



CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

<http://www.in-diversity.eu/>

Lifelong Learning Program, LEONARDO DA VINCI PROJECT n° 2010-1-ES1-LEO05-21234



ÍNDICE

Introducción	4
Fase 1– Primeros pasos	7
Herramienta 1: Lista de identificación de las partes interesadas	8
Usando esta Herramienta para PYMEs	9
Herramienta 2: Promover la Gestión de la Diversidad.....	10
Mensajes de Gestión de la Diversidad para la alta dirección.....	10
Mensajes de Gestión de la Diversidad para empleados/as	10
Herramienta 3: Lista de comprobación del alcance	12
Uso de la herramienta para PYMEs.....	12
Herramienta 4: Auditoría de las actividades existentes.....	14
Herramienta 5: Modelo de acuerdo.....	16
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	17
Herramienta 6: Comunicar el proyecto.....	19
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	19
Herramienta 7: Establecimiento del equipo de trabajo.....	20
Cuestiones relativas a los equipos de trabajo	21
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	21
Herramienta 8: Lista de verificación de procesos - Planificador de Proyectos	22
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	24
Fase 2: Identificación de problemas y oportunidades	25
Herramienta 9: Fuentes de información – Lista de comprobación.....	25
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	27
Herramienta 10: Perfil demográfico de la organización	28
Directrices sobre la interpretación de los datos demográficos:	28
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	29
Fase 3: Organizar soluciones	30
Herramienta 11: Creación de criterios para priorizar los problemas y soluciones	30
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	31
Fase 4: Implementación	33
Herramienta 12: Esquema del Plan de actividades.....	33

Uso de la Herramienta para PYMEs.....	35
Herramienta 13: Estrategias de comunicación	36
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	37
Herramienta 14: Dificultades comunes en la comunicación y soluciones	37
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	38
Fase 5: Seguimiento y evaluación	40
Herramienta 15. Indicadores para la evaluación del proyecto	40
Uso de la Herramienta para PYMEs.....	41

Introducción

Introducción a la gestión de la diversidad

La Gestión de la Diversidad se desarrolla de diferentes formas en las empresas, pero trata esencialmente de garantizar que la fuerza laboral de una organización se beneficie y sea justa con las personas a pesar de que tengan características personales y perfiles diversos. Perfiles diversos en este contexto puede referirse a personas inmigrantes, grupos étnicos, nacionalidades de origen, idiomas, religión, etc. Las características personales pueden relacionarse con la edad, el género, la salud, el estatus familiar, etc.

En el contexto de IN-DIVERSITY, nos centraremos prioritariamente en los factores de **diversidad relacionados con la contratación de personas inmigrantes**.

Asegurar la empleabilidad de este colectivo tiene beneficios tanto para los/las trabajadores/as como para empresarios/as. Desde el punto de vista del trabajador/a inmigrante los beneficios incluyen ingresos, status, inclusión social, salud y bienestar.

Desde la perspectiva del empresario/a, los beneficios incluyen cumplir con la legislación, aumentar la creatividad y adaptabilidad de la fuerza laboral, un incremento en habilidades para vender a grupos étnicos, mejorar la calidad de servicios y potencial aumento de beneficios.

Enfoque de la caja de herramientas

Esta caja de herramientas tiene como objetivo ayudar a empresarios/as en la implementación de planes de gestión de la diversidad – especialmente programados para personas inmigrantes de diferentes culturas. Se han organizado de acuerdo con cinco grandes fases que corresponden a la implementación de este tipo de planes:

- Primeros pasos
- Identificación de problemas y oportunidades
- Organizar soluciones
- Implementación
- Seguimiento y evaluación

Se puede encontrar más información sobre estas actividades en la Web del proyecto DiManT (en inglés): www.diversityatwork.net

Grupos objetivo

La caja de herramientas está orientada a empresas en general: tanto del sector público como privado. Ha sido especialmente diseñada para grandes empresas y organizaciones. Sin embargo, puede también usarse en PYMEs y micro empresas. En estos casos, los usuarios/as podrán usar sólo las

herramientas que les sean más útiles Sin embargo, la propuesta planteada por esta caja de herramientas es que deberían ser contemplados.

Inmigración en la UE

La inmigración en la UE aumenta en casi todos los estados miembros. Este proceso demográfico proporciona una oportunidad para Europa de tratar un número de temas que apremian tales como la escasez de trabajo, el envejecimiento de la población, la necesidad de una mayor innovación en la economía y la sostenibilidad global y los niveles de integración social.

Sin embargo, para que estos beneficios se materialicen, hay que garantizar trabajo a las personas inmigrantes. Esto requiere empresarios/as que emprendan actividades estratégicas de empleo.

Al hacer esto, surgen un número de dificultades que deben resolverse, tales como temas religiosos, culturales, creencias, idiomas y estilos de vida, así como temas sobre estilos de comunicación y de gestión. Además de relaciones interpersonales y actitudes que son relevantes en el lugar de trabajo. Los/as empresarios/as deben ser conscientes de estos temas si quieren que los beneficios de emplear inmigrantes y crear una fuerza laboral diversa sean una realidad.

Justicia social

Tener una fuerza laboral diversa es una cuestión de justicia social al mismo tiempo que de generar mayor beneficios para empresarios/as y mas prosperidad para empleados/as. Esto es especialmente cierto en el caso de las personas inmigrantes que frecuentemente se les discrimina en la sociedad. Garantizar su empleabilidad promueve una mayor participación social y contribuye a elevar el nivel de vida económico.

Gestión de la Diversidad como proyecto

La mejores prácticas en gestión de la diversidad son las que son transversales en la organización. Estas prácticas incluyen tener políticas específicas, formación apropiada, sensibilización de directivos y probados procesos relativos a las acciones de reclutamiento, promoción, formación etc. Sin embargo, las organizaciones deben empezar por algún lado cuando se embarcan en gestión de la diversidad y esto se hace generalmente en forma de proyecto. Esta caja de herramientas asume que las organizaciones están en el principio del proceso de introducción de la gestión de la diversidad y por lo tanto asume un enfoque de proyecto. Al hacer esto, da soporte a principiantes, pero también incluye material que es relevante y útil para otras prácticas de gestión de la diversidad

PYMEs y Micro empresas

PYMEs (generalmente organizaciones con entre 10 y 200 empleados) y micro-empresas (menos de 10 empleados) son una fuente importante de empleo para inmigrantes. Estas organizaciones se caracterizan usualmente por ser menos estructuradas y menos formales que las grandes corporaciones. Por ejemplo, puede que no tengan un departamento formal de recursos humanos, y el departamento de políticas de trabajo puede ser menos sistemático que en las grandes empresas.

Los pasos a seguir en el desarrollo de políticas y programas de diversidad en pequeñas organizaciones son, por lo tanto, menos rígidas. Empresas de cualquier tamaño puede usar la Caja de Herramientas. Las grandes corporaciones se beneficiarán por el conocimiento que adquieren de las actividades descritas. Para pequeñas organizaciones, conviene seleccionar y escoger dichas acciones.

Por esta razón cada Herramienta contiene una sección que indica como se puede aplicar en PYMEs.

Ejemplos

En diferentes momentos de la caja de herramientas, se presentan ejemplos sobre como usar las herramientas. Estos ejemplos tienen la intención de mostrar que resultado que se puede esperar de la caja de herramienta y lo útil que puede llegar a ser.

