



*GESTION DE LA DIVERSIDAD



* MARCO NORMATIVO

- ❖ A nivel internacional, europeo y estatal ha ido conformándose un marco normativo contra la discriminación en el ámbito laboral. Este es un aspecto previo a considerar a la hora de implantar un Plan de Gestión de la Diversidad (PGD), pues no puede existir un entorno inclusivo en presencia de situaciones de discriminación.
- ❖ La **tabla 1** muestra un resumen del marco normativo fundamental dentro de las diferentes fuentes del derecho en esta materia, que recoge los pactos, convenios, tratados, recomendaciones, etc., tanto a nivel internacional como europeo, que España ha suscrito y/o ratificado.
- ❖ Dentro del panorama internacional existen también iniciativas de los organismos multilaterales, como es la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural promovido por la UNESCO, de la que España es Estado miembro desde el año 1953.



* MARCO NORMATIVO

Tabla 1. Resumen del marco normativo fundamental dentro de las diferentes fuentes del derecho

Ámbito	Legislación
Internacional	Carta de Naciones Unidas (1945)
	Declaración de Derechos Humanos (1948)
	Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo Convenio sobre la Discriminación en el Empleo y Ocupación (1958)
	Pacto Internacional de Derechos Sociales, Económicos y Culturales (1966)
Europeo	Convenio Europeo de Derechos Fundamentales y Libertades Públicas (1950)
	Directiva Comunitaria 75/117CE de 10 de febrero 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
	Directiva Comunitaria 76/2017CE de 9 de febrero, 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 79/7CE de 19 de diciembre relativa a la aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejerzan una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como la protección de la maternidad
	Directiva Comunitaria 97/80CE de 15 de diciembre relativa a la carga de la prueba en casos de discriminación por razón de sexo



Ámbito	Legislación
Europeo	Directiva Comunitaria 200/78CE de 27 de noviembre relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.
	Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea de 7 de diciembre de 2000
	Directiva Comunitaria 2002/73CE de 23 de septiembre, que 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 2004/113CE de 13 de diciembre 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 2006/54CE de 5 de julio 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)
Nacional	Constitución Española de 1978 (art. 9.2 y 14)
	Art. 314 Código Penal
	Art.. 4.2, 17 y 54.2 del Estatuto de los Trabajadores
	Art. 23 de la LO 14/2003 de 20 de noviembre (Ley de Extranjería)
	Arts. 27 a 43 Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social
	Ley 51/2003 de 2 de diciembre, de Igualdad de Oportunidades, no Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad (LIONDAU).
	Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres



* INTRODUCCIÓN

El Manual de Formación de la Diversidad publicado por la UE en 2007, define la Gestión de la Diversidad como:

El desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro



*INTRODUCCIÓN

La gestión de la diversidad en la empresa comienza *“cuando sus líderes se dan cuenta de que incrementar la variedad demográfica no aumenta por sí misma la eficacia de la organización. Cuando se dan cuenta que lo importante es cómo una compañía define diversidad y qué hace con la experiencia de ser una organización diversa”*
Making Differences Matter. A new paradigm for managing diversity (David A. Thomas and Robin J. Ely) 1996.



*INTRODUCCIÓN

Tres dimensiones o retos:

- ❖ **Desde una perspectiva organizacional**, las empresas innovadoras sitúan a la persona en el centro de la misma y potencian la diferenciación individual donde cada uno aporte el máximo al sistema
- ❖ **Desde una perspectiva social**, las empresas “viven” en la realidad de una sociedad heterogénea, compuesta por actores diversos y que, por lo tanto, debe ser entendida, analizada y comprendida por personas diversas que generan una empresa diversa
- ❖ **Desde una perspectiva ética**, puesto que la discriminación o exclusión de una minoría concreta, por razón de sus peculiaridades, implica un ataque directo a la dignidad de las personas que la componen.



* BENEFICIOS

De las encuestas realizadas desde hace más de 10 años se desprende que la apreciación de los empresarios sobre la gestión de la diversidad proporciona una serie de beneficios significativos tanto dentro de la propia empresa como en sus relaciones externas. Aunque no todas las empresas coinciden en destacar los mismos beneficios (por su variedad tipológica), los estudios denominados EBTP (año 2005 y 2008) reflejan que al menos el 50% de las empresas entrevistadas reconocen los siguientes beneficios (*Diversity Management in 2008: Research with the European Business Test Panel*):



* BENEFICIOS

BENEFICIOS INTERNOS DE LA PROPIA EMPRESA:

- ❖ Aumento del rendimiento del capital humano
- ❖ Acceso a nuevas fuentes de talento
- ❖ Incremento de la eficacia organizativa consiguiendo una mayor comunicación interna en la empresa
- ❖ Mayor motivación e implicación de las personas
- ❖ Cumplimiento de la normativa legal y acceso a ventajas, incentivos y subvenciones que puedan establecer las administraciones públicas

BENEFICIOS QUE LA EMPRESA OBTIENE EN SUS RELACIONES EXTERNAS:

- ❖ Fomento de la creatividad e innovación
- ❖ Mejora de la imagen y reputación de la empresa
- ❖ Aumento de las oportunidades de mercado consiguiendo más ventajas competitivas
- ❖ Más satisfacción de los clientes

BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE LA EMPRESA OBTIENE COMO RESULTADO DE ESTAS MEJORAS:

- ❖ En los mercados de capital: los inversores creen en una empresa con la que comparten valores
- ❖ En los productos: responden a las necesidades de los clientes introduciendo nuevas tecnologías, materias primas, etc.
- ❖ En los mercados laborales: calidad, disponibilidad de los empleados
- ❖ Beneficios derivados de subvenciones e incentivos de las administraciones públicas



* EL PLAN DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La elaboración de un Plan de Gestión de la Diversidad (en adelante PGD), nos ayudará a poner en común y detectar aspectos en los que quizá no se había reparado inicialmente, a definir con más rigor el proyecto en su totalidad, a comprobar su viabilidad y a detectar posibles desviaciones de su cumplimiento en el futuro.

Dicho plan se plasmará en un documento en el que se recogerá formalmente:

- ❖ El estudio y análisis de la situación de diversidad en la empresa
- ❖ Qué medidas se van a implementar
- ❖ Qué objetivos se persiguen
- ❖ Qué personas lo llevarán a cabo
- ❖ En qué plazo de tiempo
- ❖ Qué sistemas de medición y evaluación se van a utilizar.



El PGD debe ser diseñado de manera que permita definir claramente qué objetivos se van a fijar, qué medidas se van a implementar para su consecución, en qué áreas de la empresa, con qué recursos y en qué marco temporal; definiendo a su vez un sistema de indicadores del grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el propio plan y del impacto que el proceso tiene en las distintas áreas

*CUESTIONES A CONSIDERAR



* IMPLICACIÓN Y COMPROMISO ESTRATÉGICO

Se considera importante implicar a los siguientes agentes:

❖ Dirección, órganos de gobierno y gestión de la empresa

La dirección debe contribuir a definir la visión, misión y estrategia del PGD de la empresa y debe integrar en su discurso la importancia que le concede.

La dirección ha de asumir un compromiso para cumplir los siguientes objetivos:

1. Integrar la gestión de la diversidad como principio transversal en la organización.
2. Facilitar los recursos necesarios para hacer efectiva la gestión de la diversidad



* IMPLICACIÓN Y COMPROMISO ESTRATÉGICO

❖ Modelo de compromiso de la dirección:

Modelo de compromiso de la Dirección:

(Nombre de la empresa) declara su compromiso en el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la gestión de la diversidad como un principio estratégico de nuestra actividad empresarial.

Asimismo asumimos en todas las áreas de la actividad de la empresa la gestión de la diversidad como principio fundamental y entendemos que debe ser integrado dentro de los valores rectores de esta organización.

En cuanto a la comunicación se informará de todas las decisiones que se adopten a este respecto y se proyectará del mismo modo una imagen de la empresa acorde a esta nueva manera de gestión empresarial.



* IMPLICACIÓN Y COMPROMISO ESTRATÉGICO

Un ejemplo de compromiso público que puede suscribirse también es el denominado Charter (carta) **de la Diversidad**, que compromete a la organización a:

- ❖ principios fundamentales de igualdad
- ❖ Comportamiento de respeto al derecho de la inclusión de todas las personas independientemente de sus perfiles diversos, en el entorno laboral y en la sociedad
- ❖ Reconocimiento de los beneficios que brinda la inclusión de la diversidad cultural, demográfica y social en su organización
- ❖ Implementación de políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo, formación y promoción
- ❖ Fomento de programas de no-discriminación hacia grupos desfavorecidos.



* IMPLICACIÓN Y COMPROMISO ESTRATÉGICO

❖ Recursos Humanos:

Los profesionales encargados de los recursos humanos de la empresa necesitan integrar este principio de atención a la diversidad dentro de todos sus procesos (reclutamiento, acogida, clima laboral,...) para implementar políticas específicas de gestión de la diversidad que permitan obtener los máximos beneficios de dicha diversidad.

