



Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas



Universidad de Navarra

CELA

SAGARDOY ABOGADOS
ius laboris



Adecco

Human Capital Solutions
better work, better life

LIBRO BLANCO SOBRE LA GESTIÓN DE LA
DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: RETOS,
OPORTUNIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS

LIBRO BLANCO SOBRE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: RETOS, OPORTUNIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS

José Ramón Pin, Director del Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA)

Pilar García Lombardía. Investigadora Asociada del IESE

Ángela Gallifa, Gerente del Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA)

Entidades Colaboradoras:

CELA-IESE:

José Ramón Pin, Director del Proyecto, Profesor Ordinario del IESE y Director del Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA)

SAGARDOY ABOGADOS:

Iñigo Sagardoy, Socio Director

Ana M^a Pérez del Castillo, Abogado

CREADE:

Javier Martín, Director General Creade Adecco HCS

Nekane Rodríguez, Directora de Zona Creade Adecco HCS, Barcelona

Queremos reconocer especialmente a las personas que han hecho posible la realización de este libro, Jaime Montalvo, Presidente del Consejo Consultivo de Sagardoy Abogados; Carlos de la Torre, Inspector de Trabajo y Seguridad Social; José Ignacio Gil, CC.OO., e Isabel Magán Moreno, UGT.

Asimismo, corresponder a las personas y empresas que con sus respuestas y sugerencias en el Focus Group nos han aportado luz en las conclusiones.

Finalmente, agradecemos la colaboración de las empresas patrocinadoras, CREADE ADECCO HCS y SAGARDOY ABOGADOS, sin cuyas valiosas aportaciones este trabajo no hubiera sido posible.



Universidad de Navarra

CELA

SAGARDOY ABOGADOS
ius laboris



Adecco

Human Capital Solutions
better work, better life

Índice

INTRODUCCIÓN Y PRIMERAS CONCLUSIONES José Ramón Pin	9
1. Negocio y diversidad. Eficacia, valor ético e inevitabilidad de la diversidad	9
1.1. Eficacia de la diversidad	9
1.2. Valor ético de la diversidad	10
1.3. Inevitabilidad de la diversidad	10
2. Regulación: impulso y riesgo	10
3. La práctica en España	11
4. Necesidad de profundizar en el concepto de la diversidad	12
I. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA	13
1. Justificación del estudio	13
1.1. Marco general de referencia: la diversidad como patrimonio común de la Humanidad	13
1.2. 2007: Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos	16
1.3. La diversidad como realidad inevitable	17
2. Metodología	20
II. MARCO TEÓRICO: PROFUNDIZACIÓN EN EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD	23
1. Criterios tradicionales: la diversidad visible	23
2. Nuevo enfoque: la diversidad oculta	27
3. Hacia un enfoque antropológico de la diversidad	27
III. LA POSICIÓN DEL LEGISLADOR: DEFENSA DE LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA ANTIDISCRIMINACIÓN	29
1. Concepto y regulación legal	29
2. Fuentes del derecho	29
IV. LA POSICIÓN DE LAS EMPRESAS: BÚSQUEDA DE LA DIVERSIDAD COMO APORTACIÓN DE VALOR	35
1. Alternativas empresariales ante la diversidad	35
1.1. Posición reactiva y defensiva: la diversidad como integración obligatoria	35
1.2. Posición proactiva: búsqueda del valor de la diversidad a través de su adecuada gestión	35
2. Políticas de gestión de recursos humanos orientadas a la diversidad	36
3. Efectos de la diversidad en la empresa: costes y beneficios	38
V. LA PRÁCTICA EN ESPAÑA	41
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
ANEXO I. Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural	49
ANEXO II. Cuestionario	55
ANEXO III. La gestión de la diversidad en UNIÓN FENOSA Gas: la experiencia de Damietta	61
BIBLIOGRAFÍA	63
REFERENCIAS	65

Prólogo

Sagardoy Abogados: "La necesidad y el deseo de la diversidad"

Volvemos un año más a estudiar la problemática más actual en nuestro mercado de trabajo o ámbito sociolaboral. Y en esta ocasión nos centramos en "la diversidad en las empresas españolas".

No cabe duda de que la gestión de la diversidad es, de forma buscada o no, uno de los retos más importantes de los departamentos de recursos humanos en nuestras empresas.

A mi modo de ver, la diversidad en las empresas surge por una doble motivación: por necesidad o por deseo. En efecto, a lo largo del libro se observan multitud de prácticas empresariales que reaccionan ante la escasez de mano de obra en muchos sectores de nuestra economía alentando y promoviendo la diversidad, mediante la búsqueda de nuevos profesionales que, provenientes de otras culturas, ocupen los puestos de trabajo precisos. Por otra parte, estas empresas se encuentran con una mayor facilidad para encontrar y descubrir trabajadores "diversos" (que no "diferentes") en nuestro mercado nacional por la apertura de nuestras fronteras o por la mayor incorporación de la mujer ante políticas públicas de promoción del empleo femenino.

Pero existen otras empresas que pretenden ir voluntariamente más allá. Son empresas que, por sus propias convicciones de valores, o incluso por una mejor atención de sus clientes o consumidores finales, realizan políticas de diversidad muy activas que acaban concluyendo en una integración laboral de cierto calado y que a la larga se configuran en políticas de recursos humanos que "promueven" la igualdad de oportunidades, más que "gestionan" la diversidad.

Tanto en un caso como en otro (ambos claramente positivos), la diversidad es un "hecho inevitable", como señala el profesor Pin en su Introducción al libro. Y de esa constatación es de donde nace la necesidad de hacer públicas las mejores prácticas de la diversidad de nuestras empresas.

Las experiencias pioneras de nuestras empresas deben ser conocidas y ello nos animó a realizar este sexto Libro Blanco, fruto de la investigación conjunta del IESE (IRCO), Create y Sagardoy Abogados.

Esperemos que con ello hayamos contribuido a sacar a la luz las "prácticas buenas" de nuestras empresas.

Iñigo Sagardoy de Simón
Sagardoy Abogados
Madrid, octubre de 2007

Crede Adecco HCS

Los libros blancos han significado para Crede Adecco HCS una vía de participar, más si cabe, de las buenas prácticas que nuestros clientes aplican y que son necesarias para que las personas tengan mayor oportunidad de desarrollo profesional y personal.

Pensando en los contenidos de libros blancos anteriores: los planes sociales, el modelo de negociación colectiva, la inmigración o la movilidad geográfica, son temas de constante actualidad, que evolucionan. Son temas a los que podemos dar respuestas distintas en función del momento en que nos encontremos. Ser consciente de esa evolución y de cómo afecta al futuro y al desarrollo de nuestras empresas, es la clave.

En la presente edición nos encontramos con una de esas pocas ocasiones en las que claramente el mundo de los negocios depende/dependerá del mundo de las personas, de lo social.

La declaración de principios de la Unesco o el libro verde de la Unión Europea son el reflejo de las intenciones de una sociedad avanzada y altruista. Cuando pensamos en términos empresariales, asistimos a actos relacionados con tipologías de productos y clientes que precisan de nuevas medidas para gestionar esas diferencias, la diversidad. No hablamos por tanto de una petición altruista a la empresa, sino de una necesidad de la empresa y de la sociedad.

Desde la empresa, al igual que planificamos a largo plazo nuestras necesidades financieras o la capacidad instalada de producción, debemos también planificar la gestión de las personas. El libro blanco nos dice que es clave adelantarnos a las necesidades que surgen y surgirán por la diversidad.

La diversidad no es sólo el color de la piel, las creencias religiosas o el sinfín de factores exógenos que nos acompañan. Los que vivimos en continuo contacto con la consultoría de recursos humanos, sabemos de la cantidad de herramientas que nos indican diferencias entre las personas y que nos permiten aproximar grupos, equipos más compactos y enriquecidos. Eso es diversidad.

Ahora, esa diversidad viene potenciada por otros colores, otras formas, por un ropaje mucho menos sutil, pero que, sin lugar a dudas, potencia las diferencias entre las personas, lo que siempre hemos tratado de aprovechar.

La globalización del mundo es una gran oportunidad, fortalece la diversidad y nos ofrece nuevas respuestas que debemos saber utilizar. Para ello es necesario, además de aceptar la diversidad como inevitable, que la fomentemos, que consigamos nuevas formas para captar, desarrollar y adaptar el talento de nuestras sociedades, de nuestros individuos.

Dejarnos llevar por la corriente, aunque inevitable, no es una opción; no actuar no es una alternativa. Querer seguir siendo competitivo y prosperar significa hacer un buen uso de los nuevos valores que la globalización nos trae. Es la única solución que felizmente beneficia a la empresa y a la sociedad en general.

Espero que este nuevo libro blanco, en su intento por acercarnos a las mejores prácticas sobre cómo gestionar la diversidad para crear valor, sea no sólo de su agrado, sino también una ayuda para fomentarla.

Las últimas líneas de este prólogo las dedicaré a las personas que durante estos meses han realizado el esfuerzo para que esta edición nos alumbre. Unido al indudable esfuerzo de las organizaciones que lo han hecho posible, mi agradecimiento va a las personas que han trabajado directamente en el estudio: Pilar García Lombardía, Ángela M^a Gallifa y Ana María del Castillo, además de a sus equipos de colaboradores. Gracias a todos ellos.

Javier Martín de la Fuente
Director General Crede Adecco HCS
Madrid, octubre de 2007

INTRODUCCIÓN Y PRIMERAS CONCLUSIONES

"Gestionar la diversidad para crear valor"

José Ramón Pin Arboledas

Director del IRCO-IESE

1. Negocio y diversidad. Eficacia, valor ético e inevitabilidad de la diversidad

Las empresas tienen como misión hacer negocios, crear riqueza, ganar dinero. La experiencia dice que todo lo que no cumpla esa misión acaba siendo coyuntural. Las inversiones en responsabilidad social corporativa, o en formación, que no están asociadas al negocio, tarde o temprano acaban siendo abandonadas.

Eso no quiere decir que la empresa tenga que mirar sólo el rendimiento económico a corto, el negocio o el beneficio monetario, tal como se entiende vulgarmente. Al contrario, para que se produzca ese rendimiento y sea sostenido, es necesario tener en cuenta otros muchos aspectos. Aspectos que acaban dando "valor" a la compañía.

Uno de esos aspectos, cada vez más importante, es la "gestión de la diversidad". El estudio que presentamos expone el aumento de la sensibilidad sobre la diversidad desde el punto de vista social, político, económico y empresarial, incluidas las declaraciones de instituciones tan importantes como la Unesco o la Unión Europea.

En esta introducción remarcamos primero tres aspectos importantes de la gestión de la diversidad: su eficacia (punto 1.1), su valor ético (punto 1.2) y su inevitabilidad (punto 1.3). A continuación (punto 2) analizamos el tema desde las medidas reguladoras, su impulso y los riesgos que conllevan. El punto 3 da algunas pinceladas de su situación en España y el punto 4 acaba con una reflexión sobre la necesidad de profundizar en el concepto de diversidad.

1.1. Eficacia de la diversidad

La evidencia empírica indica que la diversidad aporta valor a la empresa a través de una mayor creatividad, el crecimiento de la reputación y la calidad del capital humano.

En efecto, las personas diversas aportan puntos de vista diferentes para enfocar los problemas. Eso hace que las alternativas generadas para su solución sean también diferentes. Pero no sólo eso, las personas diversas descubren problemas y ven oportunidades que pasan inadvertidas para los que no son iguales a ellos. Este descubrimiento de problemas y oportunidades ocultas a otros ojos, y la generación de alternativas originales, son quizás el mayor beneficio de una plantilla diversa. Además, existen estrategias que aprovechan esta diversidad como fortaleza competitiva. Por otra parte, una buena gestión de la diversidad protege contra problemas legales o los derivados de una mala imagen pública.

Además, dado que la distribución de las capacidades de las personas es independiente de su pertenencia a grupos diferentes, la inclusión de la diversidad permite una mejor incorporación de talento a la empresa al ampliar la base de selección.

Un claro ejemplo es el caso de la selección de universitarios. En España, como en otros países, el porcentaje de mujeres graduadas en determinadas especialidades supera el 50%. Reducir el reclutamiento a los varones supone eliminar la posibilidad de incorporar totalmente el talento que representan las mujeres.

Otro ejemplo de pérdida de eficacia por mala gestión de la diversidad son los procesos indiscriminados de prejubilación en base a la edad. Como ha ocurrido en muchas grandes empresas españolas, estos procesos producen la salida de la empresa de enormes cantidades de experiencia y conocimientos.

Es evidente que gestionar plantillas diversas es inicialmente más complicado que gestionar plantillas homogéneas. Pero aparte de que puede ser inevitable, como se verá en el punto 1.3, el balance de la diversidad ha demostrado ser positivo en la inmensa mayoría de casos.

1.2. Valor ético de la diversidad

En todo caso, el respeto a la diferencia, y la oferta de oportunidades de desarrollo a todo tipo de personas, son un valor admirable. La dignidad de toda persona exige que se le den cauces de desarrollo profesional y humano. La empresa, como institución social, no puede ser ajena a esta misión. Es parte del impulso ético-moral que debe inspirar su actividad. La declaración de la Unesco así lo afirma. El impulso hacia la inclusión social de todo tipo de colectivos humanos es uno de los valores que inspira "El Libro Verde de la Unión Europea".

Hay, pues, razones de eficacia y de principios éticos y morales para abordar la diversidad en el marco de la empresa.

1.3. Inevitabilidad de la diversidad

Pero como demuestran los estudios demográficos aportados, la diversidad es imparable. La diversidad es inevitable, entre otras causas, por: el envejecimiento de la población de países subdesarrollados y en vías de desarrollo; la inmigración; las corrientes culturales; el nuevo papel de la mujer; la aceptación del valor de cada individuo en la democracia; la consolidación de los derechos humanos; el desarrollo de la ideología de género y la conciencia de solidaridad con discapacitados.

En resumen, la *eficacia* de la diversidad, a través del aumento de la creatividad, captación de talento y riqueza de capital humano, el *valor ético* de su impulso y su *inevitabilidad*, hacen necesario encararse al fenómeno dentro y fuera de las empresas. Este estudio trata de cómo se puede hacer, de la mejor manera posible, su tratamiento. Para ello se reúnen análisis generales y una serie de prácticas empresariales con el objetivo que sirvan de reflexión para quienes dirigen las empresas.

La consecuencia más directa del estudio es qué prácticas deben servir para: a) hacer negocio, y b) servir de cauce de integración. Ambas cosas a la vez, sin priorizar la una sobre la otra.

2. Regulación: impulso y riesgo

No obstante, a pesar de los beneficios de la diversidad, las empresas aún son poco conscientes de su importancia. Es más, parece como si la uniformidad cultural, mal entendida, fuera uno de sus objetivos. Como si esa uniformidad no fuera compatible y no se pudiera enriquecer con la diversidad de la plantilla. De ahí que muchas veces son las normas reguladoras las que obligan a su tratamiento. Normas que suelen tener dos orígenes.

- a) El primer origen es la legislación nacional e, incluso, transnacional. Los países regulan cada vez más el tratamiento de la diversidad. En especial, la derivada del género y la discapacidad y, en Estados Unidos, las llamadas minorías. Las instituciones internacionales, como la ONU y sus agencias especializadas, y la Unión Europea, también impulsan el tratamiento de la diversidad mediante declaraciones y directivas. En el estudio presentado se recoge una amplia relación de las mismas.
- b) El segundo origen de normativa reguladora de la diversidad son las empresas multinacionales. Desde "headquartes" en el país de origen de la empresa se difunden "buenas prácticas" a sus filiales. Estas prácticas proceden, bien de la legislación de ese país de origen, bien de la iniciativa de la propia empresa dentro de sus programas de RSC (responsabilidad social corporativa) o sus políticas de DRH

(dirección de recursos humanos). No es extraño que sean las filiales de empresas multinacionales algunas de las empresas españolas pioneras en estas "buenas prácticas". En este estudio se recogen sus esfuerzos.

Es, en consecuencia, un imperativo normativo, interno o externo, el que obliga muchas veces a las empresas a enfrentarse a este tema. Imperativo que tiene la ventaja de poner en marcha el proceso. Pero, también, precisamente por ser impuesto, puede quedarse en el simple cumplimiento de normas. Ya se sabe que, si se hace atendiendo sólo a la letra, y no al espíritu de las normas, la palabra "cumplimiento" está compuesta de dos partes: "cumplimiento" y "miedo".

El riesgo de que la regulación legal o las normas internas de la compañía transformen el tratamiento de la diversidad sólo en el cumplimiento formal, no real, no es pequeño. Al contrario, es el mayor peligro para un tratamiento sincero, profundo y productivo de la misma. Como tantas veces, la falta de "autorregulación" de las empresas ha excitado la regulación externa, que tiene grandes ventajas sociales, aunque, a la vez, puede tener dos inconvenientes: a) la regulación externa suele ser un "*prêt à porter*", no un "traje a medida", no se ajusta totalmente a las necesidades individuales de cada empresa, y b) las prácticas son contempladas como un obligación y no como una palanca para agregar valor a la empresa, perdiéndose una gran parte de su potencial.

Eso no quiere decir que las conclusiones del estudio estén en contra de la normativa legal o la normativa impulsada por la matriz, sino que aboga por un tratamiento que parta de la esencia del negocio a la vez que cumpla esas normativas.

3. La práctica en España

Los cambios económicos, culturales, sociales y demográficos de España han sido espectaculares durante la última década. La sociedad española ha pasado de una cierta uniformidad a una diversidad manifiesta que se refleja en la composición de su población. Entre estos cambios se pueden mencionar: la incorporación de la mujer al trabajo fuera de casa; el envejecimiento de la pirámide de población; el aumento del nivel educacional y económico; la pujanza de la inmigración; el aumento de las libertades y la aparición de diferentes estilos de vida.

En dos décadas, España se ha convertido en una sociedad diversa. Basta recorrer las calles céntricas de las ciudades para constatarlo. Las empresas españolas están recibiendo el impacto de esta diversidad. Pero, ¿son conscientes de su importancia y de su inevitabilidad?

La conclusión del estudio es que en algunos sectores son conscientes de su inevitabilidad. Especialmente en el sector servicios. La hostelería, por ejemplo, o el servicio doméstico, son sectores con alta proporción de inmigrantes o mujeres en donde no se podrían cubrir los puestos de trabajo necesarios sin estos colectivos.

Otro factor que influye en la conciencia de inevitabilidad es la regulación externa. Causas de esa conciencia de inevitabilidad son: a) la legislación nacional de impulso propio o de aplicación de directrices de la Unión Europea; b) las normas que las multinacionales imponen a sus filiales españolas, y c) la difusión de su existencia a través de instituciones académicas o de divulgación profesional.

