/a promotor de la diversidad / Informa y sensibiliza / Apoya a la dirección / Facilita el acceso a la información, redes y contactos / Evalúa el impacto / Informa a la dirección / ¿Qué puedo hacer en mi equipo o área de trabajo?	
¿CÓMO AFRONTAR LAS DIFICULTADES?	61
Demuestra tu compromiso / Considera alternativas / Comunícate y toma medidas	
UN LISTADO DE LA DIVERSIDAD	63
¡Hay que estar siempre al día! / Reflexiona sobre los principales puntos del listado.	
PARA EMPEZAR CON BUEN PIE: ¿MARCAMOS OBJETIVOS PERSONALES PARA LA DIVERSIDAD Y LA IGUALDAD?	67
Un cuestionario introspectivo	
BIBLIOGRAFÍA	69
EL TRABAJO DE LINBERT SPENCER	71



INTRODUCCIÓN

¿A QUIÉN VA DIRIGIDO ESTE LIBRO? ¿QUÉ QUEREMOS CONSEGUIR?

Va dirigido a todas las personas que tienen la responsabilidad de dirigir, administrar y apoyar equipos de trabajo o que poseen la capacidad de influenciar en sus demás compañeros/as del entorno laboral.

Ofrece consejos prácticos y constituye una guía sobre cómo ejercer un liderazgo capaz de atender efectivamente la diversidad y procurar la consecución de la igualdad.

Las personas responsables de equipos podrán reconocer la utilidad de la gestión de la inclusión y cuáles son los beneficios de aprovechar la diversidad de experiencias de las plantillas de manera eficaz.

El objetivo del **Diver_cionario I** es demostrar de qué manera se puede inspirar al personal y cómo crear valor a partir de la diversidad de los equipos.

EL VALOR DE LA DIVERSIDAD

Valorar activamente la diversidad permite que las organizaciones ofrezcan cada vez más a su clientela o usuarios/as al favorecer el compromiso y la dedicación en gran parte de su personal.

La diversidad es importante porque:

- La variedad de percepciones, pensamientos y aproximaciones se da cuando existe un grupo de personas con diferentes orígenes, sexos, edades, perfiles u otros aspectos, lo cual otorga valor a las organizaciones.
- Es ético, socialmente deseable y económicamente sensato el luchar contra la discriminación, promover la igualdad de oportunidades y valorar las diferencias.
- Al favorecer la participación de las plantillas y el trabajo de grupo, la calidad y la cantidad de su rendimiento se verán favorecidas.

10

LAS CUATRO “A”

Cuando se trata de obtener mayor rentabilidad, tener más efectividad para llegar a diferentes públicos o atender las necesidades de varios colectivos, es muy importante comprender las implicaciones de la diversidad. Así, tener en cuenta las cuatro “A”, es de mucha utilidad para lograr una mayor eficacia y rentabilidad:

- **El Acceso a los mercados, clientes o determinados grupos sociales es de vital importancia** para la supervivencia y crecimiento de cualquier organización. El no comprender la naturaleza de un nicho de mercado o de un grupo en concreto, hará difícil o tal vez imposible llegar hasta ellos. **Las organizaciones que no reflejan la diversidad del entorno pueden correr el riesgo de que, a largo plazo, sean rechazadas por él.**
- **Ser una organización Atractiva para la plantilla y las entidades inversoras o financiadoras es clave.** Las organizaciones realmente exitosas se convierten en lugares atractivos para profesionales dispuestos/as a emplear su experiencia y energía y para aquellas personas que quieren invertir su dinero, el dinero de sus clientes o de los/as ciudadanos/as.

Valorar la diversidad y la práctica efectiva de la igualdad de oportunidades es tan importante como la ética organizacional, ser buen/a empleador/a, impartir formación cuando se trata de atraer inversionistas o llevar adelante una estrategia de *fundraising* o ser transparente y rendir cuentas adecuada y oportunamente. En esa continua búsqueda de profesionales con talento la atención a la diversidad es un catalizador. Las personas queremos estar en un entorno de trabajo donde nuestra contribución sea valorada y buscada. **El talento no viene en un solo tamaño, color, sexo, género, orientación sexual o desde la misma formación académica.**

- **Anomia social:** La anomia es un estado en el cual prima la carencia de normas sociales o morales, donde ciertos grupos e individuos se “alejan” de la sociedad. Si un grupo en concreto llega a la conclusión de que no tiene interés en “participar” en la sociedad, probablemente sentirá o asumirá que no importa lo que haga o cuan antisocial o inaceptable sea porque no tiene nada que perder. **La estabilidad de una sociedad es claramente deseable y la necesidad de que todo el tejido organizacional se implique en el bienestar económico y social de una nación es evidente.** Asegurarse de que ningún estrato de nuestra sociedad se encuentre en un estado de anomia no solo es responsabilidad de los “agentes sociales”. Las organizaciones (públicas o privadas), en especial aquellas que proveen los servicios públicos, no deben dejar de lado o rechazar a la sociedad a la que sirven. Las comunidades sanas y en correcto funcionamiento son cruciales para un continuo bienestar económico.
- **Ahorrar el coste de la discriminación.** El coste más innecesario y perjudicial para una organización es el causado por la discriminación. Habitualmente, ese coste se traduce en un “paquete” que trae consigo publicidad negativa, daños a la moral de la plantilla, aumento del absentismo laboral y rotación del personal y, por supuesto, penalizaciones financieras. Así, el daño continúa aún después de ocurrido el hecho discriminatorio. En particular, la pérdida de reputación puede ensombrecer la efectividad organizacional, la imagen y la rentabilidad durante muchos años. Al mejorar la capacidad de acceso a los mercados y a la clientela u otros públicos de interés (por ejemplo en el caso de las entidades de carácter no lucrativo u organismos de la administración pública) y el atractivo para atraer talento e inversión, se puede prevenir la anomia en una sociedad y alejar el coste de la discriminación. Esas son algunas de las razones de por qué es importante atender a la diversidad.



UNA VISIÓN GENERAL DE LA DIVERSIDAD Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Los términos igualdad de oportunidades y diversidad no son lo mismo. Mucha gente los utiliza como si fueran intercambiables. Así, a menudo piensa que “diversidad” es una nueva expresión para referirse a la igualdad de oportunidades. Esta concepción errónea puede tener consecuencias relevantes en las decisiones que una organización toma cuando incursiona por la senda de la igualdad y diversidad.

Igualdad de oportunidades significa:

- Enfrentarse a la discriminación y a la desigualdad
- Imparcialidad, decencia, respeto y estándares elevados de comportamiento entre las personas y los grupos.
- Demostrar la voluntad de desarrollarse – uno/a mismo/a - con el objetivo de mejorar el crecimiento y desarrollo de los demás.

En el entorno de las organizaciones, la igualdad de oportunidades es un concepto respaldado por la legislación. Supone que éstas faciliten un espacio apropiado y pertinente para la participación, el desarrollo y el avance de las personas y los grupos. Al mismo tiempo, la igualdad de oportunidades exige a dichos actores que se comporten de cierta manera cuando estén interactuando con los demás.

Desde una perspectiva individual, experimentar la igualdad de oportunidades es creer firmemente que tenemos acceso y verdaderas opciones de participar y contribuir en las actividades o procesos de una organización y que estamos recibiendo un trato correcto y adecuado con relación a nuestras habilidades y circunstancias.

DIVERSIDAD

La diversidad es algo que existe. Está allí. No es una opción o algo que decidimos tener o no tener. Allí donde hay dos o más personas ya hay diversidad. **La diversidad es diferencia** y cada ser humano es diferente de los demás.

Nuestras diferencias pueden girar en torno a:

- Los antecedentes familiares
- La edad
- El origen étnico
- El género
- Las capacidades físicas, las cualidades y el aspecto
- La nacionalidad
- La orientación sexual
- La identidad de género
- La formación
- El estado civil
- La situación familiar
- Las creencias religiosas
- La experiencia de vida y laboral
- Todas las demás experiencias que nos hayan podido ocurrir o que hayan influenciado en nuestro pensamiento.

Las diferencias entre nosotros/as nos proporcionan una gama única de atributos y características y una particular visión del mundo. Nuestros usuarios/as y nuestra clientela, entre otros agentes del entorno, personifican la diversidad.

Por lo tanto, las organizaciones que quieran ser más exitosas deberán reconocer, capitalizar y maximizar la diversidad de su personal. El punto de partida para las organizaciones es reconocer el valor de la diversidad de su equipo de trabajo y luego, buscar activamente un beneficio del mismo.

Nuestro equipo de trabajo tiene aspectos adicionales de diversidad que tenemos que tener en cuenta. Además de presentar la mayoría - sino todas - de las diferencias enumeradas con anterioridad, podemos contar con:

- Trabajadores/as a tiempo parcial
- Personal temporal
- Personas que trabajan desde casa y teletrabajadores/as
- Subcontratados/as
- Consultores/as
- Personal de apoyo
- Especialistas
- Plantillas remotas (a distancia), especialmente en el caso de organizaciones transnacionales.

En cualquier caso, es importante y necesario reconocer y buscar los beneficios proporcionados por estas diferencias.

SIMILITUDES

Existe una tendencia natural de los seres humanos de gravitar hacia aquellas personas con las que se asemejan. Sentimos más comodidad, relajación, seguridad, distensión y libertad cuando estamos al lado de gente que se parece a nosotros(as). El famoso dicho “dime con quién andas y te diré quién eres” resuena con fuerza en la mayor parte de los entornos sociales y en muchas organizaciones.

A pesar de que muchas organizaciones declaren que prefieren a individuos que incorporen enfoques diferentes e innovadores, en la práctica sus comportamientos sugieren que la diferencia cuenta poco o nada y se da más importancia a las semejanzas. Como, por lo general, este proceder no es consciente o deliberado, a menos que se lleve a cabo alguna acción positiva para reconocer y promover el valor de la diversidad, el orden más antiguo prevalecerá.

Es importante recalcar que esto puede suceder - y ocurre a menudo - sin existir ningún incumplimiento de la legislación de igualdad de oportunidades o de las políticas organizacionales.

EL VALOR AGREGADO DE LA DIFERENCIA

La uniformidad (de políticas, procesos, etc.) mantiene unidas a las organizaciones, sin embargo, es necesario que exista una diversidad tal que impida que sucumban o se queden rezagadas. Un sistema necesita “oxigenarse”, su sostenimiento requiere de la suficiente variabilidad dentro de sí para hacer frente o sobrellevar los cambios del entorno, entre otras cosas. La diferencia agrega un valor añadido. Las semejanzas mantienen unidos a los equipos y los ayudan a trabajar juntos; las diferencias, en cambio y complementariamente, no solo mantienen viva y resistente a la organización, sino también hacen que nuestro trabajo sea más creativo, efectivo y eficiente.

Semejanza y diversidad son como las dos caras de una misma moneda. Ambas son necesarias si queremos que la moneda tenga algún valor. Así, cuanto más juntas estén, mayor será el valor de la “divisa”; separándolas, simplemente se devalúa.

Las organizaciones necesitan apoyar a sus plantillas para que comprendan y valoren aquellos elementos que tienen en común y que les une. Al mismo tiempo, necesitan reconocer, admitir y capitalizar las diferencias que las personas llevan al lugar de trabajo y fomentar en ellas, de manera sistemática, la exposición y el uso de estas diferencias.



LA DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Para beneficiarse de la diversidad las organizaciones deben tener establecidas, de manera firme y clara, políticas de igualdad de oportunidades. **Éstas, constituyen el medio y el beneficio que otorga la diversidad es el fin.** Las personas que pertenecen o están asociadas a grupos tradicionalmente marginados (minorías étnicas, personas con discapacidad, hombres y mujeres homosexuales, mujeres en algunos roles, etc.) necesitan estar protegidas y apoyadas por políticas de igualdad de oportunidades para asegurar que puedan ser recompensadas en caso de sufrir discriminación.

