



MINISTERIO  
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

SECRETARÍA  
DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

INSTITUTO DE LA MUJER  
Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



# INFORME:

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA. CASOS DE ÉXITO Y DIFUSIÓN PÚBLICA DE BUENAS PRÁCTICAS.





# GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

## Casos de éxito y difusión pública de buenas prácticas

### LOS NUEVOS HORIZONTES DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

|   |           |
|---|-----------|
| 1. DIRIGIR LA DIVERSIDAD: FUENTE DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD ..... | Página 9  |
| 2. METADIVERSIDAD, INNOVACIÓN Y CONFIANZA .....                       | Página 13 |
| 3. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD, MUÑIDORA DEL TALENTO GLOBAL .....     | Página 19 |
| 4. DIVERSIDAD GENERACIONAL. PATRIMONIO EMPRESARIAL .....              | Página 25 |
| 5. FACTOR INTEGRADOR LGBT, UNA TENDENCIA IMPARABLE .....              | Página 31 |
| 6. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS EMPRESAS .....            | Página 35 |

### CASOS DE ÉXITO Y DIFUSIÓN PÚBLICA DE BUENAS PRÁCTICAS .....

Página 47

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| 1. ACCENTURE .....                   | Página 53  |
| 2. AIRBUS .....                      | Página 59  |
| 3. AXA .....                         | Página 63  |
| 4. BBVA .....                        | Página 75  |
| 5. BRITISH COUNCIL .....             | Página 79  |
| 6. CAIXA BANK .....                  | Página 83  |
| 7. EMC <sup>2</sup> .....            | Página 91  |
| 8. GRUPO RIBERA SALUD .....          | Página 95  |
| 9. INSTITUT CATALÀ D'ONCOLOGIA ..... | Página 101 |
| 10. PROCTER & GAMBLE .....           | Página 107 |
| 11. SGS TECNOS .....                 | Página 111 |
| 12. VALEO .....                      | Página 115 |



## INTRODUCCIÓN

“Este informe ha sido elaborado con el apoyo del **programa PROGRESS (2007-2013) de la UE**.

Este programa es implementado por la Comisión Europea. Se estableció para apoyar económicamente la implementación de los objetivos de la Unión Europea en los ámbitos del empleo, asuntos sociales e igualdad de oportunidades y para contribuir a la consecución de los objetivos de la Estrategia Europa 2020 en estos campos.

El Programa de siete años se dirige a todos los agentes relevantes que pueden colaborar en el desarrollo de una legislación y políticas de empleo y sociales adecuadas y efectivas, a través de la UE-27, EFTA-EEA y los candidatos y precandidatos a la adhesión.

Para más información consultar: <http://ec.europa.eu/progress>

La información contenida en esta publicación no refleja necesariamente la posición u opinión de la Comisión Europea”





**María Eugenia Girón**  
Presidenta

El informe que aquí presentamos ha sido posible gracias a la colaboración de diferentes expertos y expertas que han tenido la amabilidad de compartir sus conocimientos y experiencia y que a modo de introducción nos han dado las claves necesarias para abordar los nuevos horizontes de la Gestión de la Diversidad.

Asimismo, en las páginas que siguen se ha tratado de extraer una serie de conclusiones que se desprenden del análisis de los casos de éxito que se han presentado a "I Reconocimientos en Gestión de la Diversidad Empresarial". Pues tales galardones pretenden proyectar ante la opinión pública las buenas prácticas que ya se vienen desarrollando en los tejidos empresariales e institucionales. Y que, con su ejemplaridad, están contribuyendo al logro de una sociedad decente e inclusiva y en la que se vayan desterrando a diario las más variadas discriminaciones que pudieran darse en la vida colectiva.

Tal ejemplaridad se ve impulsada por la creciente legislación, tanto de los Estados como de la Unión Europea, así como por otros estímulos regulatorios y normativos, en favor de la diversidad.

Y también por el papel que juega esta en los procesos de innovación permanente que son imprescindibles para la competitividad y la sostenibilidad. Procesos en los que cobra cada vez más importancia la gestión del talento personal y corporativo y en la que una adecuada gestión de la diversidad significa una mejora en el aprovechamiento de las cualidades y capacidades personales, así como de las interacciones de las mismas a partir de su diversidad.

Los casos de éxito que se exponen, a través de sus fichas, en las páginas finales de este Informe, se han reunido gracias a la iniciativa del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, con el apoyo de la Comisión Europea y con la colaboración de la Fundación Diversidad que se ha encargado de estructurar los procedimientos previos para la concesión de estos Primeros Reconocimientos en la Gestión de la Diversidad Empresarial.

Con la confianza que estas páginas contribuyan al enriquecimiento de la Gestión de la Diversidad Empresarial, le invitamos a participar activamente en esta línea de análisis.

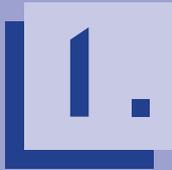
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'María Eugenia Girón'.

Fdo. María Eugenia Girón

# Los nuevos horizontes de la gestión de la Diversidad







# Dirigir la Diversidad: fuente de innovación y competitividad

## **Nuria Chinchilla**

Profesora y Directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia IESE  
Business School, Universidad de Navarra

## **Esther Jimenez**

Gerente del ICWF de IESE Business School

## DIRIGIR LA DIVERSIDAD: FUENTE DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Han pasado 50 años desde la primera edición de la mítica canción de Bob Dylan “*The times they are a-changing*”. Unos tiempos – las décadas de 1960 y 1970– en los que el interés por la diversidad llevó a impulsar en Estados Unidos medidas legales para contrarrestar la discriminación por razones de sexo, raza o religión.

Desde entonces ha sido abundante la legislación promulgada en los países más desarrollados para forzar la igualdad de derechos y la diversidad en el mundo empresarial. En España, en el año 2013 las mujeres ocupaban un 21% de los cargos directivos. Un aumento de 4 puntos respecto al año 2007, en el que se aprobó la Ley de Igualdad. Un avance muy alejado del nivel de estudios y de la inserción en el mercado laboral que han alcanzado las mujeres.

En este sentido, empresas globales como Google declaraban, hace un año, que sólo un 17% de sus profesionales técnicos eran mujeres, y que sólo representaban el 21% de los puestos directivos. Es cierto que en muchas organizaciones las mujeres ocupan puestos en los Consejos y en la más alta dirección de las empresas. Sin embargo, en los niveles ejecutivos y en determinadas funciones, las mujeres siguen siendo una minoría, y la diversidad un gran reto.

En los últimos años se ha intensificado el debate sobre la necesidad de acelerar la igualdad en los Consejos de Administración, con el establecimiento de cuotas. Algunos países, como Noruega, han aprobado leyes que exigen a las empresas un 40% de mujeres consejeras. Otros países, como España, han incorporado la recomendación de promover el objetivo de que en el año 2020 el número de mujeres represente, al menos, el 30% del total de los miembros del Consejo.

Ya en 1991, Cox y Blake comenzaron a hablar de gestión de la diversidad, en contraposición con el estricto cumplimiento de la ley o el establecimiento de unas cuotas. Constataron, siguiendo a Thomas, que las Affirmative Actions no agregaban ningún valor a la empresa. Su gran aportación fue entrever que la incipiente globalización incrementaría la diversidad de la fuerza laboral.

Los Consejos de Administración pueden y deben ser equipos de alto rendimiento, que generen valor e impacto estratégico en las compañías. “Alto rendimiento” supone la capacidad de mirar hacia adelante (en lugar de hacia atrás), de pensar estratégicamente (y no limitarse a controlar), de generar discusiones colaborativas (no solo preguntas y respuestas), de asegurar un buen gobierno real (más allá de lo formal) y, en definitiva, de aportar valor (en lugar de ser un coste). Un Consejo debería ser siempre fuente de pensamiento estratégico, siendo su función aportar control, servicio y estrategia. ¿Por qué resulta tan difícil lograr la diversidad?

El pasado mes de abril, compartimos un almuerzo en el IESE Business School con Ursula Burns. Además de CEO de Xerox –una compañía global que cuenta con más de 130.000 empleados en más de 180 países del mundo y gestiona miles de millones de dólares–, es mujer, afroamericana, ingeniera, y madre, y sustituyó a otra mujer –Anne Mulcahy– al frente de la compañía.



Ursula dejó muy claro que la diversidad en Xerox no llegó como consecuencia de una imposición legal, o como una moda que se adopta para proyectar una imagen positiva en los clientes: “Xerox cree en la diversidad” y ella misma se considera un “producto de un proceso”. Dos aspectos –creer y proceso– que, como veremos, son clave para conseguir la diversidad que hoy necesitan las empresas para innovar y ser competitivas.

De hecho, las investigaciones más recientes (Deloitte Global Human Capital Trends) señalan que las empresas están dejando de lado su visión de la diversidad como una “estrategia de cumplimiento”, para considerarla como una “estrategia de negocio”.

La clave de este cambio la tienen clara algunos directivos como Laszlo Bock, director de RRHH de Google, que manifiesta abiertamente que la intención de la empresa es llegar con sus productos a los 7 mil millones de personas del planeta. Y para conseguirlo quieren “construir” una fuerza de trabajo que refleje y entienda las necesidades de todas esas personas.

Hace tiempo que desde el IESE venimos recomendando redefinir el problema, profundizar en sus causas, ir más allá de las cuotas y de las leyes que llevan a un mero cumplimiento de mínimos, que parte de una filosofía basada en el igualitarismo (vs la igualdad de oportunidades), la rigidez (vs la flexibilidad) y el control (vs el liderazgo y la cultura).

Cuando nos quedamos sólo en los procesos, corremos el riesgo de enmascarar los problemas y, lo que es peor, de no lograr los cambios que pretendemos, desmotivando y desincentivando con ello el talento de los mejores. Se trata, pues, de llegar a las causas de la falta de igualdad de oportunidades en los sistemas, los estilos de dirección y los valores empresariales. Dimensiones que sí llevan al compromiso y abren las puertas al máximo rendimiento.

La diversidad supone una mayor complejidad para las personas directivas, porque todas las personas sufrimos de “sesgo inconsciente” que nos llevan a rechazar lo diverso a nosotros mismos. Sin embargo, la fuente de la creatividad y la innovación son las personas, con cuya diversidad es necesario contar buscando las sinergias de la complementariedad.

La filosofía en la que debe fundamentarse la estrategia de la diversidad para que sea fuente de innovación y competitividad ha de basarse en:

- Creer realmente que las personas son el principal valor de la empresa (cada persona es única e irrepetible con habilidades y necesidades cambiantes), para entender y comunicar la importancia de la diversidad para



las personas, la empresa y la sociedad. Según una encuesta realizada a nivel mundial por HAYS, a principios de año, solo cinco de cada diez mujeres pensaban que hay una igualdad real de oportunidades, frente a ocho de cada diez hombres que consideraban que existe un equilibrio laboral y salarial. La legislación y las cuotas, por sí solas, no tienen la fuerza de inspirar a la alta dirección la promoción del estilo de dirección y la cultura necesarios para el cambio, menos si consideramos que más del 80% de esos puestos están ocupados por hombres. Disponer de Planes de Igualdad no implica necesariamente conseguir la diversidad que genera innovación, pudiendo inducir a creer que ya está arreglado el problema. Y en este escenario es poco probable que se logre un avance real sostenible.

- Crear una cultura flexible, capaz de adaptarse a las necesidades de las personas y del mercado. Eso implica incluir a todas las personas en torno a la misión de la empresa, contar con las ideas que generan una amplia variedad de personas, y crear un ambiente que atraiga y fidelice el mejor talento. Suscitar el compromiso de nuestro personal, es la única forma de conseguir generar el clima necesario para que fluya la creatividad y una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Por el contrario, la mayor rotación de la plantilla se produce entre los grupos menos representados, con la pérdida de talento que supone.
- Atraer y formar a líderes que promuevan la creatividad y la innovación, mediante la participación, el respeto y la unidad del equipo. Directivos y Directivas que valoren y consideren la riqueza que aporta la diversidad de ideas, experiencias y perspectivas. Los valores que subyacen en la toma de decisiones van configurando la cultura empresarial. Por eso son claves la intención, los motivos, los valores reales que la dirección tiene, que son los que orientan la gestión de su día a día.
- Y por último, disponer de los sistemas y procesos necesarios para involucrar a toda la empresa, alineando los objetivos estratégicos con la cultura de la organización. Las políticas y los sistemas formales son necesarios para alcanzar los objetivos. Sin embargo, no son suficientes para suscitar los comportamientos necesarios para un cambio de paradigma. Sin una visión apropiada, el esfuerzo de transformación se disuelve.

Las canciones excepcionales, como la de Bob Dylan con la que abrimos este artículo, son las que consiguen captar el latir del mundo, de la sociedad y de su tiempo. Su actualidad demuestra, después de medio siglo, que los cambios culturales no se improvisan, ni emergen de un conjunto de procesos.

Es necesario contar con líderes que promuevan comportamientos inclusivos, reconociendo el valor que para el negocio tiene contar con personas que pueden conectar y proporcionar información sobre los diversos mercados. Los beneficios de la diversidad en la empresa y en los Consejos de Administración, cuando saben liderarse, son muy convenientes para el negocio: aumentan la productividad, la eficacia, la innovación, porque se está más cerca de la visión de los clientes al reflejar la verdadera composición del mercado.

En el IESE estamos comprometidos con la formación de esos directivos y directivas. Para que puedan ejercer esa influencia positiva y duradera sobre las personas, las empresas y la sociedad. Siempre a la vanguardia de las necesidades de las empresas, estamos diseñando nuevos programas con la finalidad de conseguir que la diversidad en la empresa sea una realidad en el horizonte 2020. Parafraseando las últimas estrofas de la canción, ahora es el presente, mañana será demasiado tarde, porque los tiempos están cambiando.

## 2. Metadiversidad, innovación y confianza

José María Gasalla

Conferenciante, escritor, Profesor y Co-Director del Master de Coaching Ejecutivo de Deusto Business School

## METADIVERSIDAD, INNOVACIÓN Y CONFIANZA

*“Estamos delante de un momento crítico en la historia de la Tierra, en una época en que la humanidad debe escoger su futuro (...) Para seguir adelante, debemos reconocer que en el medio de una magnífica diversidad de culturas y formas de vida somos una familia humana y una comunidad terrestre con un destino común. Debemos sumar fuerzas para generar una sociedad sostenible global basada en el respeto por la naturaleza, los derechos humanos universales, en la justicia económica y en una cultura de paz. Para llegar a este propósito, es imperativo que, nosotros, los pueblos de la Tierra, declaremos nuestra responsabilidad de unos con otros, con la gran comunidad de la vida, y con las futuras generaciones.”*

Del prefacio de la “Carta de la Tierra”

### APERTURA A LO DIFERENTE

Siempre me gustó y me sigue gustando salir de mi zona de confort, de conocimiento y de control. Quizás es que el riesgo me atrae. Lo desconocido me aporta porque me permite contrastar y descubrir. Me sorprende en lo diverso, me siento más vulnerable y eso me produce emociones intensas. Es la oportunidad de sentir como no he sentido antes.

Quizás aquí también interviene mi curiosidad que me inclina a maravillarme viendo lo que antes no había visto, pensando lo que no había pensado o sentido lo que nunca había sentido.

Es como si mi vida se fuese enriqueciendo, completando...

Pero si miramos alrededor hay mucha gente que le gusta seguir viviendo como casi siempre ha hecho, rodeado de la misma gente, viviendo las mismas costumbres, recorriendo las mismas rutinas...

Y por otra parte a casi todo el mundo le gusta viajar. Lo que sucede es que seguramente muchos viajes se hacen solamente para observar ya sea directamente o a través de la cámara de video. Ni siquiera para entender y menos aún para introducirse en nuevas culturas, nuevas realidades, ni en la diversidad.

El contacto con lo diferente, con lo diverso sin embargo es en mi opinión un camino crítico para nuestro desarrollo como seres humanos. Somos seres vivos y como tales nuestro destino es la transformación en contacto con otros seres vivos como nosotros pero diferentes.

¿Transformación, cambio, evolución, revolución?... Quizá es un poco de todo, a distintos ritmos, con diferentes impulsos y en diferentes tiempos.

Lo que sí parece es que, de la misma forma que las relaciones en los sistemas familiares han cambiado en los últimos cincuenta años (yo diría que a veces dramáticamente) ahora le toca el turno a empresas y organizaciones, y quizá también a toda la sociedad.

Se nos habla hoy que estamos en un mundo VUCA –Volátil, incierto (Uncertain), Complejo y Ambiguo– A este acrónimo le añadiría un par de letras más: la P de Paradójico y la D de Diverso

## LO PARADÓJICO: EL PARADIGMA DE LA INCLUSIÓN

Cada vez nos encontramos más con realidades paradójicas en las que se conjugan lo uno y aparentemente contradictorio. Hace ya veinte años al menos que se comenzó a hablar del “GLOCAL” (Global y Local). Después apareció la COOPETITION (Competir y Colaborar) y precisamente el desarrollo y la innovación van a exigir cada vez más la coexistencia de procesos de colaboración y competencia en muy diferentes ámbitos.

Y así, hemos ido avanzando hasta lo que yo llamaría HUMATEC (Humanismo y Tecnología). Y por supuesto, en línea con el fondo de este artículo “DIPER” (Diversidad y Personalización). Lo que estoy denominando, también METADIVERSIDAD.

La evolución exige un cambio de paradigma. Avanzar desde un paradigma de la exclusión (lo uno o lo otro) a un nuevo paradigma de la inclusión (lo uno y u otro) en el que acepten realidades diferentes y diversas pero que no tiene porqué oponerse ni excluirse sino que, por el contrario, se van a complementar y a reforzar.

El ir gestionando lo paradójico y aceptando las partes como complementarias nos lleva también a la necesidad de innovar en la búsqueda de juegos de “suma mayor de cero”. Y este proceder nos encamina hacia una visión y consideración holística de la realidad, de nuestro mundo.

Por otro lado, la aceptación del paradigma de la complejidad en la realidad organizacional nos lleva a considerar a la organización como un espacio en el que coexisten orden y desorden, razón y sin razón, consciente e inconsciente, armonías y disonancias. Toda una diversidad.

## EL TODO Y SUS PARTES

Es cierto que el método científico nos exige trocear la realidad o la cosa y clasificarla y entenderla mejor en sus diferencias. Y para saberla tratar y en su caso gestionar para conseguir el máximo provecho. Por ejemplo, en lo concerniente al cuerpo físico de los humanos, éste ha sido totalmente diseccionado de forma que han aparecido especialistas que saben casi todo de una minúscula parte del sistema.

Y por otra parte el cerebro humano tiende a captar su entorno de una forma simplificada. La realidad es que cualquier cosa que se examine, por minúscula que sea, resulta tan compleja que su captación solo puede conseguirse a través de un proceso simplificador. Proceso que desemboca con frecuencia en la implantación rápida y superficial de etiquetas, prejuicios, estereotipos...

Y cuando vamos descubriendo la complejidad del ser humano y de cada una de sus partes sentimos la necesidad de integrar lo que hemos desmenuzado para analizarlo mejor y encontrar los tratamientos adecuados para cada enfermo y no solo para cada enfermedad.

¡Ha llegado el momento de pensar, comprender y tratar a cada persona como un ser único!

Y en nuestro mundo empresarial la tendencia va siendo la misma por mucho que les moleste a ciertos grupos de poder. ¡Ya está bien de tanto “recurso humano” es la hora de las personas!



Hace más de veinte años que escribí un libro llamado La Dirección de Personas y la tesis fundamental del libro era: dejémonos de recursos automáticamente sustituibles por otros, descubramos y aprovechemos el diferencial que puede aportar cada persona desde su singularidad. El talento se encuentra en todos los niveles de la organización.

El conjunto de singularidades marca la diversidad. Pero muchas veces no queremos ni siquiera ni mostrar que somos diferentes. Los sistemas sociales, la educación recibida, nuestra necesidad de afiliación, los medios de comunicación... nos han conducido a sentirnos más seguros si sentimos que somos como los demás, sobretodo como los de "mi tribu".

## METADIVERSIDAD

Es hora de "salir de la tribu sin necesidad de abandonar la tribu". Es hora de ver lugares que nunca hemos visto, conocer costumbres que no conocíamos, relacionarnos con personas aparentemente muy diferentes en cuanto al color de la piel, idioma que hablan, religión... Y es hora de hacerlo desde nuestra singularidad, nuestra identidad que es única en alguno de sus componentes y por otra parte desde la aceptación del diferente como legítimo otro que diría Maturana. Desde la generosidad y el amor.

En mis conferencias suelo pedir "que levanten el brazo las personas singulares". Y no todos los asistentes lo levantan. Pero, es importante la propia singularidad para poder aceptar después la del otro. A partir de ahí buscar como nos podemos enriquecer en esa "diversidad de singularidades", en esa meta diversidad.

## EMPRESA Y DIVERSIDAD

Así, las nuevas empresas y organizaciones aparecen como conjuntos que se integran con el aporte de una mayor diversidad de individuos y grupos internos y externos, cada uno con sus respectivos intereses, aportaciones, capacidades e influencias. El desafío será construir un proyecto compartido sin anular las diferencias sino más bien apoyándose en ellas. Será un modelo de organización dinámico, abierto, comunicativo y participativo en el que se difuminan los límites y cuesta saber que elementos conforman parte del entorno y cuáles del intorno. La atención se focaliza precisamente en actividades y procesos relacionales y cooperativos que permiten avanzar e innovar más allá de lo que las capacidades básicas de la organización pudiesen conseguir.



La organización a la que estamos acostumbrados tiende a rearmarse en forma continua o recursiva alrededor de lo que sabe hacer, buscando, un ambiente previsible (los océanos rojos). El conservadurismo aparece siempre aun sabiendo como decía Einstein "no podremos solucionar los problemas de hoy con las soluciones de ayer".

## DIVERSIDAD E INNOVACIÓN

Es esencial aprovechar el talento diferencial. Las diferencias, en la organización, es importante que se reconozcan como parte del pluralismo creativo no como un obstáculo a la gestión.

Solo desde la observación, el contraste, el dialogo con el diferente podremos avanzar. ¿Nos podemos visualizar conviviendo con clones de nosotros mismos? Seguramente eso significaría la parálisis. El colapso además de que sería un auténtico aburrimiento. ¡Qué ruina!

Pero, sin embargo, lo diferente nos asusta. Nos atemoriza. Hace que nos sintamos más inseguros al no saber que puede suceder al interactuar con lo desconocido. Y así, nos cerramos. Nos protegemos. Ponemos barreras como si lo diferente pudiese ser un enemigo. ¡Nuestro querido “reptiliano” se pone en marcha y no para de presentarnos mental y hormonalmente pruebas de que el peligro acecha!

Y sin además, el camino de la innovación está hoy en día en la búsqueda de socios que se dedican a negocios muy diferentes al nuestro pero que por esa misma razón no tiene las mismas creencias limitantes que nosotros.

## DIVERSIDAD Y CONFIANZA

Ya hace más de veinticinco años que Francis Fukuyama en su libro “Trust” nos decía que el futuro de los países estaría ligado al nivel de confianza de unos ciudadanos a otros ya que aumentando la confianza se disminuirían los costes de transacción.

Y sin embargo hoy en día caminamos en la desconfianza. Los miedos nos atenazan, percibimos lo que nos rodea como amenazante sobre todo ante cualquier elemento que escapa a nuestro control. Y no estamos dispuestos a arriesgar ante lo diverso. Pero esa actitud de no riesgo tiene poco que ver con la búsqueda de nuevas ideas, nuevos desafíos, nuevas relaciones.

¿Y cómo romper con ésta barrera de la desconfianza? Seguramente es un proceso a largo plazo que tendremos que diseñar y trabajar desde los niveles educacionales más primarios. Pero mientras tanto, ¿qué hacer a nivel organizacional?

Vengo trabajando desde hace más de diez años con un modelo que denomino Gestión por Confianza (GpC) el cual quiero presentar aquí aunque sea sintéticamente.

Solo desde la confianza, desde la creación de espacios de confianza podremos avanzar en un mundo y en unas organizaciones de interculturalidad en las que exista una comunicación justa entre culturas y en donde se reconozca al otro como diferente. Y en donde se busca comprenderlo, dialogar con él, respetarlo y aprovechar para todos la sinergia de talentos.

Pero, para conseguir esto, es necesario actuar. El movimiento no es espontáneo. Tenemos que actuar desde nuestras actitudes y comportamientos. Desde el paradigma de la inclusión. Si no incluyes conscientemente, vas a excluir inconscientemente.

El modelo GpC = A + 7 C's en el que A es la Autoconfianza que es el parámetro básico para inspirar confianza a otros y para estar abierto a confiar en los demás. La Autoconfianza es algo que tenemos que trabajar con nosotros mismos casi de forma continua. Si nos descuidamos.... nos vamos abajo. Para hacer esto, suelo acudir a cinco variables que son: autoconcepto, autoestima, autocrítica, autoeficiencia y autodisciplina.

Las 7 C's: Competencia profesional (cada uno en su nivel), Conciencia del otro (lo cual implica respeto, escucha, coparticipación), Claridad (que implica decir la verdad), Cumplimiento (de lo que se ha dicho, prometido, del compromiso contraído), Coherencia (entre lo que se pide a los demás y el propio ejemplo). Consistencia (actuando a lo largo del tiempo acorde con unos valores) y Coraje (teniendo valentía para actuar más allá de la mayoría arriesgando poder, dinero o relaciones por mantenerse íntegro).

### Modelo Gestión por Confianza

$$\text{GpC} = \text{A} + 7\text{C's}$$

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| A =   | Autoconfianza           |
| C's = | Competencia profesional |
|       | Conciencia del otro     |
|       | Claridad                |
|       | Cumplimiento            |
|       | Coherencia              |
|       | Consistencia            |
|       | Coraje                  |

Se trata que de cada parámetro competencial, busquemos dos o tres conductas asociadas y hagamos lo que la neurociencia nos indica: repetir, repetir, repetir. Practicar, practicar, practicar... Y podríamos extendernos mucho desarrollando estos parámetros y tratando más la autoconfianza fundamental para aceptar la diversidad pero, no tenemos espacio. Otra vez será.

Y quiero dejar aquí las palabras de Confucio que decía: "Tres cosas son necesarias para gobernar: armas, comida y confianza. Y si no se pudiesen tener las tres, abandonense, en primer lugar las armas y después la comida."

