



"La Diversidad Gana"

DIVERSIDAD

*entre los miembros de la plantilla:
Desafío y valor añadido
para*

LA GESTION

en Empresas y organizaciones



*Este manual es un producto del
Proyecto Transnacional ITHACA*

AGRADECIMIENTOS

Este manual de Gestión de la Diversidad ha sido elaborado por el Proyecto Transnacional ITHACA con la contribución de muchas personas y representantes de empresas e instituciones. Sin su interés y su paciencia, su conocimiento y especialmente, el tiempo empleado en entrevistas y talleres de trabajo, nuestra tarea, tal como se refleja en el manual, no hubiera sido posible. Queremos agradecer especialmente las contribuciones de las siguientes personas, empresas e instituciones.

Alemania:

Across Barriers GmbH, Saarbruecken
Adam Opel AG, Kaiserslautern
Deutsch-Auslaendischer JugendClub (DAJC), Saarbruecken
DSD Dillinger Stahlwerke Dillingen
FESTO AG, St. Ingbert
ISO - Institut fuer Sozialforschung, Saarbruecken
KiTa gGmbH
Rechtsanwaltskanzlei Heinrich Klein, St. Ingbert
Zuwanderungs- und Integrationsbuero, Landeshauptstadt Saarbruecken
Willy Voit GmbH, St. Ingbert

Grecia:

Best Catering S.A.
Cope Bill, Director of the Centre for Workplace Communication and Culture, Australia.
Ergoliptiki - Galanidis S.A. Construction Company.
European Profiles, Consultants.
GENAR S.A. Construction Company.
Kalantzis Mary, Dean of the Faculty of Education, Language and Community Services at RMIT University.
KPMG Kyriacou Advisors S.A.
Kyrou Eleni, Young Women's Christian Association (YWCA) - Greece.
"Music School" of Alexandroupolis' Municipal Enterprise of Cultural Development.
Novotel Hotel Athens S.A.
Souflis L. Ioannis, Director KPMG Kyriakou Advisors S.A.
Vocational Training Centre MIT .S.A.
YES - Foreign Language Centre.
OMEGA TECHNOLOGY, IT Enterprise.

Holanda:

Abrona - care for disabled people
Bosal industry
Flexicare - home care
Municipality of Groningen
NUON energy company
Police of Utrecht
Rabobank

España:

Arranz Acinas, S.A..
Begoña Manso, Gerente de Servibur -Empresa de Servicios a las personas.
Construcciones José Piedra, S.A.
Inmaculada Apellániz, Responsable de RRHH de Industrias E.S.G.
Jesús Echevarrieta, Presidente de la Federación de Empresarios/as de Villalónquéjar.
Marisa Humada, Responsable de RRHH del Grupo Ojeda .
Vicente Sebastián, Director de CESP A - Empresa de Parques y Jardines.

*Todas las listas de nombres de este manual siguen un orden alfabético.

Contenidos

AGRADECIMIENTOS	1
Contenidos	2
INTRODUCCIÓN	3
TERMINOLOGÍA	4
EJEMPLOS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	5
Ejemplos de Alemania	5
1. Across Barriers GmbH	5
2. Municipio de Saarbrücken	6
3. Adam Opel AG	7
Ejemplos de Grecia	7
1. Kraft Food Hellas S.A	8
2. Intracom S.A.	8
3. Titan Cement Co S.A	9
4. L'oreal Hellas S.A.	10
Ejemplos de Holanda	11
1. Rabobank Nederland	11
2. NUON (Gran empresa de energía)	12
3. Municipio de Groningen	13
Ejemplos de España	14
1. Grupo Ojeda	14
2. Enclaves laborales	15
DECLARACIÓN "¡LA DIVERSIDAD GANA!"	16
ARGUMENTOS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD	18
PASOS PARA LA APLICACION DE LA GESTION DE DIVERSIDAD	20
MATERIALES	22
PARTICIPANTES	24

INTRODUCCIÓN

Este manual es un producto del Acuerdo de Cooperación Transnacional ITHACA. Ha sido elaborado por miembros de Grecia, Alemania, Holanda y España, en uno de los tres grupos de trabajo constituidos: Mercado de Trabajo. El manual refleja nuestros resultados principales y lo entendemos como una contribución a la ampliación de la comprensión del hecho de la diversidad en nuestras localidades, especialmente en el mercado de trabajo. Esperamos estimular el debate sobre los diferentes intentos de revisar las políticas de personal de las empresas y de otras instituciones de empleo.

El proyecto ITHACA se compone de diferentes Agrupaciones de Desarrollo, donde diversas instituciones educativas, científicas y otras están trabajando juntas en red, persiguiendo la integración de distintos colectivos en el mercado de trabajo. Entendemos nuestro trabajo como un esfuerzo por luchar contra la discriminación y promover la igualdad de oportunidades para todo el mundo. Este es el objetivo central de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, que financia nuestro trabajo.

Los/as inmigrantes son personas con un futuro en nuestros países - esta era la idea clave para el grupo de trabajo "Mercado de trabajo" de ITHACA. Además de todas las diferencias referidas a la historia, la política de estado y las condiciones administrativas y sociales de las personas inmigrantes, hay un aspecto común: La inmigración es un hecho, pero todavía hay mucho por hacer para alcanzar la no discriminación y el respeto general hacia los y las inmigrantes. En muchos ámbitos, las personas inmigrantes (en general o grupos determinados) están básicamente consideradas como "personas que tienen (o peor aún, que causan) problemas". Una seria consecuencia es su exclusión de las oportunidades. Incluso para nosotras y nosotros, que trabajamos por la integración, no ha sido fácil engancharnos a una perspectiva diferente: acentuar menos las dificultades y concentrarnos en los aspectos positivos -ventajas y beneficios- del trabajo conjunto de inmigrantes y no inmigrantes.

En las sociedades en que las dinámicas económicas (y sociales) están condicionadas por la información y el conocimiento, los recursos humanos deben ser tan diversos como los cambiantes contextos económicos, sociales y culturales. En este punto nos dimos cuenta de que el principal objetivo era intentar mejorar las oportunidades no sólo para nuestro primer colectivo, las personas inmigrantes, sino también para todos los grupos diversos en nuestros mercados de trabajo nacionales. No ignoramos las dificultades o los problemas, pero entendemos que pueden ser superados.

Consideramos este manual como una herramienta para trabajar el respeto y el reconocimiento de la Diversidad, y como un intento para la Gestión de la Diversidad.

CONTENIDOS

Nuestra comprensión de los términos centrales está fijada en una TERMINOLOGÍA común (p.4). A esto le sigue una selección de interesantes ejemplos sobre gestión de la diversidad, que no han sido elegidos ni por su publicidad ni por sus objetivos. La intención de esta parte del manual es mostrar alguna de las líneas de actuación que, en nuestras regiones, están siguiendo pequeñas o grandes empresas, entidades y ayuntamientos. (p.5).

El resultado central de nuestras discusiones en el grupo de trabajo está documentado en una DECLARACIÓN "¡LA DIVERSIDAD GANA!" y una lista de ARGUMENTOS PARA LA PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS, referentes al empleo de plantillas diversas y a la introducción de la Gestión de la Diversidad. Esto se ha trabajado en distintas reuniones del Grupo de Trabajo y con muchos/as expertos/as y representantes interesados de las empresas. (p.16).

La firma de una declaración no es suficiente para la promoción de una idea. Por eso proponemos algunos PASOS PARA LA APLICACIÓN de la Gestión de la Diversidad, y así iniciar actividades reales para el cambio. (p.20)

Finalmente añadimos consejos sobre MATERIALES adicionales (p.22)

Por favor, no duden en dirigir sus cuestiones, comentarios y sus propias experiencias a los y las PARTICIPANTES del Grupo de Trabajo Mercado de Trabajo, que se adjuntan al final del manual.

Contamos con su apoyo para difundir nuestra idea principal: "¡La Diversidad Gana!"

Las personas participantes en el Grupo "Mercado de Trabajo"
Proyecto Transnacional ITHACA.

Burgos, España, Mayo 2004.

TERMINOLOGÍA

Diversidad

La cualidad, estado, hecho o caso de ser diferente o distinto/a a nivel individual o grupal.

Diversidad en el lugar de trabajo

Este concepto se refiere a todas las formas en que los miembros de una empresa difieren.

En el contexto de trabajo, las personas se diferencian unas de otras tanto en términos de:

- Características personales, como de
- Características relacionadas con la organización.

Dentro de las características personales se puede distinguir entre:

- Características primarias personales como: raza, género, nacionalidad, idioma, religión, orientación sexual, habilidades físicas y mentales.
- Características personales secundarias como: estado civil, nivel educativo, valores y creencias.

