EMPRESAS QUE SUMAN

Esta publicación tiene el objetivo de sintetizar las ideas fundamentales sobre la gestión de la diversidad en el ámbito empresarial, buscando el pragmatismo y la utilidad en su lectura. La diversidad es un reto y a la vez una oportunidad en una sociedad cada vez más multicultural y plural, donde las empresas son uno de los actores principales. La gestión de la diversidad también es una ocasión para gestionar el talento en la empresa, con la riqueza que aporta una plantilla diversa formada por trabajadores y trabajadoras con diferentes perfiles, desarrollando en esta línea las políticas de responsabilidad social de la compañía.

La estructura de la publicación va desde una visión general a una más específica, haciendo especial referencia a la diversidad por origen racial o étnico, en la línea del trabajo que realizamos desde Accem. Teniendo siempre presente el objetivo de sensibilización sobre esta materia, el propósito también es tratar la gestión de la diversidad intentando aportar aspectos novedosos y útiles para las empresas, tanto las interesadas en iniciarse en este campo, como las que llevan ya una amplia trayectoria.

Esta publicación se realiza dentro del proyecto DIVEM, un proyecto dirigido a sensibilizar a las empresas acerca de la importancia y beneficios que supone gestionar adecuadamente la diversidad en el ámbito laboral.

DIVEM es un proyecto desarrollado por Accem y financiado por el Fondo Social Europeo y la Dirección General de Migraciones.

Índice

1. CONCEPTOS CLAVE 4

2. LA DIVERSIDAD 6

2.1. La gestión de la diversidad como oportunidad 9

2.2. La diversidad cultural o por origen étnico en la empresa. 10

3. SER UNA EMPRESA RESPONSABLE 12

3.1. La empresa y el tercer sector.

Gestión de la diversidad en primera persona. 13

3.2. Beneficios y ventajas de ser una empresa responsable 16

3.2.1. Más allá de la norma. Marco jurídico de la RSE 18

3.3. Claves para poner en marcha un plan de gestión de la diversidad. 21

3.4. Decálogo de la empresa responsable 24

3.5. Autoevaluación 27

4. PARA PROFUNDIZAR MÁS 30

1. Conceptos clave

DIVERSIDAD

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

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La **Gestión de la Diversidad** en la empresa es "el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización. Un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro".[1]

ACCIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

La **Acción Social** es toda acción realizada por la empresa que repercute en la sociedad, que tiene un sentido social para la comunidad en que se desarrolla. Está muy relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, que la englobaría.

RSE

La **Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC o RSE)** es "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores".[2] Es una estrategia voluntaria por parte de las empresas, una actitud consistente en devolver a la sociedad parte de los beneficios que genera. Se puede desarrollar a nivel social, económico y/o medioambiental.

SOSTENIBILIDAD

Se entiende por **Sostenibilidad** la capacidad de atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

DESARROLLO SOSTENIBLE

El **Desarrollo Sostenible** es aquel que ofrece "aquellos caminos de progreso social, económico y político que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".[3]

1 Manual de Formación en Gestión de la Diversidad, editado por la Comisión Europea (2007).
2 Comisión Europea, Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.
3 Definición aportada por Naciones Unidas en 1987.

2. La diversidad

La diversidad implica aceptar que cada persona tiene unas características que la hacen diferente del resto, individual y colectivamente. La diversidad se produce en diferentes ámbitos, no sólo en el personal de cada uno. Vivimos en una sociedad global donde conviven diferentes sistemas económicos a nivel mundial; pero también diversidad de culturas, diversidad en los mercados y países, en los productos ofertados y en los potenciales clientes. Las empresas tienen un papel activo en esta realidad heterogénea y por ello es importante que sean conscientes de la influencia que supone contar con un capital humano diverso.