En el mismo sentido, **se requiere que las políticas se traduzcan en prácticas efectivas de igualdad de oportunidades.** No obstante, es posible contar con ellas, tenerlas en pleno desarrollo y no obtener ningún beneficio. Una de las razones es que, cuando nos centramos en las desventajas de los grupos y no en ellos mismos, los temas de igualdad de oportunidades habitualmente devienen en políticas, procedimientos y actividades diseñadas para prevenir o responder a la discriminación y poco más.

Aprovechar la energía que la diversidad humana potencialmente aporta a una organización requiere mucho más que un enfoque antidiscriminatorio.

Las políticas y prácticas de igualdad de oportunidades se deben poner en práctica aún cuando se esté intentando incrementar la diversidad en ciertos departamentos, ciertas áreas o en determinados niveles dentro de la organización.

De vez en cuando, las organizaciones se enfrentan a prioridades que entran en conflicto, mientras implementan la agenda de igualdad de oportunidades y diversidad. “¿Deberíamos promocionar a una determinada minoría étnica, a personas inmigrantes o a las mujeres, o deberíamos realizar una competición abierta y arriesgarnos a que nadie lo logre?”

Es de vital importancia, y más aún en nuestro tiempo, que las organizaciones tengan clara su visión, sus valores y prioridades. En el caso mencionado, pueden actuar como agentes que impulsen y lideren el debate en torno a la diversidad y se conviertan en una plataforma de intercambio que haga posible obtener conclusiones conocidas y discutidas por todos los agentes involucrados, aunque no se logre un acuerdo unánime.

Un reconocido psicólogo norteamericano, Frederick Herzberg, dijo: “El hombre tiene dos grupos de necesidades. Aquellas, como ser humano, de crecer psicológicamente y las otras, como animal, de evitar el dolor.” Dentro del entorno laboral mencionó a dos factores

que satisfacen tales necesidades: la motivación y la salud laboral¹.

Así, el valorar la diversidad y la igualdad de oportunidades puede entenderse como la consecución de ambos tipos de necesidades. Con dicho planteamiento, podríamos comprender porque con frecuencia “el no sentirse o el no ser discriminado/a con relación a tal” no es, en sí, motivador para las personas. **Las organizaciones efectivas deben prestar atención tanto a los factores de motivación como a los de salud.**

Los **factores de motivación** permiten lograr la satisfacción a través de:

- La responsabilidad de la organización
- El desarrollo personal
- El reconocimiento
- Los logros
- **La Valoración de la diversidad**

18

Los factores de salud evitan la insatisfacción y el descontento a través de:

- La seguridad laboral
- Los salarios
- Las condiciones laborales
- **La Igualdad de oportunidades**

1 Definición sobre la salud laboral:

Según la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.), la salud laboral tiene como objetivo “fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, prevenir todos los daños a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo, protegerlos en su trabajo contra los riesgos para la salud y colocar y mantener al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas”.

<http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_sp_web.pdf> [Consulta: 17 de octubre de 2010]

LA GESTIÓN DE LA INCLUSIÓN

Para muchas personas, el término “gestión de la diversidad” se relaciona, por lo general, con dificultades y problemas a ser solucionados. En consecuencia, cursos, programas y políticas llamadas de “gestión de diversidad” se perciben, con frecuencia y de manera subconsciente, como un “problema” y no como la oportunidad que pueden ofrecer. Este enfoque no es positivo y afecta el interés en favorecer la igualdad de oportunidades y la diversidad.



No es posible gestionar la diversidad. Esta afirmación, muy probablemente, te habrá sorprendido. La siguiente comparación puede resultar ilustrativa para comprenderla: **la diversidad es como el tiempo, existe, queramos o no.** Podemos usar bien el tiempo, abusar de él, “sacarle partido” o desperdiciarlo, pero no podemos gestionarlo. Cuando tenemos la intención de “*gestionar nuestro tiempo*” de manera más eficiente, en realidad *procuramos mejorar nuestra propia gestión*. En el mismo sentido, cuando nuestro objetivo es la diversidad, la meta es aumentar los beneficios que obtenemos de ella. Por eso, en realidad, debemos enfocarnos en **gestionar la inclusión**.

SUPOSICIONES

Existen varias suposiciones simples en las que se basa la necesidad de “gestionar la inclusión” y su importancia en términos de diversidad:

1. La mayoría de los grupos de trabajo están integrados por miembros que no están completamente comprometidos/as con el trabajo de equipo y, por consiguiente, no rinden al 100 %.
2. A menudo, los miembros del equipo que no están completamente comprometidos/as con el trabajo, no se sienten incluidos/as en él.
3. Las personas que se sienten excluidas suelen pertenecer, en un porcentaje considerablemente alto, a grupos que están “tradicionalmente marginados”.
4. En las organizaciones hay un gran número de personas que no se sienten incluidas y, por lo tanto, contribuyen de manera limitada con el trabajo de sus equipos.

LA EXCLUSIÓN SIEMPRE ACARREA COSTES

Un limitado nivel de implicación de las plantillas en el quehacer organizacional supone un elevado coste en términos de productividad y creatividad. Las organizaciones que persiguen maximizar la calidad, productividad y sostenibilidad de sus productos y servicios y fomentar activamente la creatividad e innovación, necesitan comprometerse a reconocer y manejar conjuntamente las habilidades, las motivaciones y la diversidad de opiniones, creencias y planteamientos de todo su personal. Para lograrlo, precisan comprender la importancia de gestionar la inclusión y buscar que su personal desarrolle habilidades para manejarla y vivirla de manera competente.

ESTEROTIPOS, PREJUICIOS Y DISCRIMINACIÓN

Los estereotipos ocurren siempre y en todos lados. Son, de alguna manera, abstracciones - de nivel personal o social - que construimos para modelar nuestro entorno. Sin embargo, solemos fallar en el momento de reconocer cuando estamos estereotipando y, por tanto, no tenemos conciencia de lo que ello implica. Cuando pensamos que sabemos todo sobre determinada persona, porque hemos trabajado previamente con muchas otras “como ella”, nos estamos equivocando. Incluso cuando nos encontramos estereotipando a alguien, aunque sea positivamente, nos estamos engañando.

Los estereotipos positivos establecen, sin darnos cuenta, algunos estándares para los individuos involucrados. Si estas personas fallan en llegar a tales estándares, a pesar de haber “alcanzado” no menos logros que aquellas que no encajaban en el estereotipo en concreto, pensaremos que han fracasado. Los estereotipos nos conducen a prejuizar a las personas y ello puede provocar que las discriminemos. Comprender nuestra propia tendencia a desarrollar estereotipos es vital si queremos mejorar nuestra gestión de la inclusión de los/las demás. Si piensas que nunca estereotipas, pide la opinión de alguien que te conoce en profundidad o con quien compartes parte de tu tiempo para conocer qué opina.



¡CUIDADO CON LAS GOTERAS!

Es evidente que pensemos que, cuando una persona recibe un trato negativo o un abuso físico o verbal debido a su género, origen étnico, discapacidad, nacionalidad o cualquier otro factor, se sentirá excluida y por consiguiente trabajará peor. Un trato negativo puede presentarse de diferentes formas y por lo general las “víctimas” no se sienten capaces de denunciarlo. Ignorar, no preguntar si quieren algo de la cafetería o si vienen a desayunar, no invitarlas a compartir la comida o nunca preguntarles sobre cómo han disfrutado sus vacaciones son formas sutiles de excluir. También, podrían pertenecer a un grupo o minoría sobre el que se hacen bromas o comentarios inapropiados, aunque se les intente convencer de que tales comentarios no se dirigen a ellos/as. Tales hechos pueden considerarse **tratos negativos de bajo nivel**, comparables con las goteras cuando está lloviendo. Su sutileza, puede ocasionar que los/as responsables de equipos o directores/as minimicen sus consecuencias o simplemente no se percaten de su existencia. Sin embargo, así como la gotera, con el tiempo, erosiona el camino que tiene debajo, el trato negativo de bajo nivel va destruyendo la efectividad de la gente. Es un imperativo prestar atención a esas goteras y asegurarse de encontrar soluciones efectivas, antes de que la merma afecte significativamente el interés y el entusiasmo de la plantilla y repercuta negativamente en el clima laboral y la productividad de la organización.

LO CORTÉS NO QUITA... ¡SUMA!

Sé un/a experto/a en tratar bien a tu equipo y a tus colegas y trabaja para ello de manera activa e intencionada. Asegúrate de que tu plantilla sepa y comprenda el nivel de calidad que se requiere de ella, que tiene tu confianza y que proporcionarás la ayuda que necesite cada miembro para alcanzar y mantener ese nivel.

- Invierte tiempo en conocer a tu gente y detectar las áreas en las que cada uno/a tiene más experiencia, conocimientos y habilidades.
- Encuentra la forma de usar la experiencia, el conocimiento o las habilidades que cada perfil ofrece.
- Practica el reconocimiento sobre el buen desempeño y óptimo cumplimiento de determinadas tareas que tu equipo o parte de él lleva a cabo. Sé concreto y específica qué te ha gustado de su trabajo y por qué resulta tan positivo desde tu punto de vista.
- Sé consciente, reconoce y premia los aportes de tus trabajadores/as.
- Facilita el acceso a oportunidades tanto formales como informales de desarrollo, formación, coaching, asesoramiento, y seguimiento del trabajo para apoyar y animar al desarrollo personal.
- Cuenta con que tu gente tiene diferentes ritmos de desarrollo y distintas maneras de actuar, y animales a reconocer y apoyar la diversidad entre ellos/as.

NORMATIVA SOBRE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO Y EN MATERIA DE SEGURIDAD SOCIAL

NORMATIVA ESPAÑOLA - Constitución española (1978)

Artículo 13.

1. Los extranjeros gozarán en España de las libertades públicas que garantiza el presente Título en los términos que establezcan los Tratados y la Ley.

Artículo 14.

Los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Artículo 40.

1. Los poderes públicos promoverán las condiciones favorables para el progreso social y económico y para una distribución de la renta regional y personal más equitativa, en el marco de una política de estabilidad económica. De manera especial realizarán una política orientada al pleno empleo.

2. Asimismo, los poderes públicos fomentarán una política que garantice la formación y readaptación profesionales; velarán por la seguridad e higiene en el trabajo y garantizarán el descanso necesario, mediante la limitación de la jornada laboral, las vacaciones periódicas retribuidas y la promoción de centros adecuados.

Artículo 49.

Los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que prestarán la atención especializada que requieran y los ampararán especialmente para el disfrute de los derechos que este Título otorga a todos los ciudadanos.

Estatuto de los trabajadores (Real Decreto 1/1995)

En su articulado regula el derecho de igualdad de oportunidades en el empleo.

LEY SOBRE INFRACCIONES Y SANCIONES EN EL ORDEN SOCIAL (REAL DECRETO 5/2000)

Artículo 17. No discriminación en las relaciones laborales.

1. Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que den lugar en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo, a situaciones de discriminación directa o indirecta desfavorables por razón de edad o discapacidad o a situaciones de discriminación directa o indirecta por razón de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o condición sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con personas pertenecientes a o relacionadas con la empresa y lengua dentro del Estado español.

Código Penal (Ley orgánica 10/1995)

En numerosos preceptos se tipifican conductas discriminatorias por motivos de racistas, antisemitas u otra clase de discriminación referente a la ideología, religión o creencias de la víctima, la etnia, raza o nación a la que pertenezca, su sexo u orientación sexual, o la enfermedad o minusvalía que padezca.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación

(Si bien no está directamente vinculada al ámbito laboral, la educación es el medio y motor para mejorar la empleabilidad y el acceso a las oportunidades laborales).