Con respecto a las características relacionadas con la organización distinguimos: la posición jerárquica, la ocupación, el tipo de jornada laboral (completa o parcial).

Gestión de la diversidad

Es una herramienta de apoyo a la Gestión de Recursos Humanos de una empresa para acogerse a las ventajas de la diversidad. Se centra en gestionar la diferencia en el lugar de trabajo capitalizando los beneficios de la diversidad, a la vez que minimizando los riesgos.

La ausencia de Gestión de la Diversidad en el lugar de trabajo puede producir:

A nivel de la productividad: mayor absentismo, mayor rotación, rendimiento más bajo, conformidad legal, altos costes de litigación, sanciones.

A nivel de recursos humanos: disminuye la habilidad para atraer profesionales cualificados, disminuye la habilidad de mantener el equipo, incapacidad para motivar.

A nivel de costes mínimos aceptables: rendimiento organizacional más bajo, menores beneficios, competitividad más reducida, se impide el crecimiento.

Cultura

Valores y patrones de conducta aprendidos, compartidos por los miembros de un grupo y que les distinguen de los de otro grupo. La cultura no se limita a la etnia, a la lengua, a la religión y las creencias espirituales, a la raza, el género, clase social, edad, orientación sexual, origen geográfico, educación, sino que también incluye la forma de vida y las experiencias vitales que provienen de las situaciones previas.

Tendríamos que ser cuidadosas/os cuando utilizamos el término cultura. Por sentido común, y especialmente en lo que se refiere a las relaciones entre los y las inmigrantes y los y las no inmigrantes, "cultura" es con frecuencia entendida en un sentido más limitado del término, relacionándola estrechamente con términos como "etnia", o "patrones culturales del país de origen de la familia".

Subrayamos la necesidad de ser conscientes de las interrelaciones de las diferentes culturas, incluyendo una variedad de culturas migrantes, que difieren desde los países de origen. Y recordamos que los intercambios entre las diferentes culturas, generan nuevas culturas, que dependen de muchos factores como, por ejemplo, la integración y el respeto.

EJEMPLOS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La idea y la aplicación de estrategias de Gestión de la Diversidad no se encuentra en el mismo nivel de desarrollo en los diferentes países y/o regiones. Es más, los enfoques varían entre expertas/os "principiantes" y experimentadas/os. De entre la variedad de aplicaciones en este campo, y en nuestros países, este manual ha seleccionado algunos ejemplos. Con esta elección, el objetivo es motivar e inspirar para dar los primeros pasos, a la vez que proponer sugerencias para mejorar los intentos existentes por medio de la evaluación por los iguales.

Ejemplos de Alemania

1. Across Barriers GmbH

La empresa

Fundada en 1998, la empresa biotecnológica "Across Barriers" se estableció para proveer de nuevas tecnologías y servicios a aquellas personas que trabajan en la investigación y desarrollo de productos farmacéuticos, cosméticos y químicos. A través del desarrollo y la comercialización de células y tejidos tipo, se ayuda a reducir la experimentación con animales en este campo.

De un total de 30 empleados y empleadas, hay 5 de origen inmigrante. Estos/as inmigrantes trabajan en distintos niveles de la empresa, como secretarios/as, personal técnico y científicos/as.

La política de diversidad

En un principio, la contratación de inmigrantes nació más por necesidad que como señal de una cierta política. La empresa buscaba empleados/as con alto nivel de formación y compromiso con su trabajo. Las candidaturas más interesantes procedían de inmigrantes que habían venido a Alemania a estudiar en la universidad o que llevaban viviendo en el país como segunda generación de inmigrantes. Este proceso inicial, más o menos accidental, evolucionó en una política consciente después de una serie de experiencias positivas de trabajo en colaboración con estos/as inmigrantes. La dirección reconoció que la heterogeneidad cultural del personal trajo efectos positivos en la creatividad, el compromiso con la empresa y el conjunto global del clima de trabajo.

Reclutamiento

Siguiendo estas experiencias, la dirección cambió sus métodos de reclutamiento y sus políticas de personal. Además de las medidas normales de reclutamiento, la empresa contacta actualmente con instituciones de educación que trabajan con inmigrantes; es digna de mención su aceptación de los inmigrantes cuando contactan con las oficinas de empleo y divulgan su nueva política y actitud a través de la boca a boca.

Políticas de Recursos Humanos

La dirección presta una considerable atención al clima de trabajo dentro de la compañía. Si se reconoce un problema, se procede a resolverlo iniciando una discusión o conversación cara a cara con las partes implicadas. La dirección demanda de sus empleadas/os franqueza y respeto hacia las/os demás y apoya esto teniendo un contacto cercano con el personal a todos los niveles. Se promueve un contacto personal celebrando todos los cumpleaños así como otras festividades todos/as juntos/as.

Si hay un problema intercultural que no puede ser resuelto a través de las prácticas existentes, la dirección busca facilitar instrumentos adicionales fuera de la empresa, como por ejemplo, la educación intercultural.

Demandas especiales y ofertas a inmigrantes

Las demandas profesionales para inmigrantes son descritas como las mismas que las de las personas que no lo son. Debido a la concienciación existente dentro de la empresa acerca de la mayor cantidad de esfuerzos requeridos por los y las inmigrantes a causa de los problemas con el idioma o de las diferentes formas de educación, la dirección ofrece asistencia para aquellas cosas que tienen que ser escritas y se les permite a las/os empleadas/os asistir a más programas de cualificación (por ejemplo, clases de alemán) durante sus horas de trabajo.

Se apoya también a las personas inmigrantes en sus contactos con las autoridades públicas y los cuer-

pos de la administración.

En un futuro próximo habrá cursos de inglés para inmigrantes con el fin de mejorar sus competencias lingüísticas al mismo tiempo que se produce la expansión de la empresa en el mercado global.

Resumen

La directora siempre ha subrayado que la comunicación es de la mayor importancia cuando hay diversidad de personal. Reconociendo esto, ella concede un gran significado a las competencias lingüísticas de los y las inmigrantes. Por otro lado, también requiere de sus empleados/as alemanes/as un alto grado de sensibilidad y una gran habilidad para manejar malentendidos causados por los problemas del idioma. Subraya que, dado el tamaño de la empresa, la mejor herramienta para la gestión de la diversidad y la resolución de problemas es la buena comunicación. A mayor comunicación menores son los problemas entre las diferentes culturas. Respetar a todo el mundo como a un/a colega con el mismo valor, garantiza la posibilidad de llegar a tener una relación más familiar y participar de diferentes formas de vida.

2. Municipio de Saarbrücken

La Organización

En Abril de 2003 el municipio de Saarbrücken fundó su Oficina de Inmigración e Integración (Zunwanderungs-und Integrationsbüro ZIB). Esta nueva oficina fue creada para garantizar un trato justo y de igualdad de oportunidades para inmigrantes en todas las áreas de la Administración Municipal.

La administración local de Saarbrücken tiene en torno a 2000 empleados/as con solo un 2% de inmigrantes (este número refleja a los/as inmigrantes sin la nacionalidad alemana, mientras que aquellos/as que tienen pasaporte alemán, a pesar de ser originariamente inmigrantes, no son considerados/as como tal).

El cambio en la política de personal

En 2003 un grupo de trabajo (compuesto por las/os funcionarias/os de gestión de personal, oficina de integración, el consejo de extranjeros/as, el comisionado de las mujeres, el comité de empresa) fue establecido para preparar una serie de medidas con el propósito de aumentar el porcentaje de personas inmigrantes en la plantilla y mejorar las habilidades interculturales de la administración local.

Este desarrollo surgió debido a un aumento de la comprensión acerca de la especial obligación del sector público de reflejar la composición de la sociedad y, por tanto, servir de ejemplo para otros sectores. Muy recientemente el Ayuntamiento ha recibido el informe y las medidas propuestas por el grupo de trabajo.

Medidas para incrementar el número de empleadas/os de origen inmigrante en la administración local:

- **Datos estadísticos**

Con el objetivo de conseguir una visión concreta del porcentaje de inmigrantes dentro de la plantilla, independientemente de su nacionalidad, se están proponiendo estudios detallados de la formación de los/as inmigrantes así como de sus capacidades lingüísticas. Habrá también estudios sobre contactos de clientes con inmigrantes así como de la necesidad de competencias interculturales. Se elaborará también una guía con criterios para el reclutamiento de nuevos empleados/as de origen inmigrante.

- **Reclutamiento**

El foco de atención estará en la contratación de inmigrantes en prácticas. Se tomarán medidas concretas para atraer más jóvenes inmigrantes tales como publicidad, eventos especiales y folletos para informar a los/as destinatarios/as, que contengan ciertos consejos para los puestos de trabajo.