Fase 1– Primeros pasos

Hay tres actividades principales que usted necesita tener en cuenta para empezar a desarrollar un plan de gestión de la diversidad, que son las siguientes:

- Recopilación de apoyos
- Análisis del alcance del proyecto
- Configuración del equipo de trabajo

Disponemos de 8 herramientas que nos servirán de ayuda para empezar este plan de gestión de la diversidad. Éstas son:

1. Lista de identificación de las partes interesadas
2. Promover la Gestión de la Diversidad
3. Lista de comprobación de alcance
4. Auditoría de las actividades existentes
5. Modelo de acuerdo
6. Estrategias de comunicación
7. Establecimiento del equipo de trabajo
8. Lista de verificación de procesos - Planificador de Proyectos

Estas herramientas pueden ser utilizadas en relación con una variedad de actividades, pero son útiles sobre todo en relación con:

Actividad	Herramientas
Recopilación de apoyo	<ol style="list-style-type: none">1. Lista de identificación de las partes interesadas2. Promover la Gestión de la Diversidad3. Lista de comprobación de alcance
Alcance del proyecto	<ol style="list-style-type: none">4. Auditoría de las actividades existentes5. Modelo de acuerdo6. Estrategias de comunicación
Configuración del equipo de trabajo	<ol style="list-style-type: none">7. Establecimiento del equipo de trabajo8. Lista de verificación de procesos - Planificador de Proyectos

Herramienta 1: Lista de identificación de las partes interesadas

Esta herramienta le ayuda a identificar quién debe estar involucrado en la implementación de un plan de gestión de la diversidad y analizar por qué deben participar. También puede utilizar la herramienta para determinar el nivel adecuado de participación de cada agente (stakeholder). Esta herramienta no identifica a los agentes (stakeholders), ya que estos variarán de acuerdo con el tamaño y tipo de empresa. Sin embargo, es posible involucrar a ejecutivos, mandos intermedios, directores de recursos humanos, y representantes de trabajadores en las grandes organizaciones.

Definición: Un agente (stakeholder) es una persona o grupo de gente quien tiene algún interés en el proyecto de gestión de la Diversidad.

Resumen: Lista de comprobación de agentes (stakeholders)

1. ¿Qué grupos deben participar en el proyecto? Por ejemplo,
 - Altos directivos/as
 - Mandos intermedios
 - Directores/as de recursos humanos
 - Representantes sindicales
 - Consultores externos
 - Agencias externas
 - Empleados/as
 - Grupos objetivos
 - Otros

2. ¿Por qué estas personas o grupos necesitan estar implicados? ¿Cuál es la naturaleza de su interés? Por ejemplo:
 - Cómo se beneficiarán del proyecto
 - Pagarán por el proyecto de gestión de la diversidad
 - Son antagonistas del proyecto
 - Tienen responsabilidades en el área
 - Tienen el poder de influir en el progreso del proyecto
 - Necesitan cooperar activamente para que el proyecto tenga éxito
 - Otras razones

3. ¿En qué etapas del proyecto deben estar involucrados los agentes (partes interesadas)?

A que nivel deben estar involucrados los agentes (partes interesadas), por ejemplo ¿Deberían ser miembros del equipo de trabajo? ¿Deberían ser informados sobre el proyecto? ¿Deberían ser responsables del proyecto? ¿Cual debería ser exactamente su rol?

Usando esta Herramienta para PYMEs

La PYMEs generalmente tienen menos agentes (stakeholders) que las grandes organizaciones, tienen una estructura menos compleja y menos especialización organizacional. Como resultado el proceso de identificación de los agentes se realiza más rápido y mediante procedimientos mas ágiles. A continuación se indica una lista de comprobación para PYMEs.

Lista de comprobación de gentes (stakeholders) para PYMEs

1. ¿Qué grupos deben participar en el proyecto? Por ejemplo,
 - Gerencia
 - Empleados/as
 - Agencias externas
 - Miembros de grupos objetivo
 - Otros

2. ¿Por qué estas personas o grupos necesitan estar implicados? ¿Cuál es la naturaleza de su interés? Por ejemplo:
 - Como se beneficiarán del proyecto
 - Pagarán por el proyecto de gestión de la diversidad
 - Son antagonistas del proyecto
 - Tienen responsabilidades en el área
 - Tienen el poder de influenciar en el progreso del proyecto
 - Necesitan cooperar activamente para que el proyecto tenga éxito
 - Otras razones

3. ¿En qué etapas del proyecto deben estar involucrados los agentes (partes interesadas)?

A que nivel deben estar involucrados los agentes (partes interesadas), por ejemplo ¿Deberían ser miembros del equipo de trabajo? ¿Deberían ser informados sobre el proyecto? ¿Deberían ser responsables del proyecto? ¿Cual debería ser exactamente su rol?

Herramienta 2: Promover la Gestión de la Diversidad

Esta herramienta muestra mensajes que son útiles para comunicar los beneficios de la gestión de la diversidad al personal de la empresa, tanto a directivos/as como empleados/as. Como los empleados/as tienen diferentes valores y expectativas ofrecemos dos bloques diferenciados de mensajes, uno para la dirección y otro para el resto de la plantilla. Estos mensajes son importantes para implicar al máximo de personas en la ejecución del plan.

Mensajes de Gestión de la Diversidad para la alta dirección

1. El trabajador/a mejora su desempeño en el trabajo si se siente más integrado, esto lleva a obtener más beneficios y productividad.
2. Los trabajadores/as son más creativos y flexibles en su enfoque de trabajo.
3. Los programas de gestión de la Diversidad, pueden llevar a la mayor calidad en la resolución de problemas.
4. Una mejor comprensión en la entrada de mercados – una fuerza laboral diversa, permite una comprensión más profunda de los mercados objetivo, especialmente en los mercados que implican grupos diversos, por lo tanto se amplía la cuota de mercado de la empresa.
5. La moral del personal aumenta la satisfacción en el trabajo donde se implementa la gestión de la diversidad.
6. Aumentan las tasas de retención y se reduce el absentismo en las organizaciones con programas eficaces de gestión de la diversidad.
7. Hay menos demandas de indemnización por discriminación en las organizaciones que tienen un programa de gestión de la diversidad.
8. Los programas de gestión de la diversidad, pueden mejorar la calidad de su organización y ayudar a generar el retorno de la inversión en el capital humano.
9. La gestión de la Diversidad, puede ayudar a atraer nuevos empleados a su organización.
10. La gestión de la Diversidad ayuda a mejorar la eficacia del equipo de trabajo y la cooperación interpersonal.
11. Un programa de gestión de la diversidad ayuda a cumplir con sus obligaciones legales en materia de igualdad y antidiscriminación.

Mensajes de Gestión de la Diversidad para empleados/as

1. Los programas de gestión de la diversidad mejoran su rendimiento en el trabajo – esto puede llevar a un aumento de sus ingresos.
2. Tendrá más oportunidades de ser creativo en su trabajo.
3. Los programas de gestión de la diversidad conducen a formas más flexibles de trabajo.
4. Los programas de gestión de la diversidad le permiten contribuir a la organización de manera que sea valorada.
5. Su nivel de satisfacción en el trabajo será más alto en una organización con un programa de gestión de la diversidad
6. Sus relaciones interpersonales y de gestión con los equipos de trabajo serán mejores - el estado de ánimo de sus compañeros de trabajo mejorará.
7. La gestión de la diversidad aumentará el respeto que le tengan en el trabajo.