# 3.

## La Gestión de la Diversidad, muñidora del talento global

### Jorge Cagigas Villalba

Socio fundador de Epicteles y presidente del Patronato de FUNDIPE, miembro del top ten HRS, del Instituto de Consejeros y Administradores de España, y del Consejo Nacional de AEDIPE.

## La Gestión de la Diversidad, muñidora del talento global

Hace unas semanas en un encuentro con responsables de recursos humanos internacional de empresas multinacionales predominantemente españolas, tratábamos de encontrar cómo identificar el talento global. La identificación del talento es un proceso clave, puesto que si no hay una identificación correcta del mismo será difícil poder gestionarlo y sobre todo conseguir “sacar lo mejor de cada uno”, y, por tanto, el que las personas sientan que también son reconocidas y recompensadas por la aportación que realizan a los resultados de la organización en la que prestan sus servicios.

En primer lugar, parece claro que es necesario ponernos de acuerdo en lo que por talento entendemos. El modelo con el que personalmente me encuentro más alineado es con el que plantea una ecuación de talento como la que sigue:

$$\text{(Conocimientos + Competencias) x Actitudes = Talento}$$

Lo que más me seduce de esta fórmula es que las actitudes operan como multiplicador de tal manera que cualquier movimiento en sentido positivo o negativo impacta de manera muy significativa en la aportación de valor y por tanto en el guarismo final del talento.

En las jornadas, a las que más arriba hice referencia, planteamos tres áreas que entedíamos que plasmaban el estado deseado de las organizaciones, conjugando esos tres elementos. El primero de ellos era la identificación de las personas de Alto Rendimiento, es claro que sólo los profesionales con un alto rendimiento serán susceptibles de generar alto rendimiento en cualquier organización o parte del mundo donde la empresa tiene actividades. El segundo apartado, es el del Alto Potencial, las personas que sean capaces de desarrollar nuevas potencialidades podrán afrontar retos futuros en entornos diferentes y retadores, generando así valor añadido y poniendo en juego todas sus capacidades. Parecería que la combinación de las dos cualidades anteriormente reseñadas deberían ser suficientes para identificar el talento global y que este opere en cualquier situación de negocio o país, sin embargo hemos visto en el pasado cómo profesionales que se identificaban con las dos características anteriormente mencionadas no eran capaces de conseguir los resultados que a priori se esperaban o incluso fracasar estrepitosamente sacados de su entorno habitual. Era evidente que faltaba algún elemento que pudiera incluso ser decisivo en esta ecuación, a estas alturas del artículo algunos ya habréis adivinado de cuál se trata. Efectivamente, hablamos de la gestión de la diversidad, pero ¿cómo podemos identificar aquellos parámetros para asegurarnos de que cubrimos todos los aspectos gestionables?

Estuvimos realizando un ejercicio tremendamente interesante y revelador, y cuyos resultados más adelante compartiré. Nos dividimos en cuatro grupos con la intención de que cada grupo definiera el perfil tipo de talento global y por tanto aquel que con toda seguridad nos iba a servir para que de aquí en adelante pudiéramos asegurar que nuestros profesionales con alto rendimiento y alto potencial se convirtieran en talento global. Utilizamos para este ejercicio el modelo de siete dimensiones de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner y de los que explicamos a continuación cada uno de ellos brevemente:

DIMENSIÓN 1

**Universalismo**

Cuando te relacionas con una cultura universal y la comunidad tiene la firme convicción de que los derechos de la sociedad en abstracto prevalecen sobre los derechos de un amigo/a. Las reglas se aplican con igualdad equitativa a todo el mundo.

**Particularismo**

En este tipo de sociedad los derechos de un amigo/a son más relevantes que los de la mayoría de la sociedad. No significa que no haya reglas generales y leyes, sino que pueden ser modificadas dependiendo de la situación concreta de una persona cercana.

DIMENSIÓN 2

**Individualismo**

La cultura individualista espera que cada uno tome sus propias decisiones y que se centren en sí mismos y en sus entornos cercanos. La calidad de vida en este tipo de sociedad se asume que proviene de la libertad individual y del desarrollo de cada uno de sus componentes.

**Comunitarismo**

En estas sociedades las personas están muy integradas en grupos que proveen ayuda y protección con un acendrado espíritu de lealtad. Aquí la mejora de calidad de vida para las personas mejora cuando unas cuidan de los otras y del resto de la comunidad.

DIMENSIÓN 3

**Específico**

Una persona en este apartado realiza contactos con otras porque conoce perfectamente qué tipo de contactos quiere establecer y sabe cuáles sí y cuáles no. Interpreta sus aciertos y sus errores como resultado de su buen conocimiento de sus puntos fuertes o sus áreas de mejora.

**Difuso**

Normalmente es menos explícito sobre lo que espera de sus relaciones. Compartir algunas cosas lleva a compartir otras. Suelen ser más reticentes en el inicio de la relación pero después son capaces de compartir más. Suelen interpretar su éxito o fracaso dependiendo de lo que la persona es por sí misma.

DIMENSIÓN 4

**Neutral**

Estas personas suelen ser muy reticentes a mostrar lo que sienten, de tal manera que esto suele conllevar unas altas dosis de Autocontrol.

**Afectivo**

Las personas en este apartado prefieren mostrar sus emociones de manera espontánea y cómo ellos se sienten y actúan de acuerdo con esas emociones.

DIMENSIÓN 5

**Resultados**

El status social es el resultado único y exclusivamente del éxito individual que una persona es capaz de conseguir en su vida.

**Adscripción**

El status social depende principalmente de cuestiones como dónde has nacido y de quién, del sexo, la edad, la educación que posees o tus títulos.

DIMENSIÓN 6

**Pasado**

La cultura fundamentada en el pasado se basa en los acontecimientos del pasado. El presente opera como una consecuencia lógica del pasado histórico y tiene su explicación en él.

**Presente Futuro**

Una cultura orientada al futuro no tiene demasiado en cuenta lo que sucedió en el pasado y mira exclusivamente al presente como el primer paso para comenzar el futuro. Esto tiene mucho que ver con la concepción que se tiene del tiempo.

DIMENSIÓN 7

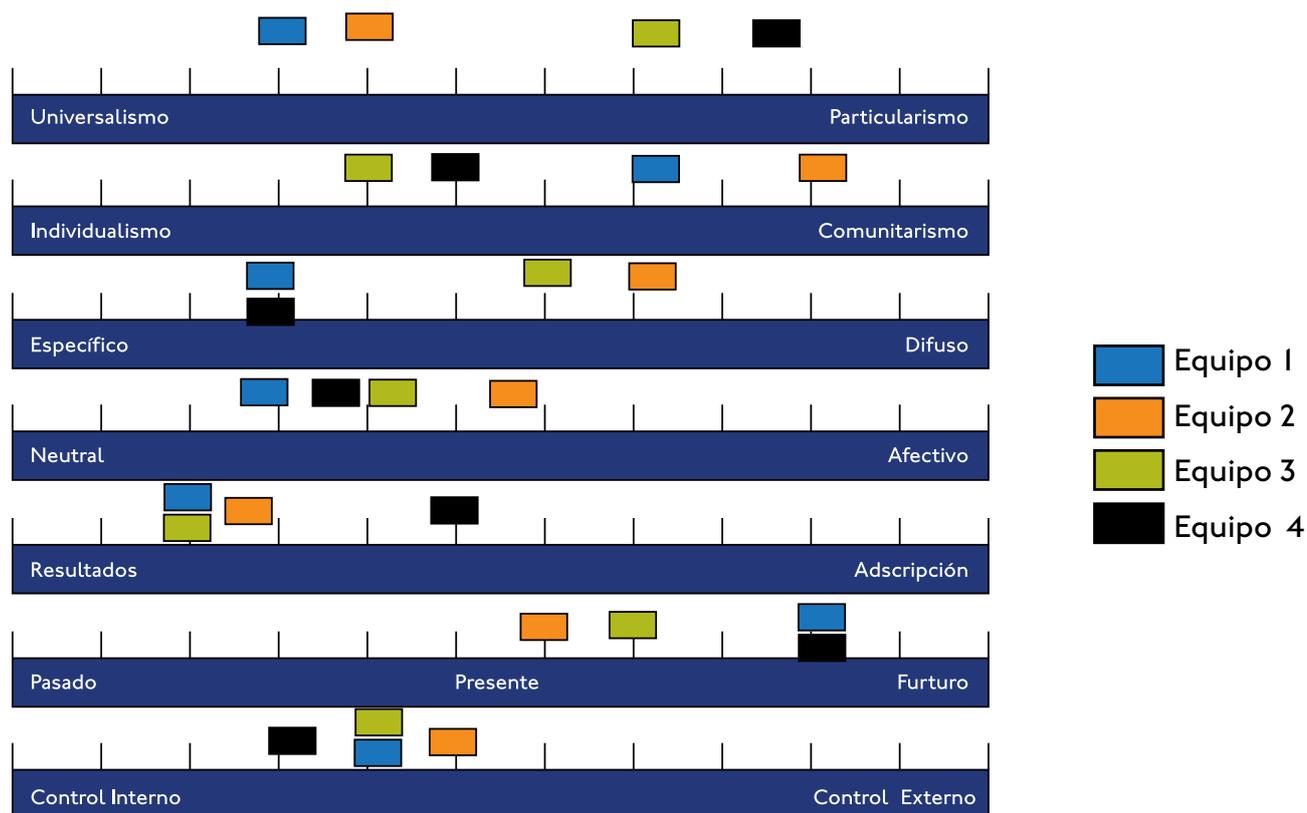
**Control Interno**

Estas personas poseen una visión del mundo predominantemente mecanicista de la naturaleza, y que por tanto podemos controlarla si sabemos su funcionamiento y construimos los mecanismos y herramientas para ello.

**Control Externo**

Estas personas provienen de una sociedad donde tienen una visión orgánica de la naturaleza, de tal manera que el ser humano es controlado por las fuerzas de la naturaleza. Estar en armonía con el entorno proporciona un balance y define qué es lo correcto y qué no.

Durante un tiempo los cuatro equipos debatimos y nos fuimos poniendo de acuerdo en cómo debería ser en cada una de las dimensiones nuestro perfil ideal. Con posterioridad, cada uno de los equipos expondría su propuesta, suponiendo todos, antes de comenzar las presentaciones, que los perfiles serían bastante similares. Como facilitador de la reunión había preparado un formato donde iba a ir reflejando lo que cada grupo había definido y poder así abrir un debate sobre las “a priori” pocas diferencias que se iban reflejar. Los resultados de los 4 equipos fueron los que aparecen a continuación:



Fueron muy enriquecedores los comentarios y aportaciones que cada grupo iba desgranando para explicar y motivar los acuerdos a los que habían llegado en búsqueda del perfil ideal del líder con talento global.

No podemos revisar cada uno de los argumentos esgrimidos, si bien todos parecían tener una lógica y ser perfectamente válidos en la defensa de “sus criterios”.

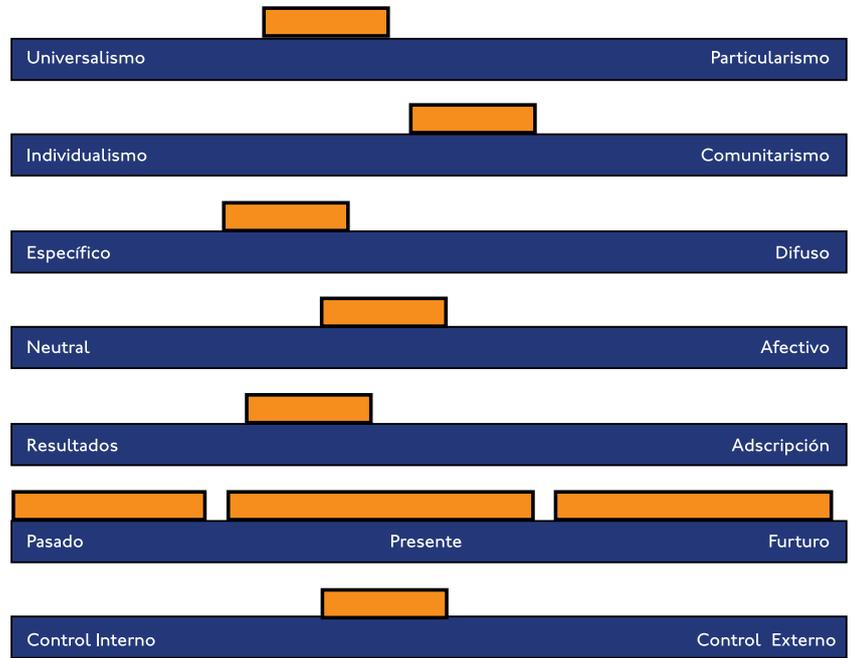
Una de las consideraciones importantes es que cada una de los y las participantes, individualmente o como equipo, solemos realizar valoraciones desde nuestra forma de entender, sentir e interpretar los rasgos culturales y los valores.

A tal efecto, el siguiente paso, fue visualizar el resultado agregado y consolidado de los y las participantes en cada una de las dimensiones tratando de averiguar cómo habían podido influir nuestras propias convicciones en el resultado, ya que todos y todas habían cumplimentado previamente el cuestionario del autodiagnóstico de las dimensiones y del que procedimos a su consolidación.

A continuación despliego los mismos:

Si comparamos cada una de las dimensiones por sí mismas y correlacionándolas entre ellas es aventurado encontrar explicaciones más allá de una mera tendencia o percepción.

La diversidad es tremendamente diversa, y varía con cada grupo, no sólo de países, sino por departamentos, negocios, áreas de procedencia, tipo de empresa, de hecho las personas del área de Recursos Humanos en algunas dimensiones es muy diferente a otros departamentos de la misma organización. Se pueden ver con más detalles estas diferencias en el libro de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner "Riding the Waves of Culture".

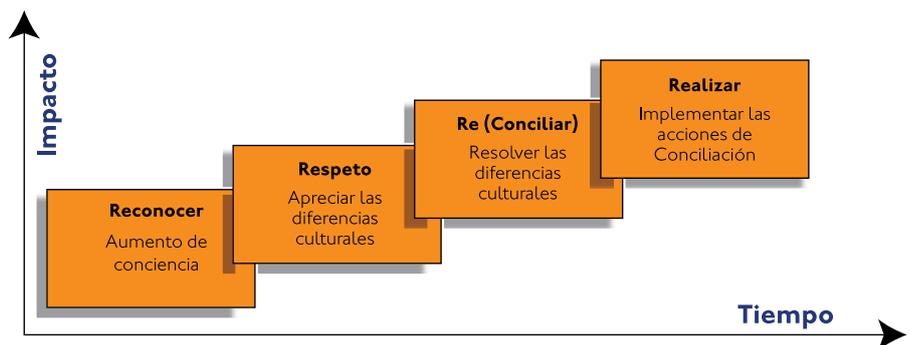


En el fondo, lo realmente importante no es definir un perfil tipo de líder global o de talento global, lo realmente importante es cómo cada uno es capaz de gestionar o manejar las diferencias culturales de los otros desde sus maneras de entender esos valores y de abordarlos.

Es por el motivo anterior por lo que la "Conciliación de los Dilemas" se hace vital, y esa habrá de ser la característica básica, fundamental y determinante de la gestión de la diversidad. Ése será el elemento clave y sustancial que nos definirá como líderes globales.

De esta manera, como gestores de la diversidad deberemos manejar cuatro áreas que son:

- 1.- Reconocimiento
- 2.- Respeto
- 3.- Conciliación
- 4.- Realización



De cómo seamos capaces de combinar las cuatro fases anteriormente mencionadas, y de lo capaces que seamos de gestionarlas daremos un salto cualitativo en la gestión de equipos diversos y por tanto en nuestro liderazgo global. No sólo es necesario Reconocer la diversidad, desde luego es importante llegar a tener un Respeto alto de la misma, si no somos capaces de Conciliar las diferencias de las posiciones y Realizar, es decir materializar esa conciliación, no seremos capaces de aportar el máximo valor ni a los equipos ni a las organizaciones en las que tengamos bajo nuestro liderazgo.



# 4.

## Diversidad generacional. Patrimonio empresarial

**Enrique Arce**

Director de Conciliación y Diversidad de Compensa Capital Humano.

## Diversidad generacional. Patrimonio empresarial

Se entiende por diversidad las diferencias entre individuos que hacen heterogéneo un grupo y que si es bien gestionada tiene más valor que la habilidad individual de cada persona.

Como dice Page<sup>1</sup>, la diversidad de pensamiento de un colectivo de personas supera la brillantez del sabio porque la probabilidad de encontrar soluciones nuevas, valiosas y competitivas es mayor cuando hay diversidad de perspectivas, de formas de solucionar los problemas, de categorizar las soluciones y de hacer predicciones. Una sociedad compleja, diversa y globalizada requiere empresas con servicios y productos cada vez más variados y diferenciados, algo a lo que no responden tan fácilmente las empresas endogámicas y con perfiles profesionales que no dejan sitio a nuevas ideas. La globalización, por otro lado, da lugar a movimientos de personas que originan comunidades diversas con mercados laborales también diversos donde la heterogeneidad es riqueza porque aporta distintas formas de percibir e interpretar la realidad, que en el caso de la empresa puede verse convertido en competitividad al ser capaz de diseñar productos y servicios variados para todo tipo de clientes.

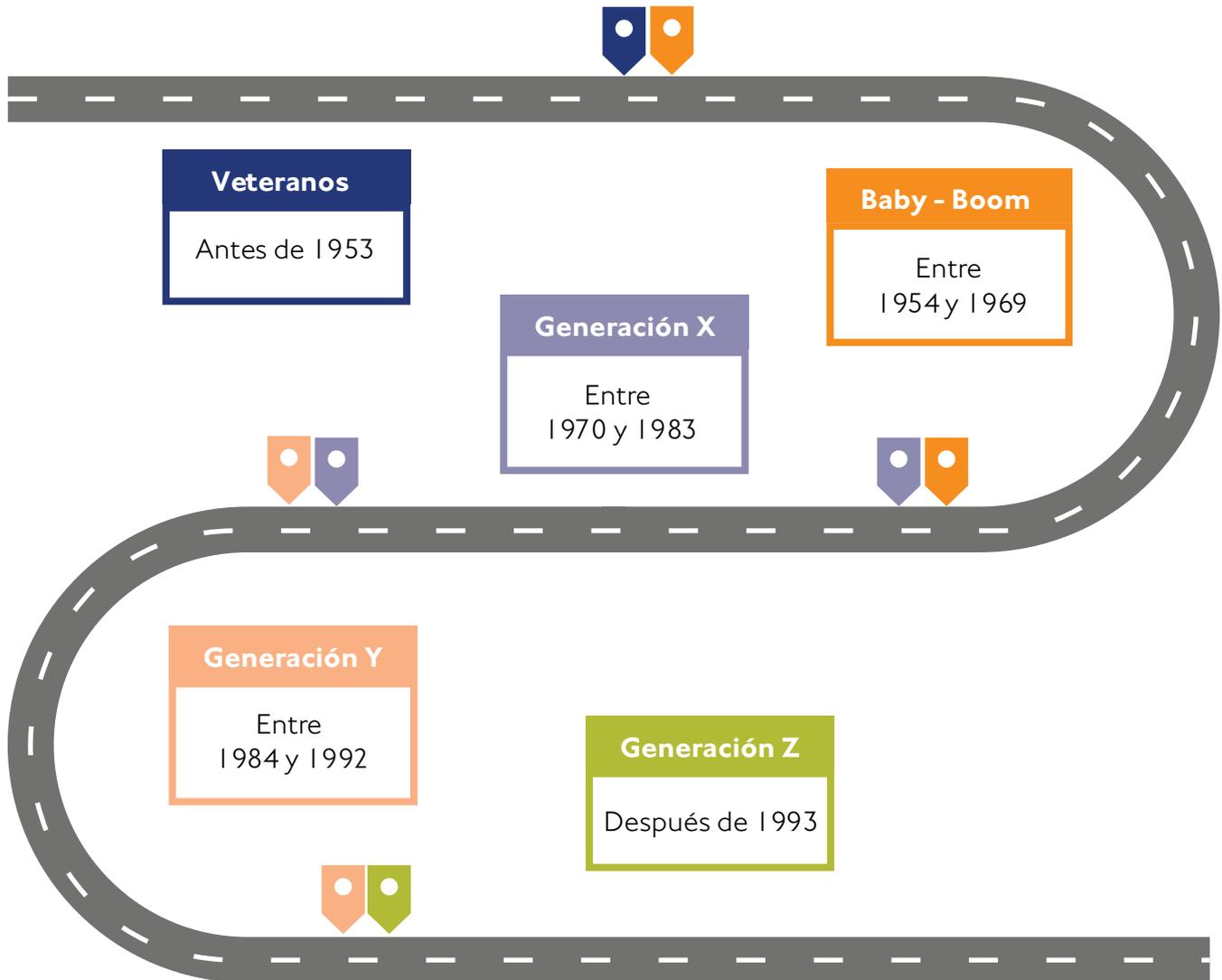
Entre las formas de diversidad que en los últimos años más interés está despertando es la relativa a la diversidad generacional. Hoy es más probable que nunca que una persona se relacione hasta con cinco generaciones en su puesto de trabajo, lo que convierte la gestión de personas en un desafío por las diferentes formas de entender las relaciones profesionales, el uso de la tecnología, la autoridad, los horarios de trabajo, y por tener distintas expectativas profesionales y preferencias vitales. La diversidad, en este sentido ha provocado que lo que antes era mera curiosidad social ahora sea un imperativo de gestión para definir cómo atraer, retener y motivar a cada persona en función de la edad que tiene y la generación a la que pertenece. Cualquier propuesta de valor al personal deberá contener tantas propuestas de valor como grupos de edad se puedan identificar en la plantilla porque lo que le atrae y retiene a una mujer joven no es lo mismo que lo que le atrae y retiene a un hombre maduro. Si la diversidad es un valor, la personalización de la oferta es una obligación.

Tomando como referencia la definición que hacen Ogg y Bonvalet<sup>2</sup> cuando señalan que una generación es un grupo de personas con una edad determinada que comparte a lo largo de la historia un conjunto de experiencias formativas y culturales que los distinguen de los predecesores, deberá considerarse que los cortes generacionales que dan los autores y las autoras de América y Europa no tienen por qué coincidir con los cortes españoles. El *Baby boom* americano comenzó al acabar la segunda guerra mundial (1945) y finalizó en 1963, en plena guerra fría. En España, el fenómeno *baby boom* dio comienzo casi diez años después, en 1954 con la llegada del Plan Marshall de ayuda norteamericana. Ambos fenómenos demográficos son similares pero personas con la misma edad vivieron hechos distintos según el país en el que nacieron y se educaron. Merece la pena tenerlo en cuenta porque una persona que en EEUU tenía 18 años en 1968 vivió los movimientos antimilitaristas en contra de la guerra de Vietnam, escuchaba la música protesta de Bob Dylan, y podría incluso ser hijo/a de parejas divorciados. En España, alguien que tuviera 18 años, en 1968 vivió momentos culturales y sociales bien distintos: no había opción a la música protesta, no había divorcio y el adulterio estaba penado. España ha recortado esa distancia desde su entrada en el Mercado Común y hoy la juventud no se diferencia mucho de su amigos/as de otros continentes que han podido conocer por Facebook o en un intercambio educativo.

1 Page, S. *The Difference*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007

2 Ogg y Bonvalet. *The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945- 1954: a European perspective*, artículo presentado en Cultures of Consumption Research Programme en colaboración con ESRC Social Science Week, 2006.

Por ello, los cortes en España deberían responder a la realidad cultural de nuestro país. Pero además, y de acuerdo con los psicólogos y sociólogos, se debería considerar que el momento de socialización más intensa se produce entre los 15 y los 20 años, de donde resultaría que lo importante son las experiencias culturales vividas en torno a los 18 años.



- **Generación de Veteranos.** Personas nacidas antes de 1953, tienen ahora más de 62 años. Son un colectivo que crecieron en un entorno de escasez, de austeridad y educados en una cultura del esfuerzo y de lealtad a la familia, a la empresa y a religión. Con 18 años, sus fuentes de información fueron la radio y la televisión en blanco y negro con contenidos censurados. En el trabajo son personas orientadas más al esfuerzo que al esfuerzo de calidad y sus planes han estado marcados por la permanencia a largo plazo y la estabilidad en la empresa. Menos disponibles al cambio, muestran preferencia porque las cosas continúen “así”. Inspiran serenidad, son previsibles, prudentes y muestran gran respeto por la jerarquía. Vieron llegar a los Beatles y escuchaban a los Pekenikes. Más atentos a la presencia que a la consecución de objetivos, la conciliación la entienden como seguridad y estabilidad.