Medidas para mejorar las competencias interculturales en la administración

Especialmente en las administraciones locales, la habilidad de los y las profesionales para tratar con la nueva sociedad multicultural es de vital importancia. Los patrones de competencias interculturales deben ser creados y difundidos debido a la diversidad de clientes que se acercan a las diferentes oficinas de la administración local. Por lo tanto se prevé que la formación intercultural formará parte del programa de formación profesional de 2004 en adelante. Estos cursos de formación no están basados en la transmisión de conocimientos de la cultura y la historia de los diferentes países, sino que están orientados a dirigir las necesidades de comunicación que surgen en estas oficinas. La complejidad de factores diferentes que determinan a las personas y a sus formas de comunicarse es materia de estudio de estos cursos. Las formas de resolver problemas en el trabajo diario se elaboran en base a las experiencias de los/as participantes.

La apertura intercultural como tarea transversal

La habilidad para actuar e interactuar no es solamente considerada como una habilidad individual sino como una tarea transversal. Se combinan medidas para incrementar el número de inmigrantes en los cursos de formación intercultural con el desarrollo del concepto de integración para toda la comunidad. Basado en una estrategia de arriba abajo, el proceso empezará con una conferencia dirigida a ejecutivos/as.

3. Adam Opel AG

Políticas anti-discriminación de OPEL

Un representante del comité de empresa de OPEL nos informó sobre las políticas anti-discriminatorias de su compañía. Como resultado de estas políticas, él introdujo un acuerdo que fue elaborado en 2001 y fue firmado por la dirección y también por el comité de empresa.

Describió el proceso de desarrollo de común acuerdo como el factor más importante del cambio gradual en la cultura de la empresa. Todos los niveles y unidades de trabajo habían sido discutidos y debatidos junto a los principios y normas y se llegó a un consenso... A través de este proceso, la concienciación sobre el concepto de diversidad y la existencia de discriminación en la compañía alcanzó niveles más altos y la buena disposición para encontrar soluciones con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades y un equipo de trabajo respetuoso aumentó.

El acuerdo: Igualdad de oportunidades y equipo de trabajo respetuoso

El acuerdo se introduce por un preámbulo que explica la cultura de la compañía de cooperación respetuosa así como la intención de este acuerdo. La diversidad de culturas y hábitos se ve como una ventaja y un aspecto enriquecedor que puede suponer un beneficio incluso para el éxito económico. Declara que la tolerancia y la igualdad de oportunidades no son meras declaraciones sino prácticas anticipadas guiadas por un código de conducta y, si es preciso, por medidas concretas de legislación laboral.

Respeto, evitar la discriminación, combate contra el racismo y la xenofobia, integración y tolerancia forman los principios de la compañía. Estos son también válidos en el contacto con clientes y otras terceras personas externas.

Las políticas de igualdad de oportunidades y de equipo de trabajo respetuoso son aplicadas en los niveles de reclutamiento, aprendizaje, evaluación de resultados y formación profesional. Toda la información importante es divulgada en varios idiomas diferentes.

Si alguien comete una infracción contra las normas acordadas de no discriminación e integración, se prevén procedimientos formales sobre cómo cumplimentar una queja. En esto, está garantizado que la queja no perjudique a la persona que se sienta discriminada.

En conclusión, se subraya que un buen clima de trabajo, espíritu de equipo y respeto no son el resultado de las normas sino de la aplicación de estas normas que inyectan una cultura de respeto dentro de la empresa.

Ejemplos de Grecia

La "Competición Griega del mejor lugar de trabajo 2004" concluyó con éxito el 1 de Abril de 2004 y las siguientes empresas están incluidas en la lista oficial.

La evaluación de las empresas fue organizada por ALBA (Applied Research & International Projects Department) basada en a) las respuestas de una muestra de empleados/as seleccionados/as al azar a un cuestionario diseñado por "Great Place to Work Trust Index" y b) las respuestas a una serie de preguntas (Culture Audit) por los y las responsables del Departamento de Recursos Humanos, con respecto a las prácticas de gestión de recursos humanos, las oportunidades de formación, beneficios, gratificaciones, etc.

Con este documento presentamos algunas de las empresas, las cuales han incluido en la gestión de recursos humanos estrategias de Gestión de la Diversidad, considerando que la diversidad fortalece su eficiencia y eficacia y además proporciona igualdad de oportunidades y calidad en los lugares de trabajo.

1. Kraft Food Hellas S.A

Actividad: Sector de alimentación
Numero de empleados/as (jornada completa y parcial): 409
Rotación voluntaria: 6%
Proporción de hombres/mujeres: 186/223
Formación prevista por año: 50 horas

"Detrás de nuestras marcas y servicios, está nuestra gente que nos hace ser lo que somos. Nuestro equipo de dirección refleja nuestra creencia de que la diversidad de nuestra fuerza de trabajo es una fortaleza competitiva y un recurso fundamental de nuestro éxito. También refleja nuestro compromiso de ayudar al desarrollo del talento de los/as empleados/as y a construir sus carreras, proporcionándoles oportunidades y retos.

Nosotros/as también reconocemos que en las comunidades donde vivimos y trabajamos tenemos la responsabilidad de ayudar a marcar una diferencia en los asuntos importantes a los que nuestra sociedad se enfrenta. A través de nuestros programas corporativos, estamos profundamente implicados en la lucha contra el hambre, y en abordar otro tipo de necesidades sociales.

Intentamos crear un ambiente de trabajo, lo cual permite a cada empleado/a desarrollar sus habilidades al máximo.

Respaldamos a los/as empleados/as para llevar a cabo con éxito sus metas.

Reconocemos las contribuciones de nuestros/as empleados/as al progreso de nuestra compañía.

Consideramos a nuestros/as empleados/as como un reflejo de la diversidad de consumidores/as a los que servimos

Animamos a nuestras/os empleadas/os a adquirir experiencia en otros países y culturas".

Opinión de los empleados y las empleadas:

"En nuestra compañía existe un equilibrio real entre nuestra vida personal y profesional. Yo intento tener familia e hijos/as y creo que no tendré dificultades con mi trabajo. Nuestra empresa está sensibilizada y yo se que quiere respaldar a cada mujer trabajadora".

2. Intracom S.A.

Actividad: Telecomunicaciones y Sistemas informáticos.
Número de empleados/as: (jornada completa y parcial):3799
Rotación voluntaria: 7,2%
Proporción hombres/mujeres: 2.667/1.132
Formación prevista por año: 70 horas

El primer objetivo de INTRACOM es diseñar, manufacturar y ofrecer productos y servicios de telecomunicación e información de calidad que satisfagan las demandas de los/as clientes, mientras se satisfacen las aspiraciones de los/as empleados/as y de los/as accionistas.

INTRACOM esta comprometido a dirigir su negocio teniendo en cuenta el medioambiente y la sostenibilidad, salvaguardando la prevención de la contaminación, proporcionando unas excelentes condiciones en el lugar de trabajo y preocupándose de las comunidades donde trabaja.

El Sistema Integrado de Gestión de INTRACOM, implementado a través de la compañía, asegura una concienzuda adhesión a los principios mencionados anteriormente y en conformidad con todos los requisitos de las ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, OHSAS 18001:1999 y SA 8000:2001. Este sistema obedece a la legislación Europea y Nacional pertinente y respeta las Convenciones Internacionales referidas a los asuntos medioambientales, sociales, de salud y de seguridad. Las operaciones globales de INTRACOM, donde hay control de la gestión, están comprometidas a respetar todos los elementos y seguir todos los principios establecidos dentro de esta política referida al medio ambiente así como a preparar la certifi-

cación acorde con los parámetros de la ISO 14001 en el tiempo apropiado.

INTRACOM se compromete a mejorar el desarrollo de la actuación del Sistema Integrado de Gestión a través de revisiones periódicas, estableciendo y revisando sus objetivos, asegurando su relevancia para las actividades de la organización y en consonancia con la política de la compañía.

La compañía ofrece unas condiciones de promoción rápida, orientada hacia el éxito y recompensante, alimentado por el talento y las capacidades de su personal que están entre los y las mejores de la industria.

La formación y la mejora continua del personal constituyen unas de sus más altas prioridades para mantenerse al día en las últimas tecnologías, manteniendo su crecimiento y posición dirigente.

"Nuestra filosofía esta centrada en el desarrollo continuo y en la mejora de las habilidades de nuestros/as empleados/as" (formación continua) para asegurar su empleabilidad. INTRACOM aplica un sistema de méritos en la Gestión de Recursos Humanos, el cual asegura igualdad de oportunidades para todos/as los/as empleados/as (Ej. reclutamiento, formación y desarrollo, salarios, provisiones, etc.). Al mismo tiempo, se preocupa del equilibrio entre la vida personal y laboral de los/as empleados/as".