8. La gestión de la diversidad asegura un trato justo en el trabajo y las relaciones interpersonales, buenas prácticas, formación y promoción.
9. La gestión de la diversidad garantizará un trato igualitario hacia los empleados/as.

Herramienta 3: Lista de comprobación del alcance

Esta herramienta permite obtener información sobre el alcance del plan de gestión de la diversidad – su dimensión, qué actividades incluye, y también averiguar la forma más adecuada para organizar el proyecto, de modo que se ajuste a la forma en que toda la organización desarrolla su actividad. Esta herramienta puede ser utilizada como una guía para entrevistas o como una lista de verificación de los tipos de información que se necesita para configurar el proceso de gestión de la diversidad. La lista de verificación del alcance se organiza en tres partes:

- dibujar los límites de la organización,
- optimizar la cultura y métodos de la organización y
- establecer los límites del proyecto de gestión de la diversidad

Las secciones 2 y 3 son especialmente importantes para las PYMEs.

Uso de la herramienta para PYMEs

Esta herramienta se debe adaptar para PYMEs, ya que esta originalmente pensada para grandes empresas.

A continuación se ofrece una versión para PYMEs

Identificar las unidades de la organización y establecer un esquema

- ¿Cuántas personas trabajan en el proyecto?
- ¿Cuáles son las unidades operativas de la organización que están involucradas?
- ¿Qué limitaciones tienen con el plan de gestión de la diversidad (por ejemplo: tiempo, disponibilidad de personal, trabajo por turnos)?

Explorar la cultura organizacional y metodología

- ¿Quién va a tomar las decisiones sobre el proyecto?
- ¿Generalmente tanto gerencia como empleados/as toman decisiones que les afecta?
- ¿Cómo se toman las decisiones en la organización?
- ¿Cómo se organizan la comunicaciones?
- ¿Qué tipo de problemas de implementación se han encontrado en anteriores proyectos similares?

Establecer los límites del proyecto

- ¿Cuáles son las fuerzas que impulsan el proyecto? (por ejemplo: selección de personal y retención, mejora de la productividad, entrada en nuevos mercados, mejora de la imagen organizacional)
- ¿Por qué el proyecto se está llevando a cabo en este momento?
- ¿Qué beneficios y dificultades se espera alcanzar?
- ¿Cuáles son las prioridades de la organización para la realización del proyecto?

- ¿Existe un consenso sobre la finalidad del proyecto por parte de los agentes involucrados?
- ¿Cuál será el alcance del proyecto, en términos de tipo de actividades que puedan llevarse a cabo?
- ¿Hay temas o áreas de la organización a los que no se pueda dirigir? ¿Cuáles son las limitaciones del proyecto?
- ¿Cuál es el presupuesto del proyecto?

Herramienta 4: Auditoría de las actividades existentes

Esta herramienta proporciona una lista de políticas¹, programas, personal y prácticas que pueden estar relacionados con el plan de gestión de la diversidad. La mayoría de las organizaciones tendrán por lo menos algunas de estas características y es importante tenerlas en cuenta al desarrollar el plan. Esto le permitirá construir sobre lo que ya está en funcionamiento, para identificar vacíos en el proceso y hacer pleno uso de los recursos que ya están disponibles dentro de la organización.

Debe tenerse en cuenta que en todos los países hay alguna forma de legislación que penaliza la discriminación en el lugar de trabajo y que busca promover la equidad y la inclusión. Estas obligaciones legales deben promoverse desde el alto nivel de la empresa y la auditoría de actividades existentes debe tener en cuenta estas políticas y prácticas.

Hay una serie de grandes áreas de funcionamiento de la organización que son relevantes para el desarrollo de un programa de gestión de la diversidad. Esto incluye:

- Políticas y prácticas de recursos humanos
- Políticas y prácticas de Igualdad
- Formación y desarrollo personal

Lo primero que hay que hacer es identificar si algunas de estas políticas o prácticas ya existen dentro de la organización. Estas políticas deben entonces ser evaluadas para determinar el grado con el que enfocan temas de diversidad. En el entorno actual, una pregunta clave sobre estas políticas y prácticas es si deben enfocarse o adaptarse para resolver las necesidades de los inmigrantes. Un segundo elemento clave es preguntar si estas políticas resuelven las necesidades de los inmigrantes.

Finalmente está la necesidad de garantizar que las políticas que se implementen cumplan con la legislación nacional vigente en temas de diversidad, igualdad y anti-discriminación.

¹ Éstas pueden ser informales, especialmente en las PYMES.

Actividad	Presente	Trata de la Diversidad	Trata de inmigrantes	Cumple con la legislación
<u>Políticas y prácticas de recursos humanos</u> - ¿Existe política de Diversidad? - ¿Existe una política de reclutamiento de personal? - ¿Existe una política de retención de personal? - ¿Existe una política de promoción? - ¿Existe una valoración periódica del personal? - ¿Existe una política de horarios de trabajo flexible? - ¿Existe una política de tele-trabajo? - ¿Existe una política de conciliación? - ¿Se han realizado, programas, iniciativas o estudios (por ejemplo: estudios de personal) en relación a alguna de estas áreas?				
<u>Políticas y prácticas de Igualdad</u> - ¿Existe política de Diversidad ya establecida? - ¿Existe una política organizacional sobre nacionalidad/ grupos étnicos?				
<u>Formación y desarrollo personal²</u> • ¿Existe una política organizacional sobre desarrollo del personal y formación? • ¿Se refiere a grupos de inmigrantes y cómo se les debe tratar?				

² Formación y desarrollo personal - estas políticas pueden incluir disposiciones específicas sobre la igualdad de acceso a la formación de grupos específicos como las mujeres, los trabajadores mayores, etc. que no pueden expresarse en otra parte.

Herramienta 5: Modelo de acuerdo

Una característica esencial de cualquier proyecto de gestión de la diversidad es llegar a un acuerdo explícito con los principales interesados sobre el alcance del proyecto, los recursos que se necesitan, y quién participa, cómo se organiza, etc. Estos acuerdos pueden ser formales o informales, en función del tamaño de la organización, los objetivos del proyecto y la cultura de la organización. Es muy importante que todos los participantes sepan que el proyecto de gestión de la diversidad tiene el apoyo visible de los principales interesados. El acuerdo debería abordar las siguientes áreas:

1. **Objetivos del proyecto de gestión de diversidad**, por ejemplo:

- Para desarrollar una política de gestión de la diversidad
- Para mejorar la selección de personal
- Para cumplir la legislación
- Para mejorar la imagen pública
- Para abrir nuevos mercados
- Para maximizar el uso de las habilidades de los empleados

2. **Grupos Objetivo**

- Empleados individuales
- Directivos y supervisores
- Clientes y usuarios
- Público en general

3. **Qué agentes van a participar**, por ejemplo

- Directivos
- Mandos intermedios
- Supervisores
- Representantes de la plantilla
- Gestión de recursos humanos
- Departamento de formación
- Consultores externos

4. **Duración del proyecto**

- Es útil especificar la duración de cada etapa del proyecto

5. Estructuras organizativas a involucrar (por ejemplo)

- Gestión de recursos humanos
- Sindicatos
- Departamento de formación
- Consultores externos

6. Actividades del plan (por ejemplo)

- Desarrollo de políticas
- Formación de directivos
- Actualizar procesos de reclutamiento/promoción
- Desarrollar un conjunto de medidas para la inclusión para inmigrantes
- Cambiar la cultura organizacional
- Prevenir el acoso y la discriminación
- Demostrar los beneficios

7. Presupuesto y recursos (por ejemplo)

- Dinero
- Tiempo
- Personal
- Materiales
- Locales
- Equipos

8. Responsabilidades de los agentes involucrados

- Especificar las funciones y responsabilidades de todas las partes involucradas en el proyecto
- Especificar las relaciones de subordinación entre los diferentes agentes involucrados

Uso de la Herramienta para PYMEs

Un modelo de acuerdo para PYMEs es menos complejo que para grandes empresas. Además puede ser más informal. A continuación una lista de comprobación adaptada a PYMEs

- ¿Cuáles son los principales objetivos?
- ¿A quien va dirigido el proyecto?
- ¿Que grupos de agentes están involucrados?
- ¿Cuál es la temporización del proyecto?
- ¿Qué partes de la organización están involucradas?