Al hablar de las empresas, vemos que esa diversidad inherente a la sociedad es necesario saber gestionarla, para poder integrar las ideas y la práctica de la misma en la gestión diaria y en los procesos de aprendizaje de la compañía y de su entorno. En base a ello, debemos entender que la gestión de la diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimice la eficacia en el proceso empresarial.[4]

Ahora bien, a la hora de trabajar la diversidad es necesario hacerlo de una manera eficaz, que potencie las diferencias individuales hacia un objetivo común, establecido dentro de las directrices de la empresa. Es en este momento donde aparece la Responsabilidad Social (RSE o RSC). Ésta debe considerarse como una estrategia de crecimiento global sostenible, que se basa en el beneficio mutuo de los diferentes grupos de interés que participan. A nivel empresarial es el recurso clave si queremos gestionar la diversidad en el mercado actual, donde se busca ser competitivos, generar y atraer talento. Al vivir en una sociedad diversa, heterogénea y plural, la RSE también nos sirve para dirigirnos a nuestros grupos de interés y acercarnos a nuevos sectores de la población.

4 Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales, Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2011.

2.1 La gestión de la diversidad como oportunidad

En una empresa responsable socialmente, el ideal a que se aspira es que los empleados y empleadas se sientan realizados con su trabajo, los clientes con el producto que adquieren y los proveedores con la empresa a la que distribuyen. Todo eso repercute en la empresa en forma de diversos beneficios e intangibles. De esta manera se corrobora la idea de que la diversidad gestionada de manera adecuada es un valor añadido, principalmente por la riqueza que supone de capital humano. Por lo tanto, empieza a tenerse en cuenta la diversidad como una característica positiva en la sociedad, y un valor a tener en cuenta en los diferentes ambientes laborales. Estamos hablando de una relación donde todas las partes salen ganando, hay un valor social compartido.

Las principales variables que se tienen en cuenta a la hora de valorar el nivel de responsabilidad social de una empresa suelen ser acciones o iniciativas empresariales referentes al:

- Comportamiento ético de la empresa.
- Transparencia y buen gobierno.
- Contribución a la comunidad.
- Medio Ambiente y sostenibilidad.
- Empleados y empleadas.

Estas acciones variarán en función del perfil de la empresa y la implicación que tenga en cada ámbito de trabajo. En relación a la gestión de la diversidad, las mejores empresas para trabajar son las consideradas más innovadoras, creativas y rentables. Esto se debe principalmente a que las políticas de gestión de la diversidad benefician a todos los grupos de interés.

Gestionar la diversidad adecuadamente es una de las formas más eficaces para potenciar el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa. Es muy importante además, contar con una cultura empresarial que aprecie y promueva la diversidad de una manera consciente, asumiendo la idea de que es un recurso económico a medio y largo plazo para la empresa.

2.2 La diversidad cultural o por origen étnico en la empresa

Por diversidad cultural nos referimos a la variedad de rasgos culturales que hacen una sociedad plural y heterogénea. Generalmente está relacionada con la diversidad por origen étnico, que se refiere a la existencia de múltiples grupos étnicos o nacionalidades dentro de una misma sociedad. La diversidad nos permite considerar la cultura como una oportunidad, valorando las identidades individuales de cada persona de manera que supongan un beneficio al ponerlas en común. Este perfil de diversidad se puede ver complementado muchas veces con otros factores que también influyen en la percepción que podemos tener de los individuos, tales como el género y la edad.

La diversidad cultural o por origen étnico existente en la sociedad española no se ve reflejada en la mayoría del mundo empresarial. Para entender la realidad empresarial en España hay que diferenciar entre PYMES (un 80% del mercado) y las grandes empresas. Estas grandes empresas suelen contar con un mayor conocimiento y formalización de las políticas de gestión de la diversidad, disponiendo frecuentemente en su plantilla de personas responsables de su implantación. Al abrirse a nuevos mercados por necesidad, estrategia o innovación, la diversidad, y sobre todo la diversidad cultural o por origen étnico es vista como un valor añadido. Suele suceder entre las grandes empresas que han entendido la gestión de la diversidad y la responsabilidad social más allá del cumplimiento legal y de un mero marketing orientado a aumentar las ventas, que éstas la han incorporado al conjunto de la organización y manifiestan haber encontrado una fuente de ventaja competitiva en su sector.

Las PYMES (pequeñas o medianas empresas de menos de 250 trabajadores) presentan otra situación. Prácticamente representan la totalidad del mercado laboral español. En líneas generales, se perciben carencias sobre una concienciación hacia la importancia de la gestión de la diversidad y esto deriva en dificultades para adaptase a las necesidades de sus diferentes grupos de interés.