3. Titan Cement Co S.A

Actividad: Industria del Cemento

Número de empleados/as (jornada completa y parcial): 1.189

Rotación voluntaria: 1,2%

Proporción hombres/ mujeres: 1053/136

Formación Prevista por año: 18 horas

En el grupo Titan, los recursos humanos son considerados como la forma de capital más valiosa. La compañía siempre ha tenido un enfoque orientado a la persona y ha sido pionero en respaldar a su personal y a sus familias a través de programas de desarrollo continuo.

Esta política tiene su origen en la tradición familiar de la compañía pero está institucionalizada desde 1970, ganando premios Titan en Grecia e internacionalmente, por la salud y seguridad en el trabajo y sus programas de formación.

Al mismo tiempo Cementos Titan Co. S.A lleva aplicando desde hace muchos años modernos sistemas de gestión, tal como planes de pagos y beneficios unidos a la empresa y a las actuaciones individuales, desarrollo de programas de carrera, etc. Estas iniciativas tienen el propósito de atraer, desarrollar y mantener un alto nivel de recursos humanos.

La amplia variedad de programas que gestiona la compañía, tiene el objetivo del bienestar de todos/as sus empleados/as a todos los niveles.

- Formación básica y educación en temas técnicos y administrativos.
- Formación continua en salud y seguridad en el trabajo.
- Mejora continua en las condiciones de trabajo.
- Trabajadores/as sociales y médicos/as en el lugar de trabajo.
- Esta preocupación por los/as empleados/as se extiende también a sus familias con planes que incluyen:
 - ❖ Seguro de cobertura para el personal y sus familias.
 - ❖ Orientación profesional para los/as hijos/as del personal.
 - ❖ Actos culturales para las familias.
 - ❖ Programas extras para los/as hijos/as del personal que empiezan enseñanza superior.

Al mismo tiempo, la concienciación de Titan no está restringida a su personal y a sus familias. Una extensión natural de su respuesta es la discreta provisión de asistencia a la sociedad en general y de forma especial a las personas en situación de necesidad. Esta contribución social toma la forma de ayuda en las necesidades provocadas por las consecuencias de desastres tales como terremotos, fuegos forestales e inundaciones; el establecimiento de unidades hospitalarias y la provisión de equipos; apoyo para escolares y programas culturales para estudiantes, etc.

Sin embargo, el punto más significativo es que el personal de Titan juega un papel activo en estos proyectos.

4. L'oreal Hellas S.A.

Actividad: Importación e industria de cosméticos.

Número de empleados/as (jornada completa y parcial): 527

Rotación voluntaria/: 5,5%

Proporción hombres/ mujeres: 214/313

Formación prevista por año: 20 horas.

L'Oreal se dedica a ofrecer las soluciones cosméticas adecuadas a consumidores/as de todo el mundo. Nuestros productos y experiencia van más allá de satisfacer la necesidad universal de belleza, induciendo a un profundo sentido de bienestar.

La cultura de nuestra compañía acoge y valora la diversidad. En gran medida, nuestra fuerza es la diversidad de nuestros equipos. Personas de todos los orígenes y culturas, diferentes edades y niveles de experiencia juntas en el trabajo diario. Equipos interdisciplinares -y multiculturales- interactúan diariamente, estimulando la innovación y favoreciendo el crecimiento personal.

Nuestra forma de trabajo se basa en la cultura verbal. La comunicación y el intercambio de opiniones son bien recibidos. La iniciativa y el compromiso, el entusiasmo y una voluntad para afrontar los retos ayudan a acelerar los proyectos.

Una estructura organizacional horizontal da oportunidades de apoyar proyectos ante la dirección.

El Grupo está dirigido por personas, no por un manual, y la flexibilidad tiene prioridad sobre los procedimientos estrictos. En L'Oreal no hay tabúes, solamente intercambios abiertos donde se defienden las propias convicciones pero también se escucha a otros/as y se cuestionan las propias ideas preconcebidas.

Los programas de formación que existen en las filiales de L'Oreal en todo el mundo son otra oportunidad para estar hombro con hombro con personas de otras profesiones y culturas. Y en la mayoría de los países se organizan actividades sociales: excursiones, vacaciones, deportes de equipo, días de los/as niños/as, son otras formas de conocer y divertirse con los y las colegas de trabajo.

En resumen, el ambiente de trabajo esta lleno de personas que han elegido diferentes caminos, que han formado sus propias opiniones y no tienen ningún miedo de expresarlas y que comparten su experiencia en una meta común.

L'Oreal ha basado su plan corporativo en el deseo de unir sus rendimientos económicos con logros en temas sociales. El objetivo es claramente llegar a ser una de las compañías más dinámicas en términos de atracción para los/as empleados/as, remuneración, promoción profesional, así como para compartir beneficios y hacer un seguimiento de expectativas por todo el mundo, para que la motivación y el compromiso de la empresa vayan de la mano con el proceso de rendimiento del Grupo.

La calidad de los productos de la compañía y el desarrollo del Grupo dependen de cada empleado/a en cada nivel de la organización. Todos/as los/as empleados/as de L'Oreal en todo el mundo se benefician ahora de planes locales de beneficios compartidos. Adelantar los planes nos permite anticipar iniciativas de reestructuración y apoyar a los/as empleados/as a través de los cambios.

Para L'Oreal un desarrollo sostenible de la política de recursos humanos significa adoptar los siguientes objetivos:

- Motivar a las personas, particularmente a través de un enfoque altamente dinámico, hacia la remuneración y la movilidad.
- Reclutar personas de talento de orígenes multiculturales y desarrollar la diversidad.
- Ofrecer oportunidades de carreras internacionales.
- Promover el desarrollo personal y profesional a través de programas de formación ofrecidos por la Formación Continua y por la comparación de experiencias.
- Desarrollar un diálogo social.
- Promover iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa en las entidades de todo el mundo que animen a la integración de las personas en desventaja social.
- Aplicar las mejores condiciones de trabajo posibles.

Nuestro respeto por las personas se manifiesta en la aceptación de sus diferencias y su diversidad. Esto significa estimular la profesionalización y las iniciativas sociales (escuchar las respuestas de los/as emple-

ados/as, hacer un plan de carrera a la medida para todo el personal, integrar a las personas desfavorecidas y con alguna discapacidad, etc.)

Ejemplos de Holanda

1. Rabobank Nederland

Visión y misión

Rabobank tiene una posición de autoridad dentro de la sociedad como banco y también para sus clientes. En el 2015 uno/a de cada cinco habitantes en Holanda será inmigrante y en las grandes ciudades esta previsión alcanzará incluso el 50%. Rabobank quiere que el conjunto de su personal refleje esta realidad creciente.

El Banco quiere incorporar la diversidad cultural de un modo natural no sólo entre su personal y las/os clientes de su grupo, sino también a través de sus productos y servicios, sus actividades sociales y todas las expresiones de su comunicación pública. Los/as clientes foráneos pueden ser elegidos por la junta de socios/as para participar en la junta directiva de su sucursal local. Para generar buena comunicación e información, el banco apunta al incremento significativo de la participación de personas inmigrantes. Además invita a las/os inmigrantes a participar en los grupos consultivos.

La oficina de la Diversidad

Desde 1998 Rabo tiene una Oficina de la Diversidad. Este es un centro que genera y acumula experiencias y conocimiento sobre la diversidad. Esta oficina apoya y asesora a empleados/as y directivos/as sobre cómo actuar en concordancia con los principios de la diversidad. Ofrece consejos sobre formas de acercamiento a los/as nuevos/as clientes foráneos/as, el reclutamiento de empleados/as foráneos/as, la adaptación de presentación de materiales para los grupos multiculturales de clientes y el soporte financiero para proyectos relacionados con la diversidad cultural. Esta oficina ya ha desarrollado una buena reputación en la Comunidad Europea y empresas de otros países europeos se dirigen a la oficina para obtener información relevante.

Redes

Rabobank está participando en redes existentes de emprendedores/as foráneos/as. Además, en este momento el Banco está construyendo una red especial para emprendedores/as foráneos/as, en cooperación con el sector y el gobierno.

En cooperación con la organización multicultural de trabajo en red TANS (Towards A New Start =hacia un nuevo comienzo), el banco además organiza una competición empresarial entre emprendedores/as que están comenzando (tanto foráneos/as como autóctonos/as) con edades entre 18 y 35 años. Durante el curso de este proyecto se organizarán varios talleres y seminarios. Las/os participantes reciben una respuesta de un jurado para que puedan mejorar sus planes de negocio. El/la ganador/a consigue el estimable premio de 10.000 €.