- ¿Cuál será la actividad del proyecto?
- ¿Qué recursos y presupuestos están disponibles?
- ¿Quién es responsable por el proyecto

Herramienta 6: Comunicar el proyecto

La comunicación es una parte esencial de cualquier proyecto efectivo y es especialmente importante en proyectos relacionados con la sensibilidad hacia el tema de la gestión de la diversidad. Dado el alto nivel de ignorancia y prejuicios que pueden existir es esencial una comunicación clara, desde un estado temprano y que las aportaciones de todos los grupos que intervengan se gestionen activamente.

Estas comunicaciones deben ser parte del plan de comunicación del proyecto, pero en las primeras etapas es esencial que se emitan los siguientes mensajes:

Mensaje	Grupo objetivo
Un proyecto de diversidad se esta implementando que incluirá el cambio cultural y la empleabilidad de inmigrantes	Todos los empleados
Todos los empleados y directivos deben tomar parte del proyecto	Todos los empleados
Formación en sensibilidad se proporciona a todos los directivos	Todos los empleados
Ningún miembro de la dirección estará en desventaja	Todos los empleados
Tener una fuerza laboral diversa ofrece nuevas oportunidades para la organización	Todos los empleados Clientes Público en general
Se aprecia la contribución de directivos de antecedentes diferentes	Grupos migrantes Clientes Público en general

Uso de la Herramienta para PYMEs

Como se transmite el mensaje mas importante para comunicar del proyecto no difiere entre grandes empresas y PYMEs.

Herramienta 7: Establecimiento del equipo de trabajo

El éxito del plan se basa en un equipo de trabajo comprometido que tenga un objetivo claro de gestión y ejecución del mismo. En esta herramienta se esbozan las cuestiones que deben considerarse al establecer ese equipo.

El rol de equipo del proyecto es de coordinar el funcionamiento de plan de Gestión de la Diversidad. Sus responsabilidades incluyen:

- Desarrollar las actividades en todas las fases del plan
- Garantizar la participación de los empleados/as en las diferentes actividades
- Comunicar el progreso y desarrollo del plan a empleados/as y personal directivo

El equipo del proyecto que dirige la gestión de la diversidad debe tener tres tipos de miembros

- Representantes de agentes sociales
- Gente con la suficiente capacitación para dirigir el proyecto
- Gente que tenga tiempo suficiente e interés para hacer el trabajo del proyecto

Un lista tipo de miembros del equipo puede ser:

- Responsables de Recursos Humanos
- Directivos
- Representantes sindicales
- Formadores del departamento de formación
- Consultores externos

Los miembros deben incluir a representantes de empresarios y trabajadores de las funciones clave de la empresa (ver Herramienta 1). También debe representar a todos los niveles de trabajo de la organización. Es esencial incluir a empleados/as que representan todos los diversos grupos de fuerza laboral.

Para las organizaciones que cuentan con estructuras existentes, será necesario decidir si el equipo de trabajo debe estar compuesto por personas totalmente nuevas o si el papel del equipo del proyecto puede ser asignado a un grupo existente. Hay ventajas y desventajas asociadas con los dos tipos de equipo. Los equipos existentes ya han establecido relaciones de trabajo, la integración con las estructuras de otros lugares de trabajo, y la experiencia de gestión de las iniciativas de trabajo. Sin embargo, estos atributos también pueden ser vistos negativamente - los equipos existentes pueden ser disfuncionales de varias formas tales como las malas relaciones y una actitud menos óptima para nuevos proyectos.

Las ventajas de los nuevos equipos son su motivación y compromiso con el proyecto. Las desventajas incluyen: invertir tiempo para que el equipo funcione bien, tener poco carácter oficial y terminar compitiendo con las estructuras existentes en el lugar de trabajo. El resultado deseado es tener un equipo de proyecto que esté bien preparado, enérgico, y que tenga el mandato, recursos y experiencia para ejecutar el proyecto con éxito.

Cuestiones relativas a los equipos de trabajo

Tamaño del equipo: Ambos, muy grandes o muy pequeños, pueden ser improductivos por diferentes razones. 5 o 6 personas es el tamaño ideal para un equipo de trabajo productivo.

Comunicación: Los líderes del equipo deben asegurarse que las comunicaciones sean efectivas y regulares. Hay que prestar especial atención en las comunicaciones entre los miembros del equipo de diferentes orígenes y culturas.

Voluntariado: La participación en el equipo de trabajo debería ser voluntaria. Los voluntarios deberían ser alentados por la alta gerencia y por sus supervisores inmediatos.

Uso de la Herramienta para PYMEs

El rol de equipo del proyecto es de coordinar el funcionamiento de plan de Gestión de la Diversidad. Sus responsabilidades incluyen:

- Desarrollar las actividades en todas las fases del plan
- Garantizar la participación de los empleados/as en las diferentes actividades
- Comunicar el progreso y desarrollo del plan a empleados/as y personal directivo

El equipo del proyecto que dirige la gestión de la diversidad debe tener tres tipos de miembros

- Representantes de agentes sociales
- Gente con la suficiente capacitación para dirigir el proyecto
- Gente que tenga tiempo suficiente e interés para hacer el trabajo del proyecto

Un lista tipo de miembros del equipo puede ser:

- Gerencia
- Representantes de empleados/as
- Consultores externos (si fuese necesario)

Los miembros deben incluir a representantes de empresarios y trabajadores de las funciones clave de la empresa (ver Herramienta 1). También debe representar a todos los niveles de trabajo de la organización y a todos los diversos grupos de fuerza laboral.

Herramienta 8: Lista de verificación de procesos - Planificador de Proyectos

Es importante que en las primeras etapas de implantación del plan de gestión de la diversidad se identifiquen las fases y actividades fundamentales, los principales agentes implicados, se haga el reparto de tareas y se programen las actividades que deben llevarse a cabo para apoyar este plan. También es importante que el plan que se diseñe sea flexible, y capaz de ser modificado a la luz de los acontecimientos.

Hay muchas herramientas de planificación que están disponibles tanto en formato informático, como en papel. Se puede utilizar cualquiera de éstas para complementar esta herramienta. Esta herramienta no pretende sustituir a los instrumentos de planificación disponibles en el mercado, sino que proporciona un listado de las acciones cruciales que deben llevarse a cabo en el proyecto de gestión de la diversidad. Estos elementos de la caja de herramientas se pueden insertar en un instrumento de planificación más formal si el usuario/a lo desea.