❖ Plantilla:

En función de la estructura de la empresa, se puede crear, si es posible, un grupo de trabajo o comité para la gestión de la diversidad compuesto por representantes de los trabajadores y de la empresa donde se pacten de común acuerdo las medidas y acciones a llevar a cabo en materia de gestión de la diversidad.



* CREACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

❖ Una fórmula adecuada para llevar a buen término un PGD, y cualquier plan de gestión empresarial, es la creación de un equipo de trabajo que se encargue de analizar, diseñar, consensuar, ejecutar y evaluar el grado de cumplimiento del PGD, así como de recoger las inquietudes de todos los actores implicados.



* QUÉ QUIERO LOGRAR

- La persona o equipo de trabajo encargado de realizar el PGD, debe definir un marco de trabajo claro, específico, inclusivo y mensurable a través de la Visión, Misión y la Estrategia del propio PGD.



* QUÉ QUIERO LOGRAR

❖ VISIÓN:

La visión empresarial responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?

Pueden plantearse algunas preguntas que ayudarán en el proceso de redacción de la visión:

1. ¿Cuáles son los puntos clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los recursos humanos, los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento?



* QUÉ QUIERO LOGRAR

❖ VISIÓN:

Ventajas:

- Parte de un compromiso adquirido por la dirección, algo necesario para el buen fin de un PGD.
- Permite tener una perspectiva clara, inspiradora y comprensible, a la vez que motivadora
- Dota de coherencia al PGD en relación con los valores, principios y cultura de la empresa
- Permite tener aspiraciones ambiciosas aunque posibles, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus posibilidades reales.
- Promueve el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa con el plan de gestión de la diversidad



* QUÉ QUIERO LOGRAR

❖ MISIÓN:

La misión del PGD responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser?

En la redacción de la misión del PGD se deben tener en cuenta una serie de cuestiones que pueden resumirse en cuatro:

1. ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad.
2. ¿Qué buscamos? = propósitos
3. ¿Por qué lo hacemos? = valores, principios, motivaciones
4. ¿Para quienes trabajamos? = clientes



* QUÉ QUIERO LOGRAR

❖ MISIÓN:

De forma más concreta, puede ayudar a la elaboración de la misión responder a las siguientes preguntas:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿En qué negocio podríamos estar?
3. ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?
4. ¿Qué es lo distintivo u original de nuestra empresa?
5. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
6. ¿cuáles son, o deberían ser, nuestros productos y servicios principales, presentes y futuros?
7. ¿Cuánto han cambiado los negocios de la empresa en los últimos tres a cinco años?
8. ¿Qué es probable que cambie en los negocios en los próximos tres a cinco años?
9. ¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?
10. ¿Qué consideraciones especiales debemos tener respecto a grupos e instituciones externas con un interés definido por el futuro de la empresa?



* QUÉ QUIERO LOGRAR

❖ MISIÓN:

Ventajas:

Cuando la empresa reflexiona sobre la misión que debe tener su PGD alcanza un nivel de concreción mayor y señalamos algunas ventajas que son:

- Permite tener un planteamiento conciso, comprensible y realista, en consonancia con las actividades de la organización
- Permite ser recordada por todos
- Permite comunicar las metas de la empresa en materia de gestión de la diversidad así como la metodología que seguirá para conseguirlas.
- Permite la adaptación a los cambios que se producen tanto en el interior como en el exterior de la organización, puesto que la misión se revisa anualmente



* QUÉ QUIERO LOGRAR

❖ ESTRATEGIA:

La estrategia empresarial responde a las preguntas: ¿qué es lo que quiero conseguir? Y ¿qué hago para conseguirlo?, conecta la visión con la misión y muestra el camino para llegar al punto donde queremos estar.

Existen cuatro fases para su aplicación:

1. Analizar la empresa y su entorno, sus avances y carencias en gestión de la diversidad.
2. Elaborar los objetivos en gestión de la diversidad
3. Definir del plan de acción para la consecución de los objetivos
4. Programar las necesidades de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros destinados al plan de gestión de la diversidad



* QUÉ QUIERO LOGRAR

❖ ESTRATEGIA:

Ventajas:

- Permite definir objetivos sencillos y coherentes del PGD en el largo plazo
- Permite realizar un ejercicio de investigación y reflexión sobre el entorno competitivo, para identificar las oportunidades que nos brinda una adecuada gestión de la diversidad
- Permite valorar de forma objetiva los recursos de los que disponemos a nivel humano, material o financiero para la consecución del PGD.
- Permite trazar el camino de forma específica para implantar el PGD de forma efectiva



* QUÉ QUIERO LOGRAR

❖ OBJETIVOS:

Son las metas o fines que se pretenden alcanzar. Estas metas están concretadas en un tiempo y con unos logros específicos y medibles.