- **Generación Baby-boom.** Personas nacidas entre 1954 y 1969, tienen ahora entre 46 y 61 años. A los 18 años viven la transición política y muchos de ellos participaron en las protestas universitarias y el juicio de Burgos. Son personas herederas de aquella orientación al esfuerzo pero a la vez son hijos/as de mayo del 68 y yuppies a finales de los 80. Personas disciplinadas, pero competitivas, poco conflictivas en la madurez, son los inspiradores de la RSC como rescoldo de la hoguera francesa del '68. Fieles a la empresa, actualmente ocupan puestos directivos y muchas de estas personas están cercanas a la jubilación. Querían escuchar a Pink Floyd pero en la radio y en la TV salían Mari Trini y Mocedades. La rotación la ven como inestabilidad e inmadurez y la conciliación la entienden como tiempo con la familia que en algunos casos es familia nueva con hijos e hijas menores de segundas nupcias y con mayores a su cargo.
- **Generación "X",** de eXclusión. Personas nacidas entre 1970 y 1983, tienen ahora entre 32 y 45 años. A los 18 años viven el boom tecnológico del video, la televisión en color y los primeros ordenadores personales. Es la primera generación que de forma masiva sale de España, estudia en el extranjero y aprende idiomas. Muestran orientación al aprendizaje y a la tecnología y son personas escépticas y descreídas. Con mejor formación académica y experiencia internacional son emprendedores/as en un mundo que lo encuentran injusto y lleno de promesas no cumplidas. Están más orientados a los resultados que a la presencia y prefieren el reconocimiento a lo que logran más que al esfuerzo. Los Sex Pistols representaban al movimiento punk inglés y la movida madrileña desterró a la música de Camilo Sexto. Aceptan los retos, no la forma de llegar a ellos y les gusta explorar y resolver problemas por sí mismos. La conciliación la entienden como tiempo para los hijos/as.
- **Generación Y.** Personas nacidas entre 1984 y 1992, tienen ahora entre 23 y 31 años. Nacen y crecen en un contexto social y económico de abundancia. Viven la explosión de internet y los móviles: son los grandes consumidores de tecnología. Usuarios/as de las redes sociales en internet, "quien no está no existe" y se muestran muy hábiles con la información, pero no con el conocimiento. Son personas innovadoras, confiadas, creativas, decididas, inquisitivas pero no son leales, más bien tienen un espíritu mercenario. Demandan reconocimiento y feedback constante. Abiertas a desarrollar su carrera lejos de casa, buscan oportunidades de crecimiento no necesariamente en su lugar de nacimiento o estudio. Les gusta la informalidad y un buen ambiente de trabajo y han desterrado la corbata; reconocen el liderazgo de la experiencia, no el de los galones. En música también se aprecia el desarrollo tecnológico. Buscan la comunicación inmediata, no sienten las distancias geográficas, prefieren compartir que tener y la conciliación la entienden como tiempo para ocio. Perciben el trabajo como "algo", no como un "lugar".
- **Generación Z.** Personas nacidas después de 1993, tienen ahora menos de 22 años. Nacen y crecen en la crisis. Son los nativos y nativas digitales, desarrollan gran dependencia de la tecnología. Es una generación consumista y pesimista y se les conoce como niños llave, porque con 12 años llegan a casa después del colegio y nadie les espera. Muestran carencias de comunicación, son malos/as oyentes y dan muestras de falta de habilidades interpersonales y para expresarse ante los demás. Son más tolerantes a la diversidad porque desde el primer día de escolarización han visto niños y niñas de aspecto distinto y de orígenes diversos. Cuidados por los abuelos/as (generación veterana y BB), auto-cuidados y a cargo de sus hermanos/as, desarrollan gran sentido de la responsabilidad y con alto valor social. Personas menos propensas a medidas extremas (terrorismo), hacen prevalecer la inteligencia sobre la educación y la tecnología sobre el esfuerzo. La conciliación la entienden como tiempo para la propia persona y las redes sociales.

No es de extrañar que la gestión de personas ante un escenario tan diverso sea una preocupación de las empresas. Según un estudio realizado por el Boston Consulting Group y World Federation Of Personnel

Management Assotiations, en 2008<sup>3</sup>, entre las inquietudes del personal de recursos humanos la que ocupa un lugar de importancia media-alta en la gestión y para la cual apenas hay conocimiento y capacidades para gestionarla es precisamente la Diversidad y la Conciliación (las otras son el liderazgo, la gestión del talento y del aprendizaje y la gestión del cambio).

En toda gestión de la diversidad, y por tanto también cuando hay que hacerlo sobre las generaciones, el propósito es gestionar las diferencias de manera que la empresa, y cualquier otra institución, pueda beneficiarse del conocimiento de las personas más veteranas, de la perspectiva novedosa de las personas más jóvenes, de la serenidad de las personas mayores y del entusiasmo de las personas recién incorporadas para ponerlo todo al servicio de la estrategia y alineado con una cultura propicia. Las autorías que miran la diversidad, tanto como fenómeno social (Hardt y Negri) como los que la observan como objeto de gestión (David Thomas y Roben Ely) coinciden en tres etapas por las que pasa la gestión de la diversidad.

- **La etapa inclusiva y no discriminadora**, que abre las puertas a las diferencias e invita a ingresar a todos, dando lugar a una realidad cultural multidimensional donde el etarismo (discriminación por edad) no se observa ni en las contrataciones ni en las promociones, ni en los salarios. Es cierto que es una etapa en la que existe el riesgo de devorar culturas, pero en la mayor parte de los casos se exaltan los valores, como se aprecia los esfuerzos de algunas organizaciones por la inclusión. Aunque se ha progresado en lo referente al desarrollo legislativo, a la implicación de las instituciones y a la concienciación social, los efectos de la crisis han generado inestabilidad laboral entre los que tienen más edad. No obstante, algunos países como Corea de Sur establecen cupos de reserva para las personas mayores y otros han puesto en marcha iniciativas de formación de personal de edad. En Europa, el Consejo ha adoptado directivas tendentes a proteger a las minorías, ha armonizado el entendimiento de qué es discriminar y ha hecho más equitativa la carga de prueba (la que obliga a probar los hechos de discriminación) y los convenios de la OIT referidos a la igualdad en la remuneración y a la discriminación han sido ratificados por más del 90 % de los Estados miembros, algo que se considera un indicador de objetivo cumplido. Debería entenderse por todas las personas que cuando se discrimina, no solo se violenta un derecho, sino que también se está dejando de aprovechar una oportunidad, es decir, no se está sacando partido a la diversidad.
- **La etapa diferencial** implica exaltar las diferencias. Se trata de una etapa en la que se toma lo que hay, no se concibe el conflicto generacional y las diferencias en conocimiento, perspectivas de observar la realidad y la forma de resolver los problemas se vuelven valor. Ya no nos diferenciamos entre jóvenes y mayores, nos distinguimos y somos personas ricas culturalmente porque somos diversos y disponemos de puntos de vista variados según la experiencia vital de cada persona. Es una versión positiva que no solo glorifica la tolerancia de las personas jóvenes mayores y viceversa, sino que además se hace márketing de ello. En esta etapa de progreso se va más allá del cumplimiento de la normativa y supone la existencia de una cultura de aceptación, cooperación y tolerancia en la que se celebran las diferencias. Es la etapa de la integración cultural de todas las edades, en la que se diseñan políticas de recursos humanos que tienen en cuenta la edad. En el inconsciente colectivo se reconoce la aportación distinta del mayor en un colectivo cuya edad media es baja, el lenguaje se acomoda para no hacer invisibles a quienes corren el riesgo de serlo y los estereotipos no intervienen en los juicios de valor sobre las personas. La transformación cultural que se logra admite que el/la mejor usuario/a de internet es una persona joven y una mayor juntas, la primera porque sabe encontrar la información más escondida y la segunda porque sabe transformar la información en conocimiento. Esta integración cultural no solo caracteriza el ambiente, es, además, es atributo observable y, por tanto, marca de la empresa empleadora.

<sup>3</sup> Boston Consulting Group & World Federation Of Personnel Management Assotiations, Creating People Advantage. How to adress HR Challenges Worldwide Through 2015.

- **La etapa de administración** supone el estado de mayor desarrollo, en el que la diversidad de edad se alinea de forma clara con la visión estratégica de la organización y provoca un estado de aprendizaje continuo. En la actualidad son políticas más voluntaristas que reales, ya que son pocas las organizaciones que aprovechan lo que tienen de diverso para definir su estrategia empresarial. Un estudio de Adecco<sup>4</sup> señala que el Halifax Bank of Scotland tiene contratado personal de más de 50 años, (incluso de 70) para mejorar el servicio de atención al cliente sobre todo a las personas de edad avanzada. El retorno de la inversión en gestión de la diversidad dependerá de los beneficios que reporta con relación a los costes que genera el proceso. Si se entiende que el propósito buscado es el incremento de la contribución al crecimiento de la empresa, pueden entenderse como objetivos la reducción del absentismo y de la rotación (más bajo en las de mayor edad), el incremento de los ingresos por la vía de ideas innovadoras (las personas jóvenes aportan más novedades), la fidelización de los clientes por un mayor grado de satisfacción (personas mayores atendiendo a mayores y jóvenes a jóvenes), la reducción de los costes de litigios derivados del cumplimiento de la legislación, etc. En esta etapa la gestión alcanza a la cadena de valor e implica que la empresa se relaciona con proveedores que también están comprometidos con la diversidad de edad.

Lo cierto es que muy pocas empresas quieren quedarse fuera, por lo que comienzan a convertir en gestión lo que hasta ahora era reflexión. La globalización, por tanto, no ha homogeneizado y la diversidad ha adquirido rango de riqueza desde un punto de vista tanto cultural como de valor para la empresa y para algunos se ha convertido en un activo intangible donde las personas mayores forman a las jóvenes en estrategia y las jóvenes forman a las mayores en el uso de las tecnologías.

No obstante, dado que la globalización lejos de homogeneizar socioculturalmente, está dando lugar a un despertar de las identidades en el cual las personas diferentes quieren ver reconocido lo que tienen de distinto, la propuesta de valor de las organizaciones que atraiga, retenga y motiva deberá ser diseñada en función también de la edad. Los más avanzados modelos de compensación estructuran los elementos retributivos teniendo en cuenta la etapa de la vida y el momento en el que uno fue educado. En este sentido la gestión debe acometer de manera inexorable un ejercicio de aplicabilidad por el cual se identifiquen los elementos retributivos de los diferentes perfiles socio-demográficos de la plantilla. Bajo mi punto de vista las empresas deben avanzar en este camino y sus soluciones deben ir dirigidas al diseño y administración de paquetes retributivos personalizados y pensados para todas las edades. Las personas jóvenes no se sienten atraídas por los planes de pensiones y sí por la flexibilidad horaria y el desarrollo profesional; las mayores buscan estabilidad y ahorro y no tanto carrera internacional.

Pero tan importante como ajustar el paquete retributivo a la persona según su edad es comunicar esa oferta. Las personas jóvenes buscan en la tecnología la información, por lo que los portales de empleo deben estar diseñados con criterios de uso propios de las más modernas aplicaciones y soportado en tecnologías móviles, mientras que las mayores preferirán acercarse al departamento de recursos humanos para resolver las dudas.

La diversidad es valor y la riqueza de una sociedad reside en contar con personas de todas las edades que hayan vivido múltiples experiencias que sirvan de aprendizaje a las siguientes generaciones. La historia es aprendizaje cuando se evitan errores pasados, pero el progreso es una oportunidad para cometerlos. El primero es cosa de personas mayores, el segundo más propio de las jóvenes. Si queremos una sociedad que progrese invirtamos en solidaridad intergeneracional.

4 Adecco Institute. Toma de conciencia del desafío demográfico en Europa. White Paper 2006 <http://agingandwork.bc.edu>

# 5.

## Factor integrador LGBT, una tendencia imparable

### **Santos Félix Farreras**

Funcionario de la Generalitat de Catalunya. Vicepresidente y Miembro del Consejo Nacional de LGBT. Miembro del grupo de trabajo de la fiscalía contra odio y discriminación de la Fiscalía del Tribunal Superior de Justicia de Catalunya.

## Factor integrador LGBT, una tendencia imparable

Desde la aprobación de la Ley que autoriza el matrimonio entre personas del mismo sexo en España, en 2005, así como de la Ley de Igualdad de 2007 para el reconocimiento del cambio de sexo de las personas transexuales, y la adaptación de dicha ley, el reconocimiento de los derechos del colectivo LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales) ha sido exponencial. Es un colectivo que ha pasado de no estar aceptado en la Sociedad a tener los mismos derechos que los que tiene cualquier otra persona.

No obstante, hay un cierto estigma acumulado, y que viene de años atrás, lo que da lugar a un cierto rechazo o incompreensión por parte de la Sociedad. Los sectores más conservadores admiten al colectivo LGBT como un colectivo pleno de derechos, pero en realidad sigue existiendo una parte de la sociedad que presenta, en determinadas situaciones, cierta homofobia.

En concreto, en el ámbito laboral, a la hora de recibir el salario, siguen existiendo situaciones de discriminación o de rechazo contra el personal empleado que visibiliza en su lugar de trabajo su orientación o identidad sexual.

Ahora, y centrándome en siglas LGBT, voy a intentar desgranar las situaciones que viven las personas en su lugar de trabajo.

Antes de meterme a analizar, es importante destacar como la situación de crisis económica y de empleo, así como la reforma de la legislación laboral, deja desprotegidos de derechos laborales a los trabadores y trabajadoras, en general.

Dicho esto, y centrándonos a la aceptación del colectivo LGBT, algo que afecta a todos por igual es mantener la invisibilidad de la orientación e identidad de sexo en su lugar de trabajo.

Existe el temor a que una evidencia de este tipo pueda suponer problemas de cualquier índole en el trabajo y, por consiguiente, que pueda desencadenar en la pérdida del empleo.

En contra a la normalidad que tienen los trabadores y trabajadoras a la hora de poder hablar de su situación de pareja o incluso acudir a comidas y actos sociales de empresa acompañados y acompañas de sus parejas de otro sexo, las parejas del mismo sexo aún evitan este aspecto social, por lo que evitan mostrarse como son en realidad.

Depende del sector laboral, pero aún existen en la actualidad muchos permisos de matrimonio que no son disfrutados por las parejas del mismo sexo. Esto les lleva a celebrar su matrimonio en periodos vacacionales, evitando así tener que poner su situación familiar en conocimiento de los departamentos de recursos humanos de las empresas.

Respecto a la situación de las parejas de lesbianas, la problemática suya se une a la que se genera por el hecho de ser mujer, por tanto, a la de género. El techo de cristal pasa a ser de doble vidrio. Los principales problemas que aparecen son los vinculados con la maternidad y la filiación. En concreto, los permisos que tiene derecho el conyugue por motivo de maternidad. El miembro de la pareja que no ha alumbrado, en ocasiones, tiene problemas de poder ejercer su derecho en cuanto al permiso por maternidad se refiere.

También existen problemas en cuanto a la concesión de permisos y licencias para acudir a todo aquello relacionado con el acompañamiento de menores, ya sea en el ámbito de colegios y guarderías así como todo aquello relacionado con los temas sanitarios de los y las menores.



En principio, estos problemas están relacionados con la incompreensión que existe de que los derechos de las parejas de distinto sexo son de extensión a las de mismo sexo.

En los casos de parejas de hombres gays, la situación es muy parecida a la de las parejas de lesbianas. Aún pueden verse reticencias a la hora de conceder permisos y licencias vinculados a la maternidad.

No obstante, un problema que por desgracia sigue presente es la situación anómala que viven las personas afectadas por VIH. La reforma laboral no contribuye ni ampara los derechos. Recientemente se ha hecho público el caso de un empleado que conoció su infección y con toda normalidad, comentó su situación en su lugar de trabajo. Por desgracia, esto le supuso la rescisión de su contrato de trabajo. Todo parece indicar que la causa para este despido fueron las posibles bajas laborales derivadas de su condición de persona con VIH.

Con el colectivo transexual existen dos vías abiertas: Por un lado, los procesos de selección de personal y por otro, el poder mantener sus puestos de trabajo durante el proceso de reasignación.

La selección de personal cuenta con muchos factores que podrían ser causa de ilegalidad y discriminación por establecer criterios de idoneidad que son contrarios a la dignidad de la persona. Las quejas del colectivo transexual se centran, sobre todo, en que hay problemas de identidad entre los documentos oficiales (pendiente de los cambios registrales) y la realidad. En la mayoría de las ocasiones se lleva a considerar no apta la candidatura lo que da lugar a no seleccionar a la persona, aunque el resto de criterios fueran adecuados.

Respecto a la situación que se vive en los periodos de reasignación de sexo se producen diferentes problemáticas.

Por un lado, horizontalmente. Esto supone conseguir que los compañeros comprendan y acepten los cambios físicos que se van a producir en su compañero o compañera de trabajo, pero que no afectan a sus capacidades y por tanto, seguirá llevándolo a cabo como hasta el momento. En estos momentos es importante que exista un buen protocolo de actuación para el acompañamiento de la persona. La buena gestión en esta etapa es clave para facilitar la comprensión de la situación futura de cambio.

En la parte vertical, la empresa debe ser informada de la situación de posibles bajas médicas durante un periodo de tiempo (al igual que sucede en otros tratamientos médicos que conducen a bajas reiteradas). Esta etapa ha dado lugar a rescisión de contratos de trabajo, siempre siendo difícil de demostrar la causa real de despido.



El proceso de reasignación tiene un elevado coste: si la sanidad pública no ampara todo el proceso implica que la persona debe acudir a la sanidad privada. En este supuesto, sino se dispone de un salario, el elevado coste desencadena en el riesgo a que la persona pueda buscarse la vida por vías extralaborales, sobre todo si no se tiene el respaldo familiar. La prostitución es una vía a la que se puede acudir si no se tiene un contrato de trabajo, y todo esto deriva a que se pueda caer en situaciones de exclusión social.

### Conclusiones

En resumen, hay diferentes vías de actuación para evitar las situaciones de discriminación.

- Desde la Administración; usando los medios que la Ley ya le otorga para dar amparo a los trabajadores. Por un lado, levantando actas de Inspección laboral, incluyendo de forma ordinaria el aspecto de discriminación LGBT como un ítem más a valorar en sus inspecciones de oficio, detectando así posibles casos no denunciados (la mayoría).
- Por otro, desde la normativa de Seguridad en el trabajo, los delegados e inspectores de seguridad e higiene deben incluir los factores de riesgo del colectivo LGBT como una causa de problemática psicosocial y/o de acoso psicológico o sexual.
- Los Sindicatos y las organizaciones empresariales también tienen un papel fundamental para poder dar pautas y poder detectar irregularidades.
- Es importante introducir el factor integrador LGBT en los manuales de cultura de cualquier empresa.
- Así mismo, y tal como marca la normativa europea, son esenciales las legislaciones de amparo y denuncia específica ante situaciones de homofobia que faciliten encuadrar supuestos de legislación genérica a los supuestos específicos del colectivo.

# 6.

## Gestión de la Diversidad cultural en las empresas

### **Antonio Santiago Maya.**

Director General de Roma Rights Madrid y Secretario General de la Federación Española del Pueblo Gitano, Delegado por España del European Roma and travellers Forum del Consejo de Europa y Asesor del área internacional del Instituto de Cultura Gitana.

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS EMPRESAS

Una correcta gestión de nuestra diversidad cultural, no sólo es una obligación legal y moral, sino que su impacto es directamente proporcional en los resultados de la empresa. Por lo tanto es imprescindible evaluar el rendimiento del programa de gestión de la diversidad que establezcamos en nuestras empresas para poder medir y evaluar sus resultados de forma cualitativa y cuantitativa.

Si sabemos gestionar la diversidad cultural, obtendremos beneficios tanto económicos como sociales, que a su vez redundan en la paz social, en un ámbito tan delicado como el empleo.

Debemos ser conscientes de la riqueza cultural y empresarial que tenemos en España. La creatividad es fundamental, debemos apostar por la lucha contra cualquier forma de racismo, xenofobia y otras formas conexas de intolerancia.

La intensificación del proceso de globalización, ha significado una transformación en la forma en que se organiza la producción de bienes y el escenario laboral. Un ejemplo de ello es la deslocalización de la producción de empresas multinacionales y su creciente capacidad para fragmentar los procesos productivos y subcontratarlos, haciendo de la empresa contemporánea una especie de archipiélago o red.

Ya no hay un lugar donde se concentra todo el trabajo y la producción de las empresas multinacionales y al que acuden todas las personas a trabajar, sino que la empresa está organizada en subdivisiones que operan en un país u otro dependiendo de las ventajas que dicha localidad ofrezca para la producción y el cumplimiento de sus metas.

Hoy un zapato se diseña en Londres, el cuero para ensamblarlo se puede producir en Argentina y la elaboración del producto se puede realizar en un país asiático. Esta flexibilidad, unida al corto plazo, se ha convertido, como señala Sennett en dos de los rasgos centrales de la organización del trabajo en nuestro tiempo. Los cambios en la localización de la producción y el movimiento de bienes y servicios han estado acompañados por el movimiento de personas.

En todo caso se trata de movimientos que se han intensificado profundamente en las últimas décadas y cuyo impacto demográfico ha transformado el paisaje urbano de muchos países, haciéndolo cada vez más colorido y multicultural. El número total de migrantes internacionales ha aumentado en los últimos diez años y ha pasado de 150 millones en 2000 a 214 millones en la actualidad, en otras palabras, hoy una de cada 33 personas en el mundo es un migrante.

Esta realidad social cada vez más diversa impacta en las organizaciones y, por ello, la importancia de gestionar la diversidad cultural no sólo como un elemento básico que permite generar cohesión social e igualdad de trato, sino también porque se trata de una estrategia de gestión que mejora la productividad en tanto permite organizar el trabajo favoreciendo la innovación empresarial.

La gestión de la diversidad cultural no se debe contemplar exclusivamente desde la perspectiva de los Derechos Humanos o de



las políticas de igualdad y no discriminación. Este es un enfoque esencial, pero que no agota las posibilidades de la gestión de la diversidad cultural (GDC).

En nuestras sociedades cada vez más diversificadas, resulta indispensable garantizar una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales a un tiempo plurales, variadas y dinámicas.

Las políticas que favorecen la integración y la participación de todos los ciudadanos garantizan la cohesión social, la vitalidad de la sociedad civil y la paz. Definido de esta manera, inseparable de un contexto democrático, el pluralismo cultural es propicio para los intercambios culturales y el desarrollo de las capacidades creadoras que alimentan la vida pública.

La Gestión de la Diversidad Cultural es una disciplina relativamente nueva, que está ganando relevancia en los últimos tiempos como consecuencia de los cambios en la realidad social y también por sus claros beneficios para los principales stakeholders: personas, empresas y sociedad.

Por ello, los apoyos institucionales que pueden brindar las Administraciones Públicas, Universidades, ONGs, Organizaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Sindicatos son de gran importancia.

A pesar de que se ha incluido el término gestión, que asume cierta necesidad de planificación, control y estructura, en muchos casos aún está ausente de la ecuación el concepto clave: cultural.

Hoy en día la consideración de las diferencias culturales resulta una muestra de la evolución que se atribuye a la democratización de las sociedades, así como un síntoma de su buena salud.

El reto actual es encontrar la fórmula correcta para combinar la necesidad de cierta homogeneidad en las organizaciones, con la heterogeneidad de las personas que forman la organización y que, con sus decisiones y acciones, contribuyen a crear esa cultura.

En la asunción de su responsabilidad social, las empresas deben realizar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso inclusivo de las preocupaciones sociales, éticas y medioambientales, el respeto a los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores y consumidoras en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de, por un lado, maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio. Y, por otro lado, identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

La Comisión Europea define la Responsabilidad Social Corporativa como «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad», y añade: «El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad».

La Gestión de la Diversidad no es una herramienta, o un método de gestión al uso, creada en las organizaciones para un fin empresarial en sí mismo, sino que responde a la realidad social. Las empresas son una parte esencial de la sociedad y el trabajo es una de las principales formas de socialización, que define y completa a cada persona. Por lo tanto, la Gestión de la Diversidad en este sentido puede ser considerada como un esfuerzo de adaptación de las empresas a su medio social, pues las empresas reflejan la sociedad, y no como una simple herramienta de gestión.

Su evolución, por tanto, responde también a la evolución de la sociedad, con las diferencias culturales que ello implica, según el carácter político, social y económico de cada país. Un compromiso bidireccional para encontrar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas decisiones y nuevas soluciones para nuevos problemas.

Cuando se consigue esta diferenciación, el resultado es que la plantilla se convierte en un equipo de personas con masa crítica, quienes; Comunican más directa, sincera y responsablemente, Trabajan de una forma más colaborativa, con un nuevo espíritu de alineamiento y sentido de pertenencia, Demuestran el coraje y la capacidad de asumir riesgos apropiados, Demuestran responsabilidad por su trabajo y sentido de propiedad por las metas de la organización, Abrazan el éxito de la organización como si fuera suyo y exploran activamente posibilidades.

Una de las investigaciones, realizada por la Comisión Europea, señala las cinco ventajas más significativas de realizar políticas activas de Diversidad:

- Fortalece los valores culturales dentro de la organización.
- Mejora la reputación de la institución.
- Ayuda a atraer y conservar personas con mucho talento.
- Incrementa la motivación y la eficiencia de la plantilla.
- Aumenta la innovación y creatividad entre los empleados.
- Algunas empresas han logrado articular una “política de gestión de la diversidad cultural”, que les abre posibilidades hacia la internacionalización y que les genera mayor productividad.



La influencia empresa-sociedad es bidireccional, y la influencia y el impacto de la sociedad en las empresas es ciertamente inevitable. Asimismo, la sostenibilidad de nuestro mundo está sujeta a la excelencia empresarial para contribuir al progreso de la sociedad.

Por otro lado, el modelo de gestión de Diversidad Cultural, también es Responsabilidad Social de la ciudadanía, ya que los ciudadanos y ciudadanas debemos conjuntamente construir esta nueva realidad social.

En este entramado social se elaboró la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural en noviembre de 2001. En ella, se recomienda a estados y organizaciones a considerar la diversidad de culturas como parte del patrimonio común de la humanidad. «La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio.

Los Artículos 7 y 9 de la Declaración Universal de la UNESCO se refieren además a la relación entre creatividad y crecimiento en el sentido más amplio, al afirmar que: «Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales, pero se desarrolla plenamente en contacto con otras culturas... a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e inspirar un verdadero diálogo entre las culturas.»

Una empresa que es capaz de gestionar su Diversidad Cultural de un modo auténtico, y desde el convencimiento de que se trata de un fin en sí mismo y no de un simple medio, aumentará sus posibilidades de crear una cultura de alto rendimiento. Basada en la diferenciación –y no en el café para todos– para conseguir que empresas y personas se embarquen en una relación «ganar-ganar», donde la empresa se compromete con las personas, y estas con las empresas.

Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la Humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la Diversidad Cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos.

En el contexto internacional, la Carta de Naciones Unidas de 1945 ya señalaba entre sus propósitos de colaboración internacional el de la «solución de problemas internacionales de carácter económico, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión» (art. 1.3.).

La Gestión de la Diversidad tiene sus raíces en el movimiento de los Derechos Civiles en Estados Unidos y que posteriormente aterrizó en Europa. En sus orígenes, por tanto, fue concebida como una medida para implementar la igualdad de derechos.

La Declaración Universal de Derechos Humanos de diciembre de 1948 declara que toda persona tiene los derechos y libertades que se recogen «sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición».

En Europa encontramos los primeros antecedentes para combatir la discriminación en las directivas sobre igualdad racial e igualdad en el empleo, en el Tratado de Ámsterdam, aprobado unánimemente en mayo de 1999. El tratado, que establece los principios y los objetivos de la Unión Europea, afirma que: «La Unión se basa en los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, principios que son comunes a los Estados miembros».