Fase	Objetivo	Actividades	Persona responsable	Tiempo necesario	Agenda
Primeros pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir compromiso para el proyecto • Formar el equipo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de soporte e identificación de agentes involucrados • Dimensión del proyecto • Organizar la estructura • Lograr consenso • Seguimiento 	Personas que inician el proyecto	8-12 semanas	
Identificación de problemas y oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los problemas y oportunidades para el proyecto con relación a la gestión de la diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de primer nivel • Análisis de Segundo nivel • Informe • Análisis de la información • Feedback 	Equipo de proyecto Experto, si fuese necesario	10-14 semanas	

Soluciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer soluciones • Preparar el plan y temporización de las actividades a realizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar necesidades y problemas • Creación de grupos de resolución de problemas • Generación de soluciones • Programa de Gestión de Diversidad y cronograma • Soluciones al Feedback 	Equipo de proyecto Experto	4-8 semanas	
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del plan de implementación para cada actividad • Implementar actividades • Seguimiento y evaluación de actividades • Feedback 	Equipo de proyecto Formadores	Variante – dependiendo del número de actividades a implementar	
Evaluación y consolidación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y revisar el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación básica • Análisis de resultados esperados • Adentrarse en el proyecto • Evaluación de los resultados del Feedback 	Equipo de proyecto	2-4 semanas	

Uso de la Herramienta para PYMEs

Las actividades y procedimientos que se describen en esta Herramienta deben ser comunes tanto para grandes empresas como para pequeñas. Lo que las diferencia es la cantidad de tiempo que se invierte en ellas y el número de personal involucrado. A continuación la tabla detalla las diferencias más significativas relacionadas con las PYMEs.

Fase	Persona responsable			Tiempo necesario	
Primeros pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia el proyecto • Gestión 	•		1-4 semanas	
Identificación de problemas y oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Experto si necesario 	•		8 semanas	
Soluciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Experto • Gestión 	•		4 semanas	
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Gestión 	•		Variante – dependiendo del número de actividades a implementar	
Evaluación y Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Gestión 	•			

Fase 2: Identificación de problemas y oportunidades

Hay 3 actividades principales durante esta fase. Éstas son:

- Recopilación de información
- Análisis de la información
- Elaboración del informe – establecer un sistema para llegar a todos los empleados

Hay 2 herramientas disponibles para dar soporte a las actividades de esta fase 2. Estas son:

1. Fuentes de información – Lista de comprobación
2. Perfil demográfico de la organización

Herramienta 9: Fuentes de información – Lista de comprobación

El objetivo de esta herramienta es ayudar a identificar las oportunidades y dificultades relacionadas con la diversidad de la organización. El primer paso es una evaluación inicial para saber qué datos existen en su empresa que pueden ser útiles en la definición de los asuntos de diversidad en la organización. El equipo del plan tiene que tomar una decisión acerca de los datos que consideren necesarios para esta fase. Datos formales y explícitos son los preferidos en esta evaluación inicial y por consiguiente se sugiere que los documentos oficiales y los registros se analicen detenidamente.

Dado que durante esta fase se recogerán una gran cantidad de datos personales, es importante tener en cuenta la necesidad de tratar dicha información de manera confidencial.

¿Qué datos existen en la empresa que podrían ayudar en la identificación inicial de cuestiones relacionadas con la diversidad?

Fuentes de información		
Recursos Humanos	Finanzas	Operaciones
<ul style="list-style-type: none">• Datos demográficos• Rotación en el trabajo• Criterios de reclutamiento• Informes de RRHH• Número de quejas empleados/as• Satisfacción de empleados/as	<ul style="list-style-type: none">• Productividad• Beneficios• Volumen de negocio	<ul style="list-style-type: none">• Perfil del mercado• Perfil de usuarios/as• Tendencias dl mercado• Naturaleza de productos / ofertas• Situación mercado laboral y tendencias• Indicadores de calidad

Una fuente clave de información esta en los datos del departamento de Recursos humanos de la empresa. Esto señala la importante función del perfil de la fuerza laboral, cualquier problema que pueda existir (especialmente en relación con personas inmigrantes) y de disfunciones potenciales entre el perfil de la fuerza laboral y el de los clientes base de la organización.

Los datos demográficos son de crucial importancia en la identificación de temas de diversidad. En primer lugar, es útil para desarrollar un mapa demográfico de la organización, en términos de la cantidad de personal de diferentes grupos étnicos y culturales. En segundo lugar, estos datos podrán ser utilizados para dar, un perfil de la organización y su funcionamiento en relación a los temas clave de diversidad.

Una cuestión clave es hasta qué punto existen diferencias entre los grupos étnicos y culturales en relación con estos indicadores clave de la organización.

Las finanzas pueden también proporcionar datos de gran utilidad - es importante buscar la causas de problemas y oportunidades para mejorar la productividad y aumentar los beneficios.

La información de aéreas operativas es también de un valor potencial para detectar problemas y oportunidades con respecto a la diversidad. Aquí la mayor preocupación es la de identificar disfunciones potenciales entre el perfil demográfico de la fuerza laboral y el de las operaciones de la empresa. El siguiente cuadro da un ejemplo de cuales pueden ser los resultados de un análisis de los datos de la organización. Una empresa ficticia de 150 empleados que opera en el sector servicios se ha utilizado como ejemplo.

Análisis de Fuentes de información y su implicación

Fuente de información	Resultados	Implicaciones- problemas y soluciones
Informes RR HH	Solo 3 empleados son de diferentes grupos étnicos	¿Coincide el % del perfiles internos al de los clientes de la empresa? ¿Hay problemas con las prácticas y políticas de reclutamiento de la empresa?
Información de negocio	30% de clientes son de grupos étnicos diferentes	¿Se podría dar servicio a este colectivo con empleados de su mismo perfil étnico?
Informes RR HH	La rotación de empleados es alta y las quejas son muchas hacia directivos de diferentes grupos étnicos	¿Hay discriminación hacia ellos? ¿Hay factores de acoso?
Información de negocio	La productividad es baja entre personas de diferentes perfiles étnicos.	¿Se les ha formado adecuadamente? ¿Es el idioma y la comunicación un problema?
Operaciones de negocio	Las tendencias de mercado indican la necesidad de comunicar en un número de idiomas a diferentes grupos culturales	¿Hay una necesidad de emplear mas directivos de grupos étnicos diferentes?

Uso de la Herramienta para PYMEs

La PYMEs generalmente tienen menos acceso a fuentes de información, y las fuentes sugeridas a continuación pueden ser las más disponibles. Las formas en las que estas fuentes de información pueden usarse es similar al de las grandes empresas

Fuentes de información

Recursos Humanos

- Datos demográficos
- Rotación en el trabajo
- Criterios de reclutamiento
- Informes de RRHH

Finanzas

- Productividad
- Beneficios
- Volumen de negocio

Operaciones

- Perfil del mercado
- Perfil de usuarios/as
- Tendencias de mercado
- Naturaleza de productos / ofertas
- Indicadores de calidad

Herramienta 10: Perfil demográfico de la organización

Esta herramienta proporciona al equipo responsable de la ejecución del Plan de gestión de la diversidad un formulario para recoger los datos demográficos relativos a la fuerza laboral. Datos generales sobre el género y la etnia, se recogen con el fin de utilizarlos en la interpretación de los objetivos de la política de diversidad. Al final de la herramienta hay algunas pautas sobre cómo se puede interpretar los datos demográficos. Hay dos principales formas: el análisis de la situación actual y la predicción de la situación futura. Esta última, le permite planificar acciones futuras para lograr niveles aceptables de diversidad en la fuerza laboral.