Información

Como muchos/as inmigrantes no practican el holandés suficientemente, el banco ha desarrollado material informativo en muchos idiomas diferentes.

A través de todo el material, particularmente su versión visual (películas, presentaciones de video etc.) la diversidad de la sociedad debe estar representada y reflejada.

Política de personal Intercultural

En noviembre de 2001 Rabobank hizo un acuerdo con el gobierno para contratar a inmigrantes y ofrecerles una carrera. Actualmente, Rabobank se está acercando a un porcentaje de 1:10, en el número de empleados/as foráneos/as respecto del total del personal. En zonas urbanas el porcentaje alcanza el 25%.

Desafortunadamente sólo hay un número pequeño de inmigrantes trabajando en funciones directivas; los/as empleados/as foráneos/as que tienen una función de dirección representan sólo el 6,6% del grupo. Rabobank se esfuerza en estimular a las personas para que asciendan en la organización ofreciendo formación en diversidad cultural. Además, se organiza formación en gestión, donde los y las jóvenes inmigrantes están invitados/as a participar especialmente. Para llevar a cabo este objetivo, el banco mantie-

ne buenos contactos con organizaciones de estudiantes y jóvenes foráneos. Rabo además ha desarrollado un módulo sobre Diversidad para formar a las/os consultores comerciales. Cada miembro del personal tiene acceso al sitio web de diversidad de Rabobank. En las ciudades, Rabobank intenta acercarse a los/as inmigrantes contactando con redes locales. Ejemplo: redes religiosas.

La red de la diversidad

Esta red está pensada para funcionar como el motor de la organización que generará diversidad dentro del banco. El objetivo es el intercambio de experiencias y conocimiento referentes a la diversidad. Los miembros de esta red de trabajo son empleados/as motivadas/os de varios departamentos de la organización. La red tiene una función de asesoramiento para la dirección del Grupo Rabobank.

Actividades sociales

Rabo ha firmado un acuerdo con la Organización Central para el cuidado de refugiados/as abriendo cuentas para ellos/as (para dinero de bolsillo y para ropa) y ofreciéndoles tarjetas. El banco también da información a los/as refugiados/as sobre los sistemas de pago en Holanda. Rabobank apoya el Fondo de Asistencia de la Universidad que asesora a los/as estudiantes de la población refugiada

Algunos comentarios

Un miembro de la Oficina de Diversidad nos dice que la diversidad realmente gana, porque las ventas han aumentado significativamente a través de las políticas de diversidad. La Diversidad significa sobre todo una actitud abierta hacia cualquier colega. Se necesitan capacidades generales de comunicación; por ejemplo, una buena actitud de escucha activa o, si alguien reacciona de forma diferente, interesarse profundamente. Sobre todo, la palabra clave es respeto. Además, la persona inmigrante tiene que estar abierta sobre su origen cultural, ésta es la condición para poder entenderse. Si hay resistencia, no se debería presionar porque ésto empeoraría la situación; en su lugar, se espera que se siga informando al/la cliente y se le preste atención para evitar su aislamiento. Este miembro de la Oficina de Diversidad piensa que no es una buena idea conceder premios a la organización por algo que de todas formas gana. El espíritu no es que las empresas están ayudando a personas que son desdeñables; por el contrario, el mensaje es que se aprovechan de las múltiples competencias de estas personas.

2. NUON (Gran empresa de energía)

¿Por qué una política de diversidad?

Una política activa de diversidad es necesaria a causa de una estructura de edad desequilibrada, una insignificante cantidad de personal y un descenso nacional en la afluencia de trabajos técnicos y de escuelas técnicas. Además NUON es consciente de la situación en un futuro cercano, particularmente en grandes ciudades donde la población empleable y consumidora está crecientemente representada por personas foráneas. Hay, de este modo, tanto un motivo comercial como social para centrarse en el tema de la diversidad. NUON permanece en el centro de la sociedad. Todos los y las habitantes necesitan energía y son por lo tanto clientes. Como reflejo de la sociedad el objetivo es que el 10% de todos/as los/as empleados/as deben ser personas foráneas. Esto es algo que NUON afirma en sus presentaciones visuales.

Reconocimiento

No la cantidad sino la calidad es el objetivo a alcanzar. Una compañía tiene que ganarse el reconocimiento de las/os consumidoras/es. La diversidad es reconocimiento; reconocimiento y respeto son palabras claves. Las/os directivos serán evaluadas/os y valoradas/os en este aspecto considerándola una competencia importante para ellas/os. Las/os directivas/os tienen que asistir a un programa de formación interno sobre diversidad. La organización entera, especialmente las/os gerentes, necesitan adoptar una actitud de aprendizaje. Las puertas deben mantenerse abiertas para todo el mundo y los sentimientos de resistencia deben desaparecer.

Reclutamiento

El reclutamiento variado no es fácil, pero se tiene que llevar a cabo a través de la colocación de anuncios en revistas y periódicos para personas inmigrantes y participando en redes de universidades. NUON crea anualmente varias plazas en la organización para formación. Se contratan empresas especializadas para aproximarse a los grupos diana para el reclutamiento.

Recursos humanos

Como resultado de la contratación externa de los trabajos menos cualificados (como catering, empresas de instalaciones), NUON ya no tiene empleados/as con baja cualificación, y por tanto ha perdido influencia en el desarrollo profesional de estas personas (con baja cualificación) del cual no se beneficiará la compañía. NUON llegó a la conclusión de que tiene que cooperar con las empresas con las que contrata servicios externos (outsourced) con el objetivo compartido de ofrecer a esos/as trabajadores/as empleados/as trabajos y carreras profesionales adecuadas. Se podría crear un centro de movilidad que ofrezca soluciones a aquellas/os empleadas/os que no puedan continuar trabajando en sus actuales empleos por razones de edad o de salud. Además, cuando el trabajo demandado no se encuentre en las compañías de contratación externas o en NUON, debería ser posible recolocar a esas personas en organizaciones en las que puedan realizar trabajos socialmente valorados, en las mismas condiciones laborales. La organización tiene que aprender a "pensar holísticamente", más allá de su propio ámbito de actuación, para asegurar la solución de los problemas.

3. Municipio de Groningen

Misión

El Municipio de Groningen es uno de los mayores empleadores en el distrito y se embarcó en una campaña de diversidad en 1989, a través de una política que garantizaba un incremento de la entrada de personas inmigrantes en las estructuras de la organización municipal. En total hay 3.300 empleadas/os, trabajando en 8 departamentos; el Ayuntamiento quiere que su personal sea un reflejo de la población activa de la ciudad. Actualmente, del total de la población activa de Groningen, el 5% son extranjeras/os, con lo que, anualmente, deberían entrar a trabajar en el Ayuntamiento entre 30 y 40 personas inmigrantes. Actualmente Groningen ha alcanzado ya el techo de un 7%, por lo que las políticas parecen tener éxito. Quedaría pendiente conseguir una representación proporcional de personas inmigrantes en todos los niveles y departamentos de la organización municipal.

Centro de movilidad y consultoría (CMC)

El Ayuntamiento de Groningen ha elegido gestionar de forma conjunta desde un único centro las políticas y carreras profesionales (para todos/as los/as empleados/as) y las políticas de diversidad. El centro asume intervenciones en tareas tales como las de ofrecer trabajos adecuados y consejos de carrera profesional y orientación sobre educación y estudios superiores. Ofrece orientación sobre mercado laboral así como asesoramiento para la preparación de currículo y solicitud de trabajo (formación). Además, se reconoce que durante su trabajo las personas foráneas requieren una atención especial así como estimulación para ascender en su carrera, por lo tanto, las personas inmigrantes necesitan ser motivadas para que tomen parte en los programas educativos y de promoción profesional.

La reserva para inmigrantes

El éxito de empleo para personas inmigrantes en el municipio de Groningen también estableció una reserva de orientación laboral para buscadores/as de empleo, especialmente foráneos/as. Los/as candidatos/as siempre empiezan con un procedimiento de selección con varios criterios como el nivel de educación, la experiencia profesional, capacidades lingüísticas; se pregunta sobre los intereses y las capacidades. En la práctica resulta que solamente las personas inmigrantes con educación media o alta fueron seleccionadas para entrar en la reserva. Esto se debió a la adaptación de la demanda presente del mercado laboral dentro del municipio de Groningen. Cuando se necesitan empleados/as con baja cualificación se puede encontrar siempre trabajo pues es más sencillo para gente con especialización educativa mas baja, como guardas, debido a la contratación de servicios a empresas externas (temas de agua, energía), el CMC asigna candidatos/as con baja cualificación en proyectos especializados fuera del municipio. La formación de candidatos/as en técnicas para la búsqueda de empleo es una actividad importante de CMC; los/as candidatos/as que se están formando están organizados/as en diversos grupos, así las personas pueden aprender unas de otras y las personas inmigrantes se familiarizan con la cultura laboral holandesa.