En su artículo 1 señala que el sistema educativo español deberá estar basado en los valores, derechos y libertades reconocidos en la Constitución, entre otros el principio de equidad, que garantice la igualdad de oportunidades, la inclusión educativa y la no discriminación.

Actualmente se está diseñando una Ley de Igualdad de Trato para luchar contra toda forma de discriminación.



NORMATIVA ESTATAL SOBRE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES SEGÚN FACTORES DE DIVERSIDAD

Atención a la discapacidad

- Ley 51/2003 de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de personas con discapacidad.
- Ley 53/2003, sobre empleo público de discapacitados.
- Ley 13/1982 de integración social de los minusválidos.

Atención a motivos raciales o étnicos

- Ley 19/2007 contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.
- Ley 62/2003 de medidas fiscales, administrativas y del orden social, por la que se traspone la Directiva comunitaria 43/2000.
- Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local, en la que se regula, entre otras, el empadronamiento de las personas extranjeras.

Atención a motivos sexo

- Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Ley Orgánica 1/2004, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.

Atención a orientación sexual

- Ley 13/2005, por la que se reforma el Código civil permitiendo el matrimonio entre personas del mismo sexo.
- Ley 3/2007 de Igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Las leyes de las comunidades autónomas que regulan los registros de parejas de hecho.

Atención a la libertad religiosa

- Ley Orgánica 7/1980 de Libertad Religiosa. Actualmente está en trámite parlamentario una nueva Ley de Libertad Religiosa que se adapte a las circunstancias actuales.
- Ley 24/1992 por la que se aprueba el Acuerdo de Cooperación del Estado con la Federación de Entidades Religiosas Evangélicas de España.
- Ley 25/1992 por la que se aprueba el Acuerdo de Cooperación del Estado con la Federación de Comunidades Israelitas de España
- Ley 26/1992 por la que se aprueba el Acuerdo de Cooperación del Estado con la Comisión Islámica de España.

NORMATIVA EUROPEA

Atención a la diversidad (varios factores)

Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, que pretende luchar contra las discriminaciones basadas en la religión o convicciones, la discapacidad, la edad y la orientación sexual.

Atención a la discapacidad:

Resolución del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados Miembros, reunidos en el seno del Consejo de 20 de diciembre de 1996 sobre la igualdad de oportunidades de las personas con minusvalías (97/C 12/01).

Atención a motivos raciales o étnicos:

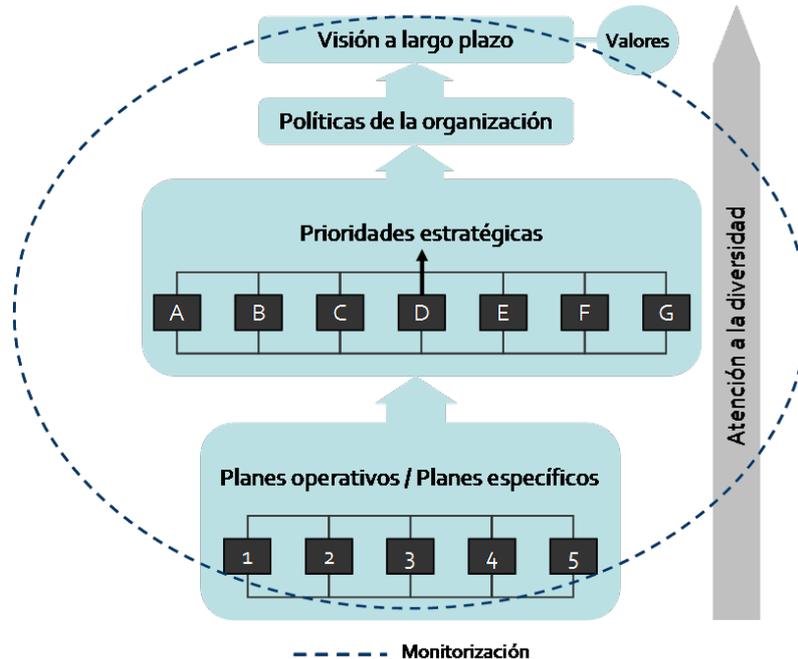
Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.

Atención al sexo:

- Reglamento (CE) n° 1922/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se crea un Instituto Europeo de la Igualdad de Género
- Directiva 2004/113/CE del Consejo por la que aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro
- Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.



UN MARCO ESTRATÉGICO UNA ESTRATEGIA COHERENTE



Gestionar la igualdad de oportunidades de manera efectiva, y crear una cultura que valore la diferencia y busque la obtención de beneficios de la diversidad, requiere una clara visión de futuro. A partir de dicha visión, que idealmente debería ser capaz de transmitirse en tres o cuatro frases, será posible desarrollar una estrategia efectiva para dirigir la organización hacia ella.

La mayoría de las organizaciones, incluso aquellas con políticas, programas o proyectos de igualdad de oportunidades o diversidad, carecen de una visión clara con respecto a dónde quieren llegar o no poseen estrategias para provocar el cambio en torno a dichas temáticas.

Es vital para las organizaciones tener una visión de futuro cuando buscan integrar y gestionar la igualdad de oportunidades y el beneficio de la diversidad.

Muchas personas son escépticas ante la idea de diseñar una “visión” y no consideran útil gastar tiempo en pensar en ella. Sin embargo, cuando planeamos desarrollar alguna actividad relativamente cotidiana como decorar una habitación en nuestra casa, comprarnos un vestido, un traje o simplemente salir a pasear, tenemos una “visión de futuro”, un bosquejo de cómo quisiéramos que fueran las cosas.

28

Responder a “¿Cómo quedará mi proyecto cuando esté terminado?” es una de las interrogantes más importantes que deben plantearse las personas responsables del desarrollo efectivo de las políticas de igualdad de oportunidades y diversidad.

No es posible desarrollar una estrategia consistente y fiable sin establecer cuál será la situación esperada cuando termine de ser implementada. Además, cuando se trata de programas de diversidad, se necesitan incluir una serie de aspectos clave en la lista de prioridades estratégicas, más allá de la visión. Dentro de ellos, la imagen, el liderazgo y la transparencia² ocupan un lugar preponderante. Entre otras prioridades estratégicas también pueden incluirse: la comunicación, la legislación en igualdad de oportunidades, el desarrollo de una cultura de igualdad y el desarrollo de un proceso de reclutamiento para atraer demandantes de empleo más diversos/as.

2 Del inglés “accountability”: transparencia, rendición de cuentas <www.iate.europa.eu>, [Consulta: 6 de noviembre de 2010]

IMAGEN, LIDERAZGO Y TRANSPARENCIA

Gestionar estos aspectos es vital si se quiere lograr un verdadero progreso en la agenda de la diversidad.

La calidad de las relaciones dentro de una organización es un factor muy influyente en la forma cómo son percibidas y refleja cuál es su naturaleza y filosofía de trabajo y qué tan consistente es el liderazgo, entre otras cosas.

Los/as líderes deben manifestar claramente de qué resultados, en términos de igualdad en las relaciones, trabajo en equipo, rendimiento individual, etc. se harán responsables y darán a conocer en sus informes. Objetivos numéricos (tipos de personas en determinadas funciones o puestos particulares) solo deben ser parte, y ni siquiera la más importante, de los resultados. Así mismo, aquellos miembros del equipo que emiten informes a los/as líderes también deberán “rendir cuentas” de manera oportuna y fidedigna y asumir las consecuencias de la consecución o no de los objetivos vinculados a diversidad.

UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Muchas organizaciones comprometidas con la igualdad y la diversidad no han logrado suficientes progresos porque carecen de una estrategia de comunicación adecuada. En general, siempre es importante una buena comunicación pero, en este contexto, es vital, porque cuando se tratan estos temas, todos tenemos algo en juego, y no poca gente teme “perder” su status o situación dentro de la organización.

La estrategia de comunicación debe asegurar que:

- Todos/as los/as trabajadores/as conozcan la visión y la estrategia de diversidad, y el rol que deben jugar para conseguirlas.
- Los/as socios/as relevantes, la comunidad y, en general, todos los grupos de interés comprendan el compromiso de la organización con:
 - » El valor de la diversidad y los beneficios que se obtienen de ella.
 - » La atención a todas las personas de manera igualitaria y justa.
 - » La contratación, el desarrollo y el sostenimiento de personas diversas, eficaces y talentosas.

DAR A CONOCER LA LEGISLACIÓN SOBRE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA EL EMPLEO

Las organizaciones deben proporcionar información y formación a toda su plantilla para asegurarse de que conoce, al menos a nivel básico, la legislación relacionada con la igualdad de oportunidades para el empleo y que se mantiene actualizada con los cambios o novedades.

Los/as profesionales directamente relacionados/as con el tema (áreas de selección y contratación, otros/as del área de Recursos Humanos o responsabilidad organizacional, los/as “defensores/as de la diversidad”, etc.) deberán tener un conocimiento más profundo sobre la legislación relacionada con la no discriminación y las consecuencias que pueden acarrear a la organización determinadas prácticas laborales inadecuadas.

Referencia sobre penas y sanciones de la legislación española en materia de discriminación en el empleo.

Código Penal Español Ley Orgánica 10/1995, actualmente modificada por Ley Orgánica 5/2010.

El título Título XV. De los delitos contra los trabajadores, Artículos 311 al 318 menciona ciertas conductas penales que son motivo de castigo. Específicamente el Artículo 314 expresa lo siguiente:

“Los que produzcan una grave discriminación en el empleo, público o privado, contra alguna persona por razón de su ideología, religión o creencias, su pertenencia a una etnia, raza o nación, su sexo, orientación sexual, situación familiar, enfermedad o minusvalía, por ostentar la representación legal o sindical de los trabajadores, por el parentesco con otros trabajadores de la empresa o por el uso de alguna de las lenguas oficiales dentro del Estado español, y no restablezcan la situación de igualdad ante la ley tras requerimiento o sanción administrativa, reparando los daños económicos que se hayan derivado, serán castigados con la pena de prisión de seis meses a dos años o multa de 12 a 24 meses”.

Por otro lado la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social Capítulo II Infracciones laborales, Artículos 8 y 16 también hacen referencia a la discriminación como un motivo de sanción muy grave.

DESARROLLO DE UNA CULTURA DE IGUALDAD

El desarrollo de una cultura de igualdad, en la que toda la plantilla sienta que es tratada con equidad, es una evidente prioridad estratégica. Si todos/as los/as miembros de la plantilla perciben la igualdad de oportunidades como “tener la posibilidad de acceder a” y como una opción real de participar en o contribuir al desarrollo de actividades o procesos sintiendo que son tratados/as en función a sus habilidades y circunstancias, entonces el desarrollo de una cultura de igualdad va por buen camino. Si la situación fuese distinta, es fundamental hacer frente y revertir cualquier tipo de incredulidad. Las organizaciones comprometidas con la diversidad no se deben limitar a conocer cómo se perciben sus prácticas y mucho menos culpar a su plantilla por no creer en ellas.

Esconder resultados desfavorables, por ejemplo de encuestas, procurando evitar que decepcionen o enfaden a la alta dirección o que desmoralicen al equipo de gestión de personal (Recursos Humanos) o a los mandos intermedios, simplemente acarreará problemas en el futuro.