Grupos por edad	➤ 25, 25-40, 40-50,< 50
Género	Hombres, Mujeres
Tipo de jornada	Tiempo completo / tiempo parcial
Tipos de turnos	Día / tarde / noche
Experiencia laboral	< 1 año, 1-5 años,> 5 años
Tipo de trabajo	Lista de tipos de trabajos en la organización
Grupos étnicos	Número de personas de diferentes grupos étnicos
Competencia en idiomas	Número de idiomas hablados
Estatus discapacidad	Discapacitados / no discapacitados
Nivel	<input type="checkbox"/> Mano de obra no cualificada <input type="checkbox"/> Mano de obra cualificada <input type="checkbox"/> Administrativos <input type="checkbox"/> Directivos / Gerentes <input type="checkbox"/> Profesionales
Índice de rotación anual	Número y porcentaje
Tasa de absentismo	Número y porcentaje
Previsión de necesidades de personal	Número de nuevas selecciones

Por lo general, se puede analizar otros indicadores de rendimiento de la organización en relación con los grupos objetivo de interés. Datos de productividad, accidentes, ventas, desarrollo de carreras y otros indicadores que puedan ser interesantes. El análisis de esta información da una imagen detallada de los problemas y oportunidades asociados con estos grupos.

Directrices sobre la interpretación de los datos demográficos:

Se recomienda que los datos demográficos se interpreten en dos marcos temporales diferentes con el fin de obtener una visión del impacto que la diversidad en el trabajo actual y futuro. Por ejemplo, preguntas sobre:

LA SITUACIÓN PRESENTE:
AQUÍ Y AHORA

LA SITUACIÓN FUTURA:
EN 3 AÑOS

<i>Qué problemas hay ahora y que problemas pueden surgir en los próximos tres años?</i>	<i>Si el perfil demográfico actual se va a mantener durante los próximos tres años, como puede las políticas actuales resistir esta situación?</i>
---	--

Por ejemplo, si hay un gran número de personas mayores de 56 años en la actualidad, con una perspectiva de tres años le permite ver que la ratio de rotación posiblemente crezca, de la misma forma que el reclutamiento de jóvenes se vera reducido.

Uso de la Herramienta para PYMEs

Este tipo de análisis al que da soporte esta herramienta se adapta igualmente a grandes como pequeñas empresas. La PYMEs necesitan predecir la composición futura de su fuerza laboral al igual de las grandes empresas y también beneficiarse como lo hacen las grandes empresas al analizar las tendencias demográficas. La disponibilidad de información apropiada no debe ser un problema tampoco para las PYMEs

Fase 3: Organizar soluciones

Hay 3 actividades principales en esta fase:

- Identificar y establecer prioridades
- Encontrar soluciones
- Decidir sobre las soluciones que se deben implementar

En esta fase se presenta la herramienta 11: Creación de criterios para priorizar los problemas y soluciones.

Herramienta 11: Creación de criterios para priorizar los problemas y soluciones

Esta Herramienta ayuda al equipo del plan en la tarea de dar prioridad a las oportunidades y los problemas identificados en la fase anterior. Se proporciona un conjunto de criterios para priorizar las dificultades y oportunidades.

Una vez que haya dado prioridad a la naturaleza de los problemas y que las posibles soluciones se hayan desarrollado; es el momento de seleccionar las soluciones que se llevará a cabo. Por ejemplo, la contratación, el marketing, la formación, las prácticas en el desarrollo de carreras... y sucesivamente. A continuación encontrará un conjunto de criterios sugeridos para seleccionar las alternativas más viables y eficaces.

Esta Herramienta proporciona al equipo una serie de criterios con los cuales analizar la idoneidad de cada solución y para ayudarles en la selección de alternativas. Estos criterios se resumen en el cuadro que aparece a continuación. Por una parte, la creatividad es necesaria para proponer soluciones. Para lo cual es importante contar con una amplia gama de posibles soluciones. Por la otra, la racionalización es necesaria para marcar las prioridades. Cada solución debe estar prevista y debe evaluarse en función de los criterios mencionados. Si hay otros criterios que se aplican específicamente a su organización puede que desee añadirlos al cuadro.

Solución	Capacidad para resolver problemas		Disponibilidad		Costes			Consecuencias organizacionales, técnicas, o financieras	
	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Mucho</i>	<i>Poco</i>
1.									
2.									
3.									
4.									
.....									

- 1. Capacidad para resolver problemas: Alto / Bajo** – ¿Qué dimensión (grande o pequeña) de impacto tiene la solución propuesta sobre el problema?
- 2. Disponibilidad: Sí / No** -¿La solución ya existe o tiene que ser desarrollada? Este criterio implica el período de tiempo en el que se pueden implementar (corto o largo)
- 3. Costes** Esto se refiere a los costes de implementación y los beneficios de su aplicación

- 4. Consecuencias organizacionales / técnicas / financieras** - ¿Qué consecuencias podría tener la solución en la empresa? Este criterio considera los cambios organizativos, los costes, las consecuencias técnicas o de resistencia de las personas involucradas.

Las soluciones que se generan deben ajustarse en lo posible a algunos principios:

- Refleja las necesidades de todos los empleados
- No discriminar a ningún grupo en la organización
- Se relaciona con un objetivo claro, realista y concreto
- No es independiente de otras actividades de gestión de la diversidad
- Es lo suficientemente flexible para cambiar si fuese necesario
- Se proporcionan canales de comunicación y feedback
- Los beneficios estimados de la solución son mayores que los costes propuestos (tiempo, recursos, etc.)
- Es compatible con los principios de la gestión de la diversidad y la cultura organizacional
- No interrumpe el funcionamiento habitual de la organización
- Hacer uso de los canales de comunicación internos, así como de las estructuras formales
- La solución diseñada puede conseguir el apoyo suficiente por parte de las personas involucradas para obtener un resultado positivo
- Se garantiza la participación y la implicación de los empleados
- Los miembros clave de la organización apoyarán esta actividad

Uso de la Herramienta para PYMEs

Esta herramienta ofrece un acercamiento formal para el desarrollo de soluciones para temas de diversidad y es especialmente aplicable a grandes organizaciones. El mismo proceso lo deben hacer las PYMEs, pero dado que tienen menos personas involucradas o afectadas por un programa de diversidad, el enfoque puede ser menos formal. En esta situación, el criterio clave a aplicarse requiere que se decida y priorice las situaciones que requieren solución.

A continuación hay una lista de criterios potenciales que puede aplicarse en una PYME:

- Efectividad de la iniciativa
- Coste de la iniciativa
- Tiempo que requiere la iniciativa
- Potenciales consecuencias negativas de la iniciativa
- Potenciales consecuencias positivas de la iniciativa

Estos criterios pueden entonces usarse para establecer un orden de prioridad para la implementación de estas iniciativas.

El siguiente cuadro presenta un ejemplo relacionado con una empresa del sector servicios. Se presentan algunas soluciones típicas.

Priorizando soluciones de diversidad

Solución	Capacidad de resolución de problemas		Disponibilidad		Coste			Consecuencias organizacionales, técnicas, o financieras	
	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Mucho</i>	<i>Poco</i>
Formación para crear sensibilización en temas de diversidad	+			+		+		+	
Adecuar procedimientos de reclutamiento	+		+				+	+	
Marketing a grupos de inmigrantes	+		+		+			+	
Publicitar las políticas de diversidad		+	+		+				+
.....									