Subraya este tratado la importancia básica de la no discriminación y lo hace extensivo a otros ámbitos, más allá de la nacionalidad y la igualdad de retribución entre hombres y mujeres, otorgando a la Unión Europea competencias para adoptar medidas contra la discriminación.

Estas competencias se establecen en el artículo 13: «Sin perjuicio de las demás disposiciones del presente Tratado y dentro de los límites de las competencias atribuidas a la Comunidad por el mismo, el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual».

Por ende, este Tratado supone el fundamento de las directivas sobre igualdad racial e igualdad en el empleo y del elenco de directivas que emanan del principio básico de que todos los ciudadanos deberían tener derecho a recibir un trato igualitario y justo. Defender este derecho humano fundamental es una de las prioridades de la Unión Europea para que esta se desarrolle como «un área de libertad, seguridad y justicia».

Se afirma que la discriminación puede «poner en peligro la consecución de los objetivos del tratado de 1999, en particular el logro de un alto nivel de empleo y de protección social, la elevación del nivel y de la calidad de vida, la cohesión económica y social y la solidaridad».

También puede poner en peligro los objetivos de la estrategia europea de empleo que consisten en promover «un mercado de trabajo favorable a la integración social» y en apoyar «a los trabajadores de más edad, a fin de prolongar su participación en la población activa».

Con el tiempo se han ido incorporando a la normativa interna de cada uno de los estados miembros, en función de su capacidad para asumirlas en su marco regulador de empleo; siendo estas directivas las que marcan el objetivo a alcanzar, dejando en manos de cada uno de los estados miembros la manera de alcanzarlo.



Se establecen las siguientes Directivas:

2000/43/ CE para implementar la igualdad de trato, independientemente del origen racial o étnico, según la cual se prohíbe la discriminación racial en los ámbitos del empleo, educación, seguridad social, salud y acceso a bienes y servicios.

La Directiva del Consejo 2000/78/CE, que establece un marco para la igualdad de trato en el empleo y el trabajo en cuanto a religión o creencia, discapacidad, edad y orientación sexual.

A partir de las cuales cada país miembro ha desarrollado su propia legislación nacional de no discriminación.

La UE ha promovido a través de diferentes mecanismos (Normativa, Estrategias, documentos, programas de financiación etc.) la importancia de una correcta gestión de la diversidad. En concreto, en el artículo 22 de la Carta Europea de Derechos Fundamentales, se afirma que “La Unión respeta la diversidad cultural, religiosa y lingüística”.

La normativa española hace referencia a la prohibición expresa de trato diferente y discriminatorio, cuando este se base en algunos de los motivos a los que se ha hecho referencia, es decir, género, raza, edad, ideología, orientación sexual, etc.

Art. 9.2 de la Constitución Española: «Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social».

Art. 14 de la Constitución Española. Principio de igualdad: «Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social».

Art. 314 del Código Penal: «Los que produzcan una grave discriminación en el empleo, público o privado, contra alguna persona por razón de su ideología, religión o creencias, su pertenencia a una etnia, raza o nación, su sexo, orientación sexual, situación familiar, enfermedad o minusvalía, por ostentar la representación legal o sindical de los trabajadores, por el parentesco con otros trabajadores de la empresa o por el uso de alguna de las lenguas oficiales dentro del Estado español, y no restablezcan la situación de igualdad ante la ley tras requerimiento o sanción administrativa, reparando los daños económicos que se hayan derivado, serán castigados con la pena de prisión de seis meses a dos años o multa de 12 a 24 meses».

Art. 4.2, c) del Estatuto de los Trabajadores: «Derecho a no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español».

Art. 17 del Estatuto de los Trabajadores, referido a la no discriminación en las relaciones laborales, dice lo siguiente: «Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad, o favorables o adversas, en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos, etc.».

Algunas organizaciones ya son conscientes de la necesidad imperiosa de gestionar la Diversidad, dando un paso más allá de los requisitos legales y valorando las diferencias de las personas.

La Gestión de la Diversidad Cultural, Requiere, por tanto, del cultivo de la tolerancia, el diálogo, la colaboración, lo cual conlleva el reconocimiento de la diferencia al tiempo que la conciencia de la unidad del género humano, para fomentar el desarrollo del intercambio cultural.

Drucker anticipaba un movimiento que va de la economía que descansaba en la mano de obra a la economía del conocimiento. Referirse al conocimiento supone hablar de creatividad y de cómo se ha convertido en el principal motor económico. En este terreno es en el que se emplaza la Diversidad Cultural, en un sentido amplio, abarcando diferencias y similitudes como Patrimonio de la Humanidad, y jugando un rol determinante como acelerador del crecimiento compartido de personas, empresas y sociedad.

El profesor Di Stephano de la Universidad de Laussane y su equipo realizaron una investigación de gran valor que permite entender el impacto de la diversidad en todas las áreas del entorno. El estudio se realizó en 6 países (Japón, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Alemania, Italia) con 72 grupos.

El resultado del estudio muestra que los equipos /grupos de personas diversos tienden al caos. Que los equipos/grupos homogéneos tienden a la obsolescencia. Y, que solo los equipos/grupos diversos que gestionan la inclusión de sus participantes son aquellos con mayor índice de creatividad, innovación y eficacia generada en la organización.

Por otro lado, la irrupción de la knowledge economy y la nueva concepción del trabajo y la innovación, que cobra fuerza con lo que Zamagni denomina, la tercera revolución industrial, la era de la innovación tecnológica otorga una relevancia especial a la gestión de la diversidad cultural. Vivimos una época que difiere sustancialmente de la de principios del siglo XX, en la que la organización del trabajo se estructuró en torno a la economía productiva y donde el rendimiento del trabajo dependía de la habilidad del empresario y empresaria para organizar su cadena de montaje.



Por el contrario, en la economía del conocimiento, el aumento de la productividad no está asociado a la explotación de la fuerza de trabajo ni a la división mecánica de las tareas, sino que la competitividad y el buen rendimiento del trabajo, depende de la capacidad de innovación de la empresa y ésta de las nuevas y buenas ideas que puedan aportar sus empleados y empleadas.

De manera que, en oposición al modelo taylorista que funcionaba como una pirámide con una jerarquía de obediencia, en la que la dirección daba las órdenes y quienes estaban en la base de la cadena de producción obedecían, y no debían pensar. La economía del conocimiento considera preciso que la empresa genere las condiciones que le permitan aprovechar todos los aportes que pueda hacer el capital humano que la compone, pues las buenas ideas no son una prerrogativa exclusiva de unas personas y no de otras. Esto supone cambiar la forma tradicional de concebir la gestión de los recursos humanos.

La cadena de mando no puede obligar a sus empleados y empleadas a que les den buenas y nuevas ideas. Para que éstas surjan y se compartan en la empresa es necesario que se dé una particular relación interpersonal e intersubjetiva entre los trabajadores y trabajadoras de la empresa y sus jefes. A decir de Zamagni, la única

forma de obtener conocimiento tácito, es a través de un tipo de relación que hoy en día se llama, relación de reciprocidad. Consideramos que dicho tipo de relación surgirá con mayor facilidad en aquellas empresas que apliquen políticas de gestión de la diversidad cultural.

La Gestión de la Diversidad Cultural es una pieza clave para consolidar la innovación como motor de crecimiento. Se trata de una práctica que promueve la cohesión social, en tanto fomenta prácticas de inclusión en igualdad de condiciones y la innovación que se genera a través del intercambio de conocimiento en grupos de trabajo heterogéneos.

En las empresas hay personas que trabajan, proveedores, clientes, procesos, gestión de personal, de recursos, gasto energético, inversión. Las empresas producen economía y riqueza. La realidad de la empresa es compleja y requiere una mirada compleja. Además hay que considerar cómo los cambios demográficos y culturales están variando la demanda de los mercados.

A nivel europeo, la población de origen migrante como fuerza de trabajo, está en crecimiento en muchos sectores, y, tal y como se señala en numerosos estudios, se necesita que siga creciendo para compensar el envejecimiento de la población activa autóctona y de nuestros sistemas de pensiones.

La población española –desde 2002 con 40.964.244 de personas según el INE– alcanzó los 46.597.205 de personas en 2011, y se estima que en 2018 superará los 49 millones de personas.

En diez años, España ha pasado de contar con solo un 2% de la población inmigrante a un 14%. Hace aproximadamente 10 años, entre 2003-2004, se recibió un gran flujo inmigratorio de Asia, América Latina y África, lo que implica que en España aún se está trabajando en la asimilación y asentación de esta nueva realidad.

En España, viven más de seis millones de personas nacidas fuera de nuestras fronteras. A su vez, la tasa de paro de los extranjeros que viven en España alcanza el 36,56%

Otra dimensión de la diversidad en el mundo laboral español, está representada por la población gitana. Los datos oficiales hablan de alrededor de un millón de españoles y españolas pertenecientes a la población gitana.

El último informe sobre Población Gitana y Empleo, publicado en 2012, muestra el impacto de la crisis económica en relación con los datos de empleo de esta población, en comparación con los que ofrecía el anterior estudio del año 2005.

En primer lugar la tasa de actividad en la población gitana (68,9% para el grupo de 16 a 65 años) es ligeramente superior a la de la población mayoritaria, y la tasa de empleo (43,8% para ese mismo intervalo de edad), es inferior en cuatro puntos a la de la población en general, mientras que la de desempleo (37,5%) es dieciséis puntos superior a la de la población general.

Además, el acceso al mercado de trabajo está demasiado marcado por el subempleo y la temporalidad, lo cual hace que el proceso de inserción sea altamente vulnerable. Hay que resaltar que entre la población gitana ocupada, casi un 26% declara como tal ocupación el “colaborar en la actividad económica familiar”, lo que pone de manifiesto una situación no normalizada.



El Gobierno de España, con ánimo de afrontar esta realidad, ha previsto en los sucesivos planes de acción para el empleo, medidas de empleo y formación específicas para los grupos más vulnerables, entre ellos la población gitana.

Hay que destacar que uno de los ámbitos prioritarios de la Estrategia Nacional para la Inclusión Social de la Población Gitana en España 2012-2020, aprobada por el Consejo de Ministros el 2 de marzo de 2012, es precisamente el acceso al empleo por cuenta ajena y propia, con especial énfasis en la igualdad de género, como se contempla también en otros planes tales como el Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración, o la Estrategia Integral contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y otras formas conexas de Intolerancia, con medidas, entre otras, en materia de formación, acceso al empleo.

También el Plan de Trabajo Plurianual 2013-2015 del Consejo para la promoción de la igualdad de trato y no discriminación de las personas por el origen racial o étnico identifica el ámbito del empleo como una de sus prioridades de actuación.

El informe de discriminación de las personas por el origen racial o étnico, analiza la evolución de la percepción de la discriminación por parte de las potenciales víctimas, destacando que 46,7% las personas encuestadas en 2011 percibieron discriminación en el empleo (3 puntos porcentuales por encima de 2010), o el Informe monográfico sobre Discriminación del Eurobarómetro 2012 que recoge que el 56% de los europeos, y el 58% de los españoles entrevistados, siente que la discriminación por motivos étnicos está muy extendida.

Conectar, colaborar, aprender y compartir son objetivos de una sociedad inteligente y próspera. Con un mercado internacionalizado, territorios llenos de diversidad, producción deslocalizada, etc. Las empresas y el resto de organizaciones necesitan, en ocasiones, una nueva mirada, una nueva agenda que les permita una transformación positiva, aunque no exenta de riesgos.

También los Ministros de la UE, competentes en materia de integración de inmigrantes, reunidos en Zaragoza en 2010 en una Conferencia Ministerial sobre este ámbito, acordaron entre otras cuestiones: considerar la diversidad cultural como una oportunidad para el progreso económico y social de Europa y como una herramienta de lucha contra la discriminación, y adoptar un planteamiento global que cuente con la participación de las principales partes interesadas para estimular la gestión de la diversidad y el intercambio de experiencias, así como las iniciativas empresariales.

Para avanzar en la GDC habrá que hacerlo en colaboración con diferentes instituciones cuya actividad impacta en la vida de las empresas: organizaciones empresariales y de autónomos, universidad, entidades locales y otras administraciones públicas, organizaciones sindicales, asociaciones gitanas y de inmigrantes, entidades del tercer sector, etc.

Sólo asumiendo desde cada espacio nuestras responsabilidades en la GDC y trabajando en red podremos crear herramientas y estrategias que permitan prever y resolver situaciones relacionadas con la GDC, con la igualdad y con la no-discriminación. Es necesario;

- Estimular las políticas de gestión de la diversidad cultural en las empresas mediante la sensibilización, promoviendo campañas que faciliten la incorporación de estas políticas en las empresas. Por ejemplo, podría valorarse positivamente a la hora de optar a concursos públicos.
- Promover, coordinar y financiar proyectos así como el impulso de pactos con las organizaciones empresariales implicadas.
- Fomentar la convivencia en todas sus áreas teniendo en cuenta la diferencia cultural.

- Contratar profesionales preparados en la diversidad cultural,
- Impulsar la contratación de mediadores/as culturales que faciliten a los/las técnicos/as su trabajo.
- Realizar campañas en las que se ponga de manifiesto que todos/as formamos parte de la sociedad, sin importar el origen.

Condenar discursos racistas, xenófobos o intolerantes.

- Integrar la perspectiva intercultural en la programación de actividades, ejecución de proyectos, contratación de personal, gestión del espacio público, etc.
- Dotar a las empresas de herramientas para la GDC en el ámbito empresarial.
- Incentivar a las empresas que incorporen medidas de gestión de la diversidad cultural.
- Fomentar la elaboración de protocolos y procedimientos sistematizados.
- Elaborar Guías para la GDC en el ámbito empresarial.
- Impulsar sistemas de acreditación de calidad en este ámbito para empresas.
- Dar soporte técnico, promover la transversalidad, el conocimiento de la realidad, la participación de los ciudadanos inmigrantes o de grupos de minorías étnicas.
- Servir de punto de información de lo que suponen las políticas de diversificación del personal, así como mostrar desde su propio ejemplo las ventajas de llevar a cabo este tipo de políticas y adecuar las distintas herramientas a la realidad de las empresas y entidades de la zona, concretando y acercando las herramientas y estudios existentes para poder concretar y facilitar la implementación de este tipo de políticas.

Además de la acción formativa, las Universidades pueden desarrollar otras acciones clave para promover la gestión de la diversidad cultural:

- Sensibilizar y dar a conocer que la sociedad es diversa y, por tanto, todas sus instituciones públicas y privadas han de reflejar esa enriquecedora pluralidad.
- Desarrollar investigaciones sobre la diversidad cultural.
- Llevar a cabo estudios de detalle y formación específica a sectores concretos tras el desarrollo de estos estudios.
- Manifestar públicamente compromiso con la diversidad cultural.

Una vez garantizada la igualdad de oportunidades, es posible considerar la diversidad como una propiedad de un colectivo que mide la heterogeneidad de sus integrantes en relación con una serie de características personales.

Características que son visibles e invisibles, ambas, en cierto modo, generadoras de diversidad. Las diferencias invisibles, aunque más inasibles que las primeras, tienen un impacto bastante tangible, e influyen en los comportamientos incluso más que las diferencias visibles.

Esta influencia puede ser negativa o positiva, en función de cómo se gestionen. Esta dinámica, que puede denominarse proceso cognitivo, implica que cada persona aporta un «esquema mental» diferente, es decir, una manera particular de percibir, interpretar y utilizar la información en su toma de decisiones. Esto hace que un mismo dato, por objetivo que sea, pueda sufrir múltiples y diversas interpretaciones, lo que lleva a que haya tantas realidades como personas.

A primera vista, este proceso parece implicar ciertos riesgos para los equipos de trabajo, ya que puede desencadenar en conflictos. Sin embargo, ante esta diversidad de interpretaciones y percepciones, la cultura de una organización sirve como una red de significados compartidos, que actúa como campo base de principios básicos que reducen la incertidumbre. Como se ha demostrado, una visión más profunda de Diversidad Cultural revela que, aunque es cierto que la igualdad de planteamientos garantiza unos niveles mínimos de eficiencia en la toma de decisiones, desaprovecha otros beneficios que resultan mucho más rentables que la homogeneidad. La diferencia es fuente de innovación y creatividad.

Conseguir crear un entorno donde expresar diferencias sea fácil pasa por crear un contexto de confianza donde las personas sientan que pueden ser ellas mismas. Esta afirmación no es baladí, puesto que en ocasiones las personas sienten que en su lugar de trabajo juegan un rol determinado, que no les permite desenvolverse abiertamente y aportar todo su potencial en su trabajo.

Por tanto, la globalización no debe entenderse como una eliminación de las raíces sino un reconocimiento de estas, porque el desarraigo implica borrar diferencias, y esto supone mermar la identidad y crear distancias insalvables entre personas. El acercamiento pasa por el reconocimiento de la otra persona, del otro grupo, de la otra empresa, de la otra sociedad. Conocer las raíces es el primer paso para conocer a la otra parte y encontrar similitudes y diferencias para poder gestionar así la Diversidad Cultural.

Sin embargo, es importante destacar que la «cultura de origen» no puede ser la explicación constante y única de las diferencias, hacerlo sería caer en el estereotipismo.

«Los estereotipos resultan de presunciones sobre un grupo o persona que construimos a partir de información que en la mayoría de casos no ha sido contrastada. Estas presunciones son inevitables y deben de reconocerse y utilizarse como hipótesis a modificar a medida que adquiramos datos nuevos y mayor experiencia.»

Pese a que los estereotipos resultan limitantes y ofensivos, es más sencillo de lo que parece recurrir a ellos cuando no se entiende lo que sucede alrededor, lo cual resulta frecuente en realidades diversas y complejas como la actual.

Por otro lado, es fácil identificarse con la cultura de un grupo al que uno se siente afiliado, al que se pertenece y con el que se tiene una identidad compartida, desde la que es fácil juzgar las diferencias de otras identidades tomando la propia como norma.

Este es un proceso natural en el ser humano sobre el que conviene reflexionar. Aquí se hace una breve mención, pero cada persona necesita ser consciente de qué estereotipos ha utilizado en alguna ocasión, sin juzgarse a uno mismo por hacerlo. Del mismo modo que las generalizaciones, los estereotipos ayudan a comprender el entorno, reduciendo su complejidad.

Cox define el estereotipismo como «una generalización distorsionada y fija que se hace sobre los miembros de un grupo determinado» y con el que no suele compartir una identidad, de ahí la necesidad de recurrir a las etiquetas del estereotipo como recurso para reducir la incertidumbre de lo desconocido, evaluando la diferencia como algo negativo.



Para gestionar la Diversidad Cultural los estereotipos no deben ser eliminados, sino tomados como señal de que necesitamos conocer más a la otra parte para reconocer y entender sus diferencias, en lugar de verlas como una barrera entre ellos y nosotros.

La cuestión clave respecto a la diversa realidad social en España –que está asentando sus bases– es, por tanto, «¿qué estamos aprendiendo?» y «¿cómo se asimila esta diversidad creciente?».

Diversidad que, para un país que ya no es tan joven como lo era hace 30 años, requiere mayores tiempos de adaptación y asimilación de la base que se ha construido con esfuerzo de instituciones, empresas y personas, para situar a España en un nivel muy por encima del que se encontraba. Pero esta Diversidad Cultural es una realidad relativamente joven en España y es probable que aún se esté viviendo un proceso de asimilación y de negociación cultural.

Estos datos dejan patente la necesidad de encontrar nuevas formas de trabajar que integren la Gestión de la Diversidad Cultural en su forma de hacer las cosas. No solo porque es necesario, pues la realidad social, como se ha visto, ha cambiado, sino porque es rentable, aunque no en el sentido limitante en que la palabra se ha venido utilizando –a nivel económico y a corto plazo–, sino rentable en el sentido más amplio de la palabra, creando valor económico y social en el corto y en el largo plazo no exclusivamente para las empresas, sino para las personas y la sociedad, de una manera sostenible.

# Casos de éxito y buenas prácticas



Fundación Diversidad a través del contacto directo con empresas de diferentes sectores y tamaños es partícipe de la rápida evolución que las empresas están llevando a cabo en esta materia, empresas que no sólo trabajan en modelos de Gestión de la Diversidad sino que se encuentran en una búsqueda continua de nuevas estrategias para gestionar sus equipos, consiguiendo con ello obtener el máximo rendimiento de los mismos, innovando en procesos y servicios al mismo tiempo que permiten que la plantilla se encuentre integrada y satisfecha con el trato recibido.

Para ello recurren a diversas herramientas que les permiten fortalecer las estructuras creadas para la gestión de la diversidad en su plantilla, poniendo en marcha Programas de Gestión de la Diversidad compuestos por comités específicos y/o comisiones de seguimiento. Comités o comisiones que contribuyen al enriquecimiento de los programas a través del conocimiento de los diferentes colectivos y el intercambio de ideas, permitiendo mantener programas flexibles que permiten la interacción entre las diferentes diversidades que conviven en la empresa e incluso adelantarse a nuevas necesidades.

Poniendo en marcha diferentes actividades que contribuyen al fin buscado, tales como:

| Actividades  |   |
|--|---|
|  | Plan de Comunicación  |
|  | Encuestas: Clima Laboral, Índice de utilización, Percepción |
|  | Programas de Sensibilización                                |
|  | Programas de Capacitación (mentoring y formación)           |
|  | Formación en el uso del Lenguaje Inclusivo y Leyes Sociales |

A modo de conclusión de nuestro contacto con las empresas firmantes, podemos decir que nuestra percepción es que crean entornos de trabajo inclusivos a través de una gestión eficaz y real de la Diversidad de la plantilla lo que permite lograr el enriquecimiento de la misma y les convierte en un buen lugar para trabajar. Aunque esto no es solo una acción de “buena fe” sino una necesidad derivada de los nuevos ambientes laborales que son cada vez más sofisticados, complejos y competitivos. Para obtener el éxito bajo esta realidad, las empresas necesitan adaptarse a las necesidades del mercado, poniendo en marcha nuevos servicios o productos a disposición de sus clientes.

Además, las empresas comprometidas con las personas y focalizadas en la competitividad ya no ven la diversidad y la inclusión como algo separado de su actividad productiva, sino que son conscientes de la fuente de riqueza que representa tener una plantilla diversa - con sus diferentes formas de pensar, de sentir o de vivir - que les hace ser más competitivos al tener mayor creatividad = capacidad de innovación, así como a retener y atraer el talento y mantener y captar clientes.

Con todo lo anterior y como continuidad al del programa PROGRESS (2007-2013) de la UE. con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, la organización de los “I Reconocimientos en Gestión de la Diversidad Empresarial” no podía dejar pasar la oportunidad y analizar cuantitativamente cuales son las prácticas que las empresas finalistas a estos galardones llevan a cabo en esta materia.

En definitiva, el propósito es indagar, a través de la selección de las mejores prácticas presentadas por las propias empresas a estos I Reconocimientos qué acciones se están llevando a cabo en los programas relacionados con la Gestión de la Diversidad, para en ediciones posteriores poder comprobar cuál ha sido su evolución y cuáles son las medidas de gestión más adoptadas por las empresas españolas.

Como se podrá comprobar a través de los datos aportados por las empresas que comparten su experiencia en este informe, la combinación de agudeza directiva y de gestión adecuada de la diversidad supone indudablemente una nueva forma de optimizar el talento corporativo en un momento en que cada empresa tiene que desarrollar sus maneras de acrecentarlo. En este aspecto, la política de la diversidad e inclusión está siendo diseñada específicamente, y así cabe apreciarlo en los casos de éxito presentados, también como una herramienta de reclutamiento y retención determinante, ayudando así a ampliar la disponibilidad del talento de la empresa, al tiempo que se configuran entornos laborales inclusivos.

El análisis realizado nos ha permitido constatar que el 100 % de las candidaturas presentadas coinciden en destacar que la Gestión de la Diversidad forma parte de la estrategia de negocio, así como la gestión de la imagen externa e interna, del desarrollo del producto o servicio y del reclutamiento de talento. Al mismo tiempo que se trabaja la promoción y descubrimiento de líderes que tienen un pensamiento proactivo. Por lo tanto, queda patente que la Gestión de la Diversidad, ya no se encuentra bajo la exclusiva responsabilidad del área de RRHH, sino que puede ser considerada como un centro de beneficios medible y que se conecta directamente a la creación del rendimiento y de cada negocio.

Respecto a los tipos de diversidad existentes en la plantilla presentamos a continuación en qué medida se están abordando a través de las políticas implantadas en cada Organización. No obstante, a pesar de encontrar empresas que no trabajan todas las diversidades como áreas prioritarias, hemos podido constatar la existencia de una necesidad de mejora y continuo cambio para lograr implantar políticas adaptadas a todos los tipos de diversidad existentes en la empresa:

- El **100%** de las empresas contempla en sus políticas de gestión de la diversidad, las áreas de **Género y Discapacidad**.



- El **83,33%**, incluye líneas de actuación en relación a la **Diversidad Generacional y Cultural**.



- El **75%** de las empresas trabaja también la Diversidad en relación a la **Orientación Sexual (LGTB)**



- En el último lugar, hemos encontrado que solo el **58,33%** trabaja la diversidad en relación al **Origen étnico de la plantilla**.



En relación a las principales políticas en gestión de diversidad, podemos observar como **el 66,66% de las empresas cuentan con un Plan de Diversidad específico** para su Organización, mientras que **el 33,34% lo tiene integrado dentro de su Plan de Igualdad**.

No obstante, nos encontramos que en muchas ocasiones el Plan de Igualdad sirve de base para construir y afianzar las líneas de nuevas políticas de Diversidad a instaurar en la empresa. En esta línea, a través de los Planes de Igualdad se llevan a cabo los seguimientos correspondientes con la intención de evaluar las medidas implantadas y la evolución de las mismas. Estos seguimientos son controlados desde los Comités de

Diversidad formados por directivos de diferentes áreas, y por las Comisiones de evaluación creadas para tal fin. En este sentido, se celebran reuniones periódicas con los equipos de diversidad para controlar las medidas desarrolladas, evolución y resultados cuantitativos y cualitativos. Todas estas medidas de evaluación y seguimiento son complementadas teniendo en cuenta las aportaciones de los empleados y de las empleadas, a través de los datos obtenidos en **las encuestas de clima laboral** en las que se incluyen entre sus ítems un índice específico de diversidad. De esta manera, **el 75 % de las empresas** está obteniendo de una forma directa la opinión y nivel de satisfacción de la plantilla, pudiendo modificar su hoja de ruta en función de los resultados que se analizan tras la recogida de información.

### “Champion de Diversidad” o “Embajadores de Diversidad”

“El **25%** de las Organizaciones ha creado una figura específica como representante de Diversidad



Teniendo en cuenta la relevancia de las iniciativas que se incorporan en los Planes de Gestión de Discapacidad y con el objetivo de apoyarlas y promoverlas adecuadamente, **el 25% de las Organizaciones ha creado una figura específica como representante de Diversidad** que en algunas empresas se denominan “Champion de Diversidad” o “Embajadores de Diversidad”. En las empresas con sedes en otros países, se configura un “Champion de Diversidad” por cada país en el que están presentes. La responsabilidad de esta figura es la gestión de la Diversidad dentro de la organización, promoviendo la comprensión de las múltiples habilidades que pueden ofrecer cada grupo de personas y cómo estar preparados para recibirlas.

Otra de las iniciativas de inclusión que está teniendo un alto valor por parte de la plantilla, es aquella referida a las redes de grupos de empleados/as. En este sentido, **el 33,33% de estas empresas han creado comunidades** formadas por diferentes grupos unidos por una característica común (en algunas empresas se les denomina Círculos de Empleados/as, Grupos de Diversidad o Comunidad Diversa) Estos grupos están abiertos a toda la plantilla y se crean con la intención de compartir experiencias y conocimientos entre sus participantes, no siendo necesario cumplir un requisito para pertenecer a alguno de ellos, y pudiendo pertenecer a varios grupos al mismo tiempo. El fin último es promover la diversidad para lograr el enriquecimiento interpersonal que les permita a estas empresas contar con equipos más creativos y motivados, capaces de sintonizar con las necesidades de la amplia diversidad que caracteriza a sus respectivos clientes.

### Círculos de Empleados/as, Grupos de Diversidad o Comunidad Diversa

“El **33,33%** de estas empresas han creado comunidades formadas por diferentes grupos unidos por una característica común”



“El **75%** de las empresas utilizan **encuestas de clima laboral** como complemento a las medidas de evaluación y seguimiento, incluyendo entre sus ítems un índice específico de diversidad”

En relación a las herramientas de gestión más usadas por las empresas, exponemos a continuación un listado de aquellas herramientas con mayor uso y practicidad:

### Herramientas de Gestión de la Diversidad

- Intranet para la plantilla con acceso a los documentos de Política de Igualdad y Estrategia de Diversidad.
- Acciones de sensibilización y formación en torno a las políticas de Diversidad e Inclusión: cursos de formación, videos de sensibilización.
- Grupos de buenas prácticas para intercambio de ideas y experiencias.
- Canal interno de denuncia.
- Guías para la equidad en la selección.
- Programas de acogida y sensibilización hacia la diversidad.
- Plan de Sucesión.
- Formación específica en mediación intercultural.
- Aula de idiomas/traducciones.



**accenture**

**ACCENTURE**



|  |   |
|--|---|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.   |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | Accenture S.L.  |
| Tamaño de la empresa                             | Más de 9.000 personas en España y unos 336.000 a nivel mundial.   |
| Composición de su personal                       | Nuestra plantilla en España está formada por: 38% de mujeres, 60 titulaciones distintas. Una suma de más de 50 nacionalidades y distintas generaciones trabajando juntas. |
| Sector   | Accenture es una compañía líder de servicios profesionales con capacidades en consultoría, estrategia, digital, tecnología y operaciones.                                 |
| Área territorial                                 | Global.   |



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

La diversidad de nuestro colectivo de profesionales es lo que hace que Accenture sea especial. Con más de 336.000 profesionales en el mundo, repartidos en más de 200 ciudades en más de 120 países. Con 4 generaciones trabajando conjuntamente, culturas diferentes, religiones diferentes, ... España es un el reflejo de nuestra diversidad a nivel mundial: un 38% de mujeres, con 60 titulaciones distintas, 50 nacionalidades, diferentes generaciones, equipos multiculturales, ...

En esta línea, nuestro perfil hace que la diversidad y la inclusión sean para Accenture un objetivo estratégico. De hecho, la diversidad de nuestros profesionales es un espejo de la diversidad de las comunidades en las que operamos, de los clientes para los que trabajamos, y de los proveedores y terceras partes con los que hacemos negocios.

La gestión de la diversidad se concibe como una gestión estratégica. Realmente no es otra cosa que la atracción y retención del talento, lo que necesitamos para tener éxito y ser capaces de proporcionar servicios de alto valor añadido a nuestros clientes. Nuestro foco se realiza en diversos ámbitos de actuación: mujeres, LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales), origen étnico, discapacidad, cultura y otros dependiendo del país (edad, religión, ...)

### Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas

En el caso de España nuestra principal actividad se realiza en los siguientes aspectos:

1. Mujeres. Con un foco muy especial desde la atracción, donde tenemos targets de contratación y programas específicos, hasta el seguimiento durante toda su carrera con nosotros.
2. Discapacidad. Las personas con capacidades diferentes son objeto de un foco muy importante en Accenture, con programas para eliminar sus barreras y facilitar la integración en nuestros equipos.
3. Colectivo LGBT. Como parte de nuestro colectivo de empleados/as, ponemos especial atención en asegurar la no discriminación de las personas pertenecientes al grupo de lesbianas, gays, bisexuales y transexuales.

## Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas

4. Diversidad cultural. Nuestros profesionales, desde el momento en el que se incorporan con nosotros, empiezan a “vivir” el trabajo multicultural. Nuestra dimensión como empresa global, y el trabajo en equipos virtuales hace que nuestro día a día contemple el trabajo con equipos multidisciplinares de culturas muy dispares, tanto en equipos que trabajan en la misma ubicación como en distintas localizaciones.

Adicionalmente, dentro del área de Diversidad e Inclusión se desarrollan nuestras políticas de Flexibilidad, con el objetivo de facilitar la conciliación personal y profesional de todo nuestro colectivo, independientemente de su género, capacidad, orientación sexual u origen.

## Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad

Accenture define cada año, tanto a nivel global como específicamente en España, objetivos para cada una de las áreas de actuación dentro del ámbito de Diversidad e Inclusión:

### 1. Mujeres.

- Porcentaje de contratación.
- Definición e implantación de programas específicos de liderazgo y desarrollo.
- Comunidades y redes internas dirigidas específicamente a mujeres.
- Formación específica.
- Seguimiento de los Planes de Sucesión, con foco especial en mujeres candidatas a ocupar puestos clave dentro de la organización.
- Colaboración con asociaciones externas relevantes en los mercados locales.
- Plan de Igualdad (específico para España).
- Potenciación de nuestra plataforma global de mujeres: Defining success – Your way.
- Celebración del Día Internacional de la Mujer.

### 2. Personas con discapacidad.

- Adaptación de puestos de trabajo para eliminar sus barreras, con la involucración activa de nuestro departamento de Servicio Médico y Prevención de Riesgos.
- Asistencia personalizada de nuestro Servicio Médico.
- Ayudas económicas dirigidas a facilitar su integración social y laboral.



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

**Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad**

- Concienciación a todo el colectivo de profesionales de Accenture mediante actividades y cursos online.
- Cursos de formación al colectivo de discapacidad para facilitar su acceso al mundo laboral (dirigida a profesionales que todavía no son empleados de Accenture).
- Celebración del Día de la Discapacidad.

### 3. LGBT.

- Definición y difusión de políticas de no discriminación.
- Campaña LGBT Ally de apoyo al colectivo.
- Red global LGBT y local en España, esponsorizadas por líderes locales.
- Difusión de artículos y eventos en nuestra página LGBT en España.
- Celebración del mes del orgullo.

### 4. Diversidad cultural.

- Comprender y crear puentes entre las diferentes culturas.
- Capacitar a los equipos para actuar de forma adecuada para facilitar el desempeño y el aprendizaje entre los diversos grupos interculturales.
- Crear una red de Cross-cultural Diversity con Champions y Sponsors. Adicionalmente, el equipo de Diversidad ha puesto en marcha la iniciativa FlexPlaceToWork, un conjunto de facilidades dirigidas a toda la plantilla para facilitar la flexibilidad de su trabajo. Nuestro objetivo es, cada año, aumentar dichas facilidades, que quedan recogidas en el último punto.

**Colectivos con y para los que se trabaja**

La organización de Diversidad e Inclusión fue creada formalmente en Accenture en el año 2003 (la red de mujeres existía ya desde 1999), con un líder global que reporta directamente al CEO y con líderes locales que se responsabilizan de adaptar las medidas globales al mercado local, así como identificar e implantar iniciativas específicas en función de las necesidades de cada uno de los países.

La Diversidad es parte del ADN de Accenture. Nuestros valores empresariales, en especial el que hace referencia al “respeto al individuo”, concibe la aceptación y la inclusión de distintos perfiles en equipos multidisciplinares.

## Colectivos con y para los que se trabaja

De hecho, para Accenture la Diversidad es una prioridad estratégica, definida como tal dentro de nuestro Talent Ambition.

Por este motivo, el área de Diversidad se encarga de comprometer e involucrar activamente a todos los profesionales de nuestra organización para asegurar que se valoran las distintas contribuciones y se fomenta un entorno abierto e inclusivo y se trata a todas nuestras personas con respeto, tal como se recoge en nuestros Valores.

A nivel global, el ámbito de Diversidad e Inclusión incluye: mujeres, diversidad étnica, LGBT, personas con discapacidad, flexibilidad y otros dependiendo de la región (religión, generación, experiencia, ...)

## Medidas de evaluación de los resultados

- Mujeres.
  - Plantilla con más 3000 profesionales mujeres en España.
  - Equipo ejecutivo compuesto por 30% mujeres.
  - 100% de equiparación salarial entre sexos.
  - Edad media: mujeres 35 años vs. 34 años hombres.
  - Reincorporación 100% mujeres tras baja maternal.
  - Promedio antigüedad: 8 años mujeres vs. 8 años hombres.
  - 34% de las nuevas incorporaciones fueron mujeres.
- LGBT.
  - Miembros de la red / eventos programados.
  - Cursos realizados de concienciación (dirigidos a todos los profesionales).
- Discapacidad.
  - Cursos realizados (Fundación Accenture) a personas con discapacidad / personas formadas para acceder al mercado laboral.
  - Formación / concienciación (dirigidos a todos los profesionales).
  - LISMI.
  - Solicitudes y ayudas técnicas solicitadas.
  - Solicitudes económicas (para empleados e hijos con discapacidad) solicitadas.





# AIRBUS



|  |  |
|--|--|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.  |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | Airbus Group.  |
| Tamaño de la empresa                             | 11.134 en España y 144.061 a nivel mundial.  |
| Composición de su personal                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 17,2 % mujeres / 83,8 % hombres.</li> <li>- 135 nacionalidades.</li> <li>- 82,8% (30-59 años).</li> </ul> |
| Sector   | Aeronáutico.   |
| Área territorial                                 | 10 centros en España - Multinacional.  |



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

La Diversidad es visible en nuestra plantilla y en nuestras acciones del día a día en el Grupo Airbus. En la actualidad, medimos nuestro progreso en función de nuestros objetivos con respecto al número de mujeres contratadas, el acceso de mujeres a puestos de dirección, jóvenes licenciados, discapacitados y no nacionales, como una parte integral de nuestra estrategia para alcanzar nuestros objetivos de globalización, aumentar los clientes, cercanía con nuestros proveedores, innovación y excelencia técnica.

No obstante, diversificar la plantilla significa tener que gestionar esta Diversidad para poder satisfacer las necesidades de los distintos empleados y obtener un mayor rendimiento y creatividad; hoy tenemos la oportunidad de crear un entorno de trabajo inclusivo donde se respeten las diferencias y todo el mundo pueda aportar su propio valor añadido para alcanzar nuestros exigentes objetivos estratégicos.

Diversidad e Inclusión son aspectos necesarios en una empresa, ya que la búsqueda por los mejores talentos, los cambios demográficos y la globalización, nos lleva a asegurarnos a mantener una plantilla comprometida y diversa para aumentar nuestra ventaja competitiva.

La Diversidad e Inclusión se basa en un profundo y continuo cambio de comportamiento, apoyado por unos procesos y políticas adaptadas a todos los niveles de la empresa. Como cualquier otro cambio cultural, tenemos que eliminar las barreras y adaptar los procesos y sistemas organizativos para apoyar nuestra política de Diversidad.

Esto es responsabilidad de todos. La Diversidad e Inclusión forman parte de nuestro entorno. Todos podemos ayudar en su gestión y así crear un lugar de trabajo inclusivo para todos/as.

### Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas

En Airbus Group estructuramos el ámbito de la Diversidad en 4 bloques principales:

- Diversidad Socio-Cultural: Aumentar la contratación de candidatos/as de procedencia internacional y de poblaciones con un bajo índice de representación actual. Objetivo de contratación de No Nacionales: 20%.
- Discapacidad: Respetar y apoyar a empleados/as con discapacidad, ampliando las oportunidades de trabajo, adaptando los puestos y mejorando el entorno laboral.



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad Intergeneracional: Aumentar la contratación de generaciones más jóvenes y crear políticas que faciliten las relaciones de trabajo entre generaciones diferentes pero con objetivos comunes, dando cauce a las expectativas profesionales y alentar el aprendizaje mediante la transferencia de conocimientos. Actualmente estamos trabajando en una política de desarrollo profesional para seniors: acciones de reverse mentoring o Tutoring.</li> <li>- Diversidad de género: Aumentar la presencia de mujeres en la empresa (objetivo de contratación: 30% mujeres) y dar un mayor apoyo a su desarrollo profesional. Incrementar el número de mujeres en puestos directivos ( 20% en 2020).</li> </ul> |
| <p><b>Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad</b></p>         | <p>Objetivos estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de comportamiento: defender y liderar un cambio en relación con D&amp;I dentro de la empresa. Cambio de mentalidades, percepciones y comportamientos.</li> <li>2. Eliminación de barreras: garantizar procesos eficaces, herramientas y políticas efectivas y eliminar las barreras en el sistema.</li> <li>3. Iniciativa propia: alentar y apoyar la implicación de los empleados y las empleadas en la organización.</li> <li>4. Referencia interna y externa: aprovechar las mejores prácticas globales a nivel interno y externo, estableciendo asociaciones y referentes.</li> </ol>  |
| <p><b>Colectivos con y para los que se trabaja</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres.</li> <li>- Personas con discapacidad.</li> <li>- Distintas procedencias (no nacionales), creencias y culturas.</li> <li>- Mayores de 55 años.</li> <li>- Jóvenes recién incorporados/as a la compañía.</li> </ul>  |
| <p><b>Medidas de evaluación de los resultados</b></p>  | <p>Anualmente establecemos KPI´s relacionados sobre todo con el reclutamiento y la selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juniors: 20% jóvenes graduados/as.</li> <li>- Mujeres: 30% contratación anual de mujeres. 20% mujeres en puestos directivos en 2020</li> <li>- Discapacidad: 2% personas con discapacidad en plantilla. Becas de discapacidad</li> <li>- No Nacionales: 20% contratación de No Nacionales.</li> </ul>   |





|  |   |
|--|---|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.   |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | AXA Seguros Generales, S.A. de Seguros y Reaseguros.              |
| Tamaño de la empresa                             | Gran Empresa  |
| Composición de su personal                       | - 58,3 % mujeres /41,7 % hombres.<br>- 2,4% diversidad funcional. |
| Sector   | Seguros y financiero.   |
| Área territorial                                 | España y 58 países más.   |

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

Para AXA la gestión de la Diversidad no es una opción, sino que forma parte de nuestro ADN empresarial, ya que no sólo tiene impacto sobre sus resultados, sino que también contribuye a la sostenibilidad futura de la compañía. Contar con equipos diversos fomenta el enriquecimiento personal, la innovación y es la clave para poder anticiparse a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, la vertiginosa evolución tecnológica y la transformación de nuestros stakeholders. En definitiva, es una ventaja competitiva ante nuevos mercados cada vez más globales y cambiantes y un factor de crecimiento cultural para nuestros empleados y empleadas.

La gestión de la Diversidad e Inclusión en AXA está regulada por diferentes políticas que recogen la igualdad de oportunidades y fomento de un entorno inclusivo en la compañía (ej. el plan estratégico, plan de Igualdad, Código de Conducta, etc.) tanto a nivel local (España) como en el Grupo.

Para poner en marcha y materializar las políticas desarrolladas, la compañía cuenta con un equipo específico de Diversidad e Inclusión dentro de la Dirección de RRHH además del ya existente de Responsabilidad Corporativa, que desarrolla cuatro pilares de forma prioritaria: discapacidad, género y conciliación, diversidad por orientación sexual y diversidad generacional.

AXA cuenta, además, con dos órganos de gestión: el Council de Diversidad, formado por directivos de distintas áreas y miembros del Comité Ejecutivo de AXA, que supervisa el Plan de Diversidad; y el grupo de Embajadores de Diversidad, de carácter operativo cuya misión principal es impulsar, dinamizar y ejecutar acciones, junto a Recursos Humanos, con mayor capilaridad en la compañía. AXA cuenta, además, con un "Champion de Diversidad", miembro del Comité Ejecutivo de la compañía y máximo representante de la materia.

### **Diversidad e Inclusión: ADN de nuestra cultura**

AXA fomenta una cultura inclusiva común el ADN que los miembros de la organización compartimos aportando un valor diferencial, a través de acciones de sensibilización y formación en torno a las políticas de Diversidad e Inclusión.

Los empleados/as participan e impulsan debates a través de una intranet corporativa 2.0, donde se ha creado una Comunidad de Diversidad e Inclusión.

Adicionalmente, y con el objetivo de incrementar la sensibilización sobre la estrategia de D&I, celebramos el Día de la Diversidad AXA, en el cual se llevan a cabo talleres formativos, mesas redondas y otro tipo de actividades con el fin de sensibilizar en dicha materia a toda la compañía.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

Un ejemplo genérico que recoge la esencia de la Diversidad e Inclusión en AXA España es el vídeo titulado “En AXA nos ponemos en los zapatos del otro” que se puede ver a través de siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=e4oZljh39PU>

Por último, como muestra de su compromiso por la Diversidad e Inclusión AXA España firmó ya en 2009 el Chárter de la Diversidad, reforzando su compromiso por seguir creciendo como empresa Diversa e Inclusiva.

La estrategia de Diversidad e Inclusión se desarrolla en cuatro pilares:

### I. Gestión de la Diversidad Funcional

#### • Atracción de Talento diverso:

AXA desarrolla acciones de Employer Branding inclusivo focalizado a la captación de talento diverso. Para ello, todos los años elabora el Plan Estratégico de Reclutamiento presentado a Comité Ejecutivo donde recoge un análisis de la situación actual de la plantilla con discapacidad y reúne las acciones específicas que se realizarán el siguiente año para consolidar e incrementar el número de personas con capacidades diferentes.

Una de las palancas para posicionarse como empresa empleadora de referencia es a través de una activa colaboración con fundaciones referentes. En este sentido en 2007 firma el Convenio Inserta con Fundación ONCE, con el compromiso de incorporar a 40 empleados con Discapacidad en el plazo de 4 años. El objetivo fue superado y actualmente ha renovado el acuerdo comprometiéndose a sumar un total de 90 incorporaciones hasta el año 2018. Actualmente, AXA supera el 2% de incorporación directa a plantilla de personas con capacidades diferentes indicado por la LGD (Ley General de Discapacidad). Por otro lado, AXA colabora con otros agentes de inserción laboral y formación dentro del ámbito de la discapacidad, como son Fundaciones especializadas, servicios de atención al estudiante con discapacidad de diferentes universidades y portales web específicos para la selección de personas con discapacidad.

AXA, además, trabaja desde 2012 con Fundación ONCE, el Comité Paralímpico Español y CSD para promover la inserción laboral de deportistas de élite con discapacidad. El objetivo del Programa es facilitar el desarrollo profesional y la integración laboral de los deportistas que participaron en los Juegos Paralímpicos de Londres 2012, una vez finalizada su trayectoria deportiva.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

Dentro de su estrategia de Employer Branding, AXA ha participado por sexto año consecutivo en la Feria de Discapacidad de Empleo de Madrid y desde su creación y por cuarto año consecutivo en la Feria de Discapacidad y Empleo de Barcelona. En estas ferias, además de representantes del departamento de Recursos Humanos, participan empleados/as y directivos/as de otras áreas como acción de sensibilización en esta materia.

Todos los procesos de selección externos de la compañía están abiertos a perfiles con y sin discapacidad indistintamente. Con el ánimo de favorecer la integración en todas las áreas, no existe un cupo de posiciones o perfiles específicos asignados a personas con discapacidad. Por lo tanto, cualquier proceso de selección es susceptible de ser cubierto por personas con discapacidad y para que ello suceda, se da la máxima difusión posible a las ofertas de empleo en los canales disponibles para este colectivo. A lo largo del proceso de selección, existen una serie de mecanismos y procedimientos para asegurar la adaptación al puesto y la idoneidad del perfil. En igualdad de condiciones siempre se apuesta por la discapacidad o por el perfil que represente al colectivo minoritario en la compañía.

- **Cultura inclusiva y Discapacidad:**

AXA ha desarrollado diferentes acciones para fomentar una cultura inclusiva vinculada a la discapacidad. En primer lugar se realizó una evaluación para identificar las necesidades prioritarias de la compañía en esta materia y determinar su grado de madurez. Este análisis hizo que la compañía se centrara en acciones de sensibilización internas para acercar la discapacidad al empleado/a desde diferentes perspectivas. Por un lado, se facilitó un servicio de soporte íntegro a los/as empleados/as a través de una consultora externa para que resolvieran cualquier duda que pudieran tener sobre la discapacidad, así como asesoramiento sobre el proceso de gestión y solicitud del grado de discapacidad para nuestra plantilla y sus familiares. Por otro lado, se realizaron diversos talleres y formaciones al personal directivos y manager de cara a destacar el aporte positivo de la discapacidad a la compañía y la gestión de la discapacidad en sus equipos.

Actualmente, todos los equipos tienen o han tenido contacto con compañeros/as con discapacidad y esta acción sensibilizadora y preparatoria, tiene lugar sólo cuando la incorporación de un nuevo empleado/a requiere de unas medidas de adaptación especiales y de comunicación de las mismas al resto del equipo.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

Todos los años AXA realiza acciones específicas para celebrar su “Día de la Diversidad” y también el “Día Internacional de las Personas con Discapacidad”. Estas acciones tienen como fin la sensibilización y ampliación de conocimientos sobre discapacidades concretas para la plantilla de AXA e integrar a personas que tenga alguna discapacidad. Por ejemplo, durante el Día Internacional de las Personas con Discapacidad en 2014 se presentó una nueva colaboración con la Fundación ONCE para tener un puesto de venta del cupón en la sede de Madrid. Además, se realizó una visita a las instalaciones de la Escuela de Perros Guía de la ONCE por parte de empleados.

La gestión de la Discapacidad en AXA España y su evolución a lo largo de los últimos años, ha sido reconocida a nivel del grupo AXA, creando una “best practice” que es referente para otras empresas del grupo a nivel internacional.

- **Responsabilidad Corporativa/Discapacidad:**

Para AXA, como aseguradora, la protección a sus clientes frente a los riesgos y lo inesperado forma parte del núcleo esencial de su misión. Por eso se compromete a hacer uso de su experiencia y recursos para mejorar la comprensión de los riesgos a los que tienen que hacer frente tanto las personas como la sociedad en su conjunto. Y eso lo hace mediante proyectos de Prevención de riesgos a través de la Investigación y la Educación, clave de su estrategia Responsabilidad Corporativa.

Estos proyectos se llevan a cabo, principalmente en España, a través de la Fundación AXA, que canaliza toda la acción de la compañía hacia la sociedad; y de la asociación de voluntariado corporativo AXA de Todo Corazón, que lleva a cabo todas las acciones solidarias de AXA.

Las dos principales iniciativas de la Fundación AXA buscan por un lado promover la Prevención en Seguridad Vial, a través de la Plataforma Ponle Freno, y por otro la Salud, mediante la Asociación para el estudio de la Lesión Medular Espinal (Aesleme), así como a través del Instituto Guttmann y la investigación de Constantes y Vitales. Realizándose los estudios de Prevención en Seguridad Vial y de Salud de la mano del grupo Atresmedia.

Además AXA es uno de los principales patrocinadores del Equipo Paralímpico Español desde el año 2007 e impulsor del primer equipo de promesas paralímpicas de natación, una iniciativa que apoya a jóvenes deportistas en su lucha por alcanzar el plan ADOP. Por otra parte, en octubre de 2010, la

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) y la Fundación Universidad Carlos III de Madrid firmaron un Convenio Marco de colaboración con AXA, que supuso la creación de la Cátedra AXA de Análisis, Comprensión y Prevención del Riesgo. También cabe destacar que la Fundación AXA, ha patrocinado la V Bienal de Arte Contemporáneo de la Fundación ONCE cuyo objetivo primordial es reconocer y difundir la obra de artistas con algún tipo de discapacidad o de aquellos que encuentran en la discapacidad su inspiración.

En otro orden de cosas, la Fundación AXA y la Fundación ONCE sellaron en 2014 un acuerdo de colaboración para elaborar un estudio sociológico sobre la incidencia de la soledad en España.

Durante los últimos meses, además, la Fundación AXA ha impulsado una exposición única en el mundo junto al Museo del Prado, "Hoy toca el Prado" en el que a través de reproducciones se acercan grandes obras de arte a personas invidentes.

Para más información relacionada con las acciones desarrolladas en materia de Responsabilidad Corporativa AXA consultar su memoria en el siguiente link: [http://www.axa.es/boletinesmail/memoria/2014/pdf/memoria\\_axa.pdf](http://www.axa.es/boletinesmail/memoria/2014/pdf/memoria_axa.pdf)

#### • Desarrollo de Producto:

AXA España desarrolló en 2011 el Seguro de Vida exclusivo para Diabéticos. Gracias a este producto, los más de 4,6 millones de españoles/as mayores de 18 años (el 12% de la población) que sufren esta enfermedad podrán contratar de forma inmediata un seguro de vida con una prima personalizada a su estado de salud, un capital asegurado de hasta 200.000 euros y una completa gama de servicios médicos gratuitos, a través de una línea de atención telefónica las 24 horas del día, los 365 días del año.

Otro producto que AXA desarrolló en 2013 fue el seguro de Vida Solidario Discapacidad. Dicho producto es un seguro de vida colectivo dirigido a padres, madres o tutores con familiares a su cargo con discapacidad que, además de protegerles de los casos de fallecimiento o incapacidad permanente absoluta, hace posible que la institución a la que pertenece su familiar discapacitado participe de los beneficios de la póliza para financiar obras sociales.

#### 2. Gestión de la Diversidad de Género y Conciliación

En AXA la Igualdad de género y conciliación es una prioridad estratégica. Por ello, en 2009, y como pioneros/as en el sector, firman el primer Plan de Igualdad y como muestra de su firme compromiso por la igualdad en

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

2014 firma con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad dos acuerdos de colaboración por el que la aseguradora se compromete a adoptar las medidas necesarias para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y en comités de dirección así como para fomentar la participación equilibrada de hombres y mujeres en su Consejo de Administración.

Algunos de los puntos clave en nuestra estrategia para el fomento de la igualdad por razón de género y conciliación son:

- Equidad de género en los programas internos de gestión del talento.
- Gestión del CV anónimo. En los procesos de selección, en los CVs se omiten los datos de género, estado civil... en las candidaturas finalistas que se presentan al manager de negocio.
- Desarrollo e implementación de un programa de desarrollo específico para mujeres "AXA Sponsorship Tándem" a través del cual cada miembro del Comité Ejecutivo sponsoriza a 2 empleadas durante un año y medio para promover el desarrollo de mujeres a posiciones directivas.
- Acciones de Sensibilización, como por ejemplo celebración todos los años del Día Internacional de la Mujer.
- Protocolo de actuación ante situaciones de violencia de género que permite una reducción de jornada durante un periodo máximo de 3 meses sin que dicha reducción afecte al salario.
- Protocolo en caso de acoso sexual.
- Baja maternal: las empleadas podrán llegar a cobrar el 100% de su retribución variable independientemente de su permanencia activa en el puesto.
- Acceso a la formación On Line para trabajadoras en situación de baja maternal.
- Normativa específica de Conciliación publicada en una circular en 2012 y que recoge una serie de medidas para conseguir un mayor equilibrio entre la vida profesional y la vida personal, de cara a fomentar la igualdad de género y de capacidades diferentes a efectos de desarrollo profesional y satisfacción en el ámbito del trabajo.
- Normativa de Lactancia acumulada por encima de lo legalmente establecido tanto para partos individuales como múltiples. Ejemplo: se duplica la lactancia acumulada en caso de parto múltiple.
- Ampliación de 4 días del permiso paternal establecido legalmente, para fomentar la igualdad de género.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

- Por último y no por ello menos importante, resaltar el proyecto de Teletrabajo AXA. El objetivo de este proyecto piloto es conseguir que la plantilla tenga la opción de teletrabajar para lograr una mayor conciliación de su vida profesional y personal. Actualmente un 23% de la plantilla trabaja en esta modalidad y el objetivo es en los próximos años expandir esta modalidad de trabajo para el resto de colaboradores/as.

### 3. Gestión de la Diversidad de Orientación Sexual

El colectivo LGTB (Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales) que representa en torno a un 10% de la población, todavía encuentra barreras a la hora de expresar libremente su condición sexual, especialmente en entornos laborales. En esta línea AXA colabora directamente con asociaciones y fundaciones por los derechos del colectivo LGTB como por ejemplo la Federación Estatal de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales y colectivos LGTB de universidades y escuelas de negocio para promover acciones que mejoren la empleabilidad de este colectivo.

Destacar que AXA es patrocinadora y colaboradora del primer estudio internacional realizado por Out Now de Evaluación del Impacto Financiero que supone la libertad de expresión de Orientación Sexual para las empresas. Uno de los primeros estudios realizados para sensibilizar al mundo empresarial sobre la importancia de gestionar la diversidad por orientación sexual.

En 2014, AXA celebró el Día Internacional Contra la Homofobia y Transfobia, lanzando un comunicado de rechazo a cualquier actitud o comportamiento homófobo. También se han realizado talleres de sensibilización en Sede y Direcciones Territoriales para Directivos/as y empleados/as sobre este colectivo y su inclusión.

### 4. Gestión de la Diversidad Generacional

Actualmente en AXA conviven tres generaciones: Baby Boomers, Generación X y Generación Y. Por lo tanto, la gestión de la diversidad multigeneracional es necesaria ya que aporta grandes beneficios como son: diferentes perspectivas generando soluciones innovadoras y sinergias entre los empleados, reforzando una cultura inclusiva y permitiendo realizar una adaptación por parte de AXA a las necesidades actuales del mercado.

AXA ha desarrollado tres programas de atracción de talento joven:

- AXA Graduate Program: pretende generar una cantera de profesionales con alta polivalencia, que tras afrontar itinerarios de desarrollos

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

transversales y multifuncionales en las distintas áreas de la organización, asuman responsabilidades relevantes, en el marco de las necesidades estratégicas de talento del Grupo AXA. Cada año incorporamos cinco jóvenes profesionales con alta capacidad de desarrollo, alto nivel de desempeño y sólido compromiso.

- Alliance for Youth: iniciativa lanzada por Nestlé, que reagrupa a grandes empresas europeas del sector privado para luchar contra el paro juvenil en Europa. AXA colabora con Nestlé y con el resto de empresas que forman parte de "Alliance for Youth" y con asociaciones para organizar iniciativas comunes a favor de la empleabilidad del colectivo, así como favorecer la movilidad del mismo entre las empresas colaboradoras y facilitarles el acceso y los contactos con las empresas que forman parte de la alianza.

El Grupo AXA se ha comprometido durante los próximos cinco años a ofrecer una oportunidad de empleo a 20.000 jóvenes, en las diferentes entidades europeas. Por otro lado, para facilitar el acceso de personas jóvenes al mundo empresarial, las entidades de AXA van a poner en marcha algunas iniciativas como coaching y talleres para desarrollar algunas competencias esenciales (preparación del CV y de las entrevistas) y conocer mejor el mundo de la empresa.

- Programa de Becarios AXA: tiene por objeto identificar a jóvenes universitarios/as que se encuentren cursando su segundo ciclo formativo, posgrado o master para ofrecerles la oportunidad de realizar prácticas profesionales en la empresa, comprometiéndonos a garantizar su desarrollo formativo y profesional.

Cabe señalar también el Programa de Reverse Mentoring, se trata de una iniciativa en la que senior managers de AXA, son mentorizados por jóvenes empleados/as en temas como la tecnología, las redes sociales y las tendencias actuales. Estas sesiones se realizan en formato presencial, dos veces al mes con una hora de duración.

El objetivo de este programa es reforzar la comprensión digital de los senior managers y la orientación a cliente de la plantilla más joven, generando así una relación informal entre las diferentes generaciones, donde dicha brecha generacional se convierte en una oportunidad de trabajo cooperativo.

Por último, destacar que a través de AXA Research Fund se ha financiado la iniciativa "Construyendo Oasis" que busca acompañar a las personas mayores tras la prejubilación o jubilación para reorientar sus vidas de forma satisfactoria, convirtiéndoles en agentes clave de transformación social y ambiental. El ganador

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

ha obtenido financiación de capital semilla por valor de 10.000€, así como apoyo (asesoramiento, mentoring, etc) por valor de 600€ al mes durante 9 meses.

### Otras iniciativas a destacar que impactan en la Gestión de la Diversidad e Inclusión en AXA

- AXA Research Fund: En 2007 la compañía creó AXA Research Fund, una iniciativa filantrópica que apoya proyectos científicos destinados a investigar desde amenazas medioambientales y socioeconómicas, hasta riesgos relacionados con la salud.

En 2014, el AXA Research Fund renovó su compromiso con la investigación científica con una nueva dotación de 131 millones de euros para apoyar nuevos proyectos en los próximos cinco años cuyo fondo principal permanece intacto a perpetuidad. En España, en los últimos cinco años ha financiado la investigación de más de una docena de científicos españoles con más de 9 millones de euros. Para más información acerca del AXA Research Fund consulte con el link: <https://www.axa-research.org/>

- Por otra parte, AXA, Swiss Re Foundation e Impact Hub han impulsado la iniciativa Impact Hub Fellowship para una vida larga y plena, para apoyar a emprendedores/as que desarrollen soluciones innovadoras para hacer frente a los retos que suponen el aumento en la esperanza de vida y el envejecimiento a nivel global.
- AXA de Todo Corazón: Asociación de voluntariado corporativo de AXA, que trabaja para dar respuesta a las necesidades sociales existentes. Su objetivo es apoyar la conservación del medio ambiente y las causas humanitarias, en especial las relacionadas con colectivos como la infancia, las mujeres (sobre todo aquellas que hayan sufrido violencia de género), los desempleados/as de larga duración, la tercera edad, las personas con adicciones, las personas con discapacidad y personas que sufren discriminación, especialmente por factores de índole cultural, religiosa, política o por orientación sexual. La asociación cuenta, aproximadamente, con 950 personas voluntarias, todos/as miembros o ex miembros de la plantilla de la aseguradora, así como ayudas dotadas de 140.000€. Cada año, más de 2.500 personas participan en las distintas iniciativas impulsadas por AXA de Todo Corazón, lo que supone cerca de 4.000 horas de voluntariado, beneficiando en su última edición a 89.575 personas. Para más información acerca de AXA de Todo Corazón consulte con el link: <https://www.axa.es/axa-todo-corazon>

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad Funcional (Discapacidad Física, Orgánica, Sensorial e Intelectual)</li> <li>- Diversidad de Género</li> <li>- Diversidad por Orientación Sexual</li> <li>- Diversidad Generacional</li> </ul>   |
| <p><b>Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad</b></p>         | <p>En AXA, contamos con un Plan de Acción vinculado a los cuatro pilares comentados en el primer apartado, aprobado por nuestro Comité Ejecutivo y con carácter anual, revisado bimensualmente.</p>   |
| <p><b>Colectivos con y para los que se trabaja</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad Funcional (Discapacidad Física, Orgánica, Sensorial e Intelectual)</li> <li>- Diversidad de Género</li> <li>- Diversidad por Orientación Sexual</li> <li>- Diversidad Generacional</li> </ul>   |
| <p><b>Medidas de evaluación de los resultados</b></p>  | <p>Cada año se presenta en Comité Ejecutivo por parte de RRHH el plan Anual de Diversidad e Inclusión, donde se revisan las acciones llevadas a cabo en el ejercicio anterior, así como la presentación y validación por parte de dicho comité del plan a desarrollar durante el próximo año.</p> <p>Por otro lado, se realiza anualmente una encuesta de clima laboral donde se evalúa un índice específico de Diversidad e Inclusión para medir los avances realizados en la gestión de la diversidad vinculada al desarrollo de una cultura inclusiva.</p> |



# BBVA

# BBVA



|  |   |
|--|---|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.   |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | BBVA - Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.               |
| Tamaño de la empresa                             | Gran Empresa  |
| Composición de su personal                       | - 137.362 Empleados/as<br>- 53% mujeres / 47% hombres |
| Sector   | Banca.  |
| Área territorial                                 | España, Internacional.                                |

**BBVA****FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****Principales políticas en gestión de la diversidad**

En el Grupo BBVA trabajamos en dos líneas de actuación para la gestión de la diversidad: El Plan de Diversidad de Género y el Plan de Capacidades Diferentes; en el próximo año se va a abordar la Diversidad Generacional.

En el Grupo BBVA consideramos que la diversidad representa una ventaja competitiva, ya que permite el aprovechamiento de todas las capacidades de las personas, posibilitando que el talento ocupe puestos de decisión y responsabilidad.

La diversidad, entendida en sentido amplio, es consustancial a cualquier empresa con presencia global. Por ello está recogida en nuestra Cultura Corporativa y en nuestro Estilo de Dirección, siendo un principio rector de las Políticas de Recursos Humanos, especialmente las de selección, desarrollo y compensación, garantizando la no discriminación por razón de género, raza, religión o edad. Como tal, se encuentra incluida en el Código de Conducta del Grupo desde diciembre de 2003.

Sin embargo, somos igualmente conscientes de que todo ello no es suficiente y, por tanto, resulta imprescindible impulsar la igualdad efectiva. Para ello a lo largo de los últimos años se han venido poniendo en marcha distintas iniciativas, de distinto alcance e intensidad.

Actualmente trabajamos la diversidad de género y discapacidad de forma independiente, pero en un futuro próximo, en el Grupo BBVA, vamos a englobarlas dentro de un paraguas común de Gestión de la Diversidad.

**Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas**

Actualmente en el Grupo BBVA gestionamos los siguientes tipos de diversidad:

- Diversidad de Género: tratada en el Plan de Diversidad de Género del Grupo BBVA.
- Discapacidad: tratada en el Plan de Capacidades Diferentes.

**Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad****DIVERSIDAD DE GÉNERO**

Los objetivos del Plan de Diversidad de Género son:

- Garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas que conforman el Grupo.
- Establece la gestión de la Diversidad como una responsabilidad de toda la Organización, partiendo de un liderazgo comprometido y convirtiéndose en uno de los grandes valores de gestión del BBVA.

**Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad**

- El respeto a la persona como principio básico para construir las relaciones, conociendo y considerando las diferencias existentes, fuente de enriquecimiento personal y profesional.
- Contribuir a que aflore todo el talento disponible en la Organización.
- Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo. Estos objetivos son consecuencia de la creciente importancia de la mujer en el desarrollo económico y empresarial actual, lo que es avalado por numerosos estudios y organizaciones.

Ante este hecho, y dado que la estructura de responsabilidad y presencia femenina en los órganos decisorios no es proporcional al papel que desempeña tanto en la sociedad como en la empresa, BBVA ha decidido tomar las medidas necesarias para potenciar su plena incorporación a las esferas de gestión y decisión.

**CAPACIDADES DIFERENTES**

El Plan de Capacidades Diferentes del Grupo BBVA se ha puesto en marcha en 2014 y los objetivos estratégicos de la inclusión de la discapacidad en BBVA, son reforzar:

- Nuestra Visión: “Trabajamos por un futuro mejor para las personas”.
- Nuestros Valores.
- El Plan Global de Negocio Responsable.
- Nuestra Cultura Corporativa, mejorando el Clima Laboral.
- Nuestra apuesta por ir más allá de la obligación legal existente en algunos países (Ej. España LISMI-2%; Perú-3%)

Además somos conscientes de que en Discapacidad, no basta con velar por la “neutralidad”, necesitamos una acción positiva, eliminando además de barreras, posibles prejuicios.

**Colectivos con y para los que se trabaja****PLAN DE DIVERSIDAD DE GÉNERO**

El Plan de Diversidad de Género está impulsado desde la Alta Dirección del Grupo BBVA. El Comité Estratégico de Diversidad, presidido por el Consejero Delegado e integrado por miembros del Comité de Dirección del Grupo y Directores/as Corporativas, es el máximo órgano responsable de ambos planes.



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Colectivos con y para los que se trabaja

Los Comités de Diversidad locales están conformados por responsables de RRHH, Áreas de Negocio y Áreas Staff.

Este Plan favorece la igualdad de oportunidades e impulsa el desarrollo profesional de las mujeres dentro del Grupo, poniendo foco en 3 líneas de actuación: Maternidad, Promoción y Desarrollo, y Sensibilización.

### PLAN DE CAPACIDADES DIFERENTES

El Plan de Capacidades Diferentes está impulsado desde la Alta Dirección del Grupo BBVA. El Comité Estratégico de Diversidad, presidido por el Consejero Delegado e integrado por miembros del Comité de Dirección del Grupo y Directores/as Corporativos/as, es el máximo órgano responsable de ambos planes.

Los Equipos de trabajo locales están conformados por las Áreas de RRHH, RSC, Inmuebles, Compras, Servicios y Negocio.

El Plan de Capacidades Diferentes se trabaja para los cuatro stakeholders: Empleados/as, Proveedores/as, Clientes/as y Sociedad, englobados en tres ámbitos de actuación.

Medidas de evaluación de los resultados

Dada la relevancia de las iniciativas que incorporan el Plan de Diversidad y el de Capacidades Diferentes, y con el fin de promoverlas adecuadamente, los Comités y Equipos de trabajo realizan un seguimiento constante de la situación, promoviendo la implantación de nuevas iniciativas y apoyando las que están en curso.

### PLAN DE DIVERSIDAD DE GÉNERO

En octubre de 2011, el Comité Estratégico, presidido por el Consejero Delegado, aprobó ocho iniciativas corporativas de aplicación en todos los países, que ya están completamente implantadas. En febrero de 2014 se han aprobado 10 nuevas iniciativas corporativas más que se encuentran en proceso de implantación en todo el Grupo.



|  |  |
|--|--|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Empresa que tenga su sede en otro país de la UE.                                 |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | Delegación en España de la Fundación British Council.                            |
| Tamaño de la empresa                             | 950 empleados/as (España)  |
| Composición de su personal                       | 51% mujeres / 49% hombres.<br>14 personas entre 66-72 años.<br>Media de 42 años. |
| Sector   | Relaciones culturales y educación.   |
| Área territorial                                 | 110 países por todo el mundo.  |



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

El British Council crea oportunidades internacionales para las personas del Reino Unido y otros países y construye la confianza entre ellos en todo el mundo. Llamamos a esto relaciones culturales.

Trabajar de manera efectiva con la diversidad es una parte esencial del trabajo de British Council. British Council tiene una política corporativa de Igualdad de Oportunidades, Diversidad e Inclusión que compromete a la organización a asegurar que no hay discriminación injustificada en la contratación, retención, capacitación y desarrollo de las personas en función de la edad, discapacidad, género, incluyendo transgénero, el VIH/SIDA, estado civil, (incluyendo las uniones civiles), embarazo y maternidad, opinión, política, raza/etnia, religión y creencias, orientación sexual, origen socio-económico, antecedentes penales prescritos, la actividad sindical o la pertenencia a sindicatos, modalidad de trabajo, el hecho de tener personas a cargo o cualquier otro motivo irrelevante.

El objetivo de la organización es cumplir con la legislación internacional y local y promover la igualdad para tratar de evitar una discriminación injustificada, reconociendo dicha discriminación como un obstáculo para la igualdad de oportunidades, la inclusión y los derechos humanos. British Council está comprometido a:

- Comprender, valorar y trabajar con la diversidad
- Asegurar que no hay discriminación injustificada en el reclutamiento, selección y otros procesos internos de gestión de Recursos Humanos.
- Asegurar acciones que promuevan la igualdad de oportunidades, incluyendo la monitorización de la igualdad, la realización del "Equality Screening Impact Assessment" (o evaluación del impacto que una nueva práctica o política tiene en la garantía de la igualdad y la diversidad), medir y evaluar el grado de implementación de la diversidad y avanzar en otros planes de acción para implementar la diversidad tales como la formación, concienciación y comunicación interna y externa en esta materia.
- Tratar a las personas con quienes trabajamos de manera justa, con dignidad y respeto, entendiendo por personas con las que trabajamos a nuestros empleados/as por supuesto, a nuestros socios/as, colaboradores/as, clientes/as y proveedores/as.
- Tener un papel relevante en la eliminación de barreras y corregir los desequilibrios causados por la desigualdad y la discriminación.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

|   |  |
|---|--|
| <b>Principales políticas en gestión de la diversidad</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- El compromiso e involucración de todo el personal es necesario para asegurar un comportamiento coherente con esta política. También requerimos que los/as clientes/as, socios/as y proveedores/as conozcan esta política y actúen de conformidad con la misma.</li></ul>   |
| <b>Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas</b> | <p>En British Council hemos identificado siete áreas principales de diversidad y trabajamos en todas ellas por igual:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Género.</li><li>2. Edad.</li><li>3. Discapacidad.</li><li>4. Etnia/raza.</li><li>5. Religión.</li><li>6. Orientación Sexual.</li><li>7. Equilibrio entre la vida personal y profesional.</li></ol> <p>Como se ha expuesto anteriormente existen otras áreas de diversidad adicionales con las que British Council mantiene el mismo compromiso de respeto y no discriminación.</p>  |
| <b>Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad</b>         | <p>La política de diversidad es liderada por el Executive Board en el Reino Unido y por el Director General en España. Las describimos en orden descendente, yendo de las corporativas a las específicas de España:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Unidad o Departamento Diversidad corporativo, con sede en el Reino Unido.</li><li>- Equipo regional de Diversidad en Europa para dar apoyo a los equipos de Diversidad locales.</li><li>- Coordinador de Diversidad en España, encargado de liderar el equipo de diversidad e implementar las políticas de Igualdad, Diversidad e Inclusión en España.</li><li>- Equipo de Diversidad en España, formado por más de 20 personas, una por cada centro o área de trabajo, incluyendo Teaching centres o centros de enseñanza de inglés, School (colegio Británico), Exámenes, Comunicación, Prevención de Riesgos Laborales, Finanzas y Recursos, programas de educación, cultura y arte. Este grupo está liderado por el Director General.</li><li>- Reuniones periódicas de este equipo.</li><li>- Plan anual en España para la implementación de la Igualdad de Oportunidades. Se explicará en la memoria en detalle.</li></ul> |

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

|   |  |
|---|--|
| <b>Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con carácter anual o bianual, España participa en el “Diversity Assessment Framework” o “Marco de Evaluación de la Diversidad” en el que se mide el grado de implementación de las políticas de Igualdad.</li> <li>- Compartir nuestras políticas de Diversidad con nuestros/as stakeholders.</li> </ul>  |
| <b>Colectivos con y para los que se trabaja</b>                                   | <p>Como organización internacional británica para la educación y las relaciones culturales, nuestro trabajo consiste en crear oportunidades para el entendimiento entre los pueblos.</p> <p>Comprometerse de manera activa con la diversidad es una parte esencial de nuestro trabajo y contribuye a alcanzar nuestros objetivos y el modo en que queremos alcanzarlos, y es inherente a nuestros valores corporativos.</p> <p>Nuestra política de Igualdad de Oportunidades y Diversidad no se centra en ningún colectivo en especial. Por el contrario su objetivo con carácter general es combatir cualquier tipo de discriminación, con independencia del colectivo al que afecte o el tipo de diversidad de que se trate.</p> <p>El objetivo fundamental es el respeto y la no discriminación de empleados/as, personas interesadas en trabajar en la organización, “partners”, clientes/as y proveedores/as (stakeholders en general).</p> |
| <b>Medidas de evaluación de los resultados</b>                                    | <p>El reto inicial de British Council en el área de la Diversidad fue encontrar una forma de incorporar la Igualdad de Oportunidades y la Diversidad a todos los ámbitos del trabajo de la organización, un proceso que nosotros llamamos en inglés “mainstreaming” y que se ha convertido en el pilar fundamental del enfoque que British Council hace de la Igualdad de Oportunidades y la Diversidad.</p> <p>El siguiente reto fue buscar la manera de medir el progreso que la organización iba haciendo en su implementación de la Igualdad de Oportunidades y la Diversidad.</p> <p>Como respuesta a esta necesidad se desarrolló el “Diversity Assessment Framework” (DAF) o “Marco de evaluación de la diversidad”. Explicamos en profundidad esta herramienta en nuestra memoria.</p>   |



|  |  |
|--|--|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.  |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | Caixa Bank.  |
| Tamaño de la empresa                             | 29,780 (España).   |
| Composición de su personal                       | 46% Mujeres en puestos directivos.<br>98% Españoles/as / 2% otras nacionalidades.<br>Edad media 41 años. |
| Sector   | Bancario.  |
| Área territorial                                 | España, Europa, Asia y América   |



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

De procedencia: Proceso integración de las personas procedentes de las Entidades bancarias integradas en los últimos años y con movilidad geográfica. También destacar que existen:

- Políticas asociadas a personas con discapacidad: Adaptación específica de los puestos de trabajo
- Políticas asociadas a generaciones: Equipos senior (cobertura cualificada de bajas), desvinculaciones incentivadas, Actos de reconocimiento y despedida por jubilación.
- Políticas de género: Plan de igualdad, atención especial a las situaciones de violencia de género.
- Políticas de formación: Plataforma virtual (Virtaula), Curso abierto de igualdad de oportunidades.
- Otras: Protocolo de igualdad para parejas de hecho, Criterios de promoción objetivos y regulados (promoción interna por capacitación y cobertura de cargos)

Caixa Bank trabaja para evitar la discriminación por razón de sexo, edad, discapacidad o cualquier otra circunstancia, impulsando la igualdad de oportunidades para los trabajadores, iniciando voluntariamente en 2004 su participación en el programa Optima, obteniendo la certificación de la misma en el año 2006. Posteriormente en el 2010 obtuvo la certificación como empresa familiarmente responsable (efr) otorgada por Fundación Másfamilia, donde adopta el sistema de mejora continua en gestión de la diversidad, la igualdad de oportunidades y la conciliación, del para el cual hace una inversión media anual de aproximadamente 6.800€ por trabajador.

Da seguimiento a este modelo llevando a cabo medidas y programas como: Calidad en el empleo, Flexibilidad temporal y espacial, Apoyo a las familias de los empleados y empleadas, Desarrollo personal y profesional, Igualdad de oportunidades y liderazgo y estilos de dirección.

**Plan estratégico 2011 – 2014: eje Personas:** Compromiso de mantener la Igualdad de Oportunidades y de desarrollar el talento, en donde se den como palanca para conseguir los objetivos un programa de refuerzo cultural basado en tres ejes de actuación: Esencia, Personas e Innovación.

Busca además del alineamiento directivo, potenciar el desarrollo, la innovación y la excelencia en la gestión profesional del personal.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

- Iniciativas asociadas al eje de Personas
  - Gestión del rendimiento: alinea el desempeño en relación con retos y capacidades con un reconocimiento cualitativo y cuantitativo.
  - Centro de Desarrollo Directivo: potenciar capacidades y desarrollo para potenciar su rol.
  - Modelo de Liderazgo: que cada integrante sea impulsor/a del cambio y emprendedor/a anticipándose a las necesidades de los clientes/as.
  - Identificación y Potenciación del talento y capacidades: desarrollo del talento de las personas y su crecimiento es garantía de sostenibilidad.

Gracias a estas iniciativas hay representación del 46,8% de mujeres en puestos directivos, y de un 2% de personal de diferentes nacionalidades.

**Plan estratégico 2015-2018:** El nuevo plan estratégico de la entidad, manifiesta el compromiso en seguir trabajando en la diversidad, es por eso que uno de los cinco puntos que tiene el plan ya el objetivo directamente en las personas de la Entidad y focaliza esfuerzos en la diversidad:

- Contar con el equipo humano más preparado y dinámico
  - Seguir invirtiendo en formación para tener los y las profesionales mejor capacitados y capacitadas.
  - Desarrollar capacidades de asesoramiento de alta calidad
  - Fomentar la meritocracia y la diversidad

**Modelo efr:** El soporte organizativo multidisciplinar para este modelo es:

Comité de Dirección: Representante de la Dirección

- Exposición periódica de los avances, hitos y programas relacionados al Modelo efr
- Seguimiento y validación del proceso de certificación del modelo efr.

Dirección Departamento: Responsable Proyecto

- Garantizar la correcta gestión del modelo
- Coordinar la comisión técnica efr
- Mantener la interlocución con la Subdirección General para la igualdad de la empresa y la negociación colectiva.

Gerencia: Especialista

- Gestionar, coordinar y ejecutar el proceso de implantación de políticas, y de certificación del efr



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

- Verificar la cobertura de los requerimientos de la norma efr previo la auditoria interna
- Facilitar en los procesos de auditoria internos y externos la información la información requerida.

Agentes de Igualdad de Direcciones Territoriales.

- Acciones de mejora así como detectar desviaciones en el modelo
- Formar parte de a comisión técnica de efr
- Fomentar la participación en foros y eventos

Comité Técnico efr

- Ejecutar el proceso de certicación del efr
- Revisión y seguimiento de los indicadores efr
- Participar en las reuniones semestrales de la comisión de igualdad

Equipo de auditoria interna efr

- Ejecutar la auditoria interna del modelo efr

Para el buen funcionamiento del modelo se da seguimiento a los proyectos y a los resultados obtenidos mediante el análisis de los informes periódicos:

1. Retos estratégicos RRHH: mensual.
2. Indicadores de seguimiento del plan de igualdad: semestral.
3. Informe Indicadores efr: anual.
4. Informe corporativo integrado: anual.
5. Encuesta de opinión a los profesionales de la entidad bienal.
6. Planes de acción derivados de los resultados de la encuesta de opinión.
7. Focus Group.

El 1 de Agosto de 2012 se incorpora a CaixaBank la entidad financiera Banca Cívica siendo el objetivo acoger, integrar y desarrollar a todos los niveles y a todas las personas procedentes de otras entidades a la cultura CaixaBank y en el territorio al que se integran, debido a que esta incorporación generó movilidad geográfica de personal; para conseguir este objetivo se implemento el "Plan de Acogida" el cual se basa en Programas formativos y de desarrollo para dar apoyo a la adaptación de las personas a la nueva cultura organizacional y la evaluación del talento por medio de entrevistas, el Plan de comunicación interna, revistas de bienvenida y teléfono de apoyo para poder contar con toda la información en todo momento sobre lo que les afecta y Voluntariado corporativo.

## Principales políticas en gestión de la diversidad

### **PLAN DE IGUALDAD**

Busca fomentar, divulgar y contribuir a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, regulado por las Directivas 76/207/CEE, 2004/113/CE y 2006/54/CE y la Ley orgánica 3/2007.

En diciembre de 2007 se firma el Protocolo de Igualdad y Conciliación (igualdad de género) y en julio de 2008 firman el acuerdo para la prevención, tratamiento y eliminación de cualquier tipo de acoso en el ámbito laboral y el protocolo de igualdad de parejas de hecho o uniones estables de pareja.

El plan de igualdad fue firmado mediante acuerdo con la representación legal de los trabajadores en el año 2011, con vigencia hasta el 31 de diciembre de 2015 prorrogable por períodos anuales naturales. .

### **Objetivos.**

- Dinamizar un modelo en el que se hable de las personas, el talento, usos de tiempo y de la nueva cultura del trabajo con la finalidad de obtener una mayor eficiencia en los equipos, en las personas y en la entidad.
- Igualdad de género, trato y oportunidades, diversidad de equipos de trabajo: para alcanzar un equilibrio en puestos directivos principalmente
- Reforzar conocimientos de conciliación de la vida laboral, personal y familiar
- Seguimiento de la aplicación de los protocolos
- Evaluación y seguimiento de del Plan de Igualdad
- Promover el principio de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, sensibilizar a toda la plantilla a través de comunicados y procesos de desarrollo.

### **Ámbitos recogidos en el plan de igualdad con medidas concretas en cada uno de ellos:**

- Cultura y Políticas de igualdad de oportunidades.
- Igualdad y Responsabilidad Social Corporativa.
- Comunicación, Imagen y Lenguaje.
- Representatividad de Hombres y Mujeres.
- Procesos de Selección Externa.
- Política de Compensación.
- Procesos de Desarrollo y Promoción.
- Planes de Información.
- Condiciones de Trabajo.
- Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Acoso y Discriminación.



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

El análisis y el seguimiento del plan se lleva a cabo mediante el establecimiento de una Comisión de Igualdad y Conciliación representada por la Dirección de la entidad y por los y las representantes sindicales firmantes del plan de igualdad.

Funciones de la Comisión de Igualdad y Conciliación:

- Seguimiento de la aplicación del protocolo de igualdad y conciliación y de tratamiento de acosos
- Propuesta de medidas y buenas prácticas en materia de igualdad y conciliación.
- Priorización de las actividades de CP, MP y LP.
- Resolución de dudas e interpretaciones de acuerdo.
- Seguimiento de los indicadores para medir la efectividad de las medidas.

El plan mantendrá su aplicación y vigencia siempre y cuando no tenga alteraciones substanciales, y el criterio no pueda ser aplicado fácilmente por la entidad.

El protocolo de igualdad y conciliación recoge el detalle de las medidas de:

- Flexibilidad de Jornada y Horario: Flexibilidad en hora de entrada, jornada laboral adaptable, cambios de turno.
- Permisos corta duración (hasta 1 día) cualquier imprevisto, ampliación de los permisos ya establecidos, no retribuidos (por estudios, razones personales o fam.).
- Vacaciones - maternidad, paternidad, lactancia, posibilidad de fraccionar hasta 3 periodos.
- Excedencias - por cuidado de dependientes (familiares directos), violencia de género, mantenimiento de la convivencia, por estudios, razones personales.
- Mejora en los permisos de maternidad, paternidad y lactancia.
- Adaptación positiva de la contribución de las personas adultas.
- Política de cobertura de bajas.
- Plan progresivo de formación.
- Mejora en las reuniones y cursos de formación.
- Facilidades financieras vinculadas a la conciliación.
- Otros - guarderías, centros de día, asistencia a personas dependientes, etc...).

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Principales políticas en gestión de la diversidad</b></p>                                  | <p>El protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso sexual y laboral regula, define y establece los procedimientos en caso de acoso sexual, por razón de sexo y laboral.</p> <p>Una de las características principales de este protocolo es que garantiza la confidencialidad de las consultas y denuncias ya que está gestionado por gestoras externas especializadas y ajenas a la entidad.</p> <p>El protocolo de igualdad para parejas de hecho o uniones estables de pareja equipara los derechos en los mismos términos y condiciones que los matrimonios en lo que se refiere principalmente a la concesión de permisos retribuidos y no retribuidos, la reducción de jornada, las excedencias, el seguro médico, los préstamos o las pagas especiales.</p> |
| <p><b>Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De procedencia.</li> <li>- De género.</li> <li>- Con discapacidad.</li> <li>- Generacional.</li> <li>- De sexo.</li> </ul>  |
| <p><b>Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad</b></p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel general: Contribuir al desarrollo integral de las personas.</li> <li>- A nivel concreto del proyecto de integración: Acoger, integrar y desarrollar a todos los niveles (profesional y personal) a todas las personas procedentes de otras entidades en la cultura de CaixaBank y en el Territorio en el que se integran (en el caso de movilidad geográfica).</li> </ul>   |
| <p><b>Colectivos con y para los que se trabaja</b></p>   | <p>Con y para todos los/as empleados/as ya que se trabaja con la Representación Legal de los/as Trabajadores/as en diferentes comisiones, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión de seguimiento de integración.</li> <li>- Comisión de seguimiento del plan de igualdad.</li> </ul>  |
| <p><b>Medidas de evaluación de los resultados</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de clima.</li> <li>- Informe de indicadores seguimiento plan de igualdad.</li> <li>- Informe indicadores efr.</li> <li>- Memoria anual de RRHH.</li> </ul>   |



# EMC<sup>2</sup>

# EMC<sup>2</sup>



|  |   |
|--|---|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.   |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | EMC Computer Systems Spain s.a.u.   |
| Tamaño de la empresa                             | Más de 350 empleados/as (España)  |
| Composición de su personal                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25% mujeres (según 2º plan de igualdad) / 75% hombres</li> <li>- 35,71% de mujeres en Comité de Dirección y 32% mujeres en la organización.</li> <li>- Edad media: Mujeres (36,67 años) / Hombres (37,25 años).</li> </ul> |
| Sector   | Tecnologías.  |
| Área territorial                                 | Multinacional.  |

**EMC<sup>2</sup>****FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD****Principales políticas en gestión de la diversidad**

En una organización tan enorme, la temática de la diversidad y la inclusión no sólo consiste en prácticas empresariales necesarias, sino que es un imperativo empresarial manifiesto. Para mantener la posición de EMC como líder mundial en tecnología e innovación, debemos comprometernos a fondo en la promoción y el fomento de un ambiente de trabajo diverso e inclusivo. Un lugar de trabajo inclusivo favorece una mayor satisfacción entre los empleados y empleadas, aumenta la productividad y da lugar a una innovación más creativa y a la participación comunitaria. El resultado es una mejor reputación de la marca así como una ventaja competitiva en el mercado global en el que nos desenvolvemos.

A nivel local, EMC declara su compromiso en el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, realizando acciones positivas directa o indirectamente por razón de sexo, así como en el impulso y fomento de medidas para conseguir la igualdad real en el seno de nuestra organización, estableciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como un principio estratégico de nuestra Política Corporativa y de Recursos Humanos, de acuerdo con la definición de dicho principio que establece la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

En todos y cada uno de los ámbitos en que se desarrolla la actividad de esta empresa, desde la selección a la promoción, pasando por la política salarial, la formación, las condiciones de trabajo y empleo, la salud laboral, la ordenación del tiempo de trabajo y la conciliación, asumimos el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, atendiendo de forma especial a la discriminación indirecta, entendiéndose por ésta “La situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros, pone a una persona de un sexo en desventaja particular respecto de personas del otro sexo”.

Respecto a la comunicación, tanto interna como externa, se informará de todas las decisiones que se adopten a este respecto y se proyectará una imagen de la empresa acorde con este principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Los principios se llevarán a la práctica a través del fomento de medidas de igualdad o a través de la implantación de un Plan de Igualdad que supongan mejoras respecto a la situación presente, arbitrándose los correspondientes sistemas de seguimiento, con la intención de avanzar en la consecución de la igualdad real entre mujeres y hombres en la empresa y por extensión, en el conjunto de la sociedad.

# EMC<sup>2</sup>

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Principales políticas en gestión de la diversidad</b></p>                                  | <p>Para llevar a cabo este propósito se contará con la representación de empleados/as en todo el proceso de desarrollo y evaluación de las mencionadas medidas de igualdad o Plan de Igualdad.</p>   |
| <p><b>Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas</b></p> | <p>Una de las áreas más activas, interesantes y populares de las iniciativas de inclusión de EMC es nuestro número cada vez mayor de Employee Circles.</p> <p>Cada Círculo está gestionado por la Office of Global Workforce Inclusion y está patrocinado por un miembro del equipo ejecutivo. Con el paso de los años, nuestros 33 grupos se han erigido como un importante mecanismo para conectar con gente que comparte intereses similares, que dirige internamente la compañía para motivar a sus colegas a través de programas sociales, educativos y lantrópicos. Estas redes tienen un impacto considerable en la sostenibilidad de un entorno inclusivo.</p> <p><b>NUESTROS EMPLOYEE CIRCLES INCLUYEN GRUPOS COMO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asian Circle.</li> <li>• Black Employees Affinity Group.</li> <li>• Caregivers Circle.</li> <li>• Diversificar, Expandir, Conocerse, Conectar.</li> <li>• Disability Employee Resource Group.</li> <li>• EMC LGBT Advocates.</li> <li>• Field Women’s Leadership Forum.</li> <li>• Indian Subcontinent Employees Circle.</li> <li>• Latin Leadership Interest Team.</li> <li>• Multi-generational Employees Circle Women’s.</li> <li>• Leadership Forum.</li> <li>• Working Mother Group.</li> </ul> <p>A nivel local, en EMC España tenemos el Circle de Women’s Leadership Forum, y adicionalmente, tenemos el Comité de Igualdad.</p> |
| <p><b>Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad</b></p>         | <p>A nivel mundial, adjuntamos un documento donde se establece los objetivos corporativos en los que se están trabajando. A nivel local adjuntamos nuestro II Plan de Igualdad, donde se podrá observar los objetivos claros sobre los que estamos trabajando (Para más detalle os remitimos al II Plan de Igualdad):</p>  |

EMC<sup>2</sup>

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

## Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad

- Selección/Promoción. Continuaremos aplicando medidas de discriminación positiva en la contratación de profesionales, incorporando preferentemente mujeres ante candidatos igualmente idóneos para cubrir cualquier puesto. Establecemos alcanzar un objetivo de 28% de mujeres en el total de la plantilla al analizar la vigencia del II Plan de Igualdad.
- Conciliación. En la gestión de RRHH de EMC se aborda como un reto la eficiencia en la gestión de las condiciones laborales de tal manera que la conciliación es clave para la retención del talento, el clima laboral, la eficiencia de los profesionales y la igualdad de oportunidades. Por eso formulamos como objetivo en 2007 y lo mantenemos, el estudio permanente de alternativas, iniciativas y opciones que incidan en la flexibilidad de las condiciones laborales.

## Colectivos con y para los que se trabaja

Como hemos identificado en el segundo recuadro, trabajamos a nivel mundial para diferentes colectivos, desde colectivos de asiáticos, gente de color, Gays Lesbianas y Transexuales, Multigeneracionales, Indus, Gente con movilidad reducida...

A nivel local, el Comité de Igualdad creado por 13 miembros de la compañía, elegidos por mayoría popular, con representante en cada oficina que tenemos distribuida por España (listado de empleos/as con posiciones que ocupan en la organización está detallada en el II Plan de Igualdad) actúan como órgano defensor del cumplimiento de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres.

## Medidas de evaluación de los resultados

En este II Plan de Igualdad, formulamos como objetivo la revisión, estudio e implantación de nuevas iniciativas de las condiciones laborales en aras de la mejor compatibilidad entre vida laboral y familiar.

Formación. Así formulamos el objetivo realista de alcanzar un 70% de mujeres que acceden a la formación ofrecida por EMC e incrementar la asistencia hasta 32 horas en los dos años de vigencia de la política.

Cultura. En la línea de incidir en la cultura de la Compañía, establecemos como objetivo movilizar a los/las profesionales en su compromiso con la Igualdad de Oportunidades y la generación de una cultura inclusiva a través de su participación en acciones relativas a Igualdad de Oportunidades.

# GRUPO RIBERA SALUD



|  |   |
|--|---|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.   |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | Grupo Ribera Salud.   |
| Tamaño de la empresa                             | 2.300 empleados/as.   |
| Composición de su personal                       | Licenciados/as Superiores: 162 mujeres /131 hombres.<br>Diplomados/as: 236 mujeres /62 hombres.<br>Técnicos/as especialistas: 26 mujeres / 7 hombres.<br>Técnicos/as auxiliares: 147 mujeres /16 hombres.<br>Personal auxiliar de apoyo: 73 mujeres / 70 hombres. |
| Sector   | Salud.  |
| Área territorial                                 | Comunidad Valenciana.   |



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

Ribera Salud es el grupo empresarial de gestión sanitaria líder en el sector de las concesiones administrativas sanitarias en España. Fue fundado en 1997 para el desarrollo de iniciativas de colaboración público-privadas y es la única empresa española que se dedica en exclusiva al modelo PPP.

En la Comunidad Valenciana participa en el Hospital Universitario de Torrevieja y en el Hospital Universitario del Vinalopó, entre otros. Desde 1997, Ribera Salud ha desarrollado el conocido como “Modelo Alzira” de colaboración Público-Privada en Sanidad que con una estrategia y visión a largo plazo, se basa en la colaboración leal con la Administración Pública, la apuesta por los profesionales y el compromiso con la ciudadanía para ofrecer un servicio de calidad, con la máxima eficiencia y con la garantía de aplicar las mejores prácticas conocidas. El Grupo Ribera Salud ha interiorizado, generado y validado un modelo que consigue implicar y motivar al profesional, asegurando de este modo el éxito del proyecto, que no es otro que proporcionar el mejor estado de salud de la población a la que nos dirigimos.

Para ello la Dirección de Recursos Humanos del Grupo Ribera Salud se ha convertido en un elemento clave para el buen funcionamiento de cualquier Organización Sanitaria. La Gestión de la Diversidad constituye una de las principales aportaciones dentro de la gestión de los Recursos Humanos, siendo uno de los pilares estratégicos en el éxito de nuestro proyecto asistencial.

Resulta inequívocamente fundamental sustentar un modelo de gestión de personas integral, plural, integrado y alineado con la estrategia y objetivos corporativos que conforman nuestro Modelo de Salud.

El Plan de Igualdad es el instrumento más eficaz para conseguir la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el marco de las organizaciones laborales. Para nosotros es importante que nuestros Departamentos de Salud hayan adoptado políticas encaminadas a incorporar medidas y estrategias que favorecen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo de nuestros/as profesionales.

El objetivo de implantar un Plan de Igualdad ha sido establecer y desarrollar iniciativas que integren la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres como un principio estratégico de la Política de Gestión de Personas del Grupo Ribera Salud, sin discriminar directa o indirectamente por razón de sexo. Nuestros planes incluyen entre otros, acciones que van dirigidas a reforzar la importancia de la conciliación entre vida personal, familiar y laboral de

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

mujeres y hombres, establecer medidas negociadas de defensa ante supuestos constitutivos de acoso sexual o por razón de sexo. Y poner en marcha medidas para facilitar el ejercicio de los derechos de las trabajadoras y trabajadores víctimas de violencia de género.

### Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas

En el Grupo Ribera Salud hemos establecido y desarrollado iniciativas que integren la igualdad de trato entre los profesionales sin discriminar directa o indirectamente por razón de sexo, raza o religión.

- El Hospital Universitario de Torre Vieja por su condición geográfica atiende a numerosos pacientes extranjeros/as y sus familias (atendemos a una población de más de 160 nacionalidades diferentes). Es por ello que tenemos en nuestra plantilla 1228 profesionales de diferentes nacionalidades para poder dar servicio a esta población. La mayor parte de la población extranjera suele tener dificultades con el idioma, lo que en ocasiones, puede suponer una barrera de comunicación con el personal sanitario. Con la intención de mejorar la comunicación y la atención prestada, además disponemos de profesionales con dominio de idiomas, así como traductores contratados, aula de idiomas con profesor para los profesionales (de español y de inglés).

- En el Hospital Universitario del Vinalopó tenemos una plantilla de 1094 profesionales, de diferentes nacionalidades de los que muchos de ellos proceden de América Latina.

Dada la alta población árabe que tenemos en este Departamento de Salud, disponemos de una profesional, bilingüe en francés, con formación específica en mediación intercultural en el ámbito sanitario. Esta trabajadora se encarga de la traducción simultánea con pacientes y familiares extranjeros/as no comunitarios/as de habla francesa (argelinos/as nigerianos/as, etc.), además de proporcionar ayuda durante toda su estancia hospitalaria en caso de que así lo necesiten.

- En ambos hospitales poseemos un Plan de Igualdad encaminado a conseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres sin discriminar directa o indirectamente por razón de sexo. En el Grupo Ribera Salud hemos establecido y desarrollado iniciativas que integren la igualdad de trato entre los profesionales sin discriminar directa o indirectamente por razón de sexo, raza o religión.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad

Para el Grupo Ribera Salud es importante que nuestros Departamentos de Salud se hayan adherido a políticas encaminadas a incorporar medidas y estrategias en esta línea, porque para nuestras Organizaciones el desarrollo de nuestras y nuestros profesionales es un factor estratégico que permite mejorar el grado de bienestar de las personas que desarrollan su labor profesional en ellas y, por ende, redundar en una mejor atención de pacientes y usuarios/as.

Es por ello fundamental lograr el bienestar de las personas que desempeñan su trabajo cada día y la conciliación de la vida familiar y profesional en un entorno que garantiza la igualdad de oportunidades.

Es importante además el compromiso de establecer y desarrollar iniciativas que integren la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres como un principio estratégico de la Política de Gestión de Personas, sin discriminar directa o indirectamente por razón de sexo.

### Colectivos con y para los que se trabaja

En el Grupo Ribera Salud, el Plan de Igualdad está dirigido a todos los profesionales y todas las profesionales de nuestros departamentos.

### Medidas de evaluación de los resultados

Las medidas que se están llevando a cabo dentro del Grupo Ribera Salud, incluidas en nuestros planes de igualdad son las siguientes:

- Garantizar la igualdad en los criterios de contratación del personal, sobre todo en los puestos directivos en las que las mujeres se encuentran subrepresentadas. Y como ejemplo para lograrlo....
- Hemos formado en materia de igualdad a todas y todos los profesionales de ambas organizaciones que participan en los procesos de selección de personal con el fin de reforzar las decisiones para la incorporación de nuevo personal.

Y ya tenemos algún que otro resultado...

- En la actualidad contamos con el doble de mujeres que participan en el Comité de Dirección desde que firmamos el Plan de Igualdad en ambos Hospitales.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Medidas de evaluación de los resultados

Corresponsabilidad de la conciliación de la vida personal, vida familiar y vida laboral entre hombres y mujeres Este ha sido uno de los apartados donde más hemos trabajado y como ejemplo...

- Se ha creado una excedencia para el cuidado de hijos/as mayores de 5 años y menores de 12 años durante el periodo vacacional.
- Garantizar la transparencia y objetividad en los procesos de promoción interna.
- Hemos elaborado un procedimiento de promoción interna conjuntamente con los/as representantes de los trabajadores y trabajadoras, en el que se han establecido unos criterios para asegurarnos que existen las mismas posibilidades de promoción interna en todas las Direcciones Asistenciales y no Asistenciales, independientemente del sexo del profesional o de la profesional. Estas promociones internas se hacen públicas a toda la organización para que cualquier trabajador o trabajadora pueda acceder a dicha promoción.
- Revisar y mantener el equilibrio retributivo entre hombres y mujeres, y vigilar el mantenimiento de la igualdad de trato ante situaciones iguales.
- Hemos extendido medidas de retribución flexible para adaptar la retribución en función de las necesidades personales de cada uno de nuestros y nuestras profesionales. Un ejemplo es la concesión de ticket guardería.
- Establecer medidas de defensa ante supuestos constitutivos de acoso sexual o por razón de sexo
- Se ha establecido un protocolo específico para poder encauzar las denuncias o reclamaciones ante supuestos casos de acoso sexual, que garantiza además la confidencialidad del proceso. Este protocolo se encuentra publicado para que todos/as nuestros/as profesionales tengan acceso a esta información.
- Cuidar el estilo y el contenido del lenguaje
- Hemos formado a las personas cuya función fundamental se centra en la comunicación interna y externa de la organización, con el fin de evitar uso de lenguaje sexista.

Estas y el resto de las medidas que se han dispuesto se han llevado a cabo con la máxima diligencia y buen hacer a través de los medios y personas previstos, con el firme objetivo de evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres para lograr una situación equilibrada entre ambos sexos.





|  |                              |
|--|------------------------------|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.                |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | Institut Català d'Oncologia. |
| Tamaño de la empresa                             | 1.079 empleados/as.          |
| Composición de su personal                       | 77% mujeres / 23% hombres.   |
| Sector   | Salud.                       |
| Área territorial                                 | Catalunya.                   |

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

En el año 2010, la dirección del ICO adquiere el compromiso de promover la RSC. Este compromiso queda recogido en los objetivos estratégicos desde el año 2011, con la finalidad de promover la sostenibilidad económica, ambiental y de compromiso social, orientando a garantizar la diversidad. En el 2013, la RSC forma parte de las líneas del Plan Estratégico del ICO.

Con la aprobación de su Plan de Responsabilidad Social Corporativa, en 2013, el Instituto Catalán de Oncología (ICO) se compromete a potenciar un marco de relaciones laborales basado en la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad, promoviendo un entorno seguro y saludable y facilitando la comunicación y el desarrollo profesional del equipo humano.

Como firmantes/miembros del pacto mundial, el ICO se compromete a apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación. En línea con estos compromisos se implantó en el 2011 el Plan de Igualdad de Oportunidades y se realizó la adhesión al Charter de la Diversidad en 2013.

Nuestros compromisos se recogen en las siguientes líneas de actuación:

- Plan de Responsabilidad Social Corporativa
- Políticas de Responsabilidad Social Corporativa
- Código de buen gobierno
- Código ético y código de buenas prácticas
- Plan de Igualdad de oportunidades
- Código de buenas prácticas en la contratación pública
- Contribución a la comunidad
- ICO sin humo
- Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Adhesión al Charter de la Diversidad
- Adhesión al Pacto del Tiempo. Ayuntamiento de Barcelona
- Etiqueta Responsable
- Adhesión a la red global de Hospitales verdes y saludables
- Memoria de sostenibilidad según modelo GRI (Global reporting Initiative).

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas

La política de contratación en el ICO está regida por el Código de Buenas Prácticas en la contratación pública. Este código recomienda que los procedimientos de contratación contribuyan al logro de políticas sociales y ambientales, así como aconseja actuar de forma honesta, objetiva e imparcial, garantizando la neutralidad y la igualdad de trato.

Para obtener información, poder promover un modelo participativo en la gestión y ofrecer una formación continuada adecuada, el ICO desglosa su plantilla por:

- Género. En su objetivo estratégico 10 del Plan de Igualdad de Oportunidades del ICO se garantiza de manera efectiva las mismas posibilidades de promoción de hombres y mujeres mediante la publicidad interna de las vacantes, la participación del Comité de empresa en los procesos de movilidad interna y la realización de una estadística anual sobre la representación de mujeres en altos cargos.
- Categoría profesional. Se desglosa la plantilla por categoría profesional y género para detectar desigualdades salariales.
- Por centro (la institución cuenta con 4 centros)
- Edad
- Nacionalidad. Desglose por nacionalidad para asegurar la diversidad y multiculturalidad.

### Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad

En mayo de 2012 se constituye la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, como órgano designado por la Dirección general para definir la política de Responsabilidad Social Corporativa y velar por su cumplimiento.

Entre sus objetivos están el de identificar los riesgos legales, sociales, laborales y ambientales que puedan afectar a la institución, avanzar en el diálogo con los grupos de interés y hacer un seguimiento y evaluación anual.

La diversidad de líneas de trabajo requiere la aplicación de una metodología participativa, con la implicación de los profesionales de referencia en cada ámbito. Para ello, además de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, se han creado diferentes comisiones y grupos de trabajo:

- Grupo operativo de RSC, con participación de las áreas económico-financiera, servicios generales, asesoría jurídica, personas, atención a la ciudadanía y comunicación, es el grupo de soporte técnico.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad

- Grupo de trabajo de ética y buenas prácticas, orientado a elaborar y realizar el seguimiento del código ético y el código de buenas prácticas.
- Comisión de Igualdad, con representación equilibrada de la empresa y la representación social, es la encargada de elaborar el Plan de Igualdad y su implantación.
- Grupo de seguimiento del Código Institucional de Relación con la Industria Farmacéutica i Tecnológica (CIRIFT).
- Grupo de seguimiento del Programa Convivir con el cáncer.

### Colectivos con y para los que se trabaja

La gestión de valores del Instituto Catalán supone el compromiso con la sostenibilidad global (ambiental, social, económica). Este compromiso se traduce en la incorporación estratégica de los intereses e inquietudes de sus grupos de interés (stakeholders). La identificación de los grupos de interés permite marcar la pauta del diálogo como elemento clave para introducir la RSC y potenciar el progreso del instituto mediante el establecimiento de políticas estratégicas que tengan en cuenta sus intereses.

En el centro de la gestión del ICO está el equipo humano y los pacientes. Ello queda recogido en dos de los cinco objetivos estratégicos y en sus valores:

- Fomentar la participación y el compromiso de los profesionales. "Juntos sumamos y acordamos las reglas"
- Promover el modelo asistencial ICO, basado en la excelencia. "Pensamos como pacientes".

La organización apuesta por el crecimiento personal y profesional y promueve como valores clave la participación responsable, la motivación, la comunicación y la implicación, siempre con respeto de la legalidad y con una visión de equidad y con el compromiso de mejora continua y calidad.

La preocupación por el/la paciente y su entorno, en conocer y satisfacer sus necesidades y expectativas, se traduce en la combinación de calidad y calidez, de excelencia clínica y afectividad humana, que muestran nuestros profesionales independientemente del ámbito en que trabajen.

La vocación de servicio, que se expresa en trabajar para las personas (en lugar de trabajar con) es un claro elemento de ventaja competitiva, muy apreciado por los usuarios y usuarias.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Colectivos con y para los que se trabaja

Este modelo de gestión, con peso específico en el equipo humano del ICO y en los pacientes y sus cuidadores, da como resultado una muy alta satisfacción hacia la labor de la institución y un sentido de orgullo y pertenencia fuerte y arraigado.

La gestión de los grupos de interés del ICO tiene como objetivo dar respuesta a sus expectativas y necesidades, fortalecer su confianza hacia la institución, atraer la atención de aquéllos y aquellas que pueden hacer avanzar la institución en el ámbito de la innovación, el aprendizaje y la gestión responsable, realizar una política activa de no discriminación y mantener siempre la transparencia informativa.

### Medidas de evaluación de los resultados

El cumplimiento de las acciones de diversidad y de responsabilidad social corporativa se revisa y se evalúa anualmente.

En concordancia con las líneas del Plan Estratégico se elabora anualmente un plan de acción y un balance del plan de acción.

Al mismo tiempo se hace un seguimiento anual de los resultados y evaluaciones del Plan de RSC. Se presentan al Consejo de Administración, a los Comités Directivos de Centro y a la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa.

Con el fin de evaluar la satisfacción y necesidades de los grupos de interés, entre ellos los/las profesionales del ICO, se realizan de forma regular (generalmente de forma bianual) diversas encuestas de satisfacción.

Los indicadores de seguimiento son los siguientes:

- Indicadores del Plan de Igualdad de Oportunidades.
- Indicadores del Programa Convivir con el cáncer.
- Indicadores Memoria GRI.



**P&G**

# PROCTER & GAMBLE



|  |  |
|--|--|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.  |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | Procter & Gamble España S.A..  |
| Tamaño de la empresa                             | Más de 1.000 empleados/as.   |
| Composición de su personal                       | 54% hombres / 46% mujeres.<br>Más de 15 nacionalidades.<br>Diferentes generaciones, culturas y perfiles. |
| Sector   | Gran Consumo.  |
| Área territorial                                 | Internacional (Datos de España).   |



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

#### Las principales políticas en gestión de la diversidad en P&G son:

- Igualdad de oportunidades y no discriminación a todas las personas que trabajan en la empresa. Estrategia comunicada en la empresa bajo el lema: "Cada uno valorado, Cada uno incluido, Cada uno desempeñándose a su máximo potencial."
- Cursos de formación para la integración de las personas.
- Actividades de trabajo en equipo, cursos sobre los beneficios a los que los empleados y las empleadas pueden optar para conciliar el trabajo con sus necesidades específicas.
- Asesoramiento para el desarrollo personal y profesional.
- Grupos de Apoyo para colectivos "minoritarios".
- Atención profesional para los empleados y empleadas que lo necesiten.
- Sesiones de sensibilización y para compartir experiencias.

#### Campaña "La Inclusión es el Camino" Año 2014

##### Objetivos:

- Recordar a la organización que la compañía apoya y fomenta la diversidad y la integración en su sentido más amplio.
- Formar a sus empleados en un amplio abanico de cursos/vitaminas enfocados a entender las ventajas de la diversidad y la integración.
- Objetivo final: Inclusión de todos los empleados de la compañía, con el objeto de trabajar en la misma dirección para conseguir una productividad máxima. Se pretende, además, mostrar el compromiso y apoyo del Comité de dirección a esta campaña.

##### Clasificación de los Eventos de la Campaña

##### Formación:

- 14 sesiones relacionadas con la integración, para transmitir a los empleados los conocimientos necesarios para aprovechar la diversidad como un motor productivo que conduce al éxito del equipo.
- Cursos:
  - Myers Briggs: enfocado a desarrollar la empatía de los empleados
  - Winning Employee Moments of Truth: aprender a construir una cultura inclusiva, ganando en los momentos clave con la compañía, basado en una cultura de respeto que permita al empleado sentirse valorado.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

- Flexibility at Work: conocer las medidas de flexibilidad que ofrece la empresa, como el teletrabajo, excedencias o la semana de trabajo condensada, para que cada trabajador se adapta a sus necesidades para conseguir, así, un mejor balance profesional-personal.
- Conflicto&Exclusión: generar recursos para desbloquear relaciones, situaciones delicadas y convertir a los empleados en agentes de integración.
- Sensibilización hacia la homosexualidad (GABLE): enfocado a entender el significado de la homosexualidad en nuestra sociedad y en el ambiente laboral con el objetivo de desarrollar una sensibilidad adecuada hacia este colectivo. De este modo los trabajadores homosexuales pueden sentirse integrados y valorados.
- Y Generation: comprender quiénes son los llamados millennials, cuáles son sus inquietudes y cómo desean ser tratados.

#### Sesiones:

- Sesiones para compartir experiencias: centrado en aprender de las vivencias de los demás, así como fortalecer las relaciones interpersonales.

#### Actividades:

- Storytelling: centrada en la narrativa para el desarrollo humano.
- P&G Cases: mesa redonda en la que 6 empleados compartieron con sus compañeros y compañeras los rasgos que los hacen distintos y explicaron cómo fue su integración en P&G.

### Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas

Los diferentes tipos de diversidad abordados fueron:

- Género.
- Personalidad.
- Orientación sexual.
- Nacionalidad.
- Cultura.
- Generación (Millenials).
- Situación social y familiar.



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad

El equipo de gestión de las políticas de Diversidad, en P&G España, es el grupo de Diversity & Inclusion. Sus objetivos para este último año fiscal eran:

- Mejorar la integración de los diversos grupos existentes en la empresa.
- Entender sus necesidades y ayudarles a adaptarse a los cambios.
- Mejorar el uso de Flex@work, las opciones de trabajo flexible en P&G, formando a los empleados y empleadas sobre lo que pueden hacer para conciliar mejor la vida personal y laboral.

Y un proyecto para fomentar la cultura de la inclusión, destacando el valor único de cada empleado/a; consiguiendo el apoyo de liderazgo y responsabilidad por parte de todos los trabajadores y todas las trabajadoras.

### Colectivos con y para los que se trabaja

Se trabajó con todos los colectivos de la compañía, desde alta dirección, gestores/as, técnicos/as y personal de Administración, y la actividad fue dirigida para todos ellos y todas ellas también.

Para la organización de actividades y cursos, se contó con miembros de los diferentes grupos de apoyo, tanto en la gestión de las políticas como en el desarrollo y ejecución de las actividades.

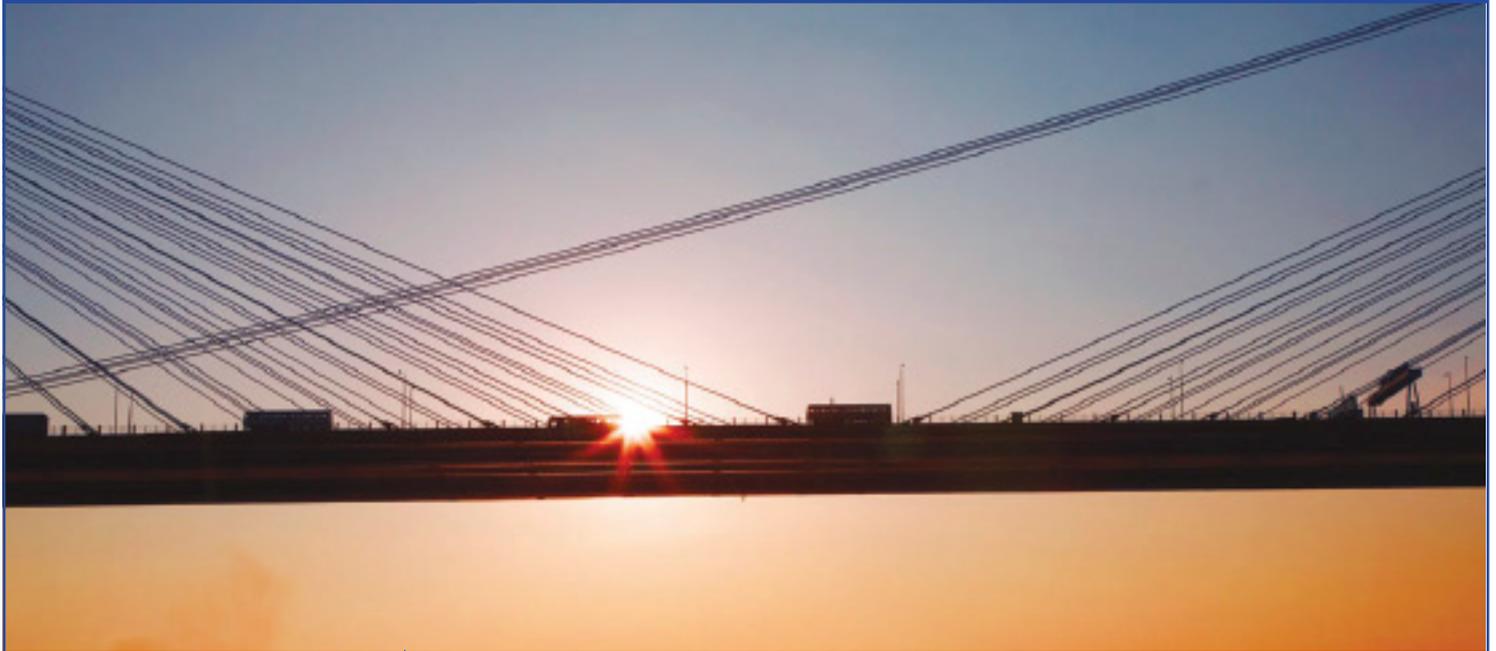
### Medidas de evaluación de los resultados

Se realizaron encuestas anónimas de las actividades para valorarlas, el resultado fue muy positivo pues los empleados/as estuvieron muy satisfechos/as con las actividades realizadas y las experiencias y aprendizaje que sacaron de ellas.

Se realizó un control de asistencia para evaluar el alcance de cada actividad y el Equipo de gestión estuvo abierto a recibir feedback individual para mejorar las actividades.

SGS

# SGS TECNOS



|   |  |
|---|--|
| <b>Modalidad en la que presenta su candidatura</b>      | Gran Empresa.  |
| <b>Nombre de la entidad que presenta la candidatura</b> | SGS Tecnos, S.A.   |
| <b>Tamaño de la empresa</b>                             | 1.613 personas.  |
| <b>Composición de su personal</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- 36 % mujeres.</li><li>- 98% españoles / 1,3 % otras nacionalidades.</li><li>- 0,7 % diversidad funcional.</li><li>- 14,26% menores 30 / 49,7 % 30-39 / 32,8 % 40-59/ 3,2% mayores 60 años.</li></ul> |
| <b>Sector</b>   | Servicios (inspección, ensayos, certificación y verificación).   |
| <b>Área territorial</b>                                 | Internacional.   |



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad está incluida en varias políticas de SGS:

- En la política de empleo: donde se incluye el principio de igualdad de oportunidades.
- En la política de Igualdad: estructurada en torno a las condiciones de acceso a la empresa, condiciones laborales y salariales, acceso a cargos de responsabilidad y dirección, medidas de redistribución del tiempo del trabajo que favorezcan la conciliación, acceso a formación, comunicación, medidas de prevención y actuación ante situaciones de acoso.

Dichas políticas se refuerzan mediante la aplicación de los siguientes mecanismos:

- Código de Ética Empresarial.
- Catálogo de Conductas Prohibidas.
- Canal interno de Comunicación.
- “Corporate Compliance Manager”.
- Responsable de Diversidad y el equipo de diversidad.
- Comisión de Igualdad.

### Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas

En SGS la diversidad abarca todas sus dimensiones, tanto las más visibles (cómo podrían ser la edad, el sexo, el origen étnico e incluso la nacionalidad) cómo las invisibles (trayectoria profesional, experiencias vitales, creencias, educación, etc...).

Basándonos en el principio de que cada persona es única y diversa, las acciones de nuestra compañía integran la gestión de la diversidad de modo transversal.

Los datos referentes a los tipos de diversidades más visibles en la plantilla son:

- 576 trabajadoras y 1037 trabajadores. Por tanto, las mujeres representan un 36% del personal y los hombres un 64%.

Por tramos de edad la plantilla se distribuye del siguiente modo:

- Menores de 30 años: 230 personas.
- De 30 a 39 años: 802 personas.
- De 40 a 59 años: 529 personas.
- Mayores de 60 años: 52 personas.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas

En SGS Tecnos, trabajan 21 personas (8 mujeres y 13 hombres) de distinta nacionalidad a la española. En concreto:

- Alemania
- Suiza
- Colombia
- Bulgaria
- Cuba
- Italia
- Rumania
- Brasil
- Argentina
- Portugal
- Francia
- Azerbaiyán.

Respecto a las personas con discapacidad, en plantilla son 12 personas (8 hombres y 4 mujeres), y también trabajamos con Centros Especiales de Empleo.

### Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad

Hemos trabajado una serie de áreas claves en la compañía a fin de garantizar el respeto por la diversidad:

- Selección: focalizando en la equidad en la selección mediante la adopción de guías, introducción de cláusulas de no discriminación en contratos con empresas proveedoras de selección, así como en las ofertas de empleo.
- Formación y desarrollo: en concreto, en el proceso de acogida, en las evaluaciones de desempeño, así como en el acceso a la formación.
- Seguridad y Salud laboral: nos hemos centrado en la prevención y actuación ante situaciones de acoso.
- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- Comunicación: interna y externa con el fin de incrementar la sensibilización respecto a las cuestiones de diversidad.

También hemos trabajado objetivos concretos en materia de igualdad entre mujeres y hombres, personas con discapacidad, así como personas recién graduadas.

SGS

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

## Colectivos con y para los que se trabaja

A partir del enfoque de transversalidad, por una parte hemos adoptado medidas en aquellas áreas que consideramos clave para una buena gestión de la diversidad. Por otra parte, también realizamos acciones positivas para reforzar determinados tipos de diversidad. En este sentido, nos hemos centrado en los siguientes ámbitos:

- Igualdad entre mujeres y hombres. En nuestro sector, donde ofrecemos servicios de tipo técnico, tradicionalmente ha habido una alta presencia masculina. Por tanto, es preciso adoptar medidas concretas para poder atraer y retener también a las mujeres, garantizando la igualdad de oportunidades así como un trato equitativo para ambos sexos. A fin de canalizar todas estas acciones, se han desarrollado ya en la compañía dos Planes de Igualdad.
- Personas con discapacidad. Las acciones en este ámbito tienen por objetivo reconocer las capacidades y habilidades de las personas en dicha situación, y fomentar su integración en el mercado laboral.
- Personas recién graduadas. Estas medidas pretenden ofrecer una oportunidad profesional a aquellas personas que tienen escasa o ninguna experiencia en el mundo laboral.

## Medidas de evaluación de los resultados

El seguimiento de las acciones aplicadas se efectúa mediante:

- Reuniones mensuales con el equipo de gestión de la diversidad.
- Reporte y reunión mensual con la Dirección de Recursos Humanos.
- Reuniones cuatrimestrales con la Comisión de Igualdad y Diversidad.
- Fichas de seguimiento de las acciones (con carácter semestral).
- Informe anual de las medidas desarrolladas, así como de la evolución de los datos cuantitativos.

Respecto a la evaluación, al terminar la implantación de cada acción se realiza una evaluación final de la misma, a partir de los seguimientos efectuados así como del grado de cumplimiento del objetivo y el impacto alcanzado.

**Valeo**

**VALEO**



|  |   |
|--|---|
| Modalidad en la que presenta su candidatura      | Gran Empresa.   |
| Nombre de la entidad que presenta la candidatura | Valeo.  |
| Tamaño de la empresa                             | 78.500 empleados (a diciembre 2014).  |
| Composición de su personal                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 26% mujeres / 74% hombres.</li> <li>- Edad media: 40,3 años.</li> <li>- 2% de otras nacionalidades.</li> <li>- 0,75 diversidad funcional.</li> </ul> |
| Sector   | Automovilístico.  |
| Área territorial                                 | Internacional (29 países).  |



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

Una política interna de gestión de la diversidad se ha definido a nivel mundial, con una hoja de ruta en el que se guía a las Plantas en la implantación y respeto de la diversidad, abarcando aspectos como los siguiente (entre otros): la nominación de líderes de diversidad en cada entidad, herramientas a la disposición de las plantas, indicadores por tipo de diversidad, recomendaciones sobre la implantación de la diversidad en los procesos de RRHH y orientaciones sobre cómo atraer, retener y promover personas que representen esta diversidad.

Con esta estrategia tratamos de lograr los siguientes objetivos:

- Contribuir a hacer de Valeo un Top Employer, reconocido como tal por toda la comunidad, para atraer talentos
- Mejora del desempeño de la organización
- Obtener un reconocimiento en materia de diversidad: sello, certificación.

Las políticas de Diversidad de Valeo se centran en: Genero, Discapacidad, Generacional y Cultural y Social. Están bajo la coordinación del Director de RRHH , Comité de pilotaje formado por 4 grupos de trabajo ( 1 para cada diversidad) a nivel mundial. El director nacional de Valeo España lidera el grupo de diversidad cultural y social.

### DESPLIEGUE DE LAS POLÍTICAS DE DIVERSIDAD

Política interna (a nivel mundial) Objetivos:

- Contribuir a hacer de Valeo un Top Employer.
- Mejora del desempeño de la organización.
- Obtener un reconocimiento en materia de diversidad.

Hoja de ruta en cada planta

- Nominación de líderes en diversidad.
- Herramientas a disposición de las plantas.
- Indicadores para cada tipo de diversidad.
- Recomendaciones para la implantación de la diversidad en los diferentes procesos de RRHH.
- Orientación sobre como atraer, retener y promover personas que representen esta diversidad.

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Principales políticas en gestión de la diversidad

#### ACCIONES

- Carta de la diversidad.
- Formación: academia on line. Ha creado contenidos relativos a la diversidad accesible al 100% de los empleados. Formaciones permanentes presenciales que permiten mejorar el desempeño de equipos multiculturales.
- Estrategia de talento: Se inspira en la diversidad como base para incrementar el talento de la compañía.
- Programa de bienestar en el trabajo.
- Comunicación.
  - Semana de la Diversidad
  - Informaciones corporativas, videos, Newsletter
  - Testimonios
  - Creación de redes sociales. Entre otras, red de mujeres
- Manuales del mando: como aplicar la diversidad a cada proceso (acción dirigida a los mandos de la compañía)
- Valeo Women Connected- Portal en el que las mujeres de Valeo España pueden encontrar noticias de la red (eventos), artículos sobre conciliación, foros de discusión.

#### ACCIONES PARA EL DESPLIEGUE DE LA DIVERSIDAD EN ESPAÑA

- Hoja de ruta adaptada a su situación y contexto para mejorar la diversidad.
- Newsletter España 2015: quincenal enviada por correo electrónico.
- Cada planta tiene una publicación.
- Sistema de recogida de sugerencias para la red.
- Conciliación.
- Educación y reparto de tareas en la familia.
- Educación profesional para las mujeres en puestos de responsabilidad.
- Información / formación sobre la importancia de la igualdad.
- Días de celebración con actividades.
  - 8 de marzo – día internacional de la mujer.
  - 21 de marzo – día mundial de la Diversidad cultural.
  - 3 de diciembre- feria de empleo y discapacidad.
  - 21 de septiembre Día de la Diversidad Intergeneracional en Valeo.
- Diversidad generacional: Actividades demandadas por las nuevas generaciones ej: carreras



## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Principales políticas en gestión de la diversidad</b></p>                                  | <p><b>SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES E IMPACTO ALCANZADO</b></p> <p>Epaña: el cuadro de mando que con carácter mensual nos permite ver como es el perl del país en materia de diversidad y pilotar la mejora de forma más positiva. Cada dos años se mide el nivel de penetración de la sensibilización sobre diversidad.</p>  |
| <p><b>Tipos de diversidad existentes en la plantilla abordados a través de las políticas</b></p> | <p>Las 4 diversidades denidas en Valeo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Género</li> <li>- Discapacidad,</li> <li>- Generacional</li> <li>- Cultural &amp; social.</li> </ul>   |
| <p><b>Objetivos desarrollados y Equipo de gestión de las políticas de Diversidad</b></p>         | <p>El Group Diversity Committee, que se compone del Director de Recursos Humanos del Grupo de Valeo y 4 grupos de trabajo (1 para cada diversidad) a nivel mundial que tienen como objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar acciones para atraer, retener y promover los talentos diversos.</li> <li>- Informar y compartir buenas prácticas.</li> <li>- Auditar la cultura de Valeo acerca de la diversidad.</li> <li>- Reconocer y comprometer: objetivos, premios, etc.</li> <li>- Definir y seguir indicadores.</li> </ul>                                      |
| <p><b>Colectivos con y para los que se trabaja</b></p>   | <p>Se trabaja con Directores, RRHH, y los Managers para los colectivos definidos en las 4 áreas de diversidad en Valeo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Género: mujeres / hombres.</li> <li>- Discapacidad: gestión de las habilidades diferentes.</li> <li>- Generacional: jóvenes y mayores.</li> <li>- Cultural &amp; social: personas de culturas diferentes (nacionalidades, idiomas, creencias, costumbres) y de ámbito social diferente (colectivos excluidos, etc..).</li> </ul> <p>También involucramos a todos los empleados gracias a campañas de comunicación.</p> |

## FICHA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### Medidas de evaluación de los resultados

El Group Diversity Committee, que se compone del Director de Recursos Humanos del Grupo de Valeo y 4 grupos de trabajo (1 para cada diversidad) a nivel mundial que tienen como objetivo:

- Coordinar acciones para atraer, retener y promover los talentos diversos.
- Informar y compartir buenas practicas.
- Auditar la cultura de Valeo acerca de la diversidad.
- Reconocer y comprometer: objetivos, premios, etc.
- Definir y seguir indicadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adecco Institute. Toma de conciencia del desafío demográfico en Europa. White Paper 2006 <http://agingandwork.bc.edu>
- Boston Consulting Group & World Federation Of Personnel Management Assotiations, Creating People Adventage. How to address HR Challenges Wordlwide Through 2015
- Carta de Naciones Unidas, San Francisco, EE.UU, junio de 1945.
- Carta Europea de Derechos Fundamentales.
- Código Penal.
- Conferencia Ministerial Europea sobre Integración. Zaragoza, 2010
- Constitución Española.
- Declaración Universal de la UNESCO.
- Directiva del Consejo 2000/43/CE, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre las personas independientemente de su origen racial o étnico.
- Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.
- Estatuto de los Trabajadores.
- Informe sobre Población Gitana y Empleo (2005)
- Informe sobre Población Gitana y Empleo (2012)
- Ogg y Bonvalet. The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective, artículo presentado en Cultures af Consumption Research Programme en colaboración con ESRC Social Science Week, 2006.
- Page, S. The Difference. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007
- Plan de Trabajo Plurianual 2013-2015
- Tratado de Ámsterdam (1999)
- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Informe de la Agencia de Derechos Fundamentales de la Unión Europea sobre la Homofobia y Discriminación por motivos de orientación sexual e identidad de género (2009)
- Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006 relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.



SECRETARÍA DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD  
INSTITUTO DE LA MUJER Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



# INFORME: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

## CASOS DE ÉXITO Y DIFUSIÓN PÚBLICA DE BUENAS PRÁCTICAS



MINISTERIO  
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

SECRETARÍA  
DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

INSTITUTO DE LA MUJER  
Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



FUNDACIÓN  
DIVERSIDAD