Pero ser consciente de su inevitabilidad no es suficiente para sacar el provecho adecuado de la diversidad. El análisis recogido en el estudio indica que hay menos conciencia del potencial que tiene la diversidad como "creadora de valor" que de su inevitabilidad. La impresión es que las empresas son "diversas" por necesidad, no por vocación.

En consecuencia, una labor a realizar es cambiar el actual enfoque de la "gestión de la diversidad". Pasar de verlo como algo que hay que gestionar por ser inevitable y obligado por la regulación, a buscar la diversidad como un elemento que añade valor.

Un concepto a modificar es el significado de "cultura de empresa". La diversidad no es incompatible con la uniformidad cultural de la empresa. Al contrario, cuanto más diversa sea la plantilla, más necesaria es

la cultura empresarial. Cultura que debe ser un cauce que permita la libre expresión de la diversidad y aproveche su potencial, no un elemento que ahogue su valor.

En ese enfoque de "añadir valor" a través de la diversidad queda mucho por hacer. Por ejemplo, algunas empresas españolas tienen carencias en la composición de su dirección en materia de diversidad. El porcentaje de mujeres es reducido. Eso supone una carencia importante cuando gran parte de sus clientes son mujeres. Los órganos de decisión de estas compañías podrían ser más sensibles a las necesidades de sus clientes si tuvieran una composición más equilibrada en materia de género.

Pero también hay empresas que han aprovechado la diversidad para aumentar su valor:

- a) Caja Madrid tiene un programa de reclutamiento de universitarios marroquíes para mejorar su capacidad de servicio a clientes de esa nacionalidad concentrados en determinadas zonas geográficas. Caja Madrid tiene la cultura propia de una caja de ahorros española en la que se integran estos empleados a la vez que aportan su especial sensibilidad para dar valor a sus servicios.
- b) Marco Aldany, una cadena de peluquerías, ha abierto escuelas de formación profesional en Lima y otras ciudades para hacer negocio y poderse dotar de expertos escasos en España.
- c) VIPPS, la cadena de restaurantes, recluta directamente a sus empleados en el extranjero, ante la falta de mano de obra nacional.
- d) Los esfuerzos de la ONCE, la Organización Nacional de Ciegos Españoles, para ayudar a la integración de sus afiliados y otros disfuncionales, son meritorios y están a la cabeza del mundo.

4. Necesidad de profundizar en el concepto de la diversidad

La "diversidad" es un concepto muy amplio en el que hay diferentes aspectos, que se encuentran en distintos momentos de desarrollo. En unos campos, España está recorriendo tramos de un camino que otros países ya hicieron, como la integración de inmigrantes, y se puede aprender de sus éxitos y fracasos. En otros campos, como el del edadismo (la edad como factor de diversidad), el reto es nuevo para todos. En la integración de discapacitados, como indicamos en el apartado anterior, la ONCE está en la vanguardia.

La diversidad es un asunto complejo. Por eso es tan importante el esfuerzo teorizador de este fenómeno y la búsqueda de buenas prácticas en su tratamiento. De acertar en su enfoque podemos convertir la diversidad en una fuente de valor para las empresas o simplemente mantenerla en una imposición legal más.

Ésta es la razón del esfuerzo que nuevamente realizamos desde el IRCO-IESE, Creade, empresa del grupo Adecco, y Sagardoy Abogados. Con este libro blanco son ya seis los que hemos ofrecido al mundo empresarial español en años sucesivos. Hasta ahora han coincidido con preocupaciones de vanguardia del panorama laboral español. Esperamos que éste cumpla también este objetivo.

No quiero acabar esta introducción sin agradecer a todos los que con su trabajo han hecho posible el estudio. A Ángela Gallifa, eficaz gerente del IRCO, el centro de investigación del IESE que lleva a cabo el trabajo; a Pilar García Lombardía, la investigadora de ese mismo centro. A las empresas y los responsables de las mismas que han aportado sus experiencias. A Creade, del Grupo Adecco, y a sus dirigentes, por el impulso y colaboración. A Sagardoy Abogados, que nos acompaña en la confección de estos "libros blancos" ya seis años. A todos ellos, muchas gracias.

Benicasim, agosto de 2007

I. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA

1. Justificación del estudio

La relevancia y oportunidad de un estudio sobre la definición, extensión y gestión de la diversidad en España vienen determinadas por numerosos factores, que básicamente pueden agruparse en dos: la diversidad es patrimonio de la Humanidad y tiene un valor ético y, además, la diversidad es inevitable en la sociedad del siglo XXI. Se quiera o no, los movimientos migratorios a nivel mundial, la incorporación de la mujer al mercado laboral o la reivindicación de sus derechos por parte de colectivos habitualmente situados fuera del mercado laboral o en sus estribaciones, han dado lugar a una sociedad más abierta y heterogénea, en la que se ensalza la diferencia y se exige el respeto a los rasgos y características propios de cada individuo. Algunas cifras respaldan la necesidad de avanzar en la práctica de la gestión de la diversidad también a nivel europeo. Por ejemplo, mientras que el 41% de las empresas europeas tienen implantadas políticas medioambientales, sólo un 13% tienen políticas de diversidad. Pero, por otra parte, las previsiones demográficas indican que para 2010 sólo el 30% de los trabajadores responderá al perfil "varón, raza blanca, sin ninguna minusvalía y menor de 45 años"¹.

Una sociedad heterogénea y diversa exige cada vez más que los nuevos valores en vigor se trasladen al mercado laboral y a la vida diaria de las empresas. Como es bien sabido, el empleo es una de las principales vías para lograr la adecuada integración de diferentes colectivos. Por esta razón, entre otras, la legislación nacional e internacional han incidido con firmeza en evitar la discriminación laboral, especialmente en los procesos de selección. En este sentido, el año 2007 ha sido declarado Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos. Uno de los objetivos de las diferentes iniciativas promovidas en este marco resulta especialmente relevante para la cuestión que nos ocupa: promover el diálogo y el debate en torno a la diversidad.

Pero aceptar la diversidad y cumplir la legislación respecto a cuotas y proporciones es algo muy distinto a gestionarla adecuadamente. Por decirlo con otras palabras, una cosa es aceptar y tolerar la diversidad y otra muy distinta buscar el valor específico que aporta, como parte de una estrategia, gestionándola de manera eficaz y eficiente para el negocio. Si bien es cierto que se han producido importantes avances en lo que a integración se refiere (entendiendo por tal el porcentaje de grupos diversos que ha entrado en el mercado laboral en condiciones de igualdad de oportunidades), también lo es que queda un importante camino por recorrer en cuanto al diseño e implantación de políticas específicas de gestión de la diversidad, así como el desarrollo de los indicadores necesarios para la medición y valoración de las mejoras producidas a consecuencia de dichas políticas.

A continuación se analizan los dos ejes básicos sobre los que se articula la justificación, en términos de relevancia y oportunidad, del presente Libro Blanco de la Diversidad.

1.1. Marco general de referencia: la diversidad como patrimonio común de la Humanidad

"La riqueza cultural del mundo reside en su diversidad dialogante"

Koichiro Matsuura
Director general de la Unesco

En noviembre de 2001 se aprobó por unanimidad la Declaración Universal de la Unesco sobre Diversidad Cultural. La fecha en que se produce esta aprobación aporta a la declaración un valor de refrendo muy relevante: sólo dos meses antes el mundo asistía a los trágicos atentados del 11 de septiembre en Nueva York. Frente a quienes auguraban la ruptura definitiva entre dos mundos, el islámico y el occidental, los Estados miembros de la Unesco apostaban por el diálogo intercultural como única garantía para lograr la paz. El texto aprobado eleva la diversidad cultural a la categoría de "patrimonio común de la humani-

¹ Fuente: CSR Europe.

dad", «tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos», y se erige su defensa en imperativo ético indisociable del respeto de la dignidad de la persona (Anexo 1).

El documento de referencia se acompaña de un plan de acción en el que se recogen recomendaciones generales para convertir la diversidad cultural en una eficaz herramienta de creación e innovación. Específicamente, se insta a las organizaciones del sector privado y a la sociedad civil a poner en marcha acciones concretas en este sentido. La Declaración Universal de la Unesco representa, por tanto, un marco de referencia que aspira a tener, en palabras del director general Koichiro Matsuura, «tanta fuerza como la Declaración Universal de Derechos Humanos».

¿Por qué este énfasis en un documento tan general como la declaración de la Unesco en un libro blanco sobre gestión? ¿Qué conclusiones puede sacar el mundo empresarial? Esta declaración contiene una serie de afirmaciones, rotundas y certeras, que ponen sobre la mesa las claves que subyacen a cualquier política o acción relacionada con la gestión de la diversidad en las empresas y, como se verá a lo largo de estas páginas, prescindir de la filosofía de fondo que sustenta tales afirmaciones implicaría una visión sumamente limitada de la diversidad. Tales claves son las siguientes:

1. La pluralidad y originalidad de las identidades que caracterizan a los grupos y sociedades que constituyen la humanidad son una fuente de innovación y creatividad imprescindible para el desarrollo humano y, en este sentido, es patrimonio común de la humanidad. Como tal, es necesario protegerlas para beneficio de las generaciones presentes y futuras.
2. La diversidad es una de las fuentes de desarrollo sostenible en tanto que se traduce en generación de alternativas y posibilidades de elección para todos.
3. La defensa de la diversidad cultural es un imperativo ético, inseparable de la dignidad humana. Esto significa, entre otras cosas, que la discriminación o exclusión (más o menos explícita) a una minoría concreta, por razón de sus peculiaridades, implica un ataque directo a la dignidad de las personas que la componen. En este sentido, la defensa de la diversidad está íntimamente ligada a la Declaración Universal de Derechos Humanos.
4. No se trata únicamente de respetar la diversidad cultural. La asimetría que caracteriza el estado actual del mundo obliga a la puesta en práctica de acciones y políticas que impulsen el intercambio cultural y mejoren la accesibilidad de todos a la información y a las manifestaciones culturales. De no existir este imperativo a la acción positiva dirigida a superar, por ejemplo, la denominada brecha tecnológica, cualquier derecho a la libertad de expresión cultural quedará reducido a una mera declaración de intenciones.
5. La creatividad surge y se desarrolla plenamente cuando una cultura, hundiendo sus raíces en la tradición, entra en contacto con otras culturas. De ahí que la gestión de la diversidad haya de tener necesariamente una doble vertiente: el respeto y la protección de la tradición, por una parte, y el desarrollo de ámbitos de interacción e intercambio, por otra.
6. La tecnología puede convertirse en una herramienta esencial en la promoción de la diversidad cultural. En este sentido, el gran reto de los gobiernos y el sector privado consiste en mejorar las condiciones de accesibilidad de todos a los beneficios de dicha tecnología.

La declaración de la Unesco se complementa con una serie de orientaciones para la elaboración de planes de acción concretos que faciliten y promuevan la diversidad cultural (Anexo 1). Las directrices básicas son las siguientes:

1. Desarrollo de marcos legales adecuados para favorecer el intercambio cultural y el respeto a la diversidad.
2. Promover la educación en diversidad.
3. Impulsar la movilidad geográfica y el conocimiento de otras culturas. Es un principio básico y común a todo ser humano que se teme y se aparta lo desconocido.

4. Promover la difusión de la diversidad como un valor inseparable de la dignidad humana.

En este marco de recomendaciones, la Unión Europea decidió establecer el año 2007 como el Año Europeo para la Igualdad de Oportunidades para Todos. El objetivo general es sensibilizar a la opinión pública y lanzar un debate sobre los beneficios de la diversidad para la sociedad europea. Además, se pretende también que los ciudadanos sean conscientes de sus derechos respecto a la igualdad de trato y una vida libre de discriminación. Los objetivos específicos son:

- **Derechos. Concienciación sobre el derecho a la igualdad y no discriminación**
La discriminación basada en el género, raza o etnia de origen, religión o creencia, discapacidad, edad u orientación sexual, es ilegal en la Unión Europea. Todas las personas tienen derecho a un trato igualitario.
- **Representación**
El año quiere potenciar la reflexión y discusión de la necesidad de promover una mayor participación de grupos infrarrepresentados en la sociedad y una mayor implicación en acciones diseñadas para combatir la discriminación, en todos los sectores y a todos los niveles.
- **Reconocimiento. Facilitar y celebrar la diversidad y la igualdad**
Las personas hacen una contribución positiva a la sociedad en su conjunto independientemente de su sexo, raza o etnia, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual.
- **Respeto. Promocionar una sociedad más cohesionada**
El año quiere facilitar la oportunidad de abrir un debate sobre los medios más apropiados para desarrollar una mayor y más cercana relación entre todas las comunidades en la sociedad y a crear un sentido de pertenencia para todos, basadas en la dignidad y respeto a los derechos humanos básicos².

Las recomendaciones y acciones emprendidas en el marco del Año Europeo suponen un mayor grado de concreción respecto a la declaración de la Unesco. La diversidad se concreta en seis categorías: género, etnia, religión, capacidad, edad y orientación sexual. La puesta en marcha de un marco legal a nivel europeo y nacional significa que:

- La discriminación no sólo es algo moralmente reprobable, también es ilegal. Las directivas europeas obligan a todos los países de la Unión Europea a introducir o actualizar sus leyes para asegurarse que todos los europeos tienen la misma protección contra el trato injusto.
- Es ilegal denegar a alguien un trabajo o el acceso a formación por cualquiera de las seis razones indicadas anteriormente. Las leyes también protegen contra el acoso o la victimización en base a eso. Las normas sobre género y discriminación racial aún van más lejos y, además, hacen referencia al acceso a la atención sanitaria, educación, bienes y servicios, y la vivienda.
- La discriminación puede ser directa o indirecta. Anunciar un trabajo indicando que no está disponible para gente discapacitada sería discriminación directa. Obligar a los candidatos a hacer una prueba de idiomas, cuando es irrelevante para el trabajo, sería un ejemplo de discriminación indirecta. Ambos casos están prohibidos.

La declaración de la Unesco muestra las claves o filosofía de fondo que subyace a la cuestión de diversidad: se trata de un imperativo ético, en la medida en que la diversidad cultural no puede desligarse de la dignidad humana y es patrimonio de la Humanidad. Además, el intercambio y conocimiento mutuo de las diferentes manifestaciones culturales abre enormes posibilidades de crecimiento, especialmente por el impulso de la innovación y la creatividad. Es preciso, no obstante, establecer un marco regulatorio que asegure el cumplimiento del respeto a la dignidad humana en estos términos. Las acciones a emprender deben seguir una serie de directrices destinadas a fomentar el intercambio, impulsar la accesibilidad a la información y a la tecnología y favorecer la educación en diversidad.

² Fuente: web del Año de Igualdad de Oportunidades, www.igualdadoportunidades.es

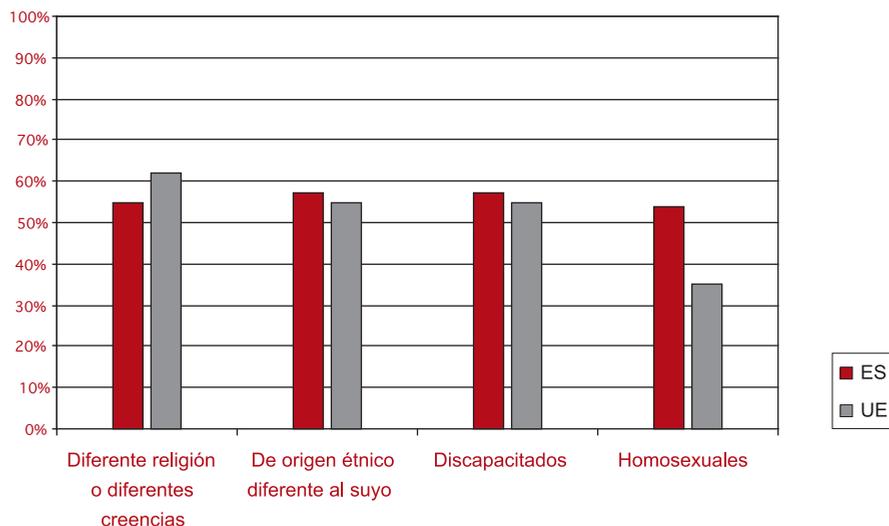
1.2. 2007: Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos

El Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos comenzó el 30 de enero de 2007 en Berlín, en la primera cumbre de la igualdad. Los objetivos específicos de este Año son los siguientes:

- Concienciar sobre el derecho a la igualdad y a no sufrir discriminación**
 Es necesario que el público conozca mejor la normativa de la Unión Europea sobre igualdad y lucha contra la discriminación, que son valores y principios comunes en la Unión. El Año Europeo procurará subrayar el mensaje, dirigido al público en general, de que todas las personas, sin distinción de sexo, origen étnico o racial, religión o convicciones, discapacidad, edad ni orientación sexual, tienen derecho al mismo trato.
- Estimular un debate sobre cómo aumentar la participación en la sociedad**
 Debe entablarse un debate y un diálogo para promover una mayor participación de los grupos que sufren discriminación y una participación equilibrada entre hombres y mujeres.
- Celebrar y facilitar la diversidad**
 El Año Europeo procurará concienciar sobre la contribución positiva que las personas, independientemente de su sexo, origen étnico o racial, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, aportan a la sociedad en su conjunto.
- Promover una sociedad con más cohesión**
 El Año Europeo buscará aumentar la concienciación sobre la importancia de promover buenas relaciones entre todos los grupos de la sociedad, en particular los jóvenes, y abolir los estereotipos, los prejuicios y la violencia.

En la cumbre de igualdad de Berlín se presentaron los resultados de una encuesta realizada como preparación al Año Europeo por la UE sobre la lucha contra la discriminación. Entre las conclusiones generales de este estudio se desprende que los europeos piensan que la discriminación continúa estando muy extendida y que están preparados para tomar las medidas más rigurosas para luchar contra los prejuicios, la intolerancia y la desigualdad. Aunque las respuestas varían considerablemente entre los diferentes países de la UE, la mayoría piensa que ser discapacitado (79%), gitano (77%), tener más de 50 años (69%) o tener un origen étnico diferente (62%), es una desventaja en la sociedad. En prácticamente todos los Estados miembros, la mayoría piensa que las personas de diferente origen étnico enriquecen la cultura nacional. Respecto al acceso y la integración en el mundo laboral, los europeos consideran que los dos factores de discriminación más importantes son la discapacidad y la edad.

Figura 1: ¿Tiene usted amigos o conocidos en alguna de estas circunstancias?