Se prepara a los/as candidatos/as para el procedimiento de solicitud de trabajo, y lo tienen que realizar ellos/as solos/as, para mejorar su autoestima y su empoderamiento a través de su autocandidatura. La cultura laboral y los hábitos occidentales son explicados a las personas inmigrantes con ejemplos. Se les aconseja, por ejemplo, que dar la mano débilmente es un código cultural que significa carencia de energía y fuerza; o que no mirar a los ojos de la persona con la que hablas es de mala educación y puede

dar la impresión de que se esconde algo; así como que preguntar es bueno y no preguntar es estúpido. Las personas que se están formando necesitan saber las reglas para poder jugar. Estas y otras reglas son importantes para incrementar la concienciación de las personas que están buscando empleo sobre los procesos de selección.

Compromiso

Para ofrecer una carrera de éxito a las personas inmigrantes es necesario que las personas claves en la organización estén comprometidas con los objetivos y jueguen un papel estimulante. El CMC organiza por lo tanto talleres para todo el personal implicado. Al principio se presta atención a las experiencias de las personas que han realizado procesos de selección de candidatos/as foráneos/as, pronto surge la idea de que algunas/os profesionales del personal encontraron dificultades en la selección de personas inmigrantes quienes son a menudo modestos/as y tímidos/as y también surgen problemas al seleccionar sus solicitudes porque estas sólo muestran los aspectos buenos de las personas inmigrantes. Con estas experiencias se inició una discusión útil sobre las formas en las que los/as empleados/as pueden experimentar ciertos comportamientos de los/as candidatos/as foráneos/as así como sobre la necesidad de conocer el origen cultural de estas personas para comprenderlas mejor y así poder establecer una mejor comunicación. Es evidente que lo mejor que se puede hacer es preguntar con una actitud abierta, activa y receptiva. Los/as empleados/as deben ser conscientes de que pueden ayudar a las personas a poner nombre a sus debilidades y fortalezas y que los test psicológicos están a menudo orientados a occidentales; en este sentido, cuando hay resistencia una/o tiene que tomar seriamente a las/os otras/os y seguir intentando que haya comunicación.

Cuando un/una candidato/a foráneo/a es empleado/a, su poca familiaridad con la cultura laboral nacional puede causar más problemas: por ejemplo, la persona inmigrante no está familiarizada con los hábitos culturales de tomar café con los demás, hablar sobre el fin de semana los lunes por la mañana con complicidad, compartiendo el mismo sentido del humor... Las/os gerentes tienen que prestar atención a estos problemas y respaldar a los empleados/as inmigrantes hasta que se acostumbren a estas nuevas actitudes y expectativas culturales.

Ejemplos de España

En Burgos, hay algunas empresas que están sensibilizadas con la cuestión de la inmigración, principalmente porque se enfrentan a la creciente necesidad de contratar inmigrantes y, por lo tanto, necesitan aprender como hacer frente a esta realidad o como adaptar sus condiciones laborales a la situación de las personas inmigrantes.

La gestión de la diversidad está empezando a ser una preocupación para los y las empleadores y empleadoras y los dos ejemplos que siguen a continuación pueden ilustrarlo: el primero se refiere a inmigrantes y el segundo a personas con discapacidad

1. Grupo Ojeda

El Grupo Ojeda, del sector de Hostelería, tiene un total de 220 personas trabajando en los distintos establecimientos del Grupo: hoteles, cafeterías, restaurantes, obrador, pastelería y delicatessen, y están a punto de abrir una agencia de viajes.

En el año 2003, el Grupo Ojeda fue la única empresa burgalesa que participó en el contingente para cubrir puestos de trabajo en Hostelería.

El contingente es un procedimiento utilizado para la contratación en origen de personas extranjeras.

Responsables de la empresa se desplazaron a Rumanía, entrevistaron a 23 candidatas/os y finalmente contrataron a dos camareras/os y dos cocineras/os, dos mujeres y dos hombres.

Tras esperar cerca de mes y medio, las cuatro personas llegaron a Burgos con el contrato visado por la Embajada.

La empresa se hizo cargo de la búsqueda de una vivienda a compartir, pagó el alquiler del primer mes y se está haciendo cargo del 50% del precio del alquiler durante el año que dura la vigencia del primer contrato.

El contingente establece la obligatoriedad de firmar mínimo por un año; el Grupo Ojeda está optando por hacer un contrato eventual los seis primeros meses e indefinido el resto del tiempo.

En cuanto al aprendizaje del idioma, la empresa ha financiado un profesor de español para las cuatro personas extranjeras recién contratadas, que han recibido dos horas diarias de clase hasta completar un total de 40 horas.

En este momento el Grupo Ojeda está preparando las ofertas para el contingente de 2004, en esta ocasión cinco puestos de trabajo que, también, se pretenden cubrir en Rumania.

2. Enclaves laborales

Los enclaves laborales son una nueva vía legal para facilitar el acceso al empleo ordinario a las personas con cualquier tipo de discapacidad. Se basa en la contratación de mano de obra que no pertenece a la empresa pero dentro de la empresa, es decir, todas las actividades laborales se hacen en la propia empresa, no es una colaboración externa.

Los enclaves laborales implican una importante mejora para los grupos de personas que son especialmente vulnerables al desempleo: personas con enfermedad mental, personas con parálisis cerebral, personas con discapacidad intelectual y mujeres con discapacidad.

Los enclaves laborales también son una medida para desarrollar los Centros Especiales de Empleo para personas con discapacidad.

En el marco de Equalbur, Aspanias, asociación que trabaja con personas con discapacidad intelectual y entidad gestora del proyecto, tras diseñar el proyecto solicitó y obtuvo la colaboración de empresarios/as, sindicatos de la ciudad y de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Burgos.

La Federación de Asociaciones Empresariales de Burgos ha participado de forma activa en todo el proceso, colaborando con Aspanias en la organización de una Jornada Nacional sobre Enclaves Laborales, celebrada en abril de 2003, que contó con una gran presencia de empleadoras/es, sindicatos y otras asociaciones. Los buenos resultados se han evidenciado con la puesta en marcha de tres enclaves laborales en tres empresas diferentes.

Este hecho implica que en torno a 12 personas, 9 personas con discapacidad y tres personas encargadas, están trabajando en el mercado laboral ordinario, en empresas normales y haciendo actividades laborales normales. La única diferencia con el resto de las/os empleadas/os es que quien trabaja en el marco de los enclaves laborales, a pesar de que trabajan en el mismo lugar que el resto, dependen laboralmente del Centro Especial de Empleo.

La propuesta de publicar la primera Guía de Enclaves Laborales en España fue sugerida a la Unidad Administradora del FSE y al Comité de seguimiento de la IC EQUAL y se ha aceptado como un proyecto de Acción 3. En este momento, esta finalizada, a falta de su edición.

Afortunadamente, ya se ha establecido una regulación legal de los enclaves laborales a través del RD 290/2004, aprobado por el Gobierno el 20 de febrero de 2004. La nueva norma trata de promocionar el empleo y conseguir una mejor integración para las personas con discapacidad, quienes se enfrentan a dificultades especiales para acceder al mercado de trabajo. El objetivo es facilitar el tránsito de las/os trabajadoras/es del CEE al mercado laboral ordinario.

La contratación con Centros Especiales de Empleo, mediante la puesta en marcha de enclaves laborales, puede también ser una de las medidas alternativas a las obligaciones laborales de contratar a personas discapacitadas reguladas en el RD 27/2000.

DECLARACIÓN "¡LA DIVERSIDAD GANA!" ARGUMENTOS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD

En nuestra opinión la declaración "¡la Diversidad Gana!" y los argumentos que se señalan a continuación para promover la diversidad en las empresas, pueden ser herramientas útiles para debatir la idea central de la diversidad y su gestión, así como para elevar el interés por dicho concepto y por algunos intentos para aplicarlos.

Ambos fueron elaborados por las personas que participaron en el grupo de Mercado de Trabajo, entre junio de 2003 y mayo de 2004. Nuestra idea original fue recoger e intercambiar argumentos que mostrasen a los/las empleadores/as el valor añadido que puede aportar la contratación de personas inmigrantes. De la gran variedad de argumentos recogidos inicialmente, se eliminaron todos aquellos que parecían no tener validez en los cuatro países. Se intentaron buscar, de forma explícita, argumentos generales y comunes, a un nivel europeo.