Sin embargo, la gestión de la diversidad es algo viable para una PYME. Son muchas las que han llevado a cabo iniciativas novedosas y eficaces para adaptarse a la diversidad en el entorno, ya que al estar más en contacto con el tejido social, hacen de la gestión de la diversidad su bandera, apostando por integrar la RSE en el ADN de la organización.

Desde el ámbito empresarial hace falta una actitud receptiva hacia el cambio, con un paradigma que ponga en valor las características individuales de los empleados y empleadas para que sumen a los objetivos comunes de la entidad. De esta manera se involucra a la organización hacia un desarrollo

continuo y sostenido en el tiempo. Está demostrado que “la diversidad aporta valor a la empresa a través de una mayor creatividad, el crecimiento de la reputación y la calidad del capital humano”. [5]

Una buena aproximación desde el punto de vista empresarial, parte de la idea de que la diversidad cultural o por origen étnico enriquece a la sociedad, y gestionada adecuadamente puede ser una excelente herramienta de desarrollo para las empresas. Nuevos mercados, dirigirse a potenciales clientes y un perfil que apueste por la diversidad y la integración en la plantilla de trabajadores son las claves de un crecimiento sostenible. Si nos centramos en la diversidad cultural o por origen étnico, la empresa que apuesta por políticas de responsabilidad social en esta línea está orientada hacia el cliente ofreciéndole mejores servicios. También los trabajadores están más motivados y a la hora de tomar decisiones se produce un intercambio enriquecedor de experiencias.

Esta tendencia beneficia a la empresa pero también a la sociedad, porque el apostar por factores sociales hace a las empresas más cercanas a las personas y al entorno en que se encuentran. La diversidad es una potencial y potente herramienta para que la empresa crezca sosteniblemente, pero también para que se comprometa responsablemente con el medio que la rodea. Conocer la realidad y necesidades de la sociedad hace a la empresa más cercana a las personas, tanto las que conforman la propia empresa como a la sociedad en general.

Una empresa que suma es aquella que aporta un valor a la sociedad más allá del beneficio económico. Vivimos en una sociedad plural y compleja formada por personas con perfiles muy diferentes, por lo que también es importante poner en valor esta diversidad cultural o de origen étnico. El respeto y la comprensión hacia el otro y el reconocimiento y puesta en valor de la diversidad deben presidir nuestras relaciones, así como la interacción, entre la población autóctona y extranjera.

5 Libro Blanco sobre la Gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas.

3. Ser una empresa responsable

3.1 La empresa y el tercer sector. Gestión de la diversidad en primera persona

Hay una parte del proceso actual de globalización que está produciendo grandes desequilibrios, tanto entre los países como dentro de ellos. Efectivamente, se crea riqueza, pero hay muchos países y personas que no sólo no se están beneficiando, sino que sus condiciones de vida están siendo perjudicadas. Además, con la crisis económica se ha perpetuado la situación de las personas más vulnerables y desfavorecidas.

En este contexto económico, los grandes capitales y las empresas multinacionales tienen un importante papel que jugar ya que pueden promover mediante la RSE políticas empresariales que favorezcan un desarrollo más equilibrado y sostenible. Por otro lado, las medianas y pequeñas empresas también tienen un importante rol, ya que pueden realizar acciones que fomenten un desarrollo local con un resultado más tangible e inmediato y de una manera sostenible, que mejore la realidad social en su comunidad de incidencia. También tienen esta responsabilidad las diferentes Administraciones Públicas, fundaciones, y de manera especial, las entidades sociales que trabajamos directamente para paliar los desequilibrios sociales.

Por todos estos motivos, y en línea con nuestra identidad y trabajo diario, desde Accem proponemos un **marco de colaboración para crear unas pautas y directrices que sirvan de guía a las empresas y entidades que quieran colaborar con nosotros**. Nuestro trabajo en todo momento estará dirigido a mejorar las condiciones de vida de quienes se encuentran en situación vulnerable en nuestra sociedad. Siempre con el objetivo de promover derechos, deberes y oportunidades para todos y todas, defendiendo los derechos humanos como parte integral e inherente a nuestra actividad.