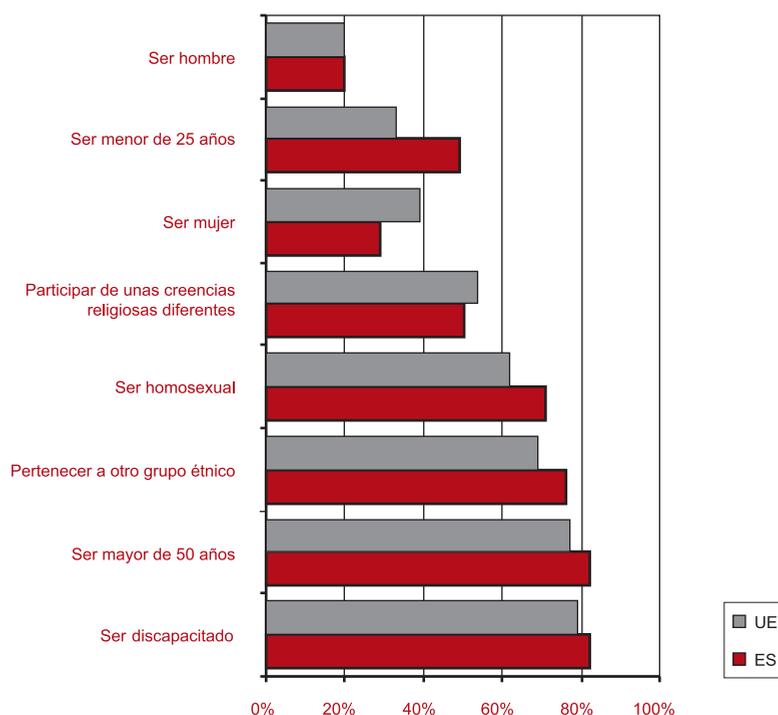


Fuente: "Discrimination in the EU: Spain"³.

3 Número de entrevistas realizadas en España: 1.012, y en la Unión Europea: 24.796. Fecha: junio-julio de 2006. Estudio disponible en ec.eurpa.eu

Respecto a la percepción de la discriminación, en España, como en el resto de Europa, la discapacidad es una de las fuentes más importantes de desventaja tanto social como profesional (Figura 2). La desigualdad percibida respecto a la cuestión del género es más importante en España que en el resto de Europa: un 49% de los españoles entrevistados considera que ser mujer es una desventaja, frente a un 33% de los europeos que son de esta misma opinión.

Figura 2: "¿Afirmaría usted que pertenecer a los siguientes grupos representa una desventaja en la actualidad?"



Fuente: "Discrimination in the EU: Spain"⁴.

No es aventurado, por tanto, afirmar que existe en la sociedad europea la percepción de que la discriminación sigue siendo una práctica extendida en nuestra sociedad y que es preciso actuar desde los diferentes ámbitos (social, político, empresarial, etc.) para tratar de asegurar el cumplimiento de las condiciones de igualdad de oportunidades. Este Año Europeo supone una oportunidad para avanzar en el diálogo e impulsar las prácticas en no discriminación y en gestión de la diversidad. El presente estudio pretende, en este contexto, dar a conocer los fundamentos básicos de la diversidad y, sobre todo, las buenas prácticas que cada vez más empresas están poniendo en marcha para no sólo asegurar un comportamiento ético y responsable, sino también para obtener un valor añadido tanto en reputación como en enriquecimiento cultural, desarrollo de los empleados, etc.

1.3. La diversidad como realidad inevitable

¿Por qué la cuestión de la diversidad ha pasado a ocupar un lugar relevante en las organizaciones del siglo XXI? Por una parte, es necesario tener en cuenta que el modelo de organización monolítica, con una fuerte cultura y una búsqueda continua de la homogeneidad y la unidad de criterio entre los empleados, resulta menos adecuada para adaptarse a entornos cambiantes y globales que un tipo de empresa abierta, en la que se busque el compromiso más que el consenso. Las políticas de recursos humanos de las empresas más tradicionales se han fundamentado en la idea básica de que los empleados constituyen una categoría genérica y homogénea. Los sistemas de remuneración, promoción, evaluación, etc., han sido diseñados bajo el supuesto de que los empleados van a reaccionar de la misma manera ante determinadas acciones. En el caso de la remuneración, por ejemplo, esta filosofía de

⁴ Número de entrevistas realizadas en España: 1.012, y en la UE: 24.796. Fecha: junio-julio 2006. Estudio disponible en ec.europa.eu

base ha ido evolucionando en los últimos años. Supongamos, por ejemplo, que una empresa ha implantado un sistema de retribución que incluye una parte importante de variable. Una política de este tipo no será igualmente aceptada o bien recibida por un empleado joven, sin responsabilidades familiares, que se encuentra iniciando su carrera profesional, que por otro empleado de, supongamos, 50 años, con cargas familiares y una mayor aversión al riesgo.

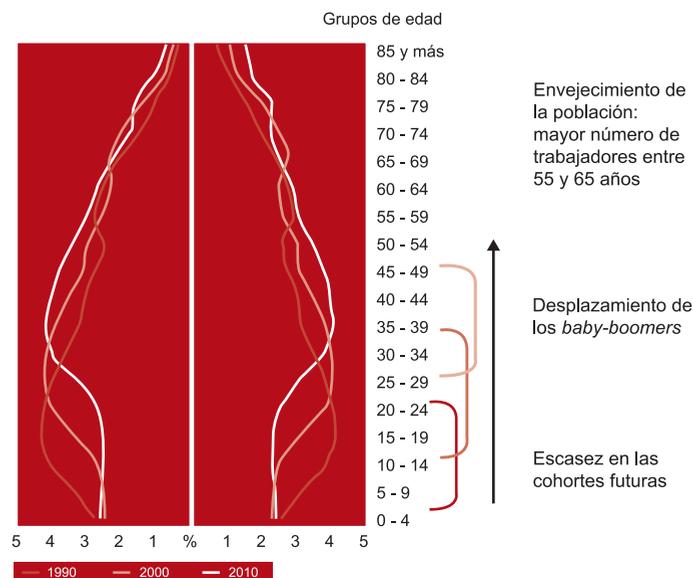
Hasta hace pocos años, se daba por supuesto que una fuerza de trabajo homogénea y una cultura de empresa fuertemente implantada repercutirían de manera favorable en factores como la productividad, una menor conflictividad laboral y un clima laboral más estable. En este sentido, tanto en el plano formal como informal, se llevaban a cabo acciones dirigidas a favorecer el proceso de socialización dentro de la empresa. Los planes de acogida, en la mayoría de los casos, lo que buscaban era socializar rápidamente al nuevo empleado en la cultura de la organización, sin plantear la posibilidad de que el recién llegado pudiera aportar valor desde su diversidad basada, por ejemplo, en su *background*.

En la actualidad están operando fuerzas que hacen que este tipo de políticas y culturas monolíticas resulte poco adecuado. Las fuerzas más relevantes proceden de tres ámbitos: el sociodemográfico, el relacionado con la emergencia de nuevos valores en la sociedad y la globalización.

Factores sociodemográficos

- a) Cambios en la pirámide de población y la estructura de edad en los países desarrollados de manera general, es una realidad que las nuevas cohortes de población cuentan con muchos menos efectivos (Figura 3). A medida que los integrantes del *baby-boom* avanzan hacia la jubilación, se está produciendo una carencia de efectivos en las nuevas generaciones, carencia que resulta más apremiante en unos sectores que en otros. Esta situación muy próxima al pleno empleo tiene implicaciones relevantes para la gestión de la diversidad, en concreto, para la gestión de grupos diversos respecto a la edad.

Figura 3. Pirámides de población proyectadas, 1990, 2000 y 2010



- b) Incorporación de la mujer al mercado laboral
La incorporación de la mujer al mundo laboral es un fenómeno que no resulta exclusivo del mundo desarrollado, sino que se ha producido en todos los lugares del mundo, como muestra la Tabla 1:

Tabla 1. Tasas de actividad de las mujeres en la fuerza de trabajo y proporción de mujeres como porcentaje de las tasas correspondientes a los hombres, por regiones, 1995-2004

	Número de países o regiones	Tasas de actividad de las mujeres en la fuerza de trabajo			Tasas femeninas como porcentaje de las tasas masculinas	
		1995	2000	2004	1995	2004
Mundo	173	54,8	55,7	56,6	66,2	69,6
Asia oriental y Pacífico	24	59,5	60,3	61,2	71,6	74,3
Países europeos (no pertenecientes a la UE) y Asia central	23	62,2	60,6	60,9	79,3	80,3
Unión Europea	25	57,9	60,4	62,0	74,3	80,8
América Latina y Caribe	28	48,1	51,5	53,9	58,0	65,3
Oriente Medio y África septentrional	19	27,5	29,8	32,0	34,0	39,5
América del Norte	2	68,6	70,4	71,2	83,0	86,7
Asia meridional	8	39,5	41,3	43,5	46,8	52,6
África subsahariana	44	64,6	63,7	63,0	73,6	73,0

Fuente: OIT, "Indicadores clave del mercado de trabajo (KILM)", cuarta edición, Ginebra, 2006.

En España, aun cuando la tasa de actividad femenina es inferior a la masculina (45% frente al 68%, aproximadamente), la cantidad de mujeres que se han incorporado al mercado laboral en los últimos años es superior a la de hombres.

- c) Los grandes movimientos migratorios por razones de trabajo, favorecidos por la mencionada situación próxima al pleno empleo de los países desarrollados
Estas claves sociodemográficas marcan la tendencia social hacia la diversidad de edad, género y raza de manera clara. Y el efecto es doble: por una parte, la propia composición del mercado laboral está cambiando por estos factores, pero es que, además, esta nueva sociedad más heterogénea es cliente de las empresas que, en alguna medida, deben tratar de reflejar la diversidad social en la composición de sus plantillas.

Cambios en los valores

Como consecuencia, en parte, de los factores sociodemográficos mencionados, se están produciendo cambios en los sistemas de valores de la sociedad. La convivencia con otras culturas a causa de la inmigración o la generalización del acceso a la información, que permite conocer situaciones y estilos de vida diferentes, han promovido una mayor apertura en la sociedad. Los valores más tradicionales de estabilidad, seguridad, homogeneidad, etc. están dejando paso al cambio y la diversidad como valores sociales.

Es más que previsible que las futuras generaciones de empleados y empleadores contemplen la diversidad como un elemento más de la vida cotidiana. La convivencia de estudiantes de diferentes nacionalidades, por ejemplo, en los colegios y en las universidades, es un fenómeno que se ha extendido en los últimos años, como consecuencia de la fuerte inmigración. Como es lógico, los jóvenes que se han formado teniendo como compañeros a jóvenes de otras culturas y razas habrán desarrollado una mayor capacidad para no sólo aceptar la diversidad como algo natural.

Además, existe en la cultura y en el modo de vida propios del siglo XXI un elemento, cada vez más dominante, que impulsa el respeto a la diversidad: la exaltación de la individualidad. Los países desarrollados viven actualmente una extraordinaria valoración de todo lo que se refiera a características propias y específicas de la persona: ser diferente se ha convertido en un valor en sí mismo. Esta diferencia puede referirse a multitud de factores (estilo de vida, orientación sexual, pertenencia a grupos minoritarios, etc.), pero conlleva una exigencia de respeto y reconocimiento de la diferencia: por decirlo en términos cotidianos, ser diferente es políticamente correcto.

Globalización

La globalización, tanto de los mercados como de los centros de producción, provoca una creciente necesidad de, en primer lugar, cambiar la actitud hacia la diversidad, admitiendo la importancia de conocer los rasgos propios y las costumbres de aquellos países en los que se pretende llevar a cabo una implantación. Además, la internacionalización provoca un movimiento de directivos y, en muchos casos, la contratación de personal local, generándose de forma casi natural equipos heterogéneos cuya gestión debe ser estudiada⁵. La globalización está provocando, además, un obsesivo afán de identidad, que puede desencadenar –y de hecho ya los está provocando– muchos enfrentamientos. Como afirmaba el filósofo José Antonio Medina en una reciente entrevista, «nuestras cabezas se mundializan, pero nuestros corazones se localizan».

Éstas son sólo algunas de las claves más significativas de entre el conjunto de cambios sociales que están desembocando en una sociedad cada vez más abierta, más heterogénea y más plural, que reclama la diversidad como valor en sí mismo. En este sentido, la diversidad refleja una actitud, una filosofía y una mentalidad abierta al conocimiento del otro. Porque, como veremos más adelante, en el fondo existen tantos “grupos” o “tipos” de diversidad como personas. Como es lógico, y para que el concepto de diversidad resulte operativo, es preciso poner límites y estructura a la determinación de las categorías que componen la diversidad, pero sin esa filosofía de fondo basada en el respeto a la individualidad humana, cualquier política de diversidad quedará en un conjunto de normas más o menos completo y específico, cuyo cumplimiento será visto por las empresas no como un reto o una oportunidad de crear valor, sino como un coste procedente de una imposición.

¿Cuál es el gran reto de las empresas –y podríamos decir, de la sociedad en general– en el ámbito de la diversidad? La evidencia muestra que la diversidad es inevitable, tal como reza el título de este epígrafe. Pero dicha inevitabilidad no implica ni mucho menos una adecuada gestión de la misma, entendiendo por tal el conjunto de actitudes y acciones que lleve a una adecuada asimilación equilibrada de las diferencias, respetando la individualidad pero reconociendo y buscando el valor añadido específico de la diversidad. Es un hecho histórico frecuente y comprobable que, por ejemplo, los movimientos migratorios ligados al trabajo se han producido a lo largo de la historia reciente. Estas migraciones, sin embargo, no han supuesto siempre una integración de culturas, sino que, con mucha frecuencia, se han constituido ghettos. ¿Podríamos hablar en estos casos de gestión de la diversidad? Más bien estas situaciones se refieren, en el mejor de los casos, a una tolerancia hacia la diversidad.

El gran reto radica, sin duda, en ser capaces de pasar de la aceptación a la gestión. La primera etapa en el camino hacia la gestión de la diversidad ha sido básica y esencial: luchar contra la discriminación, estableciendo un suelo legal que determine unos mínimos y que promueva la inclusión de diferentes colectivos en el mercado laboral en condiciones de igualdad. El trabajo en esta línea, aunque debe ser constante, está en gran parte completado. Una vez conseguida la inserción, la siguiente etapa del camino se refiere a la gestión, es decir, al desarrollo e implantación de nuevas culturas organizativas que no sólo toleren la diversidad, sino que cuenten con las herramientas adecuadas para extraer el máximo beneficio de esta diversidad.

La justificación de este estudio proviene precisamente de la constatación de esta necesidad. La tarea no es sencilla: se trata de un fenómeno muy reciente y no existe un cuerpo teórico y empírico acumulado suficientemente consolidado como para ofrecer recetas generales de aplicación. Es necesario acudir al ejemplo y las buenas prácticas de empresas que han decidido de forma más o menos consciente dar ese paso hacia la diversidad como fuente de eficacia, de generación de riqueza y de reputación.

2. Metodología

Para la realización del presente estudio se han utilizado dos fuentes de información complementarias: la literatura especializada y las propias empresas. La revisión de la bibliografía especializada sobre diversidad se ha basado a su vez en dos fuentes:

⁵ Como ejemplo ilustrativo de esta cuestión, véase el Anexo III, “La gestión de la diversidad cultural en Unión Fenosa Gas: la experiencia de Damietta”.

1. Los materiales e informes elaborados por la Comisión Europea en el marco de la celebración del Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos, especialmente relevantes en lo que se refiere a estadísticas de diversidad y desarrollo de iniciativas y programas contra la discriminación.
2. Bibliografía especializada sobre gestión de la diversidad.

Esta revisión bibliográfica permite establecer el marco teórico de actuación y valoración de la aplicación en la práctica de las políticas de gestión de la diversidad en las empresas españolas. Para conocer experiencias relevantes al respecto, que puedan servir de guía para otras organizaciones, se ha seleccionado un grupo de empresas con las que se ha trabajado en dos fases:

1. En una primera fase, las empresas seleccionadas han respondido a un cuestionario (véase Anexo) en el que se les han solicitado datos de dos tipos: datos objetivos de composición de plantilla y datos subjetivos de percepción de la diversidad como valor en la cultura de la empresa.
2. A continuación, y una vez realizado el estudio, se ha convocado a las empresas a participar en un Focus Group con el fin de promover el diálogo y la discusión sobre aspectos concretos del tema de la gestión de la diversidad.

II. MARCO TEÓRICO: PROFUNDIZACIÓN EN EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD

A primera vista, el concepto de diversidad puede parecer sencillo de comprender, pero encierra una realidad compleja. En el ámbito legislativo, este término aparece generalmente ligado a otros conceptos próximos: la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción. Efectivamente, la lucha contra la discriminación en el entorno laboral parece condición imprescindible para que se dé la diversidad. La cuestión, desde el punto de vista de la empresa, es si la diversidad de la fuerza de trabajo aporta o no un valor específico como tal, independientemente del valor que pueda tener como medida de inserción social.

Con el objetivo de establecer una definición general de la diversidad aplicable al entorno profesional, Sánchez Gardel⁶ propone partir de la consideración de la diversidad como «una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación a una serie de características personales». Desde este punto de vista, hay que centrar la atención en dos cuestiones: las características personales y las relaciones que pueden darse entre los diferentes tipos de diversidad.

Respecto a las características personales, los ámbitos institucional y legislativo proporcionan un primer marco de referencia: el género, la raza, la discapacidad y las creencias religiosas son los grupos de categorías que tradicionalmente han constituido fuente de discriminación –social y también en el entorno profesional. Desde hace algunos años, y debido en gran parte a los cambios demográficos y sociales, han aparecido otras categorías que deben incluirse como elementos de diversidad: la edad, la orientación sexual e incluso la apariencia y el estilo de vida.

Junto a esta categorización de las características personales que pueden ser fuente de discriminación, es necesario tener en cuenta otros criterios relevantes: lo que podemos denominar “diversidad visible o evidente” (que coincide en casi todos los casos con las formas tradicionales de discriminación) y una diversidad que procede de factores más profundos, como la capacitación, la formación, la experiencia e incluso los diferentes estilos cognitivos. Por contraposición a la anterior, podemos denominar a ésta “diversidad oculta”.

1. Criterios tradicionales: la diversidad visible

Respecto a la *diversidad de género*, los datos facilitados por la OIT correspondientes a 1995-2004 confirman que la participación de la mujer en la fuerza de trabajo y en el empleo remunerado ha seguido aumentando en casi todas las regiones del mundo. Siguen existiendo diferencias en cuanto a remuneración y persiste igualmente la segregación tanto horizontal como vertical, pero en este aspecto de la diversidad es tal vez en el que mayor empeño y atención se ha puesto, tanto desde instancias públicas como privadas.

A pesar de las mejoras producidas en este ámbito, las cifras indican aún que la calidad del trabajo de las mujeres es inferior a la de los hombres. En el caso de España, por ejemplo, las cifras indican una menor estabilidad en el empleo, entre otras características:

⁶ Sánchez Gardel, Gonzalo, “La diversidad de los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión”, Universidad de Cádiz, 2007.

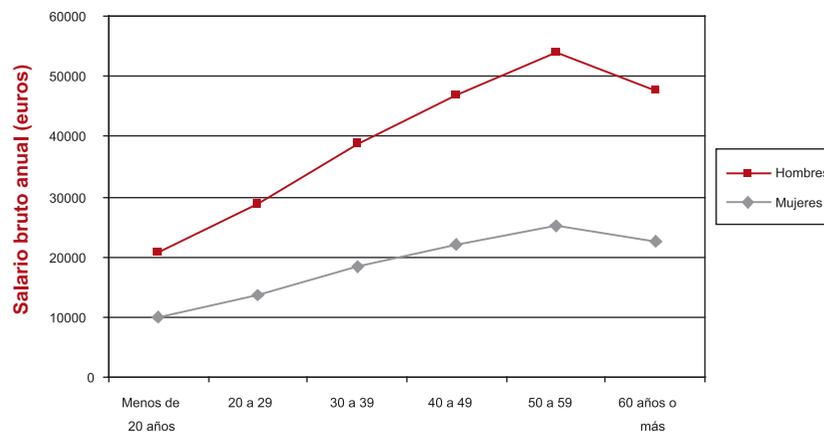
Tabla 2.

	Hombres	Mujeres	TOTAL
Tasa de actividad 2007	82,25%	61,87%	72,18%
Tasa de paro 2007	6,32%	11,39%	8,47%
Contratos indefinidos 2006	62,79%	37,21%	
Contratos a tiempo parcial 2006	35%	65%	
Fijos discontinuos 2006	34%	66%	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

La situación de las mujeres en referencia a la discriminación salarial sigue siendo preocupante. Los últimos datos señalan que el salario medio de los hombres es un 23% más elevado que el de las mujeres, según un estudio de la Universidad Complutense de Madrid publicado en el año 2005. Asimismo, el acceso a puestos de responsabilidad y la deficiente implementación de las políticas y medidas de conciliación constituyen algunos de los problemas más importantes de discriminación por género en España.

Figura 4: Salario bruto anual, hombres/mujeres, por grupos de edad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

La *discriminación racial*⁷ sigue enquistada en todo el mundo. Los grandes movimientos migratorios, el terrorismo y las guerras civiles casi permanentes en algunos lugares del mundo, provocan el incremento de las expresiones de hostilidad contra los trabajadores migrantes y contra los trabajadores, nacionales o no nacionales, de origen extranjero, y se han generalizado en muchos países. Los estereotipos raciales persisten. En España, por ejemplo, gitanos y marroquíes son posiblemente las etnias que en mayor grado sufren la imagen de "poco dignos de confianza". En España, a 31 de marzo de 2007, había algo más de tres millones de extranjeros con tarjeta de residencia en vigor (un 7% de incremento respecto a diciembre de 2006). Los colectivos mayoritarios a dicha fecha eran: el marroquí (575.000 personas), el ecuatoriano (394.000 personas) y el rumano (265.000 personas)⁸.

7 El concepto de "raza" se utiliza a menudo de forma abusiva respecto de comunidades lingüísticas o colectivos minoritarios cuya identidad se funda en la pertenencia a una comunidad religiosa o cultural, o incluso en la ascendencia nacional. La diferencia de color es tan sólo una de las características étnicas, pero, por ser la más visible, es la que más comúnmente se vincula al criterio de la raza en las disposiciones constitucionales y legislativas que adoptan algunos países para prohibir la discriminación. Por lo general, cualquier discriminación que se ejerce contra un grupo étnico tiene la consideración de discriminación racial. Véase OIT, "La igualdad en el empleo y la ocupación", estudio especial sobre la igualdad en el empleo y la ocupación en relación con el convenio núm. 111, informe III (parte 4B), Conferencia Internacional del Trabajo, 83ª reunión, Ginebra, 1996, párrafos 30 y 31.

8 "Extranjeros con tarjeta de residencia en vigor a 31 de marzo de 2007", Boletín estadístico, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Observatorio permanente de la inmigración.

Figura 5a. Extranjeros residentes según continente

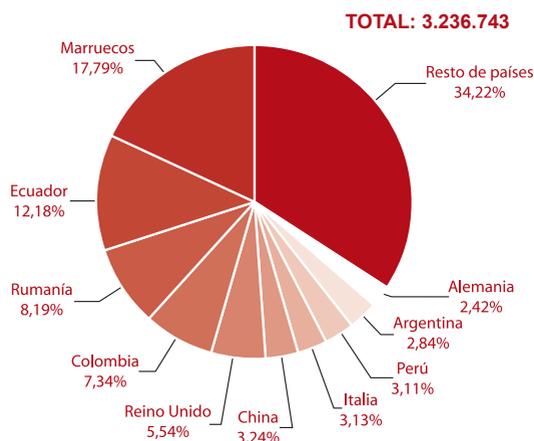
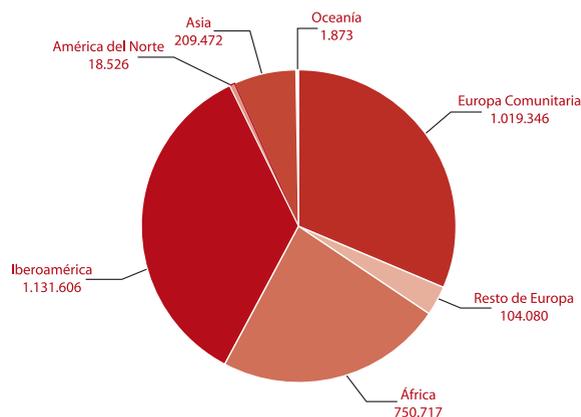


Figura 5b. Extranjeros residentes nacionalidad



La cuestión de las creencias religiosas, muy ligada a la inmigración y a las consideraciones raciales, constituye también uno de los elementos clave de la discriminación laboral, especialmente en los trabajadores musulmanes. A las reticencias y estereotipos clásicos, cuya importancia se ha recrudecido tras los atentados del 11-M y el 11-S, se unen las dificultades y condiciones especiales que estos trabajadores requieren para la adecuada práctica de sus creencias.

Por lo que respecta a la discapacidad como categoría integrante del concepto de diversidad, es necesario llamar la atención sobre la escasez de datos homogéneos que permita, por ejemplo, establecer comparaciones entre los países de la UE. Las lagunas de información respecto a este colectivo resultan cuanto menos llamativas en comparación con los grupos de diversidad tratados. No obstante, los datos indican que existen alrededor de 40 millones de discapacitados en la UE⁹. Tres de cada cuatro discapacitados no tienen trabajo, y los pocos que acceden al mercado laboral se encuentran en clara inferioridad de condiciones en relación con el resto de trabajadores.

La integración laboral de este grupo de población se ha visto alentada en los últimos años por distintas disposiciones comunitarias que desde diversas ópticas se muestran favorables a alcanzar y garantizar una igualdad plena en el acceso al mundo del trabajo de las personas con discapacidad. Es el caso del Tratado de Amsterdam, con la inclusión de una cláusula específica sobre no discriminación; los acuerdos de la cumbre de Luxemburgo sobre empleo, las líneas directrices en materia de empleo, la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea y la futura directiva para reforzar la igualdad de acceso al trabajo de los grupos desfavorecidos.

Diversidad de género, de raza, de religión y discapacidad son, por así decir, los ejes clásicos sobre los que se ha construido hasta ahora el modelo normativo de igualdad de oportunidades, no discriminación laboral y, por tanto, diversidad en el entorno de trabajo. Desde hace unos pocos años, sin embargo, han aparecido nuevas categorías o, si se prefiere, nuevos "criterios de discriminación" en el trabajo. En primer lugar, por estar más asentados, debemos hablar de la orientación sexual y el denominado "edadismo", la discriminación basada en la edad (sobre todo en sus extremos, es decir, los más jóvenes y los más mayores). Las tendencias más recientes parecen señalar la aparición de dos nuevas categorías: la apariencia y el estilo de vida (muy relacionado con el tabaquismo). Estas dos últimas cuestiones, sin embargo, no parecen tener relevancia para la cuestión de la gestión de la diversidad en las empresas, puesto que no dan lugar a comportamientos o necesidades específicas y propias aplicables al entorno profesional o a grupos de trabajo.

Respecto a la orientación sexual, en tanto que factor de diversidad, plantea un problema: la dificultad de su medición. Si tenemos en cuenta que, en la mayoría de los países, las preguntas acerca de la orientación sexual en el marco, por ejemplo, de una entrevista de trabajo, no son admisibles, podemos deducir que los problemas planteados a este colectivo se refieren más al acoso moral que a la incorporación al mercado laboral.

9 Fuente: Comité Español de Representantes de Minusválidos (CERMI), www.cermi.es

Los cambios demográficos, en especial el aumento de la esperanza de vida al nacer y el consiguiente incremento de la población mayor de 65 años, están dando lugar a una nueva forma de discriminación y también a la conceptualización de un nuevo grupo de diversidad, la diversidad respecto a la edad. El término edadismo hace referencia al mantenimiento de estereotipos o prejuicios hacia una persona únicamente por el hecho de ser mayor¹⁰. El edadismo ha sido señalado como una forma de discriminación de nuestra sociedad, tras el racismo y el sexismo, y es más característico de las sociedades occidentales desarrolladas. Una de cada cuatro personas de edad comprendida entre los 50 y los 69 años afirma haber sido discriminada por razón de su edad a la hora de buscar trabajo¹¹. De difícil medición y detección, algunos de los prejuicios que lo caracterizan son los siguientes¹²:

Cuadro 1

Las personas mayores...	Realidad
Son todas muy parecidas.	Son un grupo de población muy diverso.
Están socialmente aisladas.	La mayoría de las personas mayores mantienen contacto directo con sus familiares.
Están enfermas, son frágiles y dependen de otras personas.	La mayoría de los mayores viven de forma independiente.
La mayoría tienen algún grado de deterioro cognitivo.	En general, si hay algún declive en habilidades intelectuales, no es suficientemente severo como para causar problemas en el día a día.
Están deprimidas.	Las personas mayores que viven en la comunidad tienen menores porcentajes de depresión diagnosticable que otros grupos de edad.
Se vuelven difíciles de tratar y son, con el paso de los años, más rígidas.	La personalidad se mantiene relativamente consistente a lo largo de la vida.
Raramente se enfrentan a los declives inevitables asociados con el envejecimiento.	La mayoría de las personas mayores se ajustan con éxito a los desafíos vitales.

Aplicado al entorno profesional, el edadismo se refiere a los estereotipos y prejuicios acerca de las personas mayores en la organización, y podría aplicarse también a los jóvenes. Además del problema de la discriminación de estos directivos a la hora de la contratación, la convivencia generacional que tiene que darse, casi por necesidad, en las empresas, a la vista de la escasez de efectivos, puede convertirse en una fuente de tensión en los equipos si no se gestiona de manera adecuada. Por otra parte, los mayores de la empresa pueden aportar un indudable valor, sobre todo en el ámbito de los trabajadores del conocimiento, realizando ciertas funciones de *mentoring* y asesoramiento. Las políticas dirigidas a erradicar la discriminación laboral por motivo de la edad no deben caer, por otra parte, en la posición contraria, es decir, considerar que los empleados de más edad son mejores, por el hecho de ser mayores, que los jóvenes. La idea básica debe ser erradicar precisamente los estereotipos y buscar la valoración de las personas y su adaptación al puesto de trabajo en función de aquellas habilidades y conocimientos que son requisitos esenciales para el desempeño del mismo, independientemente de otros criterios.

En definitiva, podemos considerar que existe todo un conjunto de características en función de las cuales se podrían formar grupos humanos que podrían denominarse "diversos". La situación se complica aún más si se tiene en cuenta que una misma persona puede pertenecer a diferentes grupos de diversidad. En

10 Butler, R. N.: "Age-ism: a foreword", *Journal of Social Issues*, 36, 1980, págs. 8-11.

11 «Evaluation of the code of Practice on Age Diversity in Employment», Department for Work and Pensions, 2001, Reino Unido. Disponible en www.agepositive.gov.uk

12 Losada Baltasar, Andrés, "Edadismo: consecuencias de los estereotipos, del prejuicio y la discriminación en la atención a las personas mayores", *Informes portal mayores*, 14, www.imsersomayores.csic.es

España se han puesto en marcha recientemente estudios sobre la doble dificultad a que se enfrentan las mujeres inmigrantes o las mujeres con discapacidad.

2. Nuevo enfoque: la diversidad oculta

Junto a esta diversidad visible, objetiva, es preciso tomar conciencia de que existen otros rasgos o características que componen lo que algunos autores denominan diversidad de capital humano: las diferencias entre los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside verdaderamente el valor que las personas aportan a las organizaciones. Si centramos nuestro análisis en esta dimensión de la diversidad, podríamos darnos cuenta que los equipos de trabajo pueden diferir en los siguientes aspectos:

- **Conocimiento** de los procesos de trabajo.
- **Habilidades**, es decir, aptitudes no necesariamente técnicas
- **Experiencia**: además de tener los conocimientos y las aptitudes necesarias, los trabajadores pueden ver enriquecido su capital humano por haber experimentado con carácter previo situaciones laborales o procesos de trabajo a los que ahora se enfrentan en el grupo.
- **Valores**: la cultura del grupo no es otra cosa que la integración de los valores de todos sus miembros. Como consecuencia de ello, no resulta difícil comprender que, cuando el conjunto es muy diverso, la presencia de cultura compartida fuerte será poco probable. Por el contrario, las dinámicas de grupo se caracterizarán mucho más por el conflicto de intereses y la confrontación de perspectivas, algo que, como tendremos ocasión de ver más adelante, no tiene por qué ser necesariamente negativo, sino que bien enfocado, puede ser incluso un punto fuerte del equipo de enorme importancia.

Este esquema de definición de categorías de diversidad aporta un valor importante al objetivo de este trabajo: las categorías están definidas no en función de factores de discriminación social, sino en función de su relevancia en tanto que son fuentes de heterogeneidad en los estilos de trabajo dentro de la empresa. Por decirlo de otro modo, y tomando como ejemplo la diversidad de género, en el marco de la gestión de la diversidad, no se trata de gestionar la fuerza de trabajo femenina de manera diferente por el hecho biológico de ser mujeres, sino que es preciso determinar qué características, actitudes, aptitudes, etc. incorpora este colectivo y cómo aprovechar su valor en relación y coordinación con otros grupos dentro de la organización. En definitiva, una vez determinadas las categorías conceptuales que recogen los diferentes aspectos de la diversidad, es necesario establecer los mecanismos para su adecuado funcionamiento o, si se prefiere, determinar las claves de gestión de recursos humanos orientadas a la diversidad.

3. Hacia un enfoque antropológico de la diversidad

La clasificación de los criterios y fuentes de la diversidad es muy relevante, especialmente al poder establecer un marco legislativo que vigile las posibles prácticas discriminatorias y asegure unos niveles mínimos de integración de minorías en el mercado laboral. También es importante esta categorización de la heterogeneidad de cara al diseño de sistemas de medición y evaluación de las diferentes políticas de diversidad. Sin embargo, la incidencia excesiva en estas cuestiones puede llevar a perder de vista una cuestión fundamental: el grado de diversidad de una empresa no depende, o al menos no exclusivamente, de la proporción en que diversas minorías estén representadas en su plantilla. Una empresa diversa es aquella que, efectivamente, cuenta con una amplia representación de tales grupos, pero no sólo porque ha cumplido en mayor o menor medida con las obligaciones legales en cuanto a selección y representación, sino porque su estilo de dirección y su cultura conducen a una búsqueda activa de la diversidad por el valor añadido que ésta implica, valor que sólo se obtiene a partir de la adecuada gestión de las características y competencias individuales de las personas.

Un enfoque antropológico de la diversidad y su gestión implica una consideración básica: la empresa está compuesta por personas reales, con nombres y apellidos, que aportan a su entorno profesional ca-

racterísticas, competencias, habilidades y conocimientos propios y específicos. El valor de la persona en la organización radica precisamente en esa aportación. Y es ese valor el que debe constituirse en criterio de decisión a la hora de seleccionar, retribuir, formar o promocionar a un empleado.

Si la diversidad, entendida en este contexto como respeto hacia las diferencias y especificidades de cualquier persona (dentro de un marco que haga factible el desempeño de sus funciones dentro de la organización), es un valor real y vivido de la dirección y se transmite adecuadamente, se desarrollará un estilo de dirección en la empresa que impregnará todos los procesos de recursos humanos, desde la selección hasta la desvinculación. Y una empresa de ese tipo podrá ser considerada, en sentido profundo, como una empresa diversa.

Si la diversidad se asume sólo como una obligación legal, será la legislación la que deba actuar. Y posiblemente, en muchos casos, la inserción de minorías en estas condiciones de "obligatoriedad" y ausencia de valoración de la diversidad, dará lugar a situaciones de acoso, injusticia, etc. La convicción y la ejemplaridad de la dirección en el tema de la diversidad es, como en tantos otros casos, esencial. La experiencia de American Express y su firme vocación de diversidad resulta ilustrativa de esta cuestión.

La diversidad forma parte de la cultura organizativa de AmEx y la empresa considera que resulta de vital importancia como factor competitivo a la hora de lograr una rápida expansión en los mercados en los que opera. La alta dirección ha jugado un papel esencial en la promoción de la diversidad en la empresa. En 1991, la compañía estableció el Blue Box Diversity Council, integrado por altos directivos de la empresa, procedentes de todos los lugares del mundo en que tiene actividad. Este grupo fue responsable de desarrollar la visión y las políticas de diversidad, dirigir buenas prácticas, realizar el seguimiento de diferentes proyectos de diversidad y compararlos con proyectos similares de otras empresas. Además de esta comisión de nivel corporativo, AmEx creó diferentes comisiones a nivel regional. También se pusieron en marcha, a nivel local, equipos de diversidad, cuya misión era lograr la completa implementación de las políticas de diversidad diseñadas por las comisiones. De esta forma, el valor de la diversidad quedó impregnado en la cultura, las políticas y la práctica diaria de la empresa.

En este mismo sentido, algunos estudios empíricos sobre los beneficios de la gestión de la diversidad para las empresas muestran que uno de los factores de éxito más relevantes es la formación en gestión de la diversidad de líderes de equipo y altos directivos, más que programas extensos de sensibilización para todos los empleados¹³.

13 Emilio Morales, Carlos, "Las prácticas eficaces en la gestión de la diversidad", Harvard Deusto Business Review, enero de 2006

III. LA POSICIÓN DEL LEGISLADOR: DEFENSA DE LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA ANTIDISCRIMINACIÓN

1. Concepto y regulación legal

La gestión de la diversidad en la empresa alcanza cualquier tipo de persona diferente que pueda encontrarse en la plantilla de una compañía. Así nos encontramos con determinados colectivos que tradicionalmente han sufrido un trato desigual, y que bien entendidos, pueden suponer un valor añadido en la gestión de los recursos humanos de las compañías.

En líneas generales, cuando hablamos de diversidad, podemos hacer cinco grandes bloques.

1. Diversidad de género
2. Diversidad de raza
3. Diversidad en la orientación sexual
4. Discapacidad
5. Diversidad por razones de edad

En el ámbito internacional, se han definido las bases de lo que se entiende como trato discriminatorio, así como el derecho de todos los ciudadanos a recibir un mismo trato, al margen de su origen racial o étnico, religión, sexo, edad o nacionalidad.

Las diferentes directivas europeas, que necesariamente han de trasponerse al derecho de los Estados miembros, han regulado esta situación, con el objeto de eliminar cualquier tipo de discriminación. Son normas que garantizan la igualdad de trato a todos los ciudadanos, ya sea en el ámbito de las relaciones laborales, del que fundamentalmente nos ocupamos en este libro, ya sea en cualquier otro ámbito de la vida.

2. Fuentes del derecho

Ámbito internacional

- Carta de Naciones Unidas de 1945

El objetivo fundamental de la carta de Naciones Unidas, entre sus propósitos de colaboración internacional, es 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», y así lo dice textualmente en el art. 1.3.

- Declaración Universal de Derechos Humanos de diciembre de 1948

El art. 2 de la Declaración Universal declara que toda persona tiene los derechos y libertades que se recogen en su articulado, «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».

- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 16 de diciembre de 1966
- Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales de diciembre de 1966
- Convenio Europeo de Derechos Humanos y Libertades Fundamentales de 4 de noviembre de 1950, ratificado por España en 1979.

Todos los pactos y declaraciones mencionadas afectan a los cinco grandes grupos a los que anteriormente hemos hecho referencia. De forma particular, nos encontramos con otras normas de ámbito internacional que regulan específicamente cada uno de esos bloques.

1. Diversidad de género

- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Diciembre de 1979.
- Protocolo Facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Octubre de 1999.

2. Religión

- Declaración sobre la eliminación de todas las formas de intolerancia y discriminación fundadas en la religión o las convicciones. Noviembre de 1981.

3. Diversidad de origen racial o étnico

- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial. Diciembre de 1965.
- Declaración sobre los derechos humanos de los individuos que no son nacionales del país en que viven. Diciembre de 1985.
- Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares. Diciembre de 1990.

4. Discapacidad

- Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. (Todavía no en vigor.)

5. Edad

- Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento y Actividades Conexas. 1992.

Del mismo modo, algunos convenios de la OIT han definido en su articulado lo que se entiende por trato discriminatorio, y así dice textualmente:

«Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y en la ocupación»¹⁴.

14 Convenio 111 de junio de 1985.

Ámbito europeo

Antecedentes de las directivas sobre igualdad racial e igualdad en el empleo

Las directivas de la UE para combatir la discriminación se derivan directamente del Tratado de Amsterdam y fueron aprobadas unánimemente por los gobiernos de la UE en los 18 meses siguientes a la entrada en vigor del Tratado 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 la importancia fundamental de la no discriminación y extiende este principio a otros ámbitos, además de la nacionalidad y de la igualdad de retribución entre hombres y mujeres, temas tratados anteriormente. En particular, otorga a la Unión Europea competencias para adoptar medidas contra la discriminación basada en toda una serie de motivos.

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.»

Fundamento de las directivas sobre igualdad racial e igualdad en el empleo

El principio básico subyacente en las directivas es que todos los ciudadanos deberían tener derecho a recibir un trato igualitario y justo. Una responsabilidad fundamental de la UE es defender este derecho humano fundamental. Como ambas directivas lo ponen claramente de manifiesto, esto es esencial para que la UE se desarrolle como «un área de libertad, seguridad y justicia». También es esencial para mantener el principio paralelo de garantizar la igualdad de oportunidades y para que todas las personas disfruten de igualdad de oportunidades con objeto de realizar su potencial y de lograr aquello de lo que son capaces.

A su vez, esto es importante si se quieren alcanzar los objetivos más amplios de la UE. Según las directivas, la discriminación puede «poner en peligro la consecución de los objetivos del Tratado CE, 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»¹⁵.

A continuación presentamos el elenco de Directivas Comunitarias aprobadas, relacionadas con la gestión de la diversidad en la empresa. Con el tiempo se han incorporado a la normativa interna de cada uno de los Estados miembros. A través de estas directivas, la Unión Europea obliga a los Estados miembros a conseguir un resultado concreto, pero deja a su criterio la concreción de la forma y medios para su obtención.

En materia de diversidad, es decir, reguladoras de derechos de los colectivos a los que venimos haciendo referencia, nos encontramos con las siguientes:

- Directiva Comunitaria 75/117CE de 10 de febrero de 1975
Relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos

15 www.stop-discrimination.info

- Directiva Comunitaria 76/207 CE de 9 de febrero de 1976
Relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.
- Directiva Comunitaria 79/7 CE de 19 de diciembre de 1978
Relativa a la aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de seguridad social.
- Directiva Comunitaria 86/613 CE de 11 de diciembre de 1986
Relativa a la igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como la protección de la maternidad.
- Directiva Comunitaria 97/80 CE de 15 de diciembre de 1997
Relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo.
- Directiva Comunitaria 86/378 CE de 24 de julio de 1986
Relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes profesionales de seguridad social.
- Carta Comunitaria de los derechos fundamentales de los trabajadores de 9 de diciembre de 1989
- Directiva Comunitaria 2000/43 de 29 de junio de 2000
Relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.
 - Aplica el principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.
 - Protege contra la discriminación en el empleo y la formación, la educación, la seguridad social, la asistencia sanitaria y el acceso a bienes y servicios.
 - Define la discriminación directa e indirecta, el acoso y la victimización.
 - Da a las víctimas de discriminación el derecho para presentar una denuncia por vía judicial o administrativa, y prevé la imposición de sanciones a la parte demandada culpable de discriminación.
 - La carga de la prueba en los procedimientos civiles y administrativos será compartida por la parte demandada y la parte demandante.
 - Prevé la creación en cada Estado miembro de uno o más organismos de promoción de la igualdad de trato, que prestarán asistencia independiente a las víctimas de discriminación por motivos de origen racial o étnico.
- Directiva Comunitaria 2000/78 CE de 27 de noviembre de 2000
Relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.
 - Aplica el principio de igualdad de trato de las personas en el empleo y la formación independientemente de su religión o convicciones, de discapacidad, orientación sexual o edad.
 - Su definición de discriminación y las disposiciones en materia de derecho de denuncia y carga de la prueba son iguales a las de la directiva sobre la igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.
 - Exige que los empresarios realicen los ajustes razonables necesarios para atender las necesidades de personas con discapacidad aptas para desempeñar los trabajos en cuestión.
 - Permite excepciones limitadas al principio de igualdad de trato, por ejemplo, para respetar el

espíritu de organizaciones religiosas o hacer posible la realización de programas especiales para promover la integración de jóvenes trabajadores o trabajadores de mayor edad en el mercado de trabajo.

- Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea de 7 de diciembre de 2000
- Directiva Comunitaria 2002/73 CE de 23 de septiembre de 2002
Modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo.
- Directiva Comunitaria 2004/113 CE de 13 de diciembre de 2004
Por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro.
- Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 CE 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 (refundición).

Ámbito interno

En líneas generales, determinados artículos de nuestra normativa hacen referencia a la prohibición expresa de trato diferente y discriminatorio, cuando éste se base en algunos de los motivos a los que nos hemos referido, es decir, género, raza, edad, ideología, orientación sexual, etc.

- Art. 9.2 CE
«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 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 y

a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español».

- Art. 23 de la LO 14/2003 de 20 de noviembre (Ley de Extranjería)

Más concretamente, podemos encontrar diversas referencias expresas a alguno de los bloques que hemos tratado.

- Discapacidad
 - Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
 - Real Decreto 1414/2006, de 1 de diciembre, por el que se determina la consideración de persona con discapacidad a los efectos de la Ley 51/2003, de 2 diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
 - Real Decreto 1417/2006, de 1 de diciembre, por el que se establece el sistema arbitral para la resolución de quejas y reclamaciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad por razón de discapacidad.
- Género
 - Art. 4.2, 16.2 y 17 del Estatuto de los Trabajadores.
 - Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres.
 - Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.
- Nacionalidad
 - Arts. 23 y 24 de la Ley Orgánica 4/2000 de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social.
 - Art. 53.2 de la Constitución española.

Ámbito empresarial

A través de los convenios colectivos, las empresas tienen la facultad de mejorar cualquier disposición normativa en materia de derechos y obligaciones de las partes firmantes de un contrato de trabajo.

La negociación colectiva es el medio oportuno para que las empresas regulen y gestionen la diversidad de sus plantillas, pudiendo hacer de ellas, y de la pluralidad que suponen, un elemento distintivo y enriquecedor.

IV. LA POSICIÓN DE LAS EMPRESAS: BÚSQUEDA DE LA DIVERSIDAD COMO APORTACIÓN DE VALOR

Como se ha visto, los diferentes ámbitos y grupos de interés con los que interactúa la empresa (empleados, sociedad, marco legislativo, etc.) ejercen una notable presión respecto a la diversidad. Las empresas pueden adoptar básicamente las siguientes posiciones ante esta realidad:

1. Alternativas empresariales ante la diversidad

1.1. Posición reactiva y defensiva: la diversidad como integración obligatoria

La concepción de base que sustenta este planteamiento es considerar que las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad y deben participar en las políticas y programas de no discriminación y de inserción laboral de minorías. La sociedad ha ido un paso por delante estableciendo normas para garantizar los derechos de las minorías. Así, en Estados Unidos se legisló a través de diversas normas, como la Civil Rights Act de 1964, la Equal Pay Act de 1963, la Age Discrimination in Employment Act de 1967, la Americans with Disabilities Act de 1990, la Rehabilitation Act de 1973, o la Civil Rights Act de 1991, además de otras leyes federales. En la Unión Europea se aprobaron directivas como la 2000/43/CE sobre la igualdad de trato independientemente del origen racial o étnico, o la 2000/78/CE sobre la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Los gobiernos europeos acordaron introducir las modificaciones necesarias para adaptar sus legislaciones nacionales a las directivas antes del 2 de diciembre de 2003. En México, la Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación también es reciente, ya que data de junio de 2003.

1.2. Posición reactiva: búsqueda del valor de la diversidad a través de su adecuada gestión

Se trata en este caso de ir más allá de la ley, poniendo en marcha políticas que permiten el desarrollo de un entorno de trabajo diversificado. El objetivo debe de ser doble. Por una parte, ser capaces de atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo heterogénea. Por otra, gestionar el trabajo diario y los procesos de recursos humanos de la compañía de tal manera que la colaboración entre personas de diferentes colectivos produzca un valor específico.

En este punto es importante señalar que no existe evidencia de que la diversidad por sí misma ejerza un impacto positivo o negativo sobre los resultados de la organización¹⁶. Además, no existe homogeneidad en los resultados logrados en diferentes estudios sobre los logros obtenidos en la aplicación de programas de diversidad. Muchas empresas miden dichos logros en términos de reclutamiento, promociones o rotación, pero dichas medidas no tienen en cuenta que la diversidad, si no se gestiona bien, puede producir problemas de incomunicación o malestar que desemboquen en mayor rotación y absentismo.

Richard y Johnson¹⁷ ofrecen una perspectiva interesante a esta cuestión, proponiendo que la diversidad afecta a la eficacia de la empresa en función de las políticas de recursos humanos, las características del entorno y la estrategia que se adopte. La orientación a la diversidad constituiría entonces un modelo de

16 Mocha, T. et al., "The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network", *Human Resource Management*, vol. 42 (1), págs. 3-21.

17 Richard, O.C. y Johnson, N.B., "Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance", *Journal of Managerial Issues*, vol. 13 (2), 2001, págs. 177-195.

recursos humanos donde las políticas se refuerzan mutuamente con una cultura que valora la diversidad como un hecho deseable.

Cuadro 2.

	Orientación a la diversidad	Modelo identidad-ciego
Cultura organizativa	La diversidad es vista como un objetivo. La organización valora la diversidad.	La diversidad es un problema que debe ser superado (moral, político, legal y de mercado de trabajo).
Proceso de aculturación	Pluralismo: aceptación e inclusión de todas las culturas.	Asimilación: se adoptan las normas de la mayoría.
Políticas de recursos humanos	Las políticas de diversidad se consideran holísticamente. Las políticas de recursos humanos tienen en cuenta los efectos sobre la diversidad y el rendimiento.	Las políticas de recursos humanos se consideran de forma individual y secuencial. La formulación de las políticas de recursos humanos no consideran las implicaciones sobre la diversidad.
Empleados	La diversidad es entendida como un objetivo. Los empleados son evaluados en función de los objetivos de diversidad.	La diversidad no se discute. Los trabajadores son evaluados por su mérito individual.
Resultados	Organización más diversa. La diversidad en la organización mejora los resultados.	Organización menos diversa. La diversidad perjudica los resultados.

Fuente: Richard y Johnson (2001).

Como conclusión, parece que existen carencias importantes tanto en los sistemas de medición y evaluación del impacto de la diversidad en la eficacia de las empresas como en la utilización de modelos que permitan incorporar dicho concepto en la estrategia de las organizaciones. Las empresas están siguiendo en gran medida las clasificaciones establecidas en el marco legislativo, pero no olvidemos que este marco tiene objetivos distintos, es decir, busca la no discriminación y la igualdad de oportunidades para todas las personas (no sólo en el ámbito laboral).

2. Políticas de gestión de recursos humanos orientadas a la diversidad

A lo largo de estas páginas se ha mencionado ya en diversas ocasiones que la diversidad, para convertirse realmente en una fuente de valor para la empresa y trascender los límites de la pura obligatoriedad, debe formar parte de la cultura y, más concretamente, de los valores de la organización y de la alta dirección. Desde un planteamiento general y de base, algunas claves a tener en cuenta en el diseño de las políticas de recursos humanos orientadas a la diversidad son las siguientes:

1. **Énfasis en la comunicación:** en grupos heterogéneos es esencial que la comunicación sea fluida y que se establezcan ciertos mecanismos para asegurar que la información es compartida y comprendida adecuadamente por todos los integrantes.
2. **Asegurar el contacto frecuente y la interdependencia** en el desarrollo de tareas, puesto que la frecuencia de las interacciones favorecerá el entendimiento y la generación de pautas de comportamiento comunes.
3. **Formación y sensibilización:** el objetivo debe ser la transmisión del valor de la diversidad como tal, haciendo comprender a los empleados que existen puntos de vista y formas diferentes de hacer las cosas.

Estas indicaciones se apoyan sobre unos mínimos de no discriminación, es decir, la gestión de la diversidad debe comenzar por la implantación de un marco de actuación que asegure la no discriminación en cada uno de los procesos y políticas de recursos humanos. La verdadera piedra angular de la gestión de la diversidad y su dimensión ética más profunda es algo tan aparentemente simple como valorar a las personas por sus capacidades, competencias, habilidades y conocimientos relevantes para el desempeño de su puesto de trabajo, y dejar fuera de tal valoración cuestiones que no tienen una relación directa con

el mismo, ya sea el género, la edad, la procedencia, la nacionalidad, etc.

Las nuevas políticas antidiscriminación se centran en realidades, no en intenciones: lo que cuenta es lo que cada empresa y cada directivo hacen. Los trámites y procedimientos cotidianos pueden convertirse en fuente de discriminación, por lo que es necesario proceder a una revisión de las políticas, procedimientos y prácticas habituales para averiguar en qué aspectos se debería intervenir y detectar buenas prácticas que puedan ser transmitidas a otras áreas de la empresa. A continuación presentamos algunas de las políticas más extendidas en las empresas españolas para evitar la discriminación¹⁸.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Reclutamiento y selección</p>	<p>La puesta en marcha de políticas e iniciativas que eviten la discriminación en estos procesos es la base de cualquier política de gestión de la diversidad, puesto que es la llave que va a abrir las puertas de la organización a los diferentes colectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de puestos de trabajo: la definición de puestos debe basarse en competencias y requisitos realmente esenciales para el desempeño del puesto, y no en cuestiones que, sin ser esenciales, puedan convertirse en fuente de discriminación dejando fuera a una parte de los potenciales empleados. Entrevista de selección: el objetivo de la entrevista de selección debe ser evaluar las capacidades del candidato para cumplir los requisitos especificados en la definición del puesto. El personal encargado de la tarea de realizar las entrevistas de selección debe ser formado y sensibilizado respecto a la necesidad de dejar de lado ideas preconcebidas o prejuicios en el momento de la entrevista, así como en la necesidad de evitar, por ejemplo, preguntas que puedan ser incómodas o innecesarias, como la nacionalidad, confesión religiosa, etc. <p><i>Aún es frecuente encontrar en las ofertas de empleo publicadas expresiones del tipo "edad entre ... y ... años", "imprescindible buena presencia", y similares. Si tales requerimientos no son imprescindibles para el desempeño de la tarea, se están introduciendo factores discriminatorios en el proceso de selección.</i></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Contratación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Es importante comprobar que el candidato ha comprendido perfectamente todas las cláusulas del contrato, evitando excesivos tecnicismos o un lenguaje que no sea comprensible en su totalidad para la persona contratada, en caso, por ejemplo, de que sea de otra nacionalidad. Acogida: la contratación de personas de otra nacionalidad o de discapacitados puede requerir una planificación del proceso de adaptación del entorno físico y social del nuevo empleado. <p><i>Esta adaptación puede incluir cuestiones relativas a los menús disponibles en el comedor de la empresa (si se contratan musulmanes, por ejemplo), accesibilidad física, dificultades específicas del puesto, sensibilización de los compañeros de trabajo, etc.</i></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se deben tomar todas las medidas necesarias para que la formación ofrecida por la empresa sea accesible a todos los empleados, poniendo especial cuidado en los formatos y el lenguaje utilizados. <p><i>El diseño y el formato de los materiales de formación que ofrezca la empresa debe tener en cuenta necesidades específicas que puedan tener, por ejemplo, empleados con algún grado de discapacidad sensorial.</i></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Evaluación y promoción</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los criterios de evaluación y promoción deben ser claros, sencillos y objetivos, así como la forma en que ofrecen al interesado los resultados de la evaluación. Las oportunidades de promoción deben ser comunicadas de forma clara a todos los empleados de la empresa. <p><i>Explicar de antemano cuáles serán los criterios de evaluación, evitará que personas de colectivos minoritarios se puedan sentir discriminadas –justificada o injustificadamente– al recibir los resultados, y fomentará la igualdad de oportunidades.</i></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Desvinculación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos de desvinculación deben obedecer a los mismos criterios para todos los empleados.

18 Guía para implantar el principio 6 del pacto mundial.

Éstos son sólo algunos ejemplos, pero resultan suficientes para comprobar que resulta imprescindible establecer ciertos mecanismos de control y evaluación de las diferentes políticas de recursos humanos. Si se comprueba, por ejemplo, que a las ofertas de trabajo publicadas por la empresa no responde prácticamente ninguna mujer, será necesario valorar la posibilidad de que la redacción del anuncio o algún ítem introducido en él estén actuando como factor disuasorio para las potenciales candidatas.

3. Efectos de la diversidad en la empresa: costes y beneficios

Para comprender los beneficios que se derivan de la implantación de una política de gestión de la diversidad en la empresa es necesario recordar que todo un conjunto de factores (globalización, cambios demográficos, etc.) actúan de manera que la heterogeneidad resulta inevitable. Los mercados globales presentan una serie de retos a las empresas, que básicamente se resumen en los siguientes:

- Selección y retención del talento.
- Necesidad creciente de generar innovación en productos, servicios y procesos.
- Apertura de nuevos mercados.
- Actuar según las nuevas tendencias regulatorias y de responsabilidad corporativa.
- Lograr la eficiencia en diferentes mercados con diferentes culturas.
- Llegar a nuevos segmentos de mercado no masivos.

Las empresas encuentran la diversidad no sólo en la fuerza de trabajo, sino también entre sus consumidores, y aprender a gestionar esta diversidad conlleva innegables ventajas competitivas. No obstante, no existen métodos de medición de los beneficios y los costes –que también los hay– asociados a las políticas de diversidad que estén ampliamente reconocidos y probados.

Respecto a los beneficios de gestionar la diversidad, existe un cierto grado de acuerdo en señalar que mejora el clima laboral y la reputación de la empresa, pero el efecto de ambas mejoras no tiene un impacto inmediato en la cuenta de resultados, de forma que estaríamos ante unos beneficios a medio y largo plazo. Más directa parece la relación entre la diversidad y la reducción de los costes de selección, puesto que se amplía automáticamente el número de potenciales candidatos. Esta ampliación resulta importante sobre todo en aquellos sectores que más están acusando la escasez de fuerza laboral.

Las estrategias de gestión de la diversidad pueden ayudar a crear lazos entre los aspectos internos y externos de una empresa. De manera general, entre los beneficios pueden incluirse los siguientes:

- Atracción y retención de personal.
- Reducción de gastos laborales y absentismo.
- Fomento de la implicación, la ética del trabajo y el esfuerzo de los empleados.
- Mejor asimilación del impacto de la globalización y del cambio tecnológico.
- Fortalecimiento de la creatividad y la innovación.
- Mejor conocimiento de cómo operar en culturas diferentes.
- Mayor comprensión de las necesidades de los clientes habituales.

Existen en la bibliografía especializada más reciente algunas referencias empíricas de interés. Es el caso del estudio realizado en 2003 por el Center for Strategy and Evaluation (CSES) y publicado por la Comisión Europea con el título "Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity

Policies in Enterprises". El estudio se basa en los resultados de una encuesta completada por 200 empresas respecto a cuestiones relacionadas con los costes y beneficios de las políticas de diversidad.

Entre las conclusiones más destacadas se señala que las empresas que están aplicando políticas de diversidad identifican importantes beneficios que refuerzan la competitividad a largo plazo y, en algunos casos, mejoran los resultados a medio y corto plazo, como por ejemplo, la consolidación de valores en la organización, la mejora de la reputación de la empresa y la atracción y retención de personal muy cualificado (Figura 6).

Figura 6. Empresas que están aplicando políticas de diversidad. Beneficios obtenidos (porcentaje de empresas que calificaron los beneficios como importantes o muy importantes)



Fuente: Estudio de Empresas CSES.

El mismo estudio señala que los costes mayoritariamente identificados por las empresas encuestadas son los siguientes:

- Costes derivados del cumplimiento de la legislación (sistemas de registro, formación, sensibilización de la plantilla, etc.).
- Costes derivados de la redefinición de ciertos procedimientos, mecanismos de control, sistemas de beneficios, adaptación de instalaciones, etc.
- Riesgos empresariales derivados de la posibilidad de fracaso en el proceso de cambio cultural que ha de llevarse a cabo en el seno de la organización para que la diversificación resulte efectiva.

La revisión de la bibliografía especializada y de las prácticas empresariales deja claro que es necesario profundizar en el diseño de herramientas de medición adecuadas que permitan establecer con mayor grado de finura las relaciones causales entre políticas y acciones concretas en materia de diversidad y los costes y beneficios percibidos.

V. LA PRÁCTICA EN ESPAÑA

Con el fin de explorar cómo se están enfrentando las empresas españolas a la cuestión de la diversidad, se ha pedido la colaboración a un grupo reducido de empresas, no con la intención de obtener datos significativos a nivel nacional, sino más bien con el objetivo de identificar su percepción de los beneficios y las dificultades de la diversidad y encontrar ejemplos de buenas prácticas concretas que puedan ayudar a la implantación de estas políticas en otras empresas. Repsol YPF, Caja Madrid, Citibank, Hewlett-Packard, IBM y NH son las empresas que han colaborado en este estudio.

De estas empresas, algunas tienen implantadas políticas específicas de gestión de la diversidad (es el caso de Repsol YPF, Hewlett-Packard, IBM y NH), y otras no, pero todas coinciden en señalar la relevancia de la diversidad como factor clave en la cultura de la empresa. Una de las cuestiones respecto a las que aparece una mayor divergencia es diversidad relacionada con la edad. En el caso de Repsol YPF, no se diferencian categorías concretas dentro de la diversidad, por lo que no hay diferencias entre políticas dirigidas a un tipo u otro. Hewlett-Packard, por su parte, también diferencia la heterogeneidad de la plantilla respecto a la edad, pero no considera este criterio en las políticas de formación ni de promoción. En este caso, existe el objetivo específico de asegurar que un 30% de las contrataciones anuales se realicen a menores de 30 años, y existen programas específicos utilizados por la empresa para asegurar el cumplimiento de dicho objetivo. IBM presta especial atención a la renovación de la plantilla y al equilibrio por edad, así como a que no se detenga el desarrollo y promoción en las capas de edad superior.

Se ha preguntado a estas empresas a qué grupo o grupos específicos se refiere la diversidad en cada caso, planteando las siguientes alternativas:

1. Diversidad de género.
2. Diversidad respecto a la edad.
3. Aspectos étnicos y culturales.
4. Formación y bagaje de cada empleado.
5. Estilos de trabajo.
6. Todos los aspectos: no se hacen distinciones específicas.

Como ya se ha mencionado, en Repsol YPF no se distinguen tipos de diversidad. El caso de Hewlett-Packard es algo diferente: señala todas las alternativas, pero sí establece políticas específicas para cada uno de los casos. IBM señala los tres primeros puntos como áreas de trabajo en diversidad. El resto de las empresas colaboradoras coinciden en señalar la primera de las alternativas, la diversidad de género. También existe coincidencia en no considerar la edad como fuente específica de diversidad, salvo en los casos de Repsol YPF y Hewlett-Packard que, como se ha mencionado, señalan todas las alternativas.

A la pregunta sobre las principales razones que llevan a la incorporación de la gestión de la diversidad, existe unanimidad en señalar que la diversidad que ya existe de hecho en la sociedad debe tener su reflejo en la plantilla de la empresa y que, además, es un valor en la empresa. Respecto al cumplimiento de la legislación como una de las razones fundamentales, tan sólo Citibank y NH responden señalando esta cuestión. Tampoco hay acuerdo a la hora de determinar si la diversidad constituye o no un factor clave de competencia distintiva: lo es para Repsol YPF, Citibank y NH. La relación causal entre la diversidad de la plantilla y el aumento de la eficacia tampoco parece ser cuestión que genere acuerdo. En este caso, Repsol YPF y Caja Madrid no consideran que tal relación causal sea especialmente relevante a la hora de implantar un sistema de gestión de la diversidad, opinión contraria a la manifestada por NH, IBM, Hewlett-Packard y Citibank. Las dos empresas del sector financiero, Caja Madrid y Citibank, coinciden en señalar que la justicia social es una importante razón para incorporar los criterios de diversidad en sus organizaciones.

En cuanto a la figura del agente de diversidad o responsable directo de la gestión de la diversidad, en

todas las empresas colaboradoras existe tal figura, excepto en Caja Madrid y en Citibank.

En algunos casos, el acceso a grupos minoritarios para su contratación puede resultar difícil, por lo que se ha preguntado a las empresas si habían identificado yacimientos de empleo específicos para algunos de los grupos. Las que los han identificado se refieren concretamente a menores de 25 años y a discapacitados, señalando las dificultades que existen en la contratación de estos últimos. Ninguna de las empresas analizadas ha encontrado dificultades especiales en la gestión de los diferentes grupos de diversidad.

En cuanto a la existencia de medidas concretas para fomentar y vigilar la heterogeneidad de los equipos de trabajo, tan sólo Hewlett-Packard tiene implantadas políticas de este tipo. Según manifiesta el portavoz de la compañía, existe el objetivo de que la diversidad llegue a cada uno de los equipos. Se analiza la composición de cada una de las áreas y funciones de la empresa y se ponen objetivos concretos anuales para corregir la situación de grupos no diversos (incorporar gente joven en áreas de personas de mediana edad, incorporar mujeres en equipos exclusivamente masculinos, seleccionar perfiles con diferentes titulaciones, etc.).

Por último, en lo que se refiere a las áreas de mejora o líneas de trabajo en un futuro inmediato, todas las empresas coinciden en señalar la importancia de la formación (en especial de los niveles directivos) y la sensibilización de la plantilla, para culminar un cambio cultural que responda a las nuevas tendencias que exige la sociedad: conciliación, respeto, sensibilidad y aceptación de la heterogeneidad.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La diversidad se ha convertido en un elemento esencial en todos los ámbitos de la vida de cualquier ciudadano: está en la calle, en el metro, en los medios de comunicación y, por supuesto, en las empresas, que deben manejar la nueva complejidad derivada de la heterogeneidad implantada en los mercados, los clientes, los proveedores y el mercado de trabajo. Esta diversidad tiene una cara visible y evidente: la raza, la procedencia, el género, la edad o algunas discapacidades componen un primer mapa de diferencias. A un nivel más profundo, encontramos aún más diversidad, una diversidad que no se ve a simple vista pero que puede tener efectos mucho más fuertes en la vida cotidiana de una organización: formas de trabajo, estilos cognitivos, experiencia y *background*, formación... Como afirmaba Severo Ochoa, «los seres humanos nacen iguales... y nunca más vuelven a serlo».

La inevitabilidad de la diversidad, su relevancia en la gestión actual de las empresas y los retos que se plantean como consecuencia de la transformación del mercado laboral, son algunas de las razones que justifican la realización de este estudio, cuyas conclusiones más relevantes presentamos a continuación:

1. Dificultades para medir los efectos de la diversidad en las empresas

¿Pueden sacar beneficio las empresas de esta situación o la diversidad supone más bien un coste? La celebración del Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos ha supuesto un notable impulso, entre otras cosas, a la elaboración de estudios dirigidos a valorar los costes y beneficios de la diversidad. Estos estudios coinciden en señalar beneficios como la mejor capacidad de adaptación a entornos globales, mejora del clima laboral, reducción del absentismo, mejoras de eficiencia en la selección y retención del talento o mejoras en la capacidad creativa e innovadora del capital humano de la empresa. Y, por supuesto, mejora de la reputación de la organización. No obstante, estos estudios coinciden también en la dificultad para medir la relación causal directa entre la gestión de la diversidad y dichos beneficios: no abundan las herramientas de eficacia contrastada que permitan medir con exactitud los efectos de la gestión de la diversidad.

Sí resulta claro que la diversidad, para aportar valor, debe ser gestionada adecuadamente. El simple hecho de la inserción, es decir, generar un perfil de plantilla heterogéneo, no sólo no tiene por qué generar valor, sino que puede llegar a crear tensiones y a degenerar el clima laboral. Es fundamental, por tanto, diseñar e implantar políticas específicas de gestión, que incluyen estrategias de formación y sensibilización.

2. No discriminación, inserción, diversidad: etapas del mismo camino

Una primera dificultad radica en la propia definición del concepto o, más estrictamente, en su delimitación respecto a otras dos nociones conceptualmente muy próximas: discriminación e inserción. La revisión de la bibliografía especializada y el análisis de la realidad al respecto llevan a plantear la cuestión en términos de un itinerario en el que cada uno de estos conceptos ocupa un lugar en fases diferenciadas. El punto de partida lo constituye la *no discriminación*: es, por así decir, el mínimo que toda empresa debe cumplir antes de plantear la posibilidad de implantar sistemas y políticas de diversidad. La implantación de políticas en esta fase está marcada por la legislación y apoyada sobre un principio de actuación simple: valorar las capacidades y el desempeño de cada trabajador en función de los requisitos requeridos para su puesto de trabajo y no por otras circunstancias de carácter personal o subjetivo, que poco o nada tienen que ver con su realización profesional.

El paso siguiente es la inserción, ámbito en el que también la legislación ha promovido mejoras importantes. Además de los requisitos legales, y con motivo del Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos, se han promovido iniciativas dirigidas a mejorar la empleabilidad de ciertos colectivos y a acercar a empresarios y directivos a segmentos de población que tradicionalmente están lejos del cada vez más infrecuente "perfil ideal" de empleado (varón, raza blanca, entre 30 y 40 años, sin discapacidad...).

Las estrategias de no discriminación y de inserción laboral están logrando aumentar la presencia de la diversidad en las empresas. Ahora es necesario, como se mencionaba en párrafos anteriores, implantar políticas que lleven a una adecuada gestión de la diversidad, incluyendo planes de formación y de sensibilización. Sólo así la empresa podrá extraer el verdadero valor de la diversidad, desarrollando la creatividad y la innovación y mejorando su capacidad de adaptación a nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes.

3. Revisión de criterios y prácticas en las políticas de recursos humanos

Cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos de una empresa debe ser analizado a la luz de los criterios de no discriminación e igualdad, en primer lugar, y búsqueda activa de la diversidad, en estadios posteriores (y una vez asegurado el cumplimiento de los anteriores). A través de un sencillo sistema de autodiagnóstico es posible comprobar si los sistemas de selección, evaluación, promoción y retribución responden, por decirlo de alguna manera, al espíritu de la diversidad mencionado más arriba: valorar a las personas en función de las habilidades y competencias específicas que les hacen o no aptos para el desempeño de su puesto.

Por otra parte, además de mejorar las políticas formales y corregir las posibles fuentes de discriminación directa o indirecta, es muy recomendable llevar a cabo programas de formación y de sensibilización. Los primeros resultan especialmente eficaces cuando se dirigen a directivos: la conducta y la actitud del directivo y de la alta dirección deben ser ejemplares en este tema de la diversidad, como en tantos otros. Si no existe un firme convencimiento y una fuerte decisión de llevar a la empresa hacia la gestión de la diversidad, la organización nunca superará, en el mejor de los casos, el nivel del cumplimiento estricto de la ley. La sensibilización es cuestión, en cambio, de toda la plantilla, y gran parte de este proceso deberá dirigirse, sin duda, a la destrucción de estereotipos y prejuicios.

4. La práctica: ideas clave

1. La diversidad es ilimitada: hay que recuperar y aplicar el principio de dignidad.
2. Por la misma razón, el eje vertebrador debe ser doble: la persona y la igualdad de oportunidades.
3. La edad y la discapacidad requieren una atención especial por parte de todos los agentes sociales, porque están quedando relegados frente al protagonismo de otros criterios de diversidad.
4. La educación, formación y sensibilización son claves esenciales para lograr la gestión efectiva y natural de la diversidad.
5. Un marco legal excesivamente rígido puede provocar resistencias: es más adecuado optar por las iniciativas flexibles y positivas. Los convenios colectivos pueden jugar un papel importante en este sentido.
6. El debate sobre la diversidad está recorrido transversalmente por la cuestión de la desigualdad social.

Recomendaciones

A continuación se presentan algunas pautas básicas a seguir por parte de aquellas empresas que quieran impulsar la diversidad e introducir este valor en la cultura de la organización:

1. Diagnóstico

- a) El primer paso para implantar una adecuada gestión de la diversidad reside en comprobar hasta qué punto la empresa es ya diversa, es decir, hasta qué punto cuenta con una plantilla heterogénea en términos de género, edad, formación, etc. Este análisis permitirá intuir si en las políticas de selección, por ejemplo, están actuando filtros explícitos o implícitos que provocan la exclusión de determinados grupos.
- b) Incluir en las encuestas de clima o similares preguntas sobre diversidad, permitiría a la dirección conocer el grado de sensibilidad de la plantilla hacia determinadas cuestiones o grupos, lo que facilitaría el diseño de programas de formación y sensibilización de cara a la introducción de una mayor heterogeneidad en la plantilla.

2. Revisión de políticas y procesos

A la luz de los resultados del diagnóstico, se debería proceder a la revisión de todas las herramientas de recursos humanos (selección, promoción, formación y retribución) para, en primer lugar, corregir posibles sesgos y, en una segunda fase, introducir medidas de búsqueda activa de la diversidad.

3. Gestión de la diversidad

Una vez introducida la diversidad en la empresa, su gestión dependerá de las características y cultura específicas de cada organización. No obstante, los programas de formación y sensibilización serán, muy probablemente, necesarios para lograr una adecuada integración de los diferentes colectivos. La organización del trabajo en equipos, siempre que sea posible, la comunicación frecuente y fluida, y la realización de tareas de forma conjunta, son algunas de las prácticas que favorecen la creación de redes informales en el lugar de trabajo y potencian la efectividad y los beneficios de la diversidad.

En numerosas empresas, como Deutsche Bank, Lufthansa, American Express, etc., la instrumentalización del *mentoring* como herramienta de gestión de la diversidad ha dado muy buenos resultados. Los sénior de la empresa llevan a cabo un impulso activo de la diversidad, buscando el talento en diferentes colectivos y transmitiendo los valores de la compañía.

Conclusiones del Focus Group

Fecha y hora: miércoles 17 de octubre de 2007, 16:00 a 18:00

Lugar: Sagardoy Abogados, c/ Tutor, 27

Asistentes:

Especialistas invitados:

- Inés Bermejo. Directora de Diversidad de Hewlett-Packard
- Miguel Ángel García. Director de recursos humanos Grupo Vips
- Carmen Presa. Directora de recursos humanos de Citibank
- Jesús Núñez. Director de relaciones laborales de Grupo Mahou-San Miguel
- Francisco Catalá. Departamento de recursos humanos de NH Hoteles
- Carlos de la Torre. Inspector de Trabajo

Sagardoy Abogados:

- Jaime Montalvo. Sagardoy Abogados
- Iñigo Sagardoy. Socio Director

IESE Business School:

- José Ramón Pin. Profesor del IESE
- Ángela Gallifa. Gerente del Centro de Investigación IRCO del IESE
- Pilar García. Investigadora del IRCO del IESE

CC.OO.:

- José Ignacio Gil. Sociólogo

UGT:

- Isabel Magán Moreno. Economista

La primera cuestión que se plantea en el grupo es **por qué hablamos ahora de diversidad, ¿es que antes no existía?** En España, por ejemplo, siempre ha habido minorías y, por supuesto, la diversidad de género o la discapacidad han existido siempre. El debate actual sobre la diversidad tiene bases ideológicas: los factores de diversidad son subjetivos. En efecto, para que alguien sea "diverso" es imprescindible que otro u otros le consideren como tal, es decir, tiene que haber un grupo de referencia respecto al cual se marca la diversidad.

Existe un alto grado de acuerdo entre los representantes de las diferentes empresas en señalar que el foco no debe estar tanto en la diversidad como en la persona. Un excesivo énfasis en la categorización puede llevar a la generación de ghettos de diversidad, es decir, a otra forma de discriminación. O dicho de otro modo, **buscar el máximo potencial de la diversidad puede llevar a la discriminación.** En este sentido, una de las alternativas más eficaces parece ser la de trabajar sobre el eje de la igualdad de oportunidades y del trato digno a todas las personas por el hecho de serlo.

Entre los criterios de diversidad más importantes en España, por su impacto a corto y medio plazo, destaca el de diversidad de origen. La importancia de la inmigración en el mercado laboral español es un hecho, especialmente en algunos sectores como la hotelería y la restauración. Facilitar la integración social de estas personas a través de su integración laboral es uno de los objetivos de los diferentes programas públicos de ayuda a inmigrantes. El Grupo Vips ha puesto en marcha un novedoso programa de voluntariado entre sus empleados, el programa de Brazos Abiertos, en el que los empleados acogen y acompañan a nuevos empleados. Por el momento han realizado tareas de este tipo más de 200 empleados, y se han realizado más de 400 acompañamientos. Los empleados "veteranos" aportan el valor de su experiencia de haber pasado por una situación similar (llegar a un nuevo país, aprender las nuevas pautas, etc.) y hablan el mismo idioma (no en el sentido lingüístico, sino experiencial) que los recién llegados.

El Grupo Vips no tiene políticas específicas de diversidad, sino que pivota su gestión de los recursos humanos sobre los citados ejes de atención a las personas e igualdad de oportunidades. Hewlett-Packard, en cambio, sí tiene políticas explícitas de diversidad, y tiene un interesante programa de integración de minusválidos, por el que, por ejemplo, se ha creado una bolsa de trabajo a la que recurren ante necesidades concretas de contratación. Nos comentan, sin embargo, que encuentran como principal obstáculo la falta de personas discapacitadas en el mercado laboral. Cuando han llevado a cabo contrataciones de discapacitados, la experiencia ha sido extraordinariamente buena.

Citibank tiene a nivel mundial grupos específicos que aglutinan a los empleados: como Citiwomen, etc. Estos grupos son muy activos en cuanto a actividades.

Desde Create, empresa cuya principal actividad es el *outplacement*, nos transmiten la idea de que aún es difícil recolocar a mayores de 45 años, a personas discapacitadas, etc. La visión del representante de NH es tremendamente positiva, afirmando textualmente que "la diversidad es una suerte". En el sector de la hostelería, la diversidad cultural adquiere proporciones muy importantes y, además, se percibe de forma mucho más directa su necesidad para adaptarse a un público

Recuperar el sentido etimológico del término "igualdad" puede aportar luz al debate. **Lo antitético de igualdad no es diversidad, sino desigualdad. Y lo antitético de diverso es único.** Por eso es importante insistir en que, siendo todas las personas únicas en sí mismas, el eje vertebrador de la gestión de la diversidad debe centrarse en las personas, en la igualdad de oportunidades y en el trato digno y justo. La heterogeneidad entre los seres que integran cualquier colectivo puede convertirse en causa de desigualdad y discriminación: por eso, aun manteniendo que el eje central de la gestión deben ser las personas, es cierto también que centrar el foco en la diversidad puede ayudar a corregir esta desviación.

Esta línea de argumentación lleva a la interesante cuestión del principio fundamental que subyace a todo este debate y que integra todos los factores involucrados: **el principio de dignidad**. Básicamente se trata de establecer que, por encima de posibles ineficiencias económicas o de cualquier otro tipo, la empresa (y la sociedad en general) tendría que respetar la diversidad por el principio básico y unificador del respeto a la dignidad humana. Y a este principio se apela, por ejemplo, desde el Pacto Mundial (con el Principio 6) y desde las Naciones Unidas. No obstante, las empresas no pueden llevar solas la carga de la aceptación positiva de la diversidad en la sociedad: como en otros tantos asuntos, el papel de la empresa, siendo muy relevante, no puede en ningún caso sustituir la actuación de otros agentes sociales, desde la Administración Pública a los Estados nacionales, los sindicatos, etc.

Respecto a los tipos de diversidad, existe también un alto grado de acuerdo entre los participantes en señalar que si bien hay algunos criterios que están suficientemente protegidos por la legislación, otros, como la edad o la discapacidad, están aún algo olvidados tanto por la actuación pública como por las empresas. Respecto a la discriminación por edad, en concreto en el caso de los mayores de 50 años, los participantes confirman que no se está haciendo prácticamente nada.

¿Debería imponerse un marco legal que obligara a la contratación de un cierto porcentaje de mayores de 50 años? La cuestión del enfoque reactivo –imposición legal– llevaría, **con toda probabilidad, a un alto grado de incumplimiento de la ley**, de forma parecida a lo que está ocurriendo con los discapacitados. Los asistentes se muestran más proclives a impulsar **un enfoque proactivo**, que incluya medidas de formación, educación y sensibilización, así como ayudas y otro tipo de apoyos a estas contrataciones. **La legislación excesiva termina por generar resistencias**, mientras que marcos legales más flexibles impulsan la diversidad.

A este respecto, surge la interesante idea de que las cuotas, aplicadas a cualquiera de los criterios de diversidad, no son más que la consecuencia del fracaso de los gestores de recursos humanos de las empresas. Una gestión de los recursos humanos adecuada, con políticas y procedimientos articulados sobre los ejes de la persona y la igualdad de oportunidades, debería conducir a una adecuada y natural integración de la diversidad inevitable que ya está en la sociedad. Por su parte, los representantes sindicales confirman que se está trabajando en la línea de **introducir en los convenios colectivos las cuestiones relativas a la diversidad** como un camino para recoger la gestión de la diversidad de forma "no coercitiva" en cada sector o empresa, de acuerdo con las características de los trabajadores y la estrategia de negocio de la empresa.

Sobre la cuestión de la **discriminación positiva** no existe acuerdo pleno. Para algunos de los presentes, es necesaria para impulsar la inserción y la aplicación efectiva de la igualdad de oportunidades de algunos colectivos. Para otros, la discriminación nunca puede ir seguida del adjetivo "positiva", y siempre es negativa para otros.

Finalmente, aparece una cuestión muy relevante para el estudio de la diversidad, que en ocasiones es pasada por alto: **todos los criterios y matices de la diversidad están recorridos transversalmente por la cuestión de la desigualdad social**. Dicho de otro modo, los problemas de un determinado colectivo, por ejemplo la diversidad de género, tendrán matices muy diferentes si se considera la posición social y profesional de sus integrantes. En los temas de conciliación, por ejemplo, es imprescindible tener en cuenta que en determinados puestos, por ejemplo en cadenas de montaje, las alternativas de teletrabajo o similares son inaplicables. Sobre esta cuestión, y sobre la necesidad de incidir en los temas de educación, formación y sensibilización para lograr un entorno de trabajo respetuoso con la propia dignidad de cada persona, existe acuerdo general entre todos los presentes.

Claves:

1. La diversidad es ilimitada: hay que recuperar y aplicar el principio de dignidad
2. Por la misma razón, el eje vertebrador debe ser doble: la persona y la igualdad de oportunidades.
3. La edad y la discapacidad requieren una atención especial por parte de todos los agentes sociales, porque están quedando relegados frente al protagonismo de otros criterios de diversidad.
4. La educación, formación y sensibilización son claves esenciales para lograr la gestión efectiva y natural de la diversidad.
5. Un marco legal excesivamente rígido puede provocar resistencias: es más adecuado optar por las iniciativas flexibles y positivas. Los convenios Colectivos pueden jugar un papel importante en este sentido.
6. El debate sobre la diversidad está recorrido transversalmente por la cuestión de la desigualdad social.
7. La gestión de la diversidad en la empresa, aunque puede tener un componente de cumplimiento del marco legal (discapacitados, género, etc.) ofrece espacios de integración voluntaria, con carácter complementario a la ley o ámbitos no regulados por ésta, muy próximos a la responsabilidad Social Corporativa. Una empresa diversa tenderá a ser una empresa socialmente responsable.

Anexo 1

“La riqueza cultural del mundo reside en su diversidad dialogante”

Declaración universal de la Unesco sobre la diversidad cultural

La Declaración universal de la Unesco sobre la diversidad cultural se aprobó por unanimidad en una coyuntura muy singular: acababan de producirse los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 y la 31ª reunión de la Conferencia General de la Unesco constituía el primer gran encuentro de nivel ministerial después de aquel día aciago. Ello brindó a los Estados la ocasión de reafirmar su convicción de que el diálogo intercultural es el mejor garante de la paz, y de rechazar categóricamente la tesis que auguraba un choque ineluctable entre las culturas y civilizaciones.

Un instrumento de esta envergadura es algo novedoso para la comunidad internacional. En él se eleva la diversidad cultural a la categoría de “patrimonio común de la humanidad”, «tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos», y se erige su defensa en imperativo ético indisociable del respeto de la dignidad de la persona.

La declaración aspira a preservar ese tesoro vivo, y por tanto renovable, que es la diversidad cultural, diversidad que no cabe entender como patrimonio estático, sino como proceso que garantiza la supervivencia de la humanidad; aspira también a evitar toda tentación segregacionista y fundamentalista que, en nombre de las diferencias culturales, sacralice esas mismas diferencias y desvirtúe así el mensaje de la Declaración Universal de Derechos Humanos.

La declaración insiste en el hecho de que cada individuo debe reconocer no sólo la alteridad en todas sus formas, sino también el carácter plural de su propia identidad dentro de sociedades igualmente plurales. Sólo así es posible conservar la diversidad cultural en su doble dimensión de proceso evolutivo y fuente de expresión, creación e innovación. De esta manera queda superado el debate entre los países que desean defender los bienes y servicios culturales «que, por ser portadores de identidad, valores y sentido, no deben ser considerados mercancías o bienes de consumo como los demás», y los que esperaban fomentar los derechos culturales, pues la declaración conjuga esas dos aspiraciones complementarias poniendo de relieve el nexo causal que las une: no puede existir la una sin la otra.

La declaración, que se acompaña de las grandes líneas de un plan de acción, puede convertirse en una formidable herramienta de desarrollo, capaz de humanizar la mundialización. Desde luego, en ella no se prescriben acciones concretas, sino que se formulan más bien orientaciones generales que los Estados miembros, en colaboración con el sector privado y la sociedad civil, deberían traducir en políticas innovadoras en su contexto particular.

Esta declaración, que a la cerrazón fundamentalista opone la perspectiva de un mundo más abierto, creativo y democrático, se cuenta desde ahora entre los textos fundadores de una nueva ética que la Unesco promueva en los albores del siglo XXI. Mi deseo es que algún día adquiera tanta fuerza como la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Koichiro Matsuura

Director general de la Unesco

Anexo 1 (cont.)

IDENTIDAD, DIVERSIDAD Y PLURALISMO

ARTÍCULO 1. La diversidad cultural, patrimonio común de la humanidad

La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos.

En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

ARTÍCULO 2. De la diversidad cultural al pluralismo cultural

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 inclusión y la participación de todos los ciudadanos garantizan la cohesión social, la vitalidad de la sociedad civil y la paz. Definido de esta manera, el pluralismo cultural constituye la respuesta política al hecho de la diversidad cultural. Inseparable de un contexto democrático, el pluralismo cultural es propicio a los intercambios culturales y al desarrollo de las capacidades creadoras que alimentan la vida pública.

ARTÍCULO 3. La diversidad cultural, factor de desarrollo

La diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria.

DIVERSIDAD CULTURAL Y DERECHOS HUMANOS

ARTÍCULO 4. Los derechos humanos, garantes de la diversidad cultural

La defensa de la diversidad cultural es un imperativo ético, inseparable del respeto de la dignidad de la persona humana. Ella supone el compromiso de respetar los derechos humanos y las libertades fundamentales, en particular los derechos de las personas que pertenecen a minorías y los de los pueblos autóctonos. Nadie puede invocar la diversidad cultural para vulnerar los derechos humanos garantizados por el derecho internacional, ni tampoco para limitar su alcance.

ARTÍCULO 5. Los derechos culturales, marco propicio de la diversidad cultural

Los derechos culturales son parte integrante de los derechos humanos, que son universales, indisolubles e interdependientes. El desarrollo de una diversidad creativa exige la plena realización de los derechos culturales, tal como los define el artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y los artículos 13 y 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Toda persona debe, así, poder expresarse, crear y difundir sus obras en la lengua que desee y, en particular, en su lengua materna; toda persona tiene derecho a una educación y una formación de calidad que respeten plenamente su identidad cultural; toda persona debe poder participar en la vida cultural que elija y ejercer sus propias prácticas culturales, dentro de los límites que impone el respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales.

ARTÍCULO 6. Hacia una diversidad cultural accesible a todos

Al tiempo que se garantiza la libre circulación de las ideas mediante la palabra y la imagen, hay que procurar que todas las culturas puedan expresarse y darse a conocer. La libertad de expresión, el pluralismo de los medios de comunicación, el multilingüismo, la igualdad de acceso a las expresiones artísticas, al sa-

ber científico y tecnológico –comprendida su forma electrónica –, y la posibilidad, para todas las culturas, de estar presentes en los medios de expresión y de difusión, son los garantes de la diversidad cultural.

DIVERSIDAD CULTURAL Y CREATIVIDAD

ARTÍCULO 7. El patrimonio cultural, fuente de la creatividad

Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales, pero se desarrolla plenamente en contacto con otras. Ésta es la razón por la cual el patrimonio, en todas sus formas, debe ser preservado, valorizado y transmitido a las generaciones futuras como testimonio de la experiencia y de las aspiraciones humanas, a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e instaurar un verdadero diálogo entre las culturas.

ARTÍCULO 8. Los bienes y servicios culturales, mercancías distintas de las demás

Frente a los cambios económicos y tecnológicos actuales, que abren vastas perspectivas para la creación y la innovación, se debe prestar una atención particular a la diversidad de la oferta creativa, a la justa consideración de los derechos de los autores y de los artistas, así como al carácter específico de los bienes y servicios culturales que, en la medida en que son portadores de identidad, de valores y sentido, no deben ser considerados como mercancías o bienes de consumo como los demás.

ARTÍCULO 9. Las políticas culturales, catalizadoras de la creatividad

Las políticas culturales, en tanto que garantizan la libre circulación de las ideas y las obras, deben crear condiciones propicias para la producción y difusión de bienes y servicios culturales diversificados, gracias a industrias culturales que dispongan de medios para desarrollarse en los planos local y mundial. Cada Estado debe, respetando sus obligaciones internacionales, definir su política cultural y aplicarla, utilizando para ello los medios de acción que juzgue más adecuados, ya se trate de apoyos concretos o de marcos reglamentarios apropiados.

DIVERSIDAD CULTURAL Y SOLIDARIDAD INTERNACIONAL

ARTÍCULO 10. Reforzar las capacidades de creación y de difusión a escala mundial

Ante los desequilibrios que se producen actualmente en los flujos e intercambios de bienes culturales a escala mundial, es necesario reforzar la cooperación y la solidaridad internacionales destinadas a permitir que todos los países, en particular los países en desarrollo y los países en transición, establezcan industrias culturales viables y competitivas en los planos nacional e internacional.

ARTÍCULO 11. Establecer relaciones de asociación entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil

Las fuerzas del mercado por sí solas no pueden garantizar la preservación y promoción de la diversidad cultural, condición de un desarrollo humano sostenible. Desde este punto de vista, conviene fortalecer la función primordial de las políticas públicas, en asociación con el sector privado y la sociedad civil.

ARTÍCULO 12 La función de la Unesco

La Unesco, por su mandato y sus funciones, tiene la responsabilidad de:

- a) Promover la consideración de los principios enunciados en la presente Declaración en las estrategias de desarrollo elaboradas en el seno de las diversas entidades intergubernamentales.
- b) Constituir un instrumento de referencia y de concertación entre los Estados, los organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado para la elabo-

ración conjunta de conceptos, objetivos y políticas a favor de la diversidad cultural.

- c) Proseguir su acción normativa y su acción de sensibilización y de desarrollo de capacidades en los ámbitos relacionados con la presente declaración que corresponden a sus esferas de competencia.
- d) Facilitar la aplicación del plan de acción cuyas orientaciones principales se adjuntan en el Anexo de la presente declaración.

Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural

ORIENTACIONES PRINCIPALES DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LA UNESCO SOBRE LA DIVERSIDAD CULTURAL

Los Estados miembros se comprometen a tomar las medidas apropiadas para difundir ampliamente la Declaración de la UNESCO sobre la diversidad cultural y fomentar su aplicación efectiva, cooperando en particular con miras a la realización de los siguientes objetivos:

1. Profundizar el debate internacional sobre los problemas relativos a la diversidad cultural, en particular los que se refieren a sus vínculos con el desarrollo y a su influencia en la formulación de políticas, a escala tanto nacional como internacional; profundizar en particular la reflexión sobre la conveniencia de elaborar un instrumento jurídico internacional sobre la diversidad cultural.
2. Desarrollar la definición de los principios, normas y prácticas en los planos nacional e internacional, así como de los medios de sensibilización y las formas de cooperación más propicios a la salvaguarda y a la promoción de la diversidad cultural.
3. Favorecer el intercambio de conocimientos y de las prácticas recomendables en materia de pluralismo cultural con miras a facilitar, en sociedades diversificadas, la inclusión y la participación de las personas y de los grupos que proceden de horizontes culturales variados.
4. Avanzar en la comprensión y la clarificación del contenido de los derechos culturales, considerados como parte integrante de los derechos humanos.
5. Salvaguardar el patrimonio lingüístico de la humanidad y apoyar la expresión, la creación y la difusión en el mayor número posible de lenguas.
6. Fomentar la diversidad lingüística –respetando la lengua materna– en todos los niveles de la educación, dondequiera que sea posible, y estimular el aprendizaje del plurilingüismo desde la más temprana edad.
7. Alentar, a través de la educación, una toma de conciencia del valor positivo de la diversidad cultural, y mejorar, a este efecto, tanto la formulación de los programas escolares como la formación de los docentes.
8. Incorporar al proceso educativo, tanto como sea necesario, métodos pedagógicos tradicionales, con el fin de preservar y optimizar los métodos culturalmente adecuados para la comunicación y la transmisión del saber.
9. Fomentar la “alfabetización electrónica” y acrecentar el dominio de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, que deben considerarse al mismo tiempo como disciplinas de enseñanza y como instrumentos pedagógicos capaces de reforzar la eficacia de los servicios educativos.
10. Promover la diversidad lingüística en el espacio numérico y fomentar el acceso gratuito y universal, a través de las redes mundiales, a todas las informaciones que pertenecen al dominio público.
11. Luchar contra las desigualdades en materia de electrónica –en estrecha cooperación con los organismos competentes del sistema de las Naciones Unidas–, favoreciendo el acceso de los países

en desarrollo a las nuevas tecnologías, ayudándolos a dominar las tecnologías de la información y facilitando a la vez la circulación electrónica de los productos culturales endógenos y el acceso de dichos países a los recursos numéricos de orden educativo, cultural y científico, disponibles a escala mundial.

12. Estimular la producción, la salvaguarda y la difusión de contenidos diversificados en los medios de comunicación y las redes mundiales de información y, con este fin, promover la función de los servicios públicos de radiodifusión y de televisión en la elaboración de producciones audiovisuales de calidad, favoreciendo en particular el establecimiento de mecanismos cooperativos que faciliten la difusión de las mismas.
13. Elaborar políticas y estrategias de preservación y valorización del patrimonio cultural y natural, en particular del patrimonio oral e inmaterial, y combatir el tráfico ilícito de bienes y servicios culturales.
14. Respetar y proteger los sistemas de conocimiento tradicionales, especialmente los de las poblaciones autóctonas; reconocer la contribución de los conocimientos tradicionales a la protección del medio ambiente y a la gestión de los recursos naturales, y favorecer las sinergias entre la ciencia moderna y los conocimientos locales.
15. Apoyar la movilidad de creadores, artistas, investigadores, científicos e intelectuales, y el desarrollo de programas y de asociaciones internacionales de investigación, procurando al mismo tiempo preservar y aumentar la capacidad creativa de los países en desarrollo y en transición.
16. Garantizar la protección de los derechos de autor y de los derechos conexos, con miras a fomentar el desarrollo de la creatividad contemporánea y una remuneración justa del trabajo creativo, defendiendo al mismo tiempo el derecho público de acceso a la cultura, de conformidad con el artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos.
17. Ayudar a la creación o a la consolidación de industrias culturales en los países en desarrollo y los países en transición y, con este propósito, cooperar en el desarrollo de las infraestructuras y las competencias necesarias, apoyar la creación de mercados locales viables y facilitar el acceso de los bienes culturales de dichos países al mercado mundial y a los circuitos de distribución internacionales.
18. Elaborar políticas culturales que promuevan los principios inscritos en la presente declaración, entre otras cosas mediante mecanismos de apoyo a la ejecución y/o de marcos reglamentarios apropiados, respetando las obligaciones internacionales de cada Estado.
19. Asociar estrechamente los diferentes sectores de la sociedad civil a la definición de las políticas públicas de salvaguarda y promoción de la diversidad cultural.
20. Reconocer y fomentar la contribución que el sector privado puede aportar a la valorización de la diversidad cultural, y facilitar, con este propósito, la creación de espacios de diálogo entre los sectores público y privado.

Anexo II

Cuestionario diversidad

Sector de la compañía en que realiza su actividad:

- Construcción / transporte
- Consultoría / servicios / ocio
- Comercio / distribución
- Editorial / telecomunicaciones
- Financiero / seguros
- Industrial / metalúrgico
- Institucional / Administraciones públicas
- Químico / farmacéutico
- Agropecuario / alimentación

Número de empleados en la empresa:

- Menos de 250
- Entre 250 y 500
- Entre 500 y 1.000
- Entre 1.000 y 5.000
- Más de 5.000

¿Con cuántos centros de trabajo cuenta la empresa?

Localización de esos centros de trabajo. ¿Tiene centros en el extranjero?

¿Su empresa tiene convenio colectivo propio?

No ____

Sí ____ ¿Cuántos convenios tienen? _____

Apartado 1: DATOS DE DIVERSIDAD

1. Por favor, indique el porcentaje que cada uno de los siguientes colectivos representa respecto al total de los empleados y respecto al personal directivo y al personal de convenio:

	Total	Directivos	Personal convenio
Mayores de 60 años			
Menores de 30 años			
Mujeres			
Extranjeros			

2. ¿Existe en su empresa una política específica de gestión de la diversidad?

No Pasa a pregunta 4

Sí Pasa a pregunta 3

3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos y procesos contienen criterios de gestión relacionados con la diversidad?

	DIVERSIDAD		
	Edad	Género	Cultural (extranjeros/inmigrantes)
<i>Recruitment</i>			
Selección			
Contratación			
Formación			
Promoción			
Desvinculación			
Diseño de equipos de trabajo			

4. Por favor, indique el porcentaje de empleados en cada uno de los siguientes niveles de formación:

	Total	Directivos	Convenio
Ingeniería y titulaciones técnicas			
Titulación superior			
Diplomatura			
Formación profesional			
Otros			

5. En los últimos dos años, ¿cuántas promociones de personas de los siguientes colectivos se han dado en su empresa?

Mayores de 55 años	
Menores de 30 años	
Mujeres	
Extranjeros	

6. En los últimos dos años, ¿cuántas personas de los siguientes grupos se han incorporado a su empresa?

	Total	Directivos	Convenio
Mayores de 55 años			
Menores de 30 años			
Mujeres			
Discapacitados			
Extranjeros			

Apartado 2: DIMENSIÓN Y ROL DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

7. ¿Considera que la gestión de la diversidad es un valor incorporado en la cultura de su empresa?

No

7.1. ¿Cree que debería ser incorporado?

Sí

No

7.2. ¿Cuáles cree que son las razones para que la diversidad no sea un valor explícito en su empresa?

- No es necesario porque no hemos necesitado incorporar la diversidad a la plantilla.
- No encaja con la cultura de la empresa.
- En mi empresa, la homogeneidad y el consenso son valores más fuertes que la diversidad.
- Otros.

8. La diversidad como valor en su organización se refiere de manera especial a:

- Diversidad de género.
- Diversidad de edad (grupos heterogéneos respecto a la edad).
- Aspectos étnicos y culturales.
- Diversidad en cuanto a la formación y el bagaje de cada empleado.
- Estilos de trabajo.
- Todos los aspectos: no se hacen distinciones específicas.

9. ¿Existe en su empresa algún sistema de medición del impacto de la diversidad?

No

Sí

10. ¿Se ha implantado la figura del agente de diversidad o, en su defecto, hay algún responsable directo que, específicamente, gestione la diversidad?

No

Sí

Apartado 3: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**11. ¿Se han identificado en su empresa yacimientos de empleo específicos para alguno de los siguientes grupos?**

Mayores de 55 años	
Menores de 25 años	
Mujeres	
Discapacitados	
Extranjeros	

12. ¿Tienen especiales dificultades para contratar personal cualificado de alguno de los siguientes grupos?

Mayores de 55 años	
Menores de 25 años	
Mujeres	
Discapacitados	
Extranjeros	

13. ¿Existe algún procedimiento formal para diseñar y poner en marcha equipos de trabajo heterogéneos, según alguno de los tipos de diversidad (género, edad, cultural, etc.)?

Sí

No

14. ¿Han encontrado dificultades relevantes a la hora de gestionar eficazmente alguno de los tipos de diversidad contemplados en este cuestionario?

	Sí/No	Tipo de dificultad
Edad		
Género		
Cultura		
Formación		
Estilo de trabajo		

15. ¿Cuentan con programas de formación específicos para sensibilizar a la plantilla acerca de los temas relacionados con la diversidad y su gestión?

Sí

No

Apartado IV: VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD

16. ¿Calificaría su empresa como una organización multicultural?

17. ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora en su empresa respecto a una gestión eficaz de la diversidad?

18. Desde su experiencia, ¿diría que la adecuada gestión de la diversidad proporciona mayor eficiencia a los equipos de trabajo?

19. De entre las siguientes razones, ¿cuál considera que es la más relevante a la hora de incorporar a la gestión de las empresas criterios específicos de diversidad?

Motivos legales: cumplir con la legislación	
La diversidad incrementa la eficacia	
El mercado laboral impone la diversidad	
La sociedad es diversa, y esta diversidad debe reflejarse en la composición de la plantilla	
Por justicia social	
Por necesidades impuestas por la globalización y la internacionalización de la empresa	
La diversidad es importante como competencia distintiva de la empresa	
La diversidad es un valor en mi empresa	

20. ¿Cree que el país de origen de la empresa (la matriz) influye en la aplicación de políticas de diversidad?

Anexo III

La gestión de la diversidad en UNIÓN FENOSA Gas: la experiencia de Damietta

A finales de la década de los noventa, Unión Fenosa anticipó la necesidad y conveniencia de entrar en el mercado gasista interviniendo en todos los segmentos de la cadena. La estrategia de la empresa se dirigió a la búsqueda de gas competitivo en origen y a conseguir la flexibilidad necesaria en los aprovisionamientos mediante una flota propia de buques gaseros que asegurara el control de los procesos. La decisión sobre la ubicación final de la planta en la ciudad egipcia de Damietta obedeció fundamentalmente a las ventajas de su puerto y al suministro de gas.

La construcción de una planta de GNL en Egipto suponía para el Grupo Unión Fenosa un reto muy importante en diversos aspectos, y de manera especial, en lo que se refiere a la selección y gestión del equipo humano necesario para operar la planta. No era posible recurrir a cantera interna de técnicos experimentados porque la actividad de gas era nueva para la empresa y además carecía de experiencia en el país y, en general, en entornos de cultura árabe. La empresa fue capaz de superar el reto desplegando decisiones audaces que posibilitaron la puesta en marcha de la planta de Damietta en un tiempo récord y su posterior funcionamiento en óptimas condiciones de eficiencia en lo que se refiere a recursos humanos.



Una de las primeras decisiones de la empresa fue la de dotarse de equipos de recursos humanos, tanto en Madrid como en El Cairo, con experiencia contrastada en modelos globales de gestión de personas y en el contexto laboral local, respectivamente, para diseñar unas políticas de **recursos humanos adecuadas al sector y al país**, base necesaria para proceder a la selección de personal en cantidad y calidad suficientes para operar las nuevas infraestructuras con las garantías requeridas. Este objetivo crítico de dotarse del personal óptimo para la explotación se logró orientando la búsqueda simultáneamente en varias direcciones (el mercado local egipcio, los países del área del Golfo Pérsico y el mercado internacional de GNL) y empleando un amplio abanico de canales de búsqueda (prensa, Internet, agencias internacionales y locales, búsquedas directas, etc.).

Además, se planteó una estrategia específica de reclutamiento considerando tres grupos diferenciados dentro del conjunto de potenciales empleados, según sus circunstancias:

- Locales procedentes de empresas próximas. La mayor dificultad provenía de que Damietta era la primera planta de licuefacción de Egipto, por lo que el personal cualificado era escaso.
- Expatriados, procedentes del mercado internacional (España, Argelia, Malasia, Francia, etc.).
- Repatriados egipcios, procedentes del sector gasista que operaba en el Golfo y a los que se ofrecía "volver a casa".

Naturalmente, el grupo más numeroso de personas incorporadas a la plantilla estaba constituido por locales, seguido de expatriados y, por último, repatriados egipcios. En la selección del personal, Unión Fenosa Gas buscó, entre otras cosas, constituir un equipo integrado y unido en un objetivo común, que era el de operar con éxito la planta. La gestión de la organización, aun teniendo presente las diferencias culturales de los distintos grupos, se centró desde el primer momento en considerar que la profesionalidad, sobre la base del idioma común de trabajo implantado (inglés), era el elemento básico para gestionar con equidad la diversidad existente en la plantilla.

El segundo pilar del plan de recursos humanos de Damietta, junto a los criterios seguidos en el proceso de selección, fue un intenso programa de formación llevado a cabo en la propia planta durante meses que permitió homogeneizar el nivel técnico de los empleados y contribuyó de forma decisiva a cohesionar al grupo por encima de las singularidades de cada colectivo. En este sentido, el papel de la Universidad Corporativa Unión Fenosa (UCUF) fue definitivo.

El óptimo funcionamiento de la planta de GNL de Unión Fenosa Gas en Damietta se basa en gran medida en la adecuada gestión de su equipo humano. Todo el proceso, desde el reclutamiento hasta la incorporación, formación y gestión posterior, fue concebido de manera integral, planificado y resuelto teniendo muy en cuenta que la diversidad era un elemento imprescindible e inevitable. Hoy, superada la fase de arranque y puesta en marcha de la planta, la gestión de los recursos humanos, y en particular la gestión de la diversidad en Damietta, sigue siendo una de las claves de su éxito.



BIBLIOGRAFÍA

- *"Programas activos de empleo para las personas con discapacidad"*, estudio realizado por EIM Business and Policy Research, Comisión Europea, Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad E.4. Informe concluido en agosto de 2002.
- *"The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace"*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unidad D.3, manuscrito completado en septiembre de 2005
- *"Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises"*, Centre for Strategy & Evaluation Services, Catalogue Number: KE-55-03-899-EN-N.
- *"Business & Diversity: Helping businesses score higher in managing diversity"*, CSR Europe.
- *Declaración Universal de la Unesco sobre diversidad cultural*, Unesco, 2002, disponible en www.unesco.org
- *"La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean"*, informe global con arreglo al seguimiento de la declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, Conferencia Internacional del Trabajo, 96.a reunión, 2007, informe I (B), Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- *"Estrategia nacional y prioridades de 2007"* – Año Europeo de Igualdad de Oportunidades para Todos, España, Comisión Europea, disponible en equality2007.europa.eu
- Sánchez Gardel, G., *"La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión"*, Universidad de Cádiz.
- *"Guía para implantar el principio 6 del Pacto Mundial"*, Pacto Mundial.
- *"Age Diversity at Work"*, Age Positive, disponible en www.acas.org
- *"Diversity in Organizations"*, Chemers, Martin M. (ed.), Sage Publications, Londres, 1995.
- *"Diversity in the Workplace"*, Jackson, Susan E., Guilford Press, Londres, 1992.
- Morales, Carlos E. (2006), *"Las prácticas eficaces en la gestión de la diversidad"*, *Harvard Deusto Business Review*, enero.
- Pin, J. R. y P. García Lombardía, *"Unión Fenosa Gas: Start up de recursos humanos desde cero"*, IESEP, DPO-94.

REFERENCIAS

- *"Definitions of Disability in Europe"*, Discussion Paper for Workshop on Feb. 5th - Feb. 7th 2001, Brunel University, Londres.
- *"Benchmarking employment policies for people with disabilities"*, Comisión Europea, DG Empleo y Asuntos Sociales.
- *"Raising employment levels of people with disabilities"*, documento de trabajo de los servicios de la Comisión, DG Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales, Unidad V/E.4, Comisión Europea, 1999.
- *"The employment situation of people with disabilities in the European Union"*, primer estudio anual del grupo de expertos europeos, Comisión Europea, DG Empleo y Asuntos Sociales, Comisión Europea, 2001.
- Aoki, Masahiko (2000), *"Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity: Competitive-ness in Japan, the USA, and the Transitional economies"*, Oxford University Press, Inc. Nueva York.
- Cox, Taylor (2001), *"Creating the Multicultural Organization: a strategy for capturing the power of diversity"*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
- Fundación de Estudios Financieros (2003), *"Observatorio de gobierno corporativo de las grandes sociedades cotizadas en el mercado de valores español, IBEX-35"*, Papeles de la Fundación, nº 7.
- Harris, Philip R. Robert T. Moran and Sarah V., Moran, (2004), *"Managing Cultural Differences. Global Leadership strategies for the twenty-first Century"*, 6ª edición, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Hubbard, Edward E. (2003), *"The Diversity Scorecard Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance"*, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Institute of Directors Publication (2005), *"The handbook of International Corporate Governance. A definitive guide"*.
- Kirton, Gill, Anne-Marie Greene (2005), *"The Dynamics of Managing Diversity, A critical approach"*, 2ª edición, Elsevier Butterworth Heinemann, Reino Unido.
- Kossek, Ellen E., y Sharon A. Lobel, (1996), *"Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace"*, Blackwell Publishers Ltd.
- Martin, John (2001), *"What works among active labour market policies: evidence from OECD countries' experiences"*, OECD Economic Studies 30, 200/1, págs. 79-114.
- Pierre, Gaelle, *"A framework for active labour market policy evaluation"*, ILO employment and training papers, 49, 1999.
- Poole, Phebe-Jane (1997), *"Diversity: A Business Advantage: A Practical Guide"*, Poole Publishing Company.
- Simons, George F. (2000) *"Euro Diversity. A Business Guide to Managing Difference"*, USA Elseviers Science.
- Roosevelt, Thomas R. (1996), *"Redefining Diversity"*, AMACOM (American Management Association), Nueva York.

ISBN: 84-86851-69-6
D. L.: B.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.



Universidad de Navarra

CELA

Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, Km 5,180)
28023 Madrid
Tel: 91 211 30 00
Fax: 91 357 29 13

Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

www.iese.edu