DESARROLLO DE UN PROCESO PARA ATRAER DEMANDANTES DE EMPLEO MÁS DIVERSOS/AS

El personal de la organización implicado en procesos de reclutamiento y selección ha de observar acuciosamente cómo funcionan las políticas y procesos existentes para descubrir quiénes son susceptibles de presentarse al puesto, qué grupos son descartados, en qué momento del proceso de selección abandonan determinados grupos, dónde se colocan los anuncios, quiénes figuran en los folletos y demás. Esto servirá para identificar qué acción, si procede, es necesaria para asegurarse de que, por ejemplo, mujeres, personas con discapacidad, miembros de minorías étnicas y otros cuyos talentos han estado mal aprovechados en el pasado, se sientan animados/as a participar y que conozcan que se les da la oportunidad de contribuir al funcionamiento de la organización.

Hay ocasiones en que las organizaciones deben implementar acciones específicas dirigidas a los miembros de aquellos grupos tradicionalmente marginados con la finalidad de darse a conocer e informar de las oportunidades de trabajo y carrera profesional disponibles.

Considerad que el éxito en la atracción de candidatas/as diversos/as requiere de un trabajo en equipo. Más allá de los esfuerzos del equipo de selección y contratación es relevante, entre otros, la participación del equipo de imagen y comunicación e incluso de marketing. Y todo deberá estar siempre amparado a nivel estratégico.

¿CÓMO PONER EN MARCHA EL MOTOR?

Cualquier estrategia de diversidad que busque ser efectiva requiere ser supervisada por un equipo de coordinación de cuya dirección debería encargarse algún/a profesional de alto nivel jerárquico. Es recomendable que dicho equipo esté compuesto por **miembros de los principales grupos de interés para la organización** y que se reuniese con cierta periodicidad. Uno de sus objetivos es mantener la agenda de la diversidad en el quehacer de cada uno de sus integrantes. Por ejemplo, las reuniones trimestrales con informes de desarrollo puede ser un *modus operandi*.

Los planes o acciones específicas diseñadas para alcanzar las prioridades estratégicas deberían ser responsabilidad de cada departamento o área funcional (por ejemplo marketing, producción, contratación, etc.). **Si la incursión en temas de diversidad es nueva para la organización, es recomendable contemplar una fase piloto** durante la cual se desarrolle y monitorice un plan específico dentro de un área en particular. En cualquier caso, la implementación tendrá que cubrir un período prudencial, en que sea posible observar resultados y obtener ciertas conclusiones. Un mínimo de 12 meses y la revisión trimestral del avance por parte del Equipo de Coordinación puede ser una buena referencia.

Para que las nuevas percepciones, políticas o prácticas relacionadas con diversidad e igualdad sean auto-sostenibles, situación que, sin duda, debería ser el objetivo, la estrategia debe asegurar que estén integradas en las prioridades que son críticas para el éxito de la organización. **Es por tanto vital que las nuevas maneras de pensar y ser, en el área de diversidad e igualdad, se conviertan en parte - y no se mantengan a parte - de la cultura de la organización.**

CREANDO VALOR CON LA DIVERSIDAD

¿EN QUÉ ME BENEFICIA LA DIVERSIDAD?

Si eres responsable de un equipo, necesitas adquirir u optimizar tus habilidades para ayudarlo a reconocer en qué lo beneficia la diversidad. Así, es recomendable que te centres en que cada trabajador/a aprecie las ventajas que puede suponer la valoración tanto de sus diferencias individuales como las de los/as demás. Si tu gente observa que:

- Hay una mejora de las relaciones personales
- El trabajo en equipo es más efectivo
- Hay una mayor generación de ideas.
- Se logra un mayor/mejor alcance en la resolución de problemas
- Existe mayor enriquecimiento personal y de otros ámbitos, entonces estará más dispuesta a aprender y continuar con la consecución de tales beneficios. No será necesario “estar encima” para cumplir los procedimientos y las normas y la estrategia de diversidad avanzará con pasos más firmes.

¿ENCARGADO/A DE? ¡PUEDES CAUSAR UN GRAN IMPACTO!

Como en otros aspectos en el ámbito laboral, eres una pieza fundamental para crear valor a partir de la diversidad. Así, si tu equipo percibe que no crees en él o que no estás involucrado a nivel profesional y personal, entonces prestarán poca atención a lo que digas. Incluso atendiendo a lo que dices, es probable que se comporten de manera diferente cuando no estés.

Por tanto, es vital que como director/a, supervisor/a o coordinador/a reconozcas qué supone la diversidad para ti mismo. Está en juego que tu gente se sienta valorada, que esté contribuyendo con la organización y que su esfuerzo sea reconocido y apreciado. **En pocas palabras, que se sienta incluida en el equipo.** El trato que brindes y, aún más importante, la forma como es percibido ese trato, determinará hasta qué punto se sienten incluidas las personas.

Entre algunas opiniones de trabajadores/as con respecto a sus jefes/as están:

- No nos han proporcionado guías o apoyo
- No nos han señalado metas claras
- Han mostrado favoritismo
- Se han atribuido el mérito de nuestro trabajo
- Han cometido acoso laboral
- Han mostrado poco interés en las personas
- Han ignorado nuestras ideas.
- Han paralizado solicitudes de programas de formación y desarrollo.
- Han dicho a algunos/as compañeros/as que no tienen potencial.

Evidentemente, este comportamiento afecta la forma como se sienten las personas. Como consecuencia algunas reacciones pueden ser: inseguridad, infelicidad, estrés, deseos de abandonar el trabajo, desinterés, sentimientos de exclusión o discriminación, desmotivación, pérdida de autoestima e incluso, enfermedad física.

Los sentimientos afectan al rendimiento. Aunque tengamos una gran fuerza de voluntad o un alto compromiso a la hora de trabajar, la forma en cómo nos sentimos afectará nuestra productividad y la calidad de nuestro desempeño.

Observemos y analicemos las siguientes fórmulas:

Trato = f (Ideas + Conocimientos + Compromiso)

Se puede interpretar de la siguiente forma:

El trato que damos a las personas se encuentra, en ocasiones, influenciado por las ideas (suposiciones), el conocimiento que tenemos sobre el grupo al que pertenecen (que puede estar determinado por, entre otros, el origen étnico, el sexo, la orientación sexual, las visiones políticas, las creencias religiosas, etc.) y, además, por nuestro compromiso de hacerlas sentir incluidas, que “forman parte”.

[Conocimiento + Habilidades + Juicios] X [Actitudes X Trato] = Calidad del desempeño

Se puede interpretar así:

El trato que recibimos y que brindamos va a influir en nuestra actitud hacia el trabajo y, por tanto en la forma en como nos comportamos en el entorno laboral. Ello repercutirá en el uso del conocimiento, las habilidades y los juicios - en definitiva del talento - de los miembros de nuestro equipo que finalmente incidirá en la calidad del desempeño y, por ende, en el rendimiento de la organización.

En consecuencia, maneja tu propia inclusión siendo responsable, de manera activa y consciente, de tus propios sentimientos y, en consecuencia, de tu comportamiento. Y aprende a controlar esos sentimientos para influir en la manera en que te tratan.

Por otro lado, maneja la inclusión de otras personas de manera más efectiva proporcionando un trato de calidad, incluso al enfrentarte a sus sentimientos y comportamientos negativos.

¿POR QUÉ SATISFACER A UNA CLIENTELA DIVERSA?

Las organizaciones pueden **obtener un gran beneficio cuando satisfacen las necesidades de una clientela o público diverso**. De hecho, la mayoría de las organizaciones vinculadas al comercio han segmentado y segmentan al mercado en diferentes sectores.

Es posible obtener buenos resultados, no sólo económicos, a través de la segmentación, especialmente cuando tratamos de enfocarnos en determinados grupos (personas de determinado rango de edad, procedencia, origen étnico, nivel profesional, estatus legal, etc.). Por ejemplo, si queremos dar en el blanco en nuestras campañas de ventas, en la difusión de programas formativos gratuitos o en la captación de personas voluntarias para determinadas iniciativas, es importante ampliar nuestro conocimiento sobre los grupos a los que nos vamos a acercar.

Como referencia ilustrativa, presentamos el caso de las organizaciones proveedoras de servicios públicos. Éstas, habían trabajado tradicionalmente sobre la base de que quién necesita sus servicios, encontraría la manera de llegar hasta ellas, sin embargo, en la práctica, eso no siempre ocurre. Por eso, han tomado conciencia de que existen grupos de difícil acceso y que es necesario actuar de manera *proactiva* para captarlos, por ejemplo, entablando un diálogo cercano. Esto supone algo más que una encuesta y ha de ser visto como un proceso más que como una actividad puntual.

Las organizaciones cuyas plantillas son el reflejo de las comunidades en las que se desarrollan y a las que sirven y de los mercados a los que venden, están en una buena posición para ser proactivas en la satisfacción de las necesidades de sus diversos públicos. Sin embargo, también han de demostrar que valoran la diversidad de sus empleados/as si, por ejemplo, los/las involucran en las iniciativas y campañas para llegar a los grupos de difícil acceso.

¡MANOS A LA OBRA!

REQUISITOS

Para que una organización mejore en términos de diversidad, se requiere **un compromiso personal, una estrategia coherente y procesos y actividades relevantes para tal fin.**

Siempre es recomendable que **alguna persona con antigüedad e influencia en la organización se responsabilice de liderar la construcción o enriquecimiento de un entorno diverso.** En caso contrario, es probable que haya muy poco o ningún avance, y aquel que se haya conseguido, sea difícil de mantener.



5 **D**eseo
Definición
Decisión
Determinación
Disciplina

Por otro lado, la estrategia requiere que se implementen planes de diversidad claramente definidos, los cuales, una vez desarrollados, conduzcan a la organización hacia el objetivo a largo plazo.

La Clave de las Cinco D: DESEO, DEFINICIÓN, DECISIÓN, DETERMINACIÓN Y DISCIPLINA puede ayudar a las organizaciones a entrar en acción y a mantenerse en sintonía sin perder el ritmo.

DESEO

¿Desea la organización o, al menos, el área encargada de diseñar e impulsar las prioridades políticas, tratar la diversidad? ¿Resultan atractivos sus beneficios y existe una comprensión de la importancia de tratar la inclusión? ¿O simplemente se trata de salir del paso por miedo a ser descubierto/a discriminando a determinados grupos o personas?.

Por favor, responde al siguiente cuestionario:

38

¿CUÁL ES TU NIVEL DE MOTIVACIÓN?	SI	NO
¿Crees que cuanto más diversa sea la plantilla tendrá mayor potencial?		
¿Te gustaría ver más igualdad de género en el consejo de dirección, el patronato o cualquier organismo de alto nivel jerárquico?		
¿Aspiras a que las personas a tu cargo trabajen de manera diferente pero manteniendo los mismos estándares?		
¿Ves necesario ofrecer formación y apoyo a los/as empleados/as que quieren dejar la organización?		
¿Te gustaría servir o llegar a un público más diverso?		
¿Ves necesario captar activamente a grupos de difícil acceso?		

Cuantas más respuestas afirmativas tengas, más fuerte será tu motivación.



DEFINICIÓN

Muchas organizaciones se muestran proclives a incluir y trabajar la agenda de la diversidad, sin embargo, no definen claramente qué se proponen y qué quieren conseguir. Cuanto más claro sea el objetivo, hay mayores probabilidades de mantenerse “en sintonía”. Esto se cumple independientemente del sector de actividad o área de trabajo y es vital cuando la intención es “sacar el mayor partido a la diversidad”.

Por lo tanto, **describe una visión de futuro**. Puedes preguntarte: ¿Cómo será la organización cuando esté terminado el proyecto?

DECISIÓN

Es fundamental la búsqueda activa de esa visión que hemos proyectado. Los/as profesionales responsables han de decidir qué planes o acciones se llevarán a cabo para avanzar hacia la visión, quién o quiénes serán los/as responsables de alcanzar los objetivos y ante quién son responsables de lograrlos.