Fase 4: Implementación

Hay dos principales actividades en la fase de implementación:

- Desarrollo de un plan de negocio
- Implementación
- Seguimiento

Éstas están soportadas por una herramienta que detalle las actividades que se deban realizar para implementar el plan de gestión de la diversidad: Esquema del Plan de Actividad.

Herramienta 12: Esquema del Plan de actividades

Esta Herramienta proporciona un modelo para ayudarle a planificar las actividades que se comprometen a promover un lugar de trabajo multicultural. A continuación hay una lista de cada actividad que se lleva a cabo en las columnas del cuadro: (las sugerencias para estas actividades se encuentran en el cuadro) y el total de cada fila del cuadro tiene las actividades. Los ejemplos se plantean en relación con tres posibles actividades.

Esta herramienta tiene como objetivo ayudarle a programar y gestionar la implementación de actividades relacionadas con la diversidad que se han seleccionado para llevar a cabo en la empresa. Las actividades claves de gestión y los temas que deben enfocar incluye:

- Objetivos de la actividad - ¿Qué trata de conseguir?
- Grupo objetivo- ¿A qué grupo se dirige la actividad?
- Recursos - ¿Qué recursos se necesitan para desarrollar la actividad?
- Costes- ¿Cuánto cuenta esta actividad?
- Dificultades- ¿Cuáles son las potenciales dificultades que pueden surgir para la implementación de la actividad?
- Responsabilidad-¿Quién es responsable de la implementación de la actividad? ¿Quién es responsable del seguimiento de su implementación?
- Temporización- ¿Cuándo esta programa la actividad para ser implementada? ¿Cuáles son las fechas límites? ¿Cuáles son las actividades que requieren interdependencia con otras personas, o acciones?
- Comunicaciones - ¿Cuáles son los métodos de comunicaciones mas apropiados para usarse en este programa?

Programa de trabajo

Solución/actividad	Programas de sensibilización	Programas de reclutamiento	Programas de promoción
Objetivos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la conciencia de la cultura de los grupos destinatarios • Reducir los prejuicios contra los diversos grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • Para emplear a más trabajadores de los grupos objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Para asegurar que el personal del grupo objetivo logra la promoción de equidad en la organización
Grupos objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores • Equipos de trabajo • Personal de venta en planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de RRHH • Altos directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de RRHH • Altos directivos
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Formadores • Módulos de e-learning • 2 horas por trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva política de reclutamiento • Entrevistas con sensibilidad cultural • Política de discriminación positiva (?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de desarrollo de carrera • Acceso a la formación apropiada • Sistema de cuotas para la promoción (?)
Costes estimados	<ul style="list-style-type: none"> • 50 por trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • 500 por nuevo trabajador 	500 por trabajador
Posibles dificultades	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a todo el personal objetivo • Medición de la efectividad • Resistencia del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia con la legislación • Resistencia del personal • Fracaso en la atracción de empleados potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia del personal • Necesidad de desarrollo de políticas apropiadas de RRHH • Necesidad de asegurar el acceso a formación para candidatos potenciales
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación externa, consultor • Seguimiento – RR HH 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño – consultor externo • Implementación – responsable RRHH • Seguimiento - Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño – consultor externo • Implementación – responsable RRHH • Seguimiento - Gerencia
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad interna • Manual de 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones regulares • Contratos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Publicidad externa

	empleados	trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad interna • Posters
Temporalización	Mes X	Mes X	Mes X

Hay una amplia gama de posibles actividades que pueden llevarse a cabo para promover el empleo y la integración de personas de un grupo objetivo étnico. Estas incluyen los ejemplos anteriormente expuestos. Así mismo hay actividades tales como las actividades sociales y de ocio, de marketing y ventas, el cambio cultural de la organización y otros que contribuyen a esta inclusión.

Estas actividades son más formales y organizativas en las grandes empresas - las pequeñas empresas la formalidad es menos importante, pero sin embargo es necesario resolver los problemas en las que se centran estas actividades.

Uso de la Herramienta para PYMEs

Las PYMEs necesitan planificar sus actividades de gestión de la diversidad al igual que las grandes empresas. El tipo de actividades que realizan puede variar de escala, pero para efectos de la planificación los mismos ítems se pueden aplicar. Por lo tanto, se aplican los mismos elementos de planificación: (por ejemplo, objetivos, recursos, costes).

Herramienta 13: Estrategias de comunicación

Todas las organizaciones tienen sus propios canales y estrategias de comunicación. Esta herramienta tiene como objetivo ayudar a identificar las estrategias de comunicación usadas en su empresa así como identificar otras nuevas.

La forma de comunicación empleada dependerá del tamaño de la organización y del objetivo de la comunicación. Las estrategias diferentes pueden ser apropiadas a audiencias diferentes y durante diferentes fases del proceso de implementación. Cada estrategia puede alcanzar uno o más objetivos. La tabla que aparece a continuación describe las estrategias y la idoneidad de uso de las mismas. Las estrategias de comunicación tienen diferentes impactos en la audiencia, generalmente el material impreso tiene el impacto más bajo y “role playing” o sea simulación tiene el impacto más alto. Generalmente al usar una combinación de comunicación estratégica se logra mejores resultados que usando uno solo.

Se debe tomar nota de que las habilidades de lectura y de idiomas pueden representar un problema para los empleados/as, especialmente cuando los directivos pueden tener antecedentes lingüísticos muy diferentes. Se debe garantizar que no hay demasiado peso en el material escrito y cuando lo hay es preciso hacer el esfuerzo de traducción del material a los idiomas apropiados. Además, si los directivos provienen de culturas diferentes, se debe asegurar de que la comunicación se realice con respeto a las diferentes sensibilidades culturales

Medios de comunicación

Material impreso: Folletos, boletines, newsletter, anuncios en tabloneros, posters, notas, correos electrónicos, memorandos a directivos...

Material audiovisual: video, películas, pantallas sobre la situación de trabajo en la organización

Información verbal: Comunicación interpersonal por ejemplo, reuniones, discusiones entre gente de un grupo seminarios, sesiones de formación

Modelar (ejemplo, simulación). Frecuentemente usado en programas de formación

Cuando usarlo?

- Atraer la atención de la persona
- Dar información /feedback
- Recordatorio
- Comunicar oficialmente
- Comunicar políticas organizacionales
- Aprender de información de hechos
- Aprender habilidades técnicas
- Cambio de actitud y motivaciones
- Influencia / cambio de actitud
- Intercambio de ideas
- Consenso, toma de decisiones
- Impartir habilidades y conocimiento
- Recibir información
- Superar problemas
- Cambio de actitudes
- Explicar
- Similar comportamientos deseados
- Aprender habilidades tangibles
- Ayudar al cambio de actitud

Uso de la Herramienta para PYMEs

Los canales de comunicación en las PYMEs tienden a ser más cortos y menos complejos que en el caso de las grandes empresas. Comunicaciones sobre programas de diversidad no es menos importante, pero sin embargo puede provocar resistencia cuando se trata de comunicación cara-a-cara o métodos comunicación verbal. El rol de gerente o dueño en cuanto a las comunicaciones es más importante que en grandes empresas y es posible que requiera menos canales y métodos de comunicación.