Se quiso mejorar la lista de argumentos con aportaciones críticas, tanto teóricas como prácticas, procedentes de cada uno de nuestros países, Alemania, Grecia, Holanda y España. Esto se llevó a cabo en dos fases, mediante la realización de talleres y entrevistas a diferentes gerentes y representantes de pequeñas y grandes empresas - tanto personas expertas como aquellas que se están iniciando en la gestión de la diversidad -. Después de estas fases de prueba se compararon los resultados de los cuatro países y se redactaron algunos de los argumentos, elaborando un nuevo texto común, el cual se presenta a continuación.

Este es sólo un resultado intermedio. Nos sentiríamos muy satisfechas/os si este manual fomentara el debate y se pudiera mejorar con las aportaciones de las personas que lo lean.

DECLARACIÓN "LA DIVERSIDAD GANA"

Nuestra sociedad es diversa en muchos aspectos. Se compone de personas de diferentes edades, sexos, orientación sexual, orígenes culturales, creencias religiosas, condiciones físicas y psicológicas, diferentes experiencias, ... Consideramos la diversidad como un reto y como un beneficio para nuestra sociedad en general y para nosotras/os como empleadoras/es en particular.

Percibimos en nuestra sociedad una ausencia de compromiso con la diversidad, especialmente en la promoción y en el desarrollo del potencial de todas las personas y en las oportunidades que la gestión de la diversidad puede aportar a la mejora del bienestar económico y social.

Nos situamos a nosotras/os mismas/os y a nuestras empresas y entidades en un proceso creciente de concienciación en el campo de la diversidad.

Nos comprometemos a desarrollar este proceso de forma activa. Queremos compartir y mejorar nuestro acercamiento a la diversidad difundiendo y firmando esta declaración.

Como un primer paso en nuestras actividades, proponemos los siguientes argumentos y subrayamos los beneficios y contribuciones que éstos aportan a las empresas y entidades que optan por una promoción activa de la diversidad entre sus empleados/as.

En algunos de estos argumentos nos centramos en un aspecto particular de la diversidad para, partiendo del origen migrante o no migrante de la personas, llegar a consideraciones más globales. Con esto pretendemos señalar las ventajas que pueden conseguir las empresas y entidades cuando tienen en cuenta las diferentes capacidades de su personal.

Somos conscientes de que la ampliación de nuestras perspectivas y el desarrollo de otras actuaciones relacionadas con la diversidad y con su gestión proporcionarán mayores beneficios económicos y sociales a nuestras sociedades.

ARGUMENTOS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD EN LOS ENTORNOS LABORALES

A) TALENTOS Y COMPETENCIAS

1. Nuevos talentos en la plantilla de las empresas:

Una sociedad cada vez más diversa da la oportunidad de identificar y explorar nuevos talentos.

2. Incremento de las habilidades y de la creatividad:

La gestión de la diversidad puede conducir a un mayor conocimiento, nuevas ideas, perspectivas y mayor creatividad. Esto constituye una ventaja en el desarrollo de los procesos de trabajo, en los resultados y en las soluciones, así como en las relaciones con los/las clientes.

B) PROCESOS INTERNOS

3. Mayor cooperación entre los/las trabajadores/as:

La gestión de la diversidad permite entender las diferencias y, por lo tanto, permite una mejor comunicación y un incremento de la cooperación y de la eficacia.

4. Compromiso de las/os trabajadoras/es con sus empresas y entidades:

Los/as empresarios/as están interesados/as en contar con un personal implicado y capaz. Tal compromiso puede cultivarse cuando el clima de trabajo promueve la existencia de ideas, costumbres y formas de vida diferentes.

5. Mejora del clima laboral:

El desarrollo del conocimiento mutuo entre trabajadores/as es útil para romper prejuicios y para descubrir el valor añadido que aportan las diferencias culturales, religiosas, de origen, de creencias y de costumbres.

C) MARKETING E INNOVACIÓN

6. Mejora del desarrollo de los negocios:

La diversidad fomenta el incremento de la competitividad abriendo nuevas oportunidades para el desarrollo de negocios y nuevos campos de actividad.

7. Visión más amplia del Mercado nacional:

Apoyando el respeto a las diversas formas de pensar de los/as empleados/as, las/os empresarias/os entienden mejor cómo satisfacer las necesidades de los distintos grupos sociales.

8. Avance del potencial de innovación:

Las oportunidades para crear productos, servicios y soluciones innovadoras se incrementan invitando a los/as trabajadores/as a participar con nuevas ideas.

D) IMAGEN PÚBLICA

9. Mejora de la imagen de la empresa / entidad:

Una empresa / entidad conocida por su éxito a la hora de gestionar la diversidad, tendrá una mejor imagen pública.

E) PERSPECTIVA INTERNACIONAL

10. Visión más amplia del mercado exterior:

Las/os empleadas/os de origen inmigrante tienen un acceso más fácil al mercado y a las necesidades de sus países de origen y así se pueden crear productos y servicios que satisfagan de forma efectiva las necesidades en esos países.

11. Mejora de la comunicación internacional:

Las empresas y entidades pueden beneficiarse de la gestión de la diversidad al tener que manejarse con diferentes culturas en un mundo cada vez más globalizado

12. Desarrollo de la capacidad de reclutamiento:

Una empresa / entidad conocida por su "diversidad cultural" está en una mejor posición para atraer de todo el mundo las/os especialistas que necesita.

* * *

PASOS PARA LA APLICACION DE LA GESTION DE DIVERSIDAD

La aplicación de la Gestión de la Diversidad no tiene pasos fijos que se puedan adoptar. Su aplicación debe ajustarse a los requerimientos específicos de cada empresa. Al mismo tiempo, debe estar claro que debería adoptar ciertos componentes mínimos. En este documento deseamos señalar una estructura básica para aplicar la Gestión de la Diversidad en las empresas (incluidas también organizaciones sin ánimo de lucro).

Como el objetivo principal del Grupo de Trabajo Transnacional se estableció en inmigrantes/no-inmigrantes, el siguiente texto señala este aspecto de la diversidad. De esta manera, mostramos ejemplos específicos. Para otros aspectos de la diversidad, los pasos han de adaptarse adecuadamente.

1. Compromiso por la gestión

Es de suma importancia que el nivel superior de la organización transmita un enfoque positivo hacia la política de diversidad y, sobre todo, que tome la iniciativa. De esa forma las/os altas/os directivas/os de una organización establecen el marco para que todos/as los/as gerentes/as de su organización se adhieran y envíen un mensaje estimulante a todos/as los/as empleados/as.

2. Analisis de la situación actual y definición del objetivo

La aplicación de la Gestión de la Diversidad conlleva consecuencias para todos/as los/as trabajadores/as. Un análisis de la diversidad puede clarificar qué adaptaciones se necesitan en la cultura de una organización específica. Los puntos sustanciales de tal análisis son:

- ¿Cuáles son las diferentes "culturas" que existen?
- ¿Hay desigualdades entre las "culturas" existentes?
- ¿Afectan estas desigualdades al proceso de trabajo?
- ¿Qué se puede hacer para resolver los problemas existentes?

Los pasos necesarios y los objetivos establecidos tienen que ser formulados de manera medible y cuantificable. Después de analizar la diversidad en una empresa, existen muchas estrategias posibles entre las que elegir para manejar estas diferencias al objeto de fortalecer el potencial global de la compañía.

3. Atención para inmigrantes y no-inmigrantes

Cuando los/as inmigrantes consiguen mucha atención extra, ésto puede llevar a fricción con los/as trabajadores/as nacionales. Por esta razón, es importante estar en contacto con los/as nacionales para reforzar sus experiencias y sentimientos.

4. Introducción de formas de trabajo cooperativas en la cultura de la diversidad propuesta en la empresa

Es recomendable introducir un grupo de trabajo formado por representantes de distintos niveles de la empresa y dirigidos por un/a director/a. Es una prioridad la promoción de habilidades interculturales entre los miembros del grupo de trabajo. Ejemplos de esto pueden encontrarse en "gestión de formación intercultural", "comunicación intercultural" y "aprender a manejar los sentimientos de resistencia".

5. Formación de directivos/as y trabajadores/as

Sería útil juntar y acompañar a trabajadores/as provenientes de diferentes culturas, intercambiar sus

patrones culturales y averiguar la influencia de estos patrones en el trabajo. Esto es especialmente útil para preparar a aquellos departamentos donde van a trabajar personas inmigrantes por primera vez. El principal objetivo es: toda la gente implicada debería tomar conciencia de la forma en que las pautas culturales o estereotipos juegan su papel. Una formación especial puede suministrar conocimiento sobre aspectos culturales diferentes y ofrecer las claves sobre cómo actuar en una situación de trabajo específica. Tal formación aumenta la conciencia sobre los posibles errores y trampas.