DETERMINACIÓN

Las organizaciones que se proponen valorar y beneficiarse de la diversidad han de asumir que es un proceso a largo plazo. Esto no significa que no se consigan resultados inmediatos o ventajas que puedan surgir a corto plazo, por ejemplo, la mejora de las relaciones personales, la ganancia y enriquecimiento en la comunicación, una mayor asistencia y puntualidad, etc. Sin embargo, para mejorar el rendimiento, la productividad, acceder a nuevos mercados, grupos o segmentos de difícil acceso y aumentar la diversidad del equipo directivo, se necesita una visión a largo plazo.

Es muy probable que el equipo encargado del proceso sea objeto de críticas a lo largo del mismo. Si formas parte de ese equipo o eres el o la responsable podrías, por ejemplo, reprocharte el no desarrollar las actividades con la rapidez suficiente y tu “ritmo lento” será atribuido a tu falta de compromiso. Por eso, **es fundamental mantener la firmeza y la congruencia** en esta etapa:

1. Recuerda cuáles serán los resultados cuando haya terminado el proceso.
2. Demuestra que vas acorde con el plan de implementación si así fuera.
3. Explica, si fuera el caso, por qué han surgido inconvenientes con el plan, qué se hará y cuándo para volver a encaminarlo.
4. Acércate a las personas de las que recibes críticas con una actitud proactiva, anunciándoles que valorarías su colaboración, y pregúntales cuál podría ser su contribución para desarrollar el plan y cómo piensan que podría mejorarse.

Otros motivos de crítica podrían girar en torno a tus aspiraciones: pensar que simplemente quieres practicar la discriminación positiva, malgastar los recursos o ser políticamente correcto/a. En tales situaciones, puedes **apelar al sentido común de quienes te critican**, argumentando que es un “buen negocio” el intentar conseguir que todos/as los/as miembros de la plantilla puedan brindar su máximo esfuerzo productivo y que ello, al final, repercutirá en el bienestar del conjunto. Esto también te permitirá explicar qué intenta conseguir la organización con la diversidad y la gestión de la inclusión. Lo mejor es que te centres en las ventajas para la organización y en qué esperas conseguir de aquellos grupos sobre los que estás priorizando tu labor.

DISCIPLINA

Se requiere disciplina para que se consigan y mantengan los avances en diversidad. Las reuniones periódicas para revisar el progreso del plan específico, reconocer los logros y adaptar los objetivos a corto plazo (si fuese necesario) son cruciales para mantener la motivación. Sin embargo, es necesario tener claro el qué, el cómo, el por qué sí y el por qué no de los avances para poder atender y responder consciente y positivamente a las críticas que pudieran hacerte.

Mantener la comunicación con aquellos grupos que estuvieron involucrados en alguna investigación o durante el proceso de planificación de la estrategia de diversidad es importante, pero requiere disciplina. Es fácil pasar por alto esta actividad aparentemente adicional porque estamos demasiado ocupados haciendo el trabajo de fondo, aquel que “merece ser comentado con los/as demás”. Sin embargo, el desarrollo de un plan de comunicación debería ser visto como una parte fundamental del trabajo y debe tener el mismo estatus que otras áreas de actividad.

UN ROL CLAVE

Como se ha indicado, es esencial que alguna persona con la suficiente antigüedad e influencia en la organización asuma la responsabilidad del avance del plan específico y, en general, de los objetivos de diversidad. Si no la hay, es casi un hecho que el proceso se frenará, si es que se inició alguna vez. La persona responsable, además, necesita tener dicha tarea como una prioridad. Esta situación es ideal, pero, sin lugar a dudas, el éxito es más probable cuando líder y prioridad se juntan.



CÉNTRATE EN AQUELLO QUE QUIERES

Con los temas de diversidad e igualdad hay una fuerte tendencia de las organizaciones en centrar casi toda - si no toda - su energía en aquello que quieren evitar, más que en lo que quieren conseguir. Como resultado, las políticas que se diseñan y los programas que se desprenden de ellas se enfocan en evitar la discriminación y el acoso y en asegurarse que nadie reciba un trato injusto. Es adecuado y apropiado el querer evitar estas situaciones, sin embargo, la mejor manera de hacerlo es centrarse en los aspectos positivos que se quieran alcanzar: inclusión activa, valoración de la diversidad, calidad en el trato para todas las personas, etc. Cualquiera que sea la forma en que lo vayas a llevar a cabo, la clave está en poner énfasis en lo positivo antes que en los aspectos negativos que estás intentando evitar.

PREPÁRATE PARA HACER CAMBIOS

Con seguridad, si estás decidido/a a cumplir con toda la agenda de la diversidad y alcanzar los objetivos planteados, vas a tener que **hacer las cosas de manera distinta y ser especialmente creativo/a**. Es lógico que si no has obtenido lo que querías con los métodos y formas que has estado empleando, necesites “un giro de tuerca”. Es sorprendente como es relativamente fácil plantearse objetivos y decidir que las cosas tienen que hacerse de forma distinta y después descubrir que nadie piense o encuentre situaciones que deberían cambiarse o modificarse.

En ocasiones, aquellas personas a las que estás intentando incluir - clientes o usuarios/as de grupos difíciles de alcanzar o empleados/as que pertenecen a grupos o segmentos tradicionalmente marginados - no tienen claridad sobre qué se puede hacer diferente, incluso cuando se les pregunta directamente. En tal caso, necesitas convencerles de tu solvencia y preparación para emprender cambios; por eso, también es recomendable que facilites mecanismos para que te transmitan nuevas ideas sobre cómo podrían hacerse las cosas para conseguir los objetivos de diversidad.

42 NO PIERDAS EL RITMO DE LA MÚSICA

En la ruta de la diversidad la coherencia es clave: tiene que haber consistencia entre las políticas y prioridades de la organización y sus prácticas. Cada vez que alguien fracasa en llevar a la práctica lo que la organización promueve, hay disonancia y aquellas personas responsables o preocupadas del desempeño percibirán que hay discordancia entre **“el ritmo de la música y la forma como se baila”**.

En particular, los/as responsables deben asegurarse de “predicar con el ejemplo” porque estarán sometidos a un escrutinio frecuente. El cómo se comporten en sus oficinas, el cómo traten al personal joven de la plantilla y, en general, a aquellos/as a los/as que dirige, será de conocimiento común, sin importar cuán privado piensen que es o que debería ser.

“Predicar con el ejemplo” constituye una importante prueba de fuego que dirá si la organización está teniendo éxito o no en la consecución de sus objetivos en relación con la diversidad.

EVALUACIÓN: INCLUYE LA DIVERSIDAD

Asegúrate de que los objetivos de diversidad se incluyan en las evaluaciones, sea cual sea su periodicidad. Por supuesto, primero debes asegurarte de que todos/as tengan metas definidas con respecto a este tema. Las metas deben tener relación con cada puesto de trabajo concreto y ello debe ser de conocimiento de la persona que realiza la evaluación. Debe quedar claramente registrado si se ha alcanzado el objetivo o no y explicar en ambos casos las estrategias o las deficiencias de éstas. Ello facilita el proceso de aprendizaje, de revisión del plan y de la adecuación que sigue a la evaluación.

¡Ponte en acción!

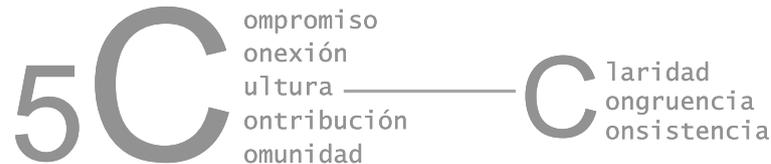
Quiquiera que seas y dondequiera que te sitúes en la organización tienes que actuar si quieres que la agenda de la diversidad se cumpla, cambie o se incluya. No puedes ser sólo un/a observador/a y simplemente esperar que alguien haga algo. Tú tienes que ser ese alguien si quieres que las cosas cambien. Al menos, pon este Diver_cionario en manos de quien pienses que tenga la autoridad, el compromiso y la influencia para hacer que las cosas se lleven a cabo.

Hagas lo que hagas, no sólo lo leas, también **¡Ponte en acción!**



LAS CINCO C CREANDO Y SOSTENIENDO UNA PLANTILLA MÁS DIVERSA

A continuación presentamos la “Clave de las cinco C”, cinco aspectos que debes tener en cuenta para reclutar y mantener una plantilla más diversa.



COMPROMISO

Es vital que la organización asuma el compromiso y esté convencida de contar con una plantilla más diversa y que reconozca las ventajas y retos que ello supone. Si el compromiso no es real, las políticas y prioridades del día a día no reflejarán siquiera los objetivos de diversidad. La asunción del compromiso debe empezar desde la cima de la organización (aunque no necesariamente tiene que empezar por allí).

CONEXIÓN

Cuando una organización decide diversificar su plantilla, debe reflexionar sobre qué imagen tiene en el entorno y sobre cómo es percibida porque ello influenciará en su capacidad de atraer nuevos grupos y perfiles. Para conectar con aquellos grupos ausentes en la plantilla necesitas desarrollar actividades de divulgación como parte del plan de comunicación que se haya diseñado. Sin embargo, no sólo es cuestión de anunciar los puestos vacantes a través de los canales de difusión adecuados. Hay cinco pasos interrelacionados a considerar para tener una mayor probabilidad de éxito en esta tarea:

- (1) Evaluar la situación actual.
- (2) Determinar los objetivos específicos y las metas de las actividades de divulgación.
- (3) Buscar la mayor cantidad de información posible del grupo o el tipo de perfil que se quiera reclutar.
- (4) Desarrollar e implementar un plan de acción.
- (5) Revisar el progreso de las actividades y el plan si es necesario.

46

Observa, a continuación, un ejemplo del desarrollo de los pasos:

Paso 1: Evalúa la situación actual

- **Reúne la información básica necesaria / antecedentes sobre:**
 - » ¿Con qué personas te encuentras de camino al trabajo?
 - » ¿Puedes calcular qué porcentaje de la población representan los grupos más significativos según alguna variable que permita distinguirlos?
 - » ¿Cómo es la plantilla de tu organización? ¿Se parece a la composición que observaste en la gente de la calle? ¿Hay algún grupo que prime significativamente sobre los otros?
 - » En tu comunidad o provincia ¿Cuál es la tasa de empleo de los grupos minoritarios? (extranjeros/as, personas mayores de 45 años, jóvenes, entre otros).
 - » Las personas de los grupos minoritarios ¿Qué cargo ocupan en la organización? ¿Qué nivel jerárquico tienen?
 - » Durante el último proceso de selección ¿Qué personas se presentaron? ¿Primaba algún tipo de persona? ¿Cuáles no primaban?
 - » ¿Qué proporción de las personas que se presentaron al proceso y fueron admitidas en la organización pertenecen a alguno

o varios de los grupos minoritarios?

» ¿Qué personas dejaron recientemente la organización? ¿Perteneían a algún grupo en particular?

- **Identifica grupos / áreas de interés poco representadas.**

- » El análisis de los datos recogidos en el punto anterior permitirá identificar aquellos grupos o procesos que requieren mayor atención, por ejemplo:

- » Personas de determinado origen o personas con rangos de edad poco o nada representadas.

- » Minorías étnicas y mujeres u hombres en determinados roles o niveles jerárquicos.

- » Bajo o escaso nivel de candidaturas de ciertos grupos (personas mayores de 45 años, personas del colectivo LGBT, personas con alguna discapacidad, etc.).

- » Bajo o escaso nivel de personas contratadas pertenecientes a dichos grupos.

Paso 2: Establece objetivos específicos

Los objetivos de las actividades de divulgación han de tener en cuenta, obviamente, los objetivos y las metas de toda la organización, reflejar sus necesidades y tener en consideración la realidad del entorno. Así, los siguientes pueden servirte como referencia:

- Asegurarse que los grupos priorizados conozcan el interés y el compromiso de la organización de crear una plantilla más diversa.
- Captar el interés de personas influyentes de los grupos a los que se quiere llegar y darles a conocer las oportunidades laborales y de carrera de la organización.
- Involucrar a las personas influyentes de los grupos priorizados en la difusión de las oportunidades laborales de la organización.
- Asegurarse que los/las candidatos/as cualificados/as de los grupos priorizados estén informados de las vacantes que puedan surgir.
- Construir enlaces a largo plazo con aquellas organizaciones e instituciones capaces de informar o influenciar a los/as potenciales candidatos/as de los grupos infrarrepresentados o no representados.
- Difundir la agenda de diversidad de la organización entre todos los proveedores, públicos o usuarios/as.

Paso 3: Buscar información sobre los grupos priorizados.

En función de las prioridades de la organización has podido determinar: (1) A qué grupos de personas deseas atraer para diversificar la plantilla o (2) Qué miembros de la plantilla requieren impulso o apoyo para asegurar su permanencia y desarrollo en la organización. Es importante, entonces, recopilar información sobre ellos, por ejemplo:

- Utilizando estadísticas o censos de los servicios de estadística de tu Comunidad, informes sobre el empleo y la empleabilidad³ de los grupos objetivo priorizados (si fuera el caso).
- Contactando con los servicios de empleo o agencias de igualdad.
- Acercándote a personas que pertenecen o forman parte del o los grupo(s) que has priorizado. Tal vez haya alguna persona dentro de la organización que forma parte de ellos.
- Si fuera necesario, puedes acercarte a lugares de culto religioso, espacios deportivos, centros comerciales, centros culturales, etc.

48

Cuanto más sepas y demuestres que conoces la cultura o preferencias del grupo priorizado tendrás una mejor capacidad para definir tu trabajo *divulgativo*. El simple hecho de investigar sobre ello demuestra el compromiso de involucrarlos/las en la organización.

Paso 4: El Plan de acción

La forma y el contenido del plan de acción dependerán del resultado de los Pasos 1,2 y 3 y de la información que hayas obtenido. A continuación te presentamos algunos puntos que podrías incluir en el plan para la consecución de los objetivos que hubieras planteado:

³ Empleabilidad es la capacidad que una persona ha adquirido para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida. <http://www.fundipe.es/archives/INFORMEE_Seguro.pdf> [Consulta: 17 de octubre de 2010]

Asegurarse que los grupos priorizados conozcan el interés y el compromiso de la organización de crear una plantilla más diversa.

- Produce material gráfico y digital empleando lenguajes inclusivos o, si fuera el caso, la lengua materna de personas de determinada procedencia.
- Desarrolla relaciones con organizaciones juveniles.
- Organiza jornadas de puertas abiertas y eventos sociales.
- Participa en ferias de empleo y en ferias temáticas relacionadas con la diversidad, la igualdad y la innovación.

Difundir la agenda de diversidad de la organización entre entidades, proveedores/as, clientes/as y usuarios /as.

- Usa medios de comunicación especializados.
- Realiza eventos para que las entidades proveedoras conozcan de cerca la organización, su filosofía y su compromiso con la diversidad.
- Renueva y difunde la imagen de la organización dando cuenta de la plantilla diversa que posee o que pretende tener.

Asegurarse que los miembros de los grupos priorizados estén al corriente de las ofertas de empleo que pudieran surgir.

- Anuncia las ofertas en medios de comunicación cuyo público objetivo coincida con el de tu interés.
- De existir, comunícate directamente con miembros de la plantilla que pudieran pertenecer a los grupos priorizados y solicita su apoyo en la difusión.

Involucrar a las personas influyentes de los grupos priorizados en la difusión de las oportunidades laborales de la organización.

- Desarrolla una base de datos de individuos influyentes y manténla actualizada.
- Invita a representantes de organizaciones clave a visitar tu organización.
- Establece una agenda de reuniones que te permita mantener el contacto con los/as representantes.

Paso 5. Revisa el avance del Plan

Revisa el avance del plan periódicamente para que las acciones puedan ajustarse según lo que vayas aprendiendo y experimentando sobre la marcha. Una revisión trimestral, por ejemplo, es idónea. Así:

- Evalúa los resultados frente a los objetivos de divulgación (Paso 2).
- Identifica situaciones no planificadas e inesperadas, las consecuencias y su impacto.
- Recoge las opiniones de aquellas personas que han sido consultadas en los pasos 1 a 4.
- Revisa las acciones si es necesario.

Ten en cuenta...

La imagen de la organización es un elemento clave en sí mismo, pero más aún cuando se trata de implementar un plan de divulgación. Antes de poner en marcha el plan puede ser valioso responder a los siguientes interrogantes:

- La organización ¿Tiene algún perfil en la comunidad que acoge a los grupos priorizados? ¿Imagen?
- ¿Cómo es dicha imagen? ¿Cuál es la percepción?
- Si la percepción que se tiene no es la que desea transmitir la organización, ¿Qué acción(es) se deben tomar?

¿Hay caimanes alrededor?

Si las personas del entorno de la organización perciben que para llegar hasta ella deben cruzar un “pantano con caimanes”, no lo harán, aunque pudiesen perder una oportunidad laboral de gran interés. Por eso, ¡adelántate!, dirige de forma activa su percepción y no esperes que ellas descubran por sí mismas que los caimanes son irreales.

CULTURA

La cultura de la organización es un factor clave para **retener un talento diverso**, sobre todo a aquellas personas que, por definición, son diferentes a la mayoría o a las que están en posiciones de mayor jerarquía. Entre tantas definiciones, podemos decir que es **“la forma de hacer las cosas en nuestro entorno”**. A continuación se describen 3 ‘C’ adicionales sobre algunos aspectos a tener en cuenta en torno a la cultura: **claridad, congruencia y consistencia**.

La claridad implica asegurarse que la filosofía y el *modus operandi* de la organización son explícitos y de fácil entendimiento y asunción por parte de toda la plantilla. Idealmente, la cultura debería dar cuenta de los estándares de funcionamiento y gestión, los métodos de comunicación y el protocolo en general. Esto es importante para todo el equipo de una organización, pero es vital para aquellas personas que pueden, además, no ser parte de la mayoría.

La congruencia es “predicar con el ejemplo”. Está relacionada con el comportamiento de la dirección y de los cargos de responsabilidad. Aquellas personas con poder e influencia ¿están a la altura de las políticas y prioridades establecidas con respecto a la diversidad? ¿Hay congruencia entre lo que dicen y lo que hacen, entre su comportamiento público y privado? ¿Siente su equipo que sus diferencias son valoradas?

La consistencia es un factor decisivo para transmitir seguridad, sentido de pertenencia y sensación de inclusión a la plantilla, especialmente a aquellos trabajadores/as de reciente incorporación. En la medida en que la cultura busque el valor de la diversidad, será mucho más persuasiva y será mejor reflejo que cualquier política o regulación constante. **Que la gente se quede o se vaya está muy relacionado a qué tan valorada se siente.**

COMUNIDAD

Crear un sentido de comunidad (o de pertenencia) dentro de la organización es una estrategia efectiva para limitar o mantener la rotación de la plantilla bajo mínimos. Precisamente, la gente se animará a quedarse por esta razón más que por no tener otra opción laboral a la que acceder. Facilitar activamente la participación y el acceso a las diferentes oportunidades y opciones que ofrece la organización es la clave para desarrollar y mantener un buen sentido de comunidad. Por ejemplo, todo el personal debería tener acceso a:

- Información relevante sobre la organización.
- Programas de aprendizaje y desarrollo.
- Redes o grupos de apoyo a la diversidad (en caso de que fuesen necesarios).
- El sistema de recompensa.
- Oportunidades de promoción, entre otros.

Los grupos de apoyo pueden ser promovidos por la propia organización o por iniciativa de personas de la plantilla interesadas en acoger y trabajar con determinados colectivos. Así, pueden existir grupos que aborden los factores de género, aptitudes funcionales, origen, orientación sexual, edad, etnia, confesión, entre otros. El objetivo puede ser tanto generar propuestas para mejorar o igualar la situación del colectivo que aglutinan (dentro o fuera de la organización) como debatir/generar estrategias o acciones que orienten a la organización en su política de diversidad.

CONTRIBUCIÓN

La mayoría de nosotros queremos sentir que contribuimos a la sociedad en general y, por supuesto, en nuestro lugar de trabajo. Nos sentimos bien cuando nuestra contribución marca una diferencia y agrega valor a cualquier producto, servicio o proceso de la organización. Como un aspecto clave de la estrategia de retención del talento, las organizaciones necesitan fomentar y valorar, de forma activa, el aporte de cada miembro de la plantilla:

- Identificando y utilizando la experiencia, el conocimiento y las habilidades de cada empleado/a.
- Involucrando a los/as empleados/as en el diseño y desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios.
- Alentando a la dirección y a los/as responsables a buscar retroalimentación de los/as miembros del equipo.
- Estimulando al personal a participar en el debate de nuevas ideas y a una actitud *proactiva* en las reuniones grupales.
- Elogiando a las personas cuando lo merecen y corrigiendo de manera constructiva cuando se incurre en alguna equivocación u omisión.



PROMOVRIENDO LA DIVERSIDAD UN/A PROMOTOR/A O LIDER DE LA DIVERSIDAD

Es útil, posiblemente vital, contar con la figura de uno/a o varios/as **promotores/as de la diversidad dentro de la organización. Necesitan tener influencia y autoridad y reconocer la necesidad de y estar preparados para continuar y profundizar en su conocimiento sobre aspectos de diversidad e igualdad y sobre la gestión de la inclusión.** Idealmente, deben ser elegidos/as entre los puestos directivos, entre aquellas personas que muestran mayor interés y compromiso con el tema. En este sentido, es muy importante que el compromiso asumido se haga evidente. Es muy útil, además, que reciban apoyo de un/a profesional experto en el tema, que los/as oriente en la compleja tarea que han asumido. Precisamente el o la promotor/a será “auditado/a” constantemente por todos los grupos de la plantilla y ese “predicar con el ejemplo” es primordial para su función.

Algunas de las principales tareas de la promoción de la diversidad son:

- Informar y educar a la plantilla acerca de la visión y estrategia de diversidad de la organización, cuan relevante es y qué tan conectada está con el propósito de la organización y sus funciones.
- Apoyar a la dirección y a otros cargos de responsabilidad en los aspectos de la diversidad vinculados con el desarrollo de planes y programas de distinta naturaleza (de negocio, de captación de fondos, de expansión, etc.)
- Facilitar el acceso a la información, redes y contactos a los grupos de apoyo de diversidad e igualdad que pudiesen haber surgido.

- Evaluar el impacto y los resultados de las iniciativas de diversidad.
- Informar a la dirección, de forma directa y regular, sobre los avances en materia de diversidad e igualdad.

Informa y sensibiliza

El contar con una agenda de la diversidad y desarrollarla como algo relevante para alcanzar los objetivos de la organización no siempre es obvio, incluso para la plantilla más veterana, por eso la persona responsable de su promoción deberá informar y sensibilizar a sus compañeros/as constantemente, incluso sobre aspectos muy básicos. **Lo importante es asegurarse que la plantilla reconozca los beneficios de la diversidad y los costes de oportunidad de ignorarlos.**

Con frecuencia, el brindar información y sensibilizar se hace más efectivo cuando se emplean medios informales, por ejemplo, cuando se responde a comentarios y preguntas planteadas de manera espontánea y sin preparación previa como ocurre en las situaciones reales. Sin embargo el o la promotor/a también deben aprovechar las oportunidades para resaltar la relevancia de la diversidad durante las reuniones o espacios de intercambio de opiniones sobre los aspectos más destacados para el sostenimiento y futuro de la organización.

56

Apoya a la dirección

Es muy probable que la dirección, el comité ejecutivo o el patronato requieran apoyo en la inclusión de la diversidad en sus diversos planes y en la construcción de una agenda para implementarla. En este caso la figura del o la promotora es fundamental y debe ser capaz de ofrecer una guía y apoyo. El primer paso, y tal vez el que plantea un mayor desafío, es el desencadenar el interés por la diversidad y el reconocer el valor que puede tener para el desarrollo y sostenimiento de la organización y, siendo más puntual, en el área específica de la que el o la directivo/a es responsable. Plantear las preguntas siguientes seguramente ayudarán a impulsar o “romper el hielo” con respecto a los temas de diversidad:

¿Hay grupos o segmentos de clientes o usuarios(as) potenciales que estamos fallando en alcanzar y, si es así, cuánto sabemos sobre ellos?

¿Algún/a miembro de la plantilla pertenece a estos grupos o segmentos? ¿Está(n) involucrado/as en los esfuerzos de la organización por alcanzarlos?

¿Cómo optimizamos el uso de experiencia única, el conocimiento y las habilidades en toda la plantilla existente?

Facilita el acceso a la información, redes y contactos

Sobre todo en las organizaciones grandes, a menudo se forman redes y grupos de apoyo en torno a algún o algunos de los factores de diversidad. Si la organización favorece espacios de intercambio y brinda las condiciones, suelen surgir de manera espontánea e incluso, en ciertos casos, son impulsados por ésta. Una función importante de el o la promotor/a es apoyarles en encajar en el “marco” de la organización, que tengan acceso a contactos y redes vinculados al tema que los aglutina (y a otros de su interés) y facilitarles los canales de comunicación e información adecuados para que sus opiniones se tengan en cuenta a la hora de llevar a cabo cualquier iniciativa. En el mismo sentido, es recomendable que se reúna con cierta periodicidad con tales grupos, por ejemplo, con las representantes de la “red de mujeres directivas”, del colectivo “LGBT”, de los “grupos de apoyo a las minorías étnicas”, “del grupo de Latinoamérica”, de las “asociaciones de discapacitados”, etc. Como en el caso de la sensibilización, un intercambio fácil y continuo con los grupos es infinitamente mejor que un diálogo manido y ensayado y se hace evidente a la hora de proponer una nueva política o adecuación de las existentes o cuando surge un problema.

El o la promotor/a debería facilitar y fomentar las relaciones entre las distintas partes relevantes. Para ello, es fundamental que **genere confianza y la mantenga.** Los/as promotores/as pueden evitar conflictos gracias a su habilidad para entender el razonamiento y las prioridades de los diferentes círculos de la organización.

Evalúa el impacto y los resultados

La persona responsable de la promoción de la diversidad debe tener y mantener un especial interés por conocer el impacto de las iniciativas de diversidad e igualdad. En ese sentido, durante las reuniones periódicas de seguimiento, es útil que, al menos, responda a las siguientes interrogantes:

1. ¿Hasta qué punto se han completado las tareas descritas en el plan de diversidad e igualdad y en los planes específicos derivados de éste?
2. ¿Se han logrado las prioridades estratégicas de la organización en materia de diversidad una vez que se han completado las tareas?
3. ¿Las prioridades estratégicas siguen siendo las más adecuadas para acercarse a la visión de la diversidad a la luz de las nuevas circunstancias?

En las reuniones iniciales de seguimiento es probable que el proceso de monitorización de los planes no esté lo suficientemente

avanzado como para responder satisfactoriamente las preguntas descritas. En tal caso, será necesario diseñar y poner en marcha procedimientos más ajustados que permitan responder a las preguntas previamente mencionadas, con el fin de ayudar a la organización a seguir por buen camino.

Informa a la dirección

¡Sinceridad! No siempre la dirección muestra un gran interés por los asuntos de diversidad y la persona responsable de la promoción debe estar preparada para esa situación. En cualquier caso, la dirección siempre debe estar al corriente de lo que acontece en materia de diversidad aunque no siempre sea bienvenida dicha información. En ese sentido, el asegurarse de remitir o presentar informes oficiales es fundamental (la frecuencia puede variar; es recomendable por trimestre o, al menos, por semestre). Ante la dirección, cualquier oportunidad para identificar y destacar las conexiones entre el día a día de la organización y la visión y estrategia de la diversidad deben ser aprovechados. Así mismo, todas las ideas y puntos de vista que el o la promotor/a recoja de ésta, deben ser transmitidos al **Equipo de Coordinación** (Ver sección “Imagen, liderazgo y transparencia”) para que conozca el estado del compromiso y de las preocupaciones de los niveles jerárquicos más altos. En todo momento el o la promotor(a) debe transmitir la realidad de la situación a todos los actores involucrados en su gestión.

Tú: ¿Podrías asumir el rol de “Promotor o promotora de la diversidad” de tu organización? O ¿Conoces a alguna persona interesada en asumir ese rol? ¿Tu organización necesita trabajar o mejorar en materia de diversidad? Entonces, ¡Adelante! **Sea cual sea el caso puedes “tirar del carro” para avanzar hacia esa organización en la que te gustaría trabajar.**

¿QUÉ PUEDO HACER EN MI EQUIPO O EN MI ÁREA DE TRABAJO?



CONSEJOS PRÁCTICOS

- Habla con cada miembro de tu equipo en una reunión personal, por muy corta que sea, todos los meses.
 - Durante la reunión, hazles saber que crees en su capacidad para aprender, crecer, desarrollarse y hacer un trabajo de gran calidad.
 - Descubre los conocimientos, habilidades e intereses de tu equipo y anímalos a que lo compartan con otros/as compañeros/as.
 - Sé consciente de cuán diverso es tu equipo y de cómo lo ven las demás personas y busca constantemente beneficios en las diferencias.
- Escucha atentamente a todos/as los/as miembros del equipo, especialmente a aquellos/as que se les escucha menos.
 - Comunícate de manera empática y efectiva. Ten en cuenta las características de las personas y asegúrate de que entienden lo que pides.
 - Invita a hacer comentarios, espera críticas y disponte a recibirlas. Demuestra que practicas un cambio de comportamiento si hay razones para ello.
 - Elogia públicamente a tu equipo y hazles una crítica constructiva en privado. Si la crítica no es constructiva, entonces deberías considerar no hacerla.
 - Forma, apoya y anima a tu plantilla a actuar de manera similar, reconoce ese esfuerzo y recompénsales por ello.



¿CÓMO AFRONTAR LAS DIFICULTADES?

DEMUESTRA TU COMPROMISO

Cuando surgen dificultades vinculadas a temas de diversidad e igualdad, es importante que todo el mundo, especialmente aquellas personas disconformes o con reclamaciones que efectuar, puedan ver y reconocer que la organización está comprometida con hacer realidad la visión. Algunos procedimientos útiles para demostrar dicho compromiso son hacer un seguimiento de las decisiones de la dirección en materia de diversidad e informarlos oportunamente, dar a conocer los recursos (económicos, logísticos, técnicos o profesionales) comprometidos, hacer informes sobre el progreso de las medidas tomadas, etc. Sin embargo, las acciones suelen ser más efectivas que cualquier otra herramienta. Así, como ya se indicó, el “predicar con el ejemplo” es vital cuando se trabaja la diversidad. Por eso, entrénate para ser consecuente con aquello que pretendemos o pedimos que otras personas apliquen. Los esfuerzos del día a día suelen brindarnos recompensas tanto a nivel personal como grupal.

Por ejemplo:

A la hora de escuchar una queja o disconformidad de algún/a miembro de tu equipo:

En primer lugar, demuestra que estás preparado para escuchar. Esto podría incluir el desviar el teléfono o ponerlo en silencio, apagar el sonido del ordenador, acercarse al orador, etc.

En segundo lugar, transmite que tomas en serio la queja y que te ocuparás de ella tan pronto como sea posible.

CONSIDERA ALTERNATIVAS

Aunque muchas de las quejas o incidencias manifestadas por los canales existentes o por el “boca a boca” no infringieran ninguna ley o ni siquiera fueran en contra de las reglas o políticas de la organización, **siempre serán consideradas o asumidas como una causa de exclusión. Y, si así se perciben, entonces, lamentablemente lo son, aunque no exista dicha intención. Por lo tanto, ante una infracción, siempre es importante dialogar con la(s) persona(s) sobre la situación, entender sus motivos y plantear las posibles soluciones.** Cuando surgen incidencias, hay que **considerar todo el abanico de posibles medidas** que se puedan tomar, darlas a conocer y explicar las consecuencias más probables de cada una. Así, la(s) persona(s) involucradas no se sorprenderán con la solución final que plantees o que se plantee y que tengas que transmitir. Con respecto al tiempo de gestión de la queja, y dependiendo de los procedimientos de la organización, el período de respuesta debería ser tal que no desprestigie el interés de la organización por implementar efectivamente las políticas de diversidad e igualdad y que vaya en desmedro de tu imagen y compromiso como responsable de equipo o, tal vez, como “promotor/a de la diversidad”.

62

COMUNÍCATE Y TOMA MEDIDAS

Antes o después de la fecha acordada para responder la queja, **reúnete con la(s) persona(s) que la han presentado** para transmitirle tu recomendación. Asegúrate de **contar con el tiempo suficiente para sostener una charla y evitar que se convierta en un simple acto de “transmisión”**. Lo ideal es que la respuesta y recomendación efectuadas estén relacionadas con alguna de las soluciones que mencionaste en las reuniones previas y que ofrezca la oportunidad para que el o la trabajador/a argumente o replique (si fuera el caso). En todo momento, asegúrate de que las ideas que transmites son entendidas y que no generan dudas. En cuanto termine la reunión, envía un correo electrónico o un informe que exponga vuestro acuerdo.

¡Siempre actúa tal y como te has comprometido a hacerlo!

UN LISTADO DE LA DIVERSIDAD ¡ESTAR SIEMPRE AL DÍA!

Estar al día en el plan de diversidad puede implicar lo siguiente (entre otras cosas):

- Asegurarse que la diversidad sea una prioridad para la organización y que se convierta en uno de sus valores.
- Tener presente la visión de diversidad de la organización y articularla.
- Trabajar en el entendimiento de la diversidad en los niveles de toma de decisiones.
- Conseguir apoyo y “adeptos/as” a la diversidad en todos los niveles de la organización.
- Escuchar las ideas de los grupos de interés o priorizados dentro o fuera de la organización.
- Sensibilizar y procurar el cambio de actitud a través de la educación.
- Reflejar la diversidad en las políticas salariales.
- Promover, si fuese necesario, grupos y redes de apoyo.
- Diseñar y monitorizar políticas efectivas de inclusión e igualdad de oportunidades.
- Evaluar la implementación de las políticas a través de los planes.

REFLEXIONA SOBRE LOS PRINCIPALES PUNTOS DEL LISTADO

Asegurarse que la diversidad sea una prioridad para la organización

- » ¿Hasta qué punto se responsabilizan los niveles superiores de la organización de la visión de la diversidad?
- » ¿Cómo demuestran los y las líderes que la organización es abierta y accesible, que tiene interés en reflejar la diversidad del entorno y las comunidades que atiende y que se esfuerza por utilizar todo el talento disponible?
- » ¿Hasta qué punto están incluidas la visión de la diversidad y sus prioridades en la planificación estratégica u organizativa?

Tener presente la visión de diversidad de la organización y articularla

- » ¿Cómo y dónde los/as miembros de mayor jerarquía y otros/as responsables exponen la visión de la diversidad?
- » ¿Cómo se refleja la visión de la diversidad en los objetivos y prioridades de la organización?
- » ¿Qué mecanismos de conocimiento o acercamiento a las ideas y necesidades de nuestros grupos de interés se han implementado?

64

Sensibilizar y procurar el cambio de actitud a través de la educación

- » ¿Tiene acceso el personal a información sobre las directivas y leyes de igualdad? Si es el caso ¿se actualizan periódicamente?
- » ¿Cuánta efectividad tiene los planes formativos específicamente diseñados para informar y sensibilizar a la plantilla sobre temas vinculados a la diversidad y a la inclusión?
- » ¿Hasta qué punto los planes formativos y de desarrollo del personal reflejan la diversidad y las aspiraciones de igualdad de la organización?

Conseguir apoyo y “adeptos/as” a la diversidad en todos los niveles de la organización

- » ¿Qué nivel de compromiso tiene la plantilla respecto a la visión de la diversidad y qué medidas se tomarán para que este aumente?
 - * A nivel de la junta directiva / patronato
 - * A nivel de la dirección / gerencias / coordinaciones de área
 - * A nivel de los mandos intermedios / especialistas / consultores/as
 - * A nivel de los responsables de servicios / de planta
 - * A nivel del personal operativo / técnico / de producción / de atención al cliente

Trabajar en el entendimiento de la diversidad en los niveles de toma de decisiones

En la mayoría de las organizaciones se entiende que la toma de decisiones y la jerarquía van unidas inequívocamente, sin embargo, cuando se trata de temas de diversidad e igualdad, es necesario cambiar este entendimiento, especialmente cuando ciertos grupos cuentan con poca o ninguna representación en los niveles jerárquicos más altos. Así, separar el **proceso de toma de decisiones** del **sistema de responsabilidad** puede “liberar” a las organizaciones de muchas cargas. **Es muy probable que el potencial de innovación aumente gracias a la creación de grupos de toma de decisiones que reflejen la diversidad** de profesiones, experiencia, habilidades y talento de los miembros de la plantilla. El sistema de responsabilidad seguirá intacto y los niveles jerárquicos más altos mantendrán la responsabilidad de la buena dirección de la organización.

» ¿En qué áreas de tu organización es posible incrementar la diversidad del grupo responsable de tomar las decisiones?

Reflejar la diversidad en las políticas salariales

Una política salarial sólida que se comunica a la plantilla ayuda a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros y permite una mejor planificación y asignación de recursos. Es importante, en cualquier caso, asegurarse de que sea comprendida por todo el personal.

» ¿Cómo podría la organización reflejar mejor la visión de diversidad mediante las políticas salariales?

Recuerda que una política salarial clara y bien comunicada puede facilitar el camino para alcanzar la visión de diversidad:

Favorece la captación del talento existente.

Permite remunerar equitativamente a cada miembro de la plantilla de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.

Motiva y estimula al personal a mejorar su nivel de rendimiento.

Promover, si fuese necesario, grupos y redes de apoyo

- » ¿Es necesario fomentar la creación de grupos de apoyo?
- » ¿Cómo podemos integrar a los grupos de apoyo y las redes de trabajadores/as en la articulación de la visión de diversidad?
- » ¿Qué podemos hacer para que entiendan mejor nuestra amplia visión de diversidad y la estrategia para llevarla a cabo?
- » ¿Qué podemos hacer para que aprecien más el papel y la importancia de las otras redes?
- » ¿Cómo podemos involucrarlos/as en el desarrollo de estrategias y en la creación de planes que nos acerquen a la visión de la diversidad?

Diseñar y monitorizar políticas efectivas de inclusión e igualdad de oportunidades

- » ¿Cómo medimos la efectividad de nuestras políticas de inclusión e igualdad de oportunidades?
- » ¿Hasta qué punto las políticas afectan el día a día de las prácticas laborales de la organización?
- » ¿Cómo podemos asegurar que las políticas van acorde con los cambios en la legislación o de la coyuntura?

Evaluar la implementación de las políticas a través de los planes

- » ¿Existe un marco o proceso para coleccionar, analizar y utilizar los datos vinculados a diversidad importantes para la organización?
- » ¿Cada cuánto tiempo revisamos los procesos de recopilación de datos y determinamos lo que falta por hacer?
- » ¿Cómo evaluamos la efectividad de la(s) estrategia(s) de diversidad?

PARA EMPEZAR CON BUEN PIE: ¿MARCAMOS OBJETIVOS PERSONALES PARA LA DIVERSIDAD Y LA IGUALDAD?

UN CUESTIONARIO INTROSPECTIVO

Una manera de definir, a nivel personal, objetivos y metas relevantes para la diversidad e igualdad es desarrollar un proceso de auto-evaluación en el marco de la organización en la que trabajas. Las siguientes preguntas pueden servirte como referencia, procurando que prograses en tu labor.



¡ADVERTENCIA!

Si no puedes contestar varias de las preguntas, ¡No te sientas mal!
Has dado el primer paso para cambiar esa situación: ¡Saberlo!

CUESTIONARIO

1. ¿Tiene mi organización una “visión sobre diversidad”
2. ¿Qué conozco de las aspiraciones de mi organización en materia de diversidad e igualdad? (No se trata solamente de enumerar los objetivos numéricos de contratación, retención y promoción).
3. ¿De qué forma mis propuestas acercan a mi organización a las aspiraciones de diversidad e igualdad?
4. ¿Cuánta sincronía existe entre mis ideas acerca de diversidad e igualdad y las prioridades o políticas de la organización en materia de diversidad e igualdad?
5. ¿Cuánta cercanía hay entre mi forma de pensar sobre la diversidad y la igualdad y la de aquellas personas con las que trabajo frecuentemente?
6. En el contexto de la diversidad y la igualdad, ¿En qué áreas, si las hubiera, necesito mejorar o completar la información, el conocimiento o las habilidades que tengo?
7. ¿De qué áreas o problemas podría hacerme cargo con el fin de aumentar las posibilidades de mi organización para sacar el máximo partido de la diversidad de la plantilla o mejorar la calidad del servicio y el apoyo que se ofrece a la clientela o usuarios/as, entidades proveedoras e inversionistas (si fuera el caso)?
8. ¿Qué objetivos específicos podría marcarme para progresar en cualquiera de las áreas identificadas en la pregunta 6?
9. Con la respuesta anterior en mente, ¿Cuáles serán mis objetivos para los próximos 12 meses?
10. ¿Qué voy a hacer mañana para acercarme a mis objetivos?

Normas legales y Directivas

Constitución Española de 1978.

España. Ley orgánica 7/1980, de 23 de julio de 1980. Boletín Oficial del Estado, 24 de julio de 1980, núm. 177.

España. Ley 13/1982, de 7 de abril. Boletín Oficial del Estado, 30 de abril de 1982, núm. 103.

España. Ley 7/1985, de 2 de abril. Boletín Oficial del Estado, 3 de abril de 1985, núm. 80.

España. Ley 24/1992, de 10 de noviembre. Boletín Oficial del Estado, 12 de noviembre de 1992, núm. 272.

España. Ley 25/1992 de 10 de noviembre. Boletín Oficial del Estado, 12 de noviembre de 1992, núm. 272.

España. Ley 26/1992 de 10 de noviembre. Boletín Oficial del Estado, 12 de noviembre de 1992, núm. 272.

España. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo. Boletín Oficial del Estado, 29 de marzo de 1995, núm. 75

España. Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre. Boletín Oficial del Estado, 24 de noviembre de 1995, núm. 281.

España. Texto refundido sobre Infracciones y Sanciones en el orden social, de 4 de agosto de 2000. Boletín Oficial del Estado, 8 de agosto de 2000, núm. 189.

España. Ley 51/2003, de 2 de diciembre. Boletín Oficial del Estado, 3 de diciembre de 2003, núm. 289.

España. Ley 53/2003, de 10 de diciembre. Boletín Oficial del Estado, 11 de diciembre de 2003, núm. 296

España. Ley 62/2003, de 30 de diciembre. Boletín Oficial del Estado, 31 de diciembre de 2003, núm. 313

España. Ley orgánica 1/2004, de 28 de diciembre. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 2004, núm. 313.

España, Ley 13/2005, de 1 de julio. Boletín Oficial del Estado, 2 de julio de 2005, núm. 157.

España. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo. Boletín Oficial del Estado, 4 de mayo de 2006, núm. 106.

España. Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo. Boletín Oficial del Estado, 23 de marzo de 2007, núm. 12611.

España. Ley 19/2007, de 11 de julio. Boletín Oficial del Estado, 12 de julio de 2007, núm. 166.

Unión Europea. Directiva del Consejo 2000/78/CE, de 27 de noviembre de 2000. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, de 2 de diciembre de 2000, DO L303/16.

Unión Europea. Directiva del Consejo 2000/43/CE, de 29 de junio de 2000. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 19 de julio de 2000, DO L180/22.

Unión Europea. Directiva del Consejo 2004/113/CE, de 13 de diciembre de 2004, Diario Oficial de la Unión Europea, 21 de diciembre de 2004, DO L373.

Unión Europea. Resolución del Consejo 97/C 12/01, de 20 de diciembre de 1996. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, de 13 de enero de 1997.

Unión Europea. Reglamento (CE) No 1922/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006. Diario Oficial de la Unión Europea, de 30 de diciembre de 2006.

Unión Europea. Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002. Diario Oficial de las Comunidades Europeas.

Documentos y sitios electrónicos

70

Asamblea Mundial de la Salud (60°, 2007, Ginebra, Suiza). Salud de los trabajadores: Plan de acción mundial (WHA60.26).

Organización Mundial de la Salud. 2007. [en línea] [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2010]. Disponible en:

<http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_sp_web.pdf>

Encuentro sobre empleabilidad (1°, 2001, Madrid, España). Fundipe. Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos. 2001. [en línea] [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2010]. Disponible en: <http://www.fundipe.es/archives/INFORMEE_Seguro.pdf>

Sitio Interactivo Terminológico para Europa, IATE [Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2010] Disponible en: <www.iate.europa.eu>

Página web T-incluye. [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2010]. Disponible en:

< <http://www.tincluye.org> >.

SOBRE EL AUTOR DEL “DIVERSITY POCKET BOOK”: LINBERT SPENCER

Linbert Spencer es un asesor, preparador y formador con experiencia. Antes de formar su propia asesoría en 1990, desempeñó puestos claves en los sectores público y voluntario. Es una autoridad destacada en el campo de la diversidad y de la inclusión que ha trabajado en estrecha colaboración con el Consejo de Ministros, el Ministerio de Asuntos Exteriores y otros departamentos del Gobierno Británico. También ha trabajado en agencias y organizaciones del sector privado como asesor de diversidad, liderazgo y estrategia. Ha preparado a muchos ejecutivos de alto nivel mediante la realización frecuente de sesiones formativas a nivel administrativo y de alta dirección y ha diseñado multitud de programas de desarrollo profesional a nivel personal. En 2004, su asesoría ganó un National Training Award, que se otorga anualmente a los formadores más prestigiosos del Reino Unido. Linbert Spencer forma parte del Consejo de Desarrollo de Liderazgo de la Policía (Police Leadership Development Board), del Consejo Asesor Formativo, y es comisario en la Comisión de las Iglesias para la Justicia Racial (Churches Commission for Racial Justice). Es un ponente habitual en las conferencias del Instituto Colegiado del Personal y Desarrollo (Chartered Institute of Personnel and Development) y un orador clave en muchos otros acontecimientos. En Madrid, participó exitosamente en la Jornada “Comunicación en entornos diversos”, celebrada en mayo de 2010 y organizada por la Fundación Cepaim con el apoyo de la empresa Mujeres&CIA.



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro



MINISTERIO
DE TRABAJO
E INMIGRACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE INMIGRACIÓN
Y EMIGRACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL
DE INTEGRACIÓN
DE LOS INMIGRANTES