- La persona es un valor en sí misma, el más importante. Su defensa y la de los derechos humanos constituyen el centro de todos los demás valores que marcan el camino de Accem, donde nos avalan más de 25 años de experiencia y reconocimientos en esta línea.

- La diversidad es uno de los principios básicos de nuestra actuación. Vivimos en una sociedad plural y compleja, en la que el respeto y la comprensión hacia el otro y su reconocimiento y puesta en valor deben presidir nuestras relaciones, así como la interacción, en este caso, entre la población autóctona y migrante. Estos principios y valores los intentamos defender y reflejar en nuestra actividad diaria.

- Desde Accem trabajamos por la justicia social, promoviendo el respeto y la protección de los derechos y libertades de todas las personas. También impulsamos la igualdad de oportunidades, de una manera justa y equitativa, entendiendo que se trata de una obligación de los poderes públicos, y también un imperativo ético de toda la sociedad.

- En este momento, creemos que no puede tampoco hablarse de justicia social sin tener en cuenta el necesario compromiso con la preservación del medio ambiente y una explotación racional de los recursos naturales. Asimismo, hablar de justicia social requiere hablar de la necesidad de un sistema económico más justo, basado en la satisfacción del bien común. Nuestro trabajo está orientado hacia este objetivo de manera global.

- Creemos que la transparencia y la confianza mutua son aspectos fundamentales en todas las relaciones y actividades que desarrollamos, sobre todo al relacionarnos con posibles financiadores y colaboradores. Por ello, estamos trabajando para poder ofrecer toda la información posible de los proyectos en que trabajamos, más allá de lo que exige la ley.

- Nuestro trabajo parte de un compromiso social, que tiene su expresión más clara en la dedicación e implicación moral de las personas que, de forma remunerada o voluntaria, realizan un trabajo que promueve la transformación social. Conscientes del importante papel que desempeña el personal voluntario en nuestra organización, todas las actividades que se llevan a cabo son consideradas un apoyo al desarrollo de un proyecto concreto. En la realización de actividades de voluntariado corporativo, ofrecemos la formación y asesoramiento necesario para poder llevarlo a cabo de la mejor manera, siendo conscientes de la importancia de una adecuada información.

- Trabajamos para favorecer las condiciones de vida de las personas con las que trabajamos, así como su integración en la sociedad de acogida. Siempre manteniendo una total confidencialidad y respeto hacia estas personas y las diferentes situaciones en que se encuentran.

3.2 Beneficios y ventajas de ser una empresa responsable

Apostar por implantar normas de RSE favorece la gestión adecuada de la diversidad en la empresa, porque genera una serie de beneficios y ventajas tanto a nivel interno como externo. En líneas generales, apostar por políticas socialmente responsables fomenta la innovación, facilitan la gestión y generan rentabilidad a la empresa. Le aportan valor y confianza y todo ello redunda en una mejora de la reputación corporativa, contribuyendo a aumentar su legitimidad e incidiendo positivamente en la competitividad empresarial.

- **Supone una mejora en la capacidad de contratación y permanencia del personal:** Favorece la competitividad profesional al ampliar el rango de posibles candidatos y candidatas a un puesto. Es esencial para una empresa tener personal calificado y motivado en su actividad, que le genere mayor valor, siendo un factor clave para disminuir el absentismo laboral y atraer a otros trabajadores. Para ello es necesario un sistema de gestión integrada de la RSE, que se base en el conocimiento y donde las competencias y capacidades particulares del personal sean los elementos principales.

  A los empleados y empleadas les interesará formar parte de organizaciones que respetan a las personas e invierten en su capacidad de aprendizaje, y les motivará trabajar en una empresa que mantiene sus bases en una gestión ética y responsable. La responsabilidad social atrae talentos hacia la empresa y al mismo tiempo hace que el personal se sienta estimulado a mantenerse en el puesto de trabajo y valorar su empleo.

- **Implica también una mejora de la comunicación interna y de la cultura organizacional.** Esto se ve favorecido con una mayor flexibilidad y comunicación entre los trabajadores y trabajadoras, que supone un rendimiento mayor y de mejor calidad.

- **Mayor satisfacción y lealtad del cliente, que se siente identificado con los valores de la empresa.** Los clientes sienten afinidad por aquellas empresas que cuidan y valoran a su personal, y que colaboran, participan o favorecen el desarrollo de acciones sociales y se preocupan por el medio ambiente.

- **Mejora de la reputación corporativa y de la imagen de marca:** Llevar a cabo una política de comunicación transparente con respecto a sus iniciativas de responsabilidad social,

refuerza positivamente la imagen de la empresa. Además, las prácticas de responsabilidad social agregan valor a los procesos de la empresa, la cual puede valerse de ese potencial diferenciador para sus estrategias de desarrollo e innovación.

- Se produce un **incremento de la credibilidad de la empresa**: Si la empresa es respetuosa con las personas y el medio ambiente, y creíble en sus acciones, se ganará una reputación que le garantizará mayor sostenibilidad. Además, el apoyo a acciones sociales y causas humanitarias le aportará desde beneficios fiscales, a una mayor visibilidad y reconocimiento.

- También se genera una mejora de la percepción de los diferentes grupos de interés sobre la empresa, sobre todo por parte de inversores, propietarios, patrocinadores y de la comunidad financiera. En líneas generales, las empresas que apuestan por la transparencia llaman más la atención de los inversores, y tienen mayores probabilidades de acceder al mercado. Esto se traduce en beneficios económicos y repercusión mediática.

- **Sostenibilidad del negocio a largo plazo:** Las prácticas socialmente responsables suponen una oportunidad de desarrollo y crecimiento sostenible para la empresa. Además disminuyen sus contingencias y permiten su control, reduciendo o minimizando posibles riesgos.

Igualmente es interesante recordar que desarrollando de manera adecuada y efectiva la responsabilidad social en la empresa se cumple con la legislación vigente, e incluso en muchos casos se va más allá, lo que supone un valor añadido.

3.2.1 Más allá de la norma. Marco jurídico de la RSE

La RSE en numerosas ocasiones va más allá de la normativa vigente, apostando por el desarrollo de políticas centradas en aspectos sociales, económicos y medioambientales que benefician tanto a la empresa como su entorno. En una breve referencia a la legislación básica en materia de igualdad, integración, medioambiente y prevención de riesgos laborales, destacaríamos las siguientes normas:

A nivel internacional hay una serie de normas que son fundamentales para la regulación del principio de igualdad y no discriminación. En primer lugar, hay que tener en cuenta la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). A partir de esta norma se empezó a desarrollar esta materia de manera inde-

pendiente, en diferentes pactos y convenios específicos. Un ejemplo de ello es el Convenio relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación de la OIT (1958), o el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de Naciones Unidas (1966). A nivel europeo también es interesante destacar la legislación antidiscriminatoria que se ha venido desarrollando a raíz de la entrada en vigor del tratado de Ámsterdam (1999). Principalmente destacar las llamadas "Directivas de género": La Directiva 2002/73/CE, que modifica la Directiva 76/207/CEE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres, la Directiva 2004/113/CE sobre la igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro, y la Directiva 2006/54/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres en materia de empleo y ocupación.

También la "Directiva de igualdad racial", la Directiva 2000/43/CE que implementa el principio de igualdad de trato de las personas con independencia de su origen racial o étnico; la "Directiva de igualdad en el empleo" 2000/78/CE que establece un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, y la Directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera y diversidad.

A nivel nacional, existen también en España una serie de normas que regulan la diversidad en diferentes ámbitos de la vida cotidiana.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Esta Ley se orienta a la prevención de políticas discriminatorias y previsión de políticas activas par a hacer efectivo el principio de igualdad de género. El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades es una de sus temáticas principales. Por tanto, adoptar medidas como la prevención del acoso laboral o facilitar a los trabadores permisos de paternidad, no pueden ser identificadas como acciones socialmente responsables, sino de cumplimiento estricto con la Ley.

Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Esta norma supone una continuación de las medidas comenzadas con la LISMI[6]. Sus objetivos principales son garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y de trato, así como el ejercicio real y efectivo de derechos por parte de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones respecto del resto de ciudadanos y ciudadanas. Se orienta a ello a través de la promoción de la autonomía personal, de la accesibilidad

6 La LISMI es la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos, que establecía que todas las empresas españolas o allí establecidas, cuya plantilla sea superior a los 50 trabajadores, tenían la obligación de reservar un 2% de las plazas de trabajo a personas con discapacidad.

universal, del acceso al empleo, de la inclusión en la comunidad y la vida independiente y de la erradicación de toda forma de discriminación.

Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. La presente Ley tiene por objeto promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias par a la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental. Esta Ley se dicta para el cumplimiento de la Directiva 2004/35/CE sobre responsabilidad medioambiental en relación con la prevención y reparación de daños. Ésta establece un marco de responsabilidad medioambiental fundado en el principio según el cual «quien contamina paga», y traslada los costes derivados de la reparación de los daños medioambientales desde la sociedad hasta los operadores económicos beneficiarios de la explotación de los recursos naturales.

3.3 Claves para la puesta en marcha de la RSE

A la hora de gestionar la diversidad en una empresa, hay una serie de factores que se deben tener en cuenta, tales como el tamaño de la empresa, dónde se ubica geográficamente o si desarrolla algún tipo de subcontratación de servicios. Existe también una serie de normativa específica, de carácter voluntario, que aunque no implican un cumplimiento legal propiamente, sí que sirven como guías de actuación bajo unos estándares mínimos, que una vez aceptados son de obligado cumplimiento. Dentro de ellas nos referimos entre otras, a la norma de orientación ISO 26000 sobre responsabilidad social, la norma IQNet-SR10, la normativa del Pacto Mundial, o el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21[7].

Gestionar la diversidad es un reto para una empresa, pero también le supone un crecimiento global en muchos aspectos. Para ello es importante plantear las acciones orientadas a gestionar la diversidad siempre a medio y largo plazo para ver unos resultados efectivos. También es importante para la empresa convertir la responsabilidad social en una parte esencial en su manera de pensar y actuar. Es decir, que sea un aspecto inherente en sus políticas, su cultura organizacional y sus estrategias y operaciones.

A la hora de comenzar la gestión de la diversidad en una empresa, debe realizarse con una estrategia planificada y adecuada a la misma, para minimizar esfuerzos y maximizar los beneficios a nivel colectivo. En rasgos generales, toda planificación de la gestión de la diversidad debería seguir unos pasos:

1. En primer lugar, es necesario **elaborar un diagnóstico sobre la realidad en que se encuentra la empresa**. Es imprescindible partir de una análisis completo de la situación, que incluya desde la visión y estrategia de la empresa, a la cultura o identidad de la misma, la relación con los diferentes grupos de interés, o las relaciones a nivel interno (por ejemplo, cómo se trabaja en equipo, el estilo de liderazgo de los directivos, las políticas de Recursos Humanos, etc.) Para ello se puede contar con herramientas donde se establezcan de manera individualizada las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, así como las vías de mejora y actuación.

2. Asignar personas responsables a su desarrollo. **Es necesario contar con una o varias personas dentro de la entidad que se dediquen a ello**. Deben ser trabajadores y trabajadoras de referencia a los que se pueda recurrir para cualquier duda o consulta, y que

7 El Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21 de Forética es la primera norma europea que establece los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la Responsabilidad Social en la estrategia de las empresas.

sirvan de interlocutores válidos entre los diferentes grupos de personal. Este equipo de trabajo será el encargado de establecer los requisitos y objetivos, y las vías de actuación que se trabajen, acotando el tiempo y el espacio para realizar un diagnóstico lo más completo posible.

3. Es importante también, **fijar unos objetivos claros y cuantificables**. Que sean realistas con la situación en que se encuentra la empresa, estableciendo las vías de trabajo para alcanzarlos. Por ello es básico formar a la plantilla en todos los niveles. Por ejemplo, para tener en cuenta la diversidad cultural o por origen étnico es interesante una formación en habilidades interculturales y de gestión de la diversidad que garanticen la permeabilidad e inclusión de perfiles diversos en toda la organización.

4. Es primordial **contar con la implicación de todo el personal**, que vean que es algo que les va a beneficiar directamente y hacerles partícipes del proyecto, de las ventajas y beneficios, y de todo lo que supone a la empresa y a la sociedad.

5. **Buscar el apoyo de los diferentes grupos de interés** de la empresa, que le ayudarán a la consecución de sus objetivos. Se aconseja planificar la gestión de la diversidad desde un departamento concreto de la empresa, pero con una visión global, que implique tanto a los empleados y empleadas como a los cargos directivos.

6. Para que el aspecto económico no plantee conflictos, es necesario **establecer unos presupuestos realistas**.

7. Es necesario contar con el compromiso de la dirección en **integrar la gestión de la diversidad en la estrategia de la empresa**. Este compromiso debe establecerse como parte de una estrategia empresarial a corto, medio y largo

plazo. Para ello siempre se debe tener en cuenta la misión, visión y valores de la empresa. Es cuando los responsables de la toma de decisiones en la empresa apuestan por la gestión de la diversidad, cuando se consigue implantar verdaderamente.

8. Por último, y no menos importante, es necesario **establecer unos mecanismos de seguimiento, con indicadores que evalúen las políticas de gestión de la diversidad y que puedan medir su impacto**. Cuando se trabaja en el ámbito de la diversidad y la responsabilidad social, se manejan conceptos de gran subjetividad. Para unificarlos e ir creando unas pautas de trabajo comunes, a la vez que unos recursos mínimos, es frecuente la utilización de indicadores y sistemas de gestión.

Siguiendo estos parámetros, y adecuándolos a las características de la empresa, es posible establecer las bases para gestionar la diversidad de manera adecuada. Esto supone un cambio en la organización y estructura de la empresa, pero como hemos visto, también una serie de mejoras y beneficios en su actividad.

3.4 Decálogo de la empresa responsable

Cualquier empresa, sea cual sea su tamaño y sector de actividad, puede –y debe– gestionar la diversidad. Para facilitar esta actividad, así como para favorecer conductas empresariales orientadas a desarrollar acciones de RSE efectivas y dirigidas al beneficio común, desde Accem hemos creado un **decálogo con diferentes actuaciones que puede hacer una empresa que gestiona la diferencia y la pone en valor**. El objetivo de estos puntos es que sirvan de autoevaluación del grado de responsabilidad social de la empresa. Dependiendo de su capacidad se cumplirán unos u otros, pero el fin es plantearlos como metas hacia las que ir avanzando progresivamente. La responsabilidad social de una empresa es un proceso en constante evolución, y debe ir incorporando mejoras progresivamente. Esto sólo será posible si se incorporan a la política empresarial, a la línea estratégica que sigue la empresa.

1. La empresa que apuesta por el enriquecimiento que supone la diversidad, conoce su realidad social, tanto a nivel interno como externo. Es consciente de sus fortalezas y puntos débiles, y realiza un trabajo de autocrítica para mejorarlos.

2. La empresa que cree en el potencial de la diversidad, aprende a valorar las diferencias. Desarrolla la empatía y se interesa por las diferentes culturas, realidades y entornos de donde provienen sus empleados y empleadas, porque sabe que son el activo principal de la empresa.

3. La empresa que valora la diversidad, a la hora de realizar una selección de personal utiliza criterios objetivos, basados en las características profesionales, en la aptitud, méritos y en la experiencia de los candidatos y candidatas al puesto. Igualmente, desarrolla políticas que fomenten la igualdad de género y la integración de minorías.

4. La empresa que presta atención a la diversidad sabe que trabajar en entornos plurales implica desarrollar una serie de valores, percepciones y formas de relacionarse que necesitan unas pautas de actuación concretas, por ello diseña planes donde esto se tenga en cuenta.

5. La empresa que es consciente de los beneficios de gestionar la diversidad fomenta la comunicación y la transmisión de información, tanto a nivel interno como externo. Para ello, utiliza todos los canales disponibles y plantea la necesidad de otros nuevos si fueran

necesarios. Al favorecer la comunicación, mejora la transparencia y la sensación de pertenencia a la entidad.

6. La empresa que gestiona adecuadamente la diversidad favorece la sensibilización en materia de no discriminación en la empresa. Crea canales de denuncia frente a posibles situaciones discriminatorias y desarrolla acciones que favorezcan una conciencia colectiva sobre esta materia. Fomenta espacios de encuentro y acciones para mejorar el clima laboral.

7. La empresa que establece la diversidad como parte de su estrategia corporativa, instituye un protocolo de actuación frente a la discriminación y lo aplica. Lo comunica a todas las personas que forman la empresa y lo incluye como parte del código ético de la entidad.

8. La empresa que incorpora normas y medidas a favor de la diversidad favorece la adaptación de las y los nuevos miembros de la plantilla mediante acciones que fomenten la vinculación con los principios y valores de la entidad. También es consciente de que para favorecer la inclusión pueden ser necesarias determinadas medidas de carácter logístico.

9. La empresa que quiere crecer y desarrollarse en el tiempo de una manera sostenida y sostenible apuesta por la diversidad como parte fundamental de su conducta con sus diferentes grupos de interés.

10. La empresa que quiere ser socialmente responsable es consciente y valora la diversidad en su entorno.

team
leadership
training
vision · teamwork
work
organization · plan · workshop

3.5 Autoevaluación

Para profundizar en los conceptos planteados de diversidad cultural o por origen étnico y al mismo tiempo ser consciente del nivel de gestión de la diversidad en su empresa, hemos preparado una serie de preguntas que le ayudarán a conocer en qué situación se encuentra y reflexionar sobre qué aspectos podrían mejorarse.

- ¿Cuál es la misión, visión y valores/estrategia de su empresa?
- ¿La actividad económica que realiza tiene algún reflejo o repercute directamente en la realidad social donde se encuentra situada la empresa?
- ¿Tiene una persona/departamento encargado de desarrollar y aplicar políticas o acciones de RSE? ¿Se realiza un seguimiento y evaluación de cada actividad que desarrolla?
- ¿Cuáles son sus prioridades a la hora de la selección de personal?
- ¿Existen recursos o prioridades que fomenten la conciliación familiar y personal de los trabajadores y trabajadoras?
- ¿Qué importancia tiene la gestión de la diversidad en su empresa?
- Los empleados y empleadas, ¿permanecen mucho tiempo en la empresa, o existe mucha rotación?
- ¿De qué recursos y canales de comunicación interna y externa dispone la empresa? ¿Se utilizan?
- ¿Conoce la normativa existente en materia de igualdad de trato y no discriminación? ¿Existen canales donde se puedan denunciar situaciones discriminatorias de manera anónima por parte de los empleados y empleadas?
- ¿Qué valor tiene la innovación social en la empresa?

- ¿Qué grado de participación e implicación tienen los empleados y empleadas en el funcionamiento diario de la empresa? ¿Se realiza algún tipo de *feedback* o evaluación constructiva del trabajo que se realiza?

- ¿Cree que la empresa sabe comunicarse y recoger las necesidades de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona?

4. Para profundizar más

Web del proyecto DIVEM, sensibilización para la gestión de la diversidad en las empresas. www.divem.accem.es

La diversidad cultural, un reto para las empresas en España. Ágora RSC, 2016.

Diversity is good for business - Promoting diversity is an added value for companies and society. Report Business Europe, 2016.

Lucha contra la discriminación racial o étnica. Cuaderno didáctico I. Accem, 2013.

Materiales audiovisuales para trabajar por la igualdad de trato. Lucha contra la discriminación racial o étnica. Cuaderno didáctico II. Accem, 2014.

Empresas, competitividad y Derechos Humanos. ¿Una relación posible? Economistas Sin Fronteras, 2014.

Guía para la gestión de la diversidad en pequeñas y medianas empresas. Proyecto GESDIMEP. Comisión Europea, 2014.

Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales. Ministerio Trabajo e Inmigración, 2011.

Manual para la implantación de planes de gestión de la diversidad en Pymes y Micropymes. Federación Española de Hostelería, 2011.

Manual de formación en gestión de la diversidad. Comisión Europea, 2007.

www.accem.es

En Accem creemos que las empresas
y las personas que las forman
son una pieza fundamental en la sociedad.

Trabajar conjuntamente la RSE
contribuye a reducir la brecha de desigualdad existente,
a la vez que genera un valor para todas las partes implicadas.

rse@accem.es

MINISTERIO
DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

SECRETARÍA GENERAL
DE INMIGRACIÓN
Y EMIGRACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL
DE MIGRACIONES

UNION EUROPEA

FONDO SOCIAL EUROPEO
Invierte en tu futuro