Herramienta 14: Dificultades comunes en la comunicación y soluciones

Implementar cambios en las organizaciones inevitablemente comportará dificultades. Mientras que algunas de ellas son específicas de una organización, muchas de ellas son comunes a cualquier organización. Esta herramienta describe las dificultades más comunes y propone soluciones para ellos.

Tabla: Soluciones potencias a problemas mas comunes

Tipo de problema	Descripción	Soluciones
Actitudes de directivos	La gerencia puede tener prejuicios, ignorancia sobre temas culturales y sobre grupos específicos de inmigrantes. Esto puede hacer que no respalden el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a la gerencia en el plan y en su implementación - Enfocar temas específicos relacionados con la brecha de conocimiento e ignorancia sobre culturas - Dejar claro que los objetivos de proyecto son; su base legal y las consecuencias que tendría el fracaso en la implementación del plan
Actitudes de grupos de inmigrantes	La expectativas culturales del empleo son diferentes a la de los inmigrantes empleados/as	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar materiales claros de entender y que inducen a la sensibilidad cultural, y que enfocan el respeto y requerimientos de la organización que emplea a inmigrantes
Proceso de inducción	Los procesos de inducción no toman suficientemente en cuenta las necesidades culturales y las necesidades de los nuevos empleados inmigrantes	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que esos procesos están a "prueba de factores culturales"
Relación entre empleados/as	Puede haber tensiones entre los empleados actuales y nuevos trabajadores inmigrantes, debido a la incomprensión, los prejuicios, el lenguaje, y otras razones	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer resolución de conflictos, aumento de la sensibilización, gestión de las expectativas, establecer reglas hacia lo que es aceptable por la

Tipo de problema	Descripción	Soluciones
		organización
Tema de idiomas	Fracasos en comunicaciones escritas u orales	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar alta calidad en la traducción de materiales impresos. Por ejemplo, todos los materiales relacionados con el proyecto (tales como contratos, manuales, políticas laborales,) - Garantizar que los temas culturales están adecuadamente traducidos - Involucrar a representantes de grupos objetivo en la traducción
Mandos intermedios	Puede que no se tomen en cuenta los mandos intermedios y son clave para el éxito de la implementación. En algunos casos los directivos muestran resistencia al cambio por causas de inseguridad sobre su posición en relación al plan	<ul style="list-style-type: none"> - Los mandos intermedios y supervisores se implican en programas formativos diseñados para aumentar su nivel de conocimiento y habilidades con respecto a la cultura y otros temas relacionados con el empleo de inmigrantes
Involucración y participación	Los directivos puede que no formen parte del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que todos los mandos tengan oportunidad de participar. Investigar barreras para la participación

Uso de la Herramienta para PYMEs

Los tipos de problemas relacionados con la implementación de programas de diversidad en PYMEs son similares a los de las grandes empresas. Sin embargo, el tipo de soluciones que pueden aplicarse a estos problemas puede diferir, especialmente en términos de escala y complejidad. La tabla a continuación da una indicación de algunas soluciones sencillas a problemas que son comunes a PYMEs.

Tabla: Soluciones potencias a problemas comunes en la PYMEs

Tipo de problema	Descripción	Soluciones
Actitudes de directivos	La gerencia puede tener prejuicios, ignorancia sobre temas culturales y sobre grupos específicos de inmigrantes. Esto puede hacer que no respalden el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a la gerencia en el plan y en su implementación - Dejar claro cuales son los objetivos de proyecto son
Actitudes de grupos de inmigrantes	La expectativas culturales del empleo son diferentes a la de los inmigrantes empleados/as	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar materiales claros de entender y que inducen a la sensibilidad cultural, y que enfocan el respeto y requerimientos de la organización que emplea a inmigrantes
Proceso de inducción	Los procesos de inducción no toman suficientemente en cuenta las necesidades culturales y las necesidades de los nuevos empleados inmigrantes	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que esos procesos están a” prueba de factores culturales”
Relación entre empleados/as	Puede haber tensiones entre los empleados actuales y nuevos trabajadores inmigrantes, debido a la incomprensión, los prejuicios, el lenguaje, y otras razones	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer resolución de conflictos, dar información sobre las diferencias culturales, y establecer normas para que se apliquen
Tema de idiomas	Fracasos en comunicaciones escritas u orales	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar alta calidad en la traducción de materiales impresos
Mandos intermedios	En algunos casos los directivos muestran resistencia al cambio por causas de inseguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Impartir programas de sensibilización para supervisores
Involucración y participación	Los directivos puede que no formen parte del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que todos los mandos tienen oportunidad de participar. Investigar barreras para la participación

Fase 5: Seguimiento y evaluación

Esta fase tiene que ver con el seguimiento y evaluación de las actividades y el plan de gestión de la diversidad. Hay 3 principales tipos de evaluación que pueden ser usados:

Resultado	Se refiere a la medida en que una actividad o programa ha alcanzado su objetivo inmediato: Por ejemplo: ¿Ha reclutado a más empleados de los grupos objetivo?, ¿Ha atraído más clientes de los grupos objetivo?
Impacto	También trata del impacto de los resultados a largo plazo. Por ejemplo, ¿se han promocionado más personas del grupo objetivo?
Proceso	Trata sobre el proceso de evaluación de las acciones que se utilizan para alcanzar los objetivos del programa. Es preciso preguntarse: ¿Cómo fue el programa?; ¿Se ejecuto de manera eficiente?; ¿El proceso ha logrado los resultados que se esperaban?

Una ventaja importante de llevar a cabo actividades sistemáticas de control, es que proporciona información que nutre a todas las partes interesadas en el proceso de gestión de la diversidad.

La siguiente herramienta, proporciona soporte para las actividades de seguimiento en la empresa.

Herramienta 15. Indicadores para la evaluación del proyecto

Potenciales indicadores de evaluación para grandes empresas

Tipo de evaluación	¿Cuándo se realiza?	¿Cómo se implementa?	Indicadores potenciales
Resultado	Durante y al final del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Datos de RRHH • Datos de formación • Datos de productividad • Ventas y marketing • Cuestionario • Herramientas de gestión del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes • Número de reclutados • Opiniones y actitudes • Ventas • Productividad • Ausencia de datos • Rotación de trabajo • Número de personas formadas • Imagen pública • Problemas y dificultades encontradas • Estrategias para superar las dificultades
Impacto	Al final y después del proyecto		
Proceso	Durante el proyecto		

En el caso de las empresas más pequeñas, hay menos necesidad de reunir formalmente este tipo de información, aunque siempre es necesario abordar las cuestiones planteadas en esta caja de Herramientas.

Uso de la Herramienta para PYMEs

La evaluación de proyectos de gestión de la diversidad, en las empresas en las que se realizan, es menos compleja en las PYMEs que en las grandes empresas. El Cuadro a continuación es un modelo reducir de los indicadores de evaluación mas apropiado para su uso en las PYMEs.

Potenciales indicadores de evaluación para PYMEs

Tipo de evaluación	¿Cuándo se realiza?	¿Cómo se implementa?	Indicadores potenciales
Resultado	Durante y al final del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Datos de RRHH• Datos de formación	<ul style="list-style-type: none">• Número de participantes• Número de reclutados
Impacto	Al final y después del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Datos de productividad• Ventas y marketing	<ul style="list-style-type: none">• Opiniones y actitudes• Ventas• Productividad
Proceso	Durante el proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario• Herramientas de gestión del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de datos• Rotación de trabajo• Número de personas formadas• Imagen pública• Problemas y dificultades encontradas• Estrategias para superar las dificultades