A la hora de redactar los objetivos se tendrá en cuenta que cumplan con las siguientes características:

1. Deben ser medibles.
2. Deben tener un plazo de ejecución establecido
3. Deben ser claros, comprensibles y precisos. No debe haber lugar a posibles interpretaciones
4. Deben ser alcanzables, estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta los recursos de los que la empresa dispone (humanos, materiales, temporales...)
5. Deben ser retadores, difíciles pero no imposibles
6. Deben ser realistas, teniendo en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno y la empresa
7. Deben ser coherentes con la visión, misión, valores, políticas y cultura organizacional
8. Deben ser flexibles, ya que deben adaptarse a los posibles cambios que se puedan producir en el entorno y/o la empresa.



* QUÉ QUIERO LOGRAR

❖ OBJETIVOS:

Ventajas:

- Permiten orientar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa en la misma dirección, de forma eficaz y positiva
- Facilitan el diseño y la puesta en práctica de acciones concretas
- Permiten plasmar de manera específica cada uno de los logros que pretende conseguir el PGD
- Posibilitan la evaluación y la introducción de mejoras



*DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD

Con respecto a la gestión interna es imprescindible conocer la composición de la plantilla en todos los niveles de la empresa y poder responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿con qué cuento?
- ❖ ¿en qué niveles de mi empresa?
- ❖ ¿a dónde quiero llegar?
- ❖ ¿qué necesito para ello?

El diagnóstico de la diversidad dentro de la empresa es el primer paso que se debe realizar para conocer cuál es la situación de la que partimos y poder reconocer de la manera más visual posible cuál es la diversidad existente dentro de la plantilla. Hemos de recoger la información pertinente, para proceder a un posterior análisis que permita definir las medidas de mejora a implantar



* MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Se pueden implementar determinadas medidas en el diseño de un PGD favorecedoras de un trato de igualdad y no discriminación:

- *Planificar de forma anticipada los recursos humanos que se han de incorporar a la empresa, para conducir el proceso de contratación de forma lógica, justa y ordenada.*
- *Definir el perfil exacto del candidato o candidata que se necesita mediante un análisis minucioso del puesto, con descripción detallada de: tareas, especificadas y niveles de desempeño que se requieren, utilizando un lenguaje correcto no sexista y acorde con el respeto a la diversidad*
- *Sistematizar tanto el proceso de selección, como las entrevistas de trabajo y los mecanismos de decisión en base a los principios de igualdad y no discriminación que deben aplicarse por igual, independientemente de la persona o el cargo al que se aspira*
- *Ampliar los medios de reclutamiento (anuncios, agencias, ONG's).*



* MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Ventajas:

- Acceder a nuevas fuentes de talento
- Reclutar y seleccionar a los mejores para cada puesto
- Prevenir situaciones de discriminación
- Valorar objetivamente a los candidatos en función de sus capacidades
- Cumplir con la legislación vigente relacionada con los principios de igualdad de trato y oportunidades
- Mejorar la imagen externa



* MEDIDAS A IMPLEMENTAR

* Acogida:

El proceso de incorporación ha de estar recogido en un Plan o Manual de Acogida en el que se detalle con claridad todas las acciones a llevar a cabo, la información a entregar, el personal implicado, la duración del proceso y las etapas, la evaluación, etc.





* MEDIDAS A IMPLEMENTAR

* Clima Laboral:

Para generar un adecuado clima laboral podemos adoptar las siguientes medidas:

- ❖ Garantizar la igualdad de oportunidades y no discriminación en todos los ámbitos de nuestra gestión empresarial
- ❖ Priorizar el desarrollo del talento y gestión por competencias, como apoyo a la formación y desarrollo de carreras profesionales
- ❖ Promover la evaluación de desempeño y experiencias de coaching y mentoring que permitan a las personas conocer, de forma continuada, lo que la organización espera de ellas así como expresar sus inquietudes y expectativas.
- ❖ Vertebrar planes de formación permanente, potenciando nuevos conocimientos y habilidades que permitan conseguir una alta cualificación y especialización así como certificación formal y homologación de sus capacidades
- ❖ Acercar y realimentar las políticas e iniciativas de comunicación interna desde el principio del respeto a la diferencia y el diálogo mediante la realización de actividades dirigidas a la convivencia: creación del portal del empleado, revistas digitales, planes de comunicación, manual de bienvenida.
- ❖ Establecer medidas de conciliación de la vida laboral y familiar tales como: flexibilidad horaria, teletrabajo...
- ❖ Aplicar con rigor las normativas y políticas de prevención de riesgos laborales, seguridad y salud para garantizar un entorno de trabajo sano y seguro
- ