



Una iniciativa de la Unión Europea

# La gestión de la diversidad: ¿Qué gana la empresa?



>>>> Los beneficios de la diversidad

Por la diversidad



Contra la discriminación



## ¿Qué queremos decir con diversidad?

Además de garantizar que personas de diferentes grupos no sufran discriminación, el reconocimiento de la diversidad y de las similitudes significa comprender cómo éstas pueden verse aprovechadas en beneficio del individuo, la empresa y la sociedad en general. Gestionar nuestra diversidad asegurando justicia e igualdad no es ya un «buen asunto», sino un imperativo en un mundo cambiante.

## ¿Qué es lo que ha llevado la diversidad a la agenda?

No sólo la nueva legislación lleva a las empresas a pensar en la gestión de la diversidad. También influyen otros cambios sociales y económicos.

### **Cambio demográfico**

Todos los países europeos han sufrido (y aún sufren) un cambio radical de sus poblaciones, lo cual afecta a la clase de personas que empleamos, a los que suministramos productos y a los que compramos géneros y servicios.

Por ejemplo:

- > Un creciente número de mujeres entran en el mercado laboral y se convierten en empresarias.

**Las nuevas leyes prohíben la discriminación, el acoso y protegen contra las represalias a los trabajadores a causa de su género, origen racial o étnico, discapacidad, edad, orientación sexual, religión o convicciones. Todas las empresas deben saber cómo prevenir los casos de discriminación por estas razones.**

**Para muchas organizaciones el cumplimiento de la ley es sólo un primer paso. Teniendo en cuenta cómo la diversidad de las personas puede ser aprovechada para generar beneficios y ventajas, podrán ir más allá para convertirse en «organizaciones de elección». Hoy en día mucha gente reconoce que darle valor a la diversidad y fomentarla es vital para empresas e individuos.**

**Ahora bien, disponer de un grupo de trabajo diversificado no se traduce automáticamente en beneficios reales. Hay que gestionar la diversidad eficazmente para poder cosechar sus «dividendos».**

- > La migración ha conformado una población multicultural y multiétnica a lo largo de toda Europa.
- > Hay en nuestra sociedad estereotipos relativos a, por ejemplo, homosexuales o personas con discapacidad.
- > La edad media de las plantillas está aumentando: cada vez hay menos jóvenes, en relación a los mayores.

Estos cambios significan que los esquemas tradicionales de empleo, consumo, valores y convicciones ya no se adaptan a nuestro tiempo. Las empresas de éxito lo saben y aprovechan estas circunstancias en su propio beneficio

### **Cambio de expectativas**

Cada vez es más evidente que a los ciudadanos les importa la dimensión social y ética de su trabajo y la manera en la que consumen productos o servicios. La idea de que las empresas deberían tratar a los trabajadores de forma justa es una de las creencias más compartidas públicamente en este ámbito. Las mayores expectativas de los trabajadores respecto a sus directivos están fijadas en que obren con justicia y tengan en cuenta sus necesidades en, por ejemplo, la adaptación en la flexibilidad del trabajo y en el equilibrio trabajo-vida. El ritmo de cambio implica que culturas, valores, gustos y necesidades no pueden tomarse como algo gratuito. Cada vez más, las personas que fundan empresas o invierten en ellas, esperan encontrarse con diversidad. Además, la tecnología facilita un mayor acceso a la información.

## ¿Cuáles son los beneficios de una gestión eficaz de la diversidad?

Existen estudios recientes realizados en toda Europa que muestran cómo la creación y gestión de empresas diversificadas puede aportar beneficios reales, ya sea en el ámbito privado, público o sin ánimo de lucro, o sean pequeñas o grandes. Las estrategias de la gestión de la diversidad pueden ayudar a crear lazos entre los aspectos internos y externos del trabajo de una empresa. Aunque cada compañía tendrá que establecer sus propias prioridades, entre los beneficios se podrán incluir los siguientes:

- > Atracción, reclutamiento y mantenimiento de personal de un amplio fondo de talentos.
- > Reducción de los gastos laborales y del absentismo.
- > Aportación a la flexibilidad y la responsabilidad del personal.
- > Fomento de la implicación, la ética del trabajo y el «esfuerzo discrecional» de los asalariados.
- > Mejor asimilación del impacto de la globalización y del cambio tecnológico.
- > Fortalecimiento de la creatividad y de la innovación.
- > Mejora de los conocimientos acerca de cómo operar en culturas diferentes.
- > Mayor comprensión de las necesidades de los clientes habituales.

- > Asistencia en el desarrollo de nuevos productos, servicios y estrategias de mercado.
- > Mejora de la imagen y reputación de la empresa respecto a agentes externos.
- > Creación de oportunidades para grupos desfavorecidos, fomentando la cohesión social.

## Ejemplos de lo que pueden hacer las empresas

### Empresa 1

Una empresa de servicios financieros introdujo una serie de posibilidades laborales flexibles. El objetivo era responder a la necesidad de los empleados de encontrar un equilibrio entre sus obligaciones laborales y de cuidado doméstico, tanto para mujeres como para hombres. Estas medidas tuvieron un efecto inmediato en la reincorporación de las mujeres después de la baja por maternidad, lo que aumentó la satisfacción de los trabajadores y redujo los gastos laborales.

### Empresa 2

Mediante la creación de una red de colaboración entre establecimientos locales y grupos de personas con discapacidad, se potenció la conciencia de los trabajadores y se mejoraron los servicios conforme a las necesidades de clientes con discapacidad. Inspirado por la máxima empresarial de «Buena vecindad», las ventas a clientes con discapacidad aumentaron y el entorno de compra mejoró en su conjunto.

### Empresa 3

Tras la puesta en práctica de una política de diversidad, acompañada por un programa antiacoso y de «respeto en el trabajo», conjuntamente con los sindicatos, una compañía de ingeniería y tecnología aumentó espectacularmente su cuota de mujeres graduadas. Fue capaz de integrar mujeres en un campo donde éstas tradicionalmente sólo constituyen una pequeña minoría.

### Empresa 4

Con el objetivo de aumentar el número de empleados mayores de cincuenta años para reflejar mejor la edad de los clientes, un establecimiento comercial desarrolló diferentes





métodos de selección de personal, incentivos, programas y una amplia variedad de acuerdos laborales. El resultado fue una notable mejora en la lealtad y la responsabilidad de los empleados, lo que originó una reducción de los gastos en selección de personal y aumentó las ventas a los clientes mayores.

#### Empresa 5

Situada en una zona con una alta proporción de minorías étnicas, un banco empezó a contratar a personal local con conocimientos de la lengua de la comunidad minoritaria, renovó las instalaciones y estableció relaciones con empresas propiedad de personas pertenecientes a esta minoría. Estas acciones, junto a la oferta de productos a medida y a la comunicación, aumentaron enormemente el volumen de negocio. Según testimonios independientes, esta compañía fue considerada una parte valiosa del área local.

#### Empresa 6

Tras el establecimiento de una red de grupos para minorías étnicas, mujeres y trabajadores gays y lesbianas, una empresa pública procedió a revisar el tipo de servicios que estaba ofreciendo a los diferentes grupos de la comunidad. Aprovechando sus habilidades y conocimientos, mejoró sus servicios y la comunicación con una gama más amplia de usuarios, además de reducir los esfuerzos inútiles causados por el mal entendimiento.

## Hágalo posible

¡La gestión de la diversidad es un viaje, no sólo un proyecto! Pero hay unos pasos muy importantes que deberá tener en cuenta:

- > Identifique y reconozca los tipos de diversidad que tienen importancia.
- > Trabaje con diferentes implicados para comprender su propio «caso empresarial».
- > Comunique a sus trabajadores, clientes, inversores y accionistas, etc., lo que está haciendo.
- > Asegúrese de que sus trabajadores comprendan qué importancia tiene la diversidad para ellos y para su empleo.
- > Calcule el impacto de sus estrategias de gestión de la diversidad.
- > Desarrolle políticas y prácticas que reflejen y establezcan su compromiso con la gestión de la diversidad.
- > Fomente el apoyo y la confianza de las personas, tanto dentro como fuera de la empresa.
- > Aprenda de otros y lleve el control de los resultados que obtenga.

¡Ante todo, convierta la gestión de la diversidad en una parte vital de su empresa!

**Esta hoja forma parte de una serie destinada a dar información sobre las políticas anti-discriminación de la Unión Europea, y facilita consejos prácticos sobre cómo las empresas e individuos pueden evitar y combatir casos de discriminación. Para saber más sobre la campaña «Por la diversidad. Contra la discriminación.» y para obtener más información sobre la situación en su estado miembro, visite nuestra página en Internet [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)**

# [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