6. Mentores/as, especialmente para nuevos/as empleados/as inmigrantes

Un/a mentor/a debería guiar al/a nuevo/a trabajador/a, y el contacto debería ser sobre una base regular. Para una relación de confianza (con todos/as los/as trabajadores/as del entorno) los problemas deben tomarse en serio. Tal mentor/a necesita ser entrenado/a para esta función. Esta persona podría también asumir la tarea de tratar con las quejas y reclamaciones.

7. Plan de carrera para inmigrantes

Al comienzo, los/as trabajadores/as extranjeros/as tienen que implicarse en la política educativa existente en la empresa. Continuando con el reclutamiento y una vez que el/la trabajador/a está establecido/a, debe haber un plan de desarrollo y educación para crear más pasos en su carrera. Tal plan es también motivador y descenderá el riesgo de fallar con el/la trabajador/a. Esto también se ajusta a los Principios Europeos de formación continua que fueron formulados en Lisboa en 2000.

Se recomienda enviar invitaciones especiales a inmigrantes cuando se publicitan nuevos empleos, anunciando alguna preferencia de inmigrantes, si están adecuadamente cualificados/as.

8. Algunas ofertas concretas dirigidas a inmigrantes y no-inmigrantes

a. Formación y capacitación:

- ❖ Plan de cursos de idiomas (o información sobre esos cursos).
- ❖ Traducción de toda la información relevante.
- ❖ Formación para la integración formal de inmigrantes recién llegados/as.
- ❖ Reuniones para debatir la situación de los y las inmigrantes en la empresa, sus necesidades y derechos, y posibles medidas para resolver problemas que existan.
- ❖ Medidas de construcción de habilidades: por ejemplo formación en el puesto de trabajo para inmigrantes sin educación formal.
- ❖ Comprobar y mejorar el acceso a medidas de educación y formación.
- ❖ Trabajar en el reconocimiento de titulaciones extranjeras.

b. Prestaciones, según la formación cultural y la religión.

- ❖ Lugares y tiempo para orar.
- ❖ Posibilidad de tomar vacaciones más largas para visitar los países de origen.
- ❖ Reconocimiento de las restricciones religiosas en los menús en los comedores.
- ❖ Reconocimiento de las festividades religiosas.

9. Evaluación del proceso de aplicación.

Es necesario un seguimiento estructurado para posibilitar la evaluación anual del éxito asegurado de las medidas aplicadas. Esto probablemente llevará a una reformulación de objetivos y pasos.

MATERIALES

Bibliografía

"Harvard Business Review on Managing Diversity", 2001, Harvard Business School Press Boston

"EuroDiversity. A Business Guide to managing Difference", 2002, George F. Simons, D. Min y otros, Butterworth - Heinemann

"International HRM. Managing Diversity in the workplace", 2001, editado por Maryann H. Albrecht, Blackwell

"The Costs and Benefits of Diversity", 2003, Employment & Social Affairs, European Commission

"Annual report on equality and non-discrimination 2003 - Towards Diversity", Employment & Social Affairs, European Commission

"Methods and Indicators to measure the cost effectiveness of Diversity Policies in Enterprises - Final Report", 2003, Centre for Strategy & Evaluation Services (C.S.E.S)

Cherners M. S. Oskamp M. Costanzo (eds.) "Diversity in organizations", Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Cope Bill & Kalantzis M., 1997 "Productive Diversity - A New, Australian Approach to Work and Management", Pluto Press, Sidney, Australia

Diller J.V., 1999, "Cultural diversity: A primer for the human services", Belmont,CA: Brooks/Cole Wadsworth.

Jackson S., 1992, "Diversity in the workplace, Human resource initiatives", Guilford Press, New York

Leach J., 1996, "A practical guide to working with diversity", MACON Publishing, New York

Loden M., 1996, "Implementing diversity", Irwin Professional Publishing, Chicago.

Páginas web

<http://www.diversityaustralia.gov.au>

Departamento de Inmigración y Asuntos Multiculturales e Indígenas de Australia.

<http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/reports.html>

Una herramienta para la Gestión de la Diversidad. Guía práctica sobre cómo aplicar políticas de diversidad en una variedad de áreas funcionales.

<http://aimd.org/nonprofit/aimd>

El Instituto Americano para la Gestión de la Diversidad.

<http://www.gardenswartzrowe.com/home.html>

Libros y Material sobre Gestión de la Diversidad.

<http://www.shrm.org>

Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos.

<http://www.diversityintl.com>

Universidad Internacional de Formación en la Diversidad. Consejos para la formación en diversidad sobre conocimiento experto, habilidades de éxito, y cómo ganarse la vida como formador/a de diversidad.

<http://www.work.asn.au>

Diversity@work. Un equipo de especialistas con la experiencia práctica y el conocimiento para ayudar al beneficio de las empresas desde la diversidad en la fuerza de trabajo.

<http://www.diversityatwork.com>

Para directivos/as: para la aplicación efectiva de la Diversidad en el lugar de trabajo.

<http://www.diversitycentral.com>

U.S. Diversidad Central. Recursos para la diversidad cultural en el trabajo.

<http://www.diversityinc.com>

DiversityInc.com (Estados Unidos). Una revista comercial para la diversidad. (Necesario el registro para acceso libre).

<http://oeo.od.nih.gov>

U.S. Oficina de Igualdad de Oportunidades y Gestión de la Diversidad.

<http://www.equalopportunity.on.ca>

Una vía canadiense para la igualdad de oportunidades.

<http://www.diversitymatters.ca>

Diversidad en el trabajo. Diversidad & Formación Humana Potencial & Consulta en Canadá.

<http://www.diversityresources.com>

Recursos para la Diversidad (U.S.A.). Información y materiales de formación sobre diversidad, relaciones con clientes, resolución de conflictos, mercado multicultural, y asuntos multiculturales en el lugar de trabajo.

<http://www.diversityworld.com>

Mundo de la Diversidad (Canadá). Recursos, herramientas y apoyo técnico para practicantes de la diversidad.

<http://diversity-conference.com>

Cuarta Conferencia Internacional sobre Diversidad en las Organizaciones, Comunidades y Naciones.

PARTICIPANTES

Grupo de trabajo transnacional "Mercado de trabajo"

Este manual ha sido el producto del trabajo y las contribuciones de varios/as participantes y expertos/as de nuestros proyectos. En esta sección nos gustaría presentar a los y las miembros del grupo nuclear que han trabajado a lo largo de varias reuniones transnacionales y que continúan en contacto para posteriores trabajos e intercambio de información.

AD Desmos - equality, Grecia

Miembros Grupo de Trabajo:
Ms Anna Drakouli, KEK MIT S.A.

Ms Natasha Kendepozidi, NOSTOS

Mr Dionyssi Mouzakis,

Contacto AD:

Efxini Poli

Ms. Amalia Gkorou

Thessalias 60

GR - 13671 Acharnes, Athens

Fon: +30 210 2480744

Fax: +30 210 2483703

epolis@efxini.gr, www.efxini.gr

AD EQUALBUR, España

Miembros Grupo de Trabajo:
Mr José Dixneuf

Ms Marta González

Ms Chus Klett

Contacto AD:

Equalbur

Javier Gomez

C/ F. Sonsoles Ballvé 4

E - 09007 Burgos

Fon: +34 947 047148

Fax: +34 947 047148

equalbur@empresas.retecal.es, www.equalbur.org

AD Perspectief Outkomers Zeist, Holanda

Miembros Grupo de Trabajo:

Mr Ruud van Zwieteren,
Plus Werk Reintegratie

Mr Gert Ruiter, Werkartaal

Contacto AD:

Municipality of Zeist

Mr Andries Schokker

Slotlaan 20

NL - 3701 GK Zeist

Fon: +31 30 6987637

Fax: +31 30 6914944

a.schokker@zeist.nl, www.zeist.nl

AD Perspektive plus X, Alemania

Miembros Grupo de Trabajo:
Ms Marie-Luise Gries,
Berufsbildungswerk des DGB bfw

Ms Karin Meissner, bugfix/bfw

Mr Wolfgang Vogt, Landeshauptstadt
Saarbruecken

Contacto AD:

Berufsbildungswerk des DGB - bfw

Ms Marie-Luise Gries

Untertuerkheimer Strasse 27

D - 66117 Saarbruecken

Fon: +49 681 - 5 84 57 28

Fax: +49 681 - 5 84 57 30

europa@bfw-sb.de, www.perspektive-plus-x



Fondo Social Europeo
I.C. EQUAL



EQUAL

*Promovido por la Iniciativa Comunitaria EQUAL
2002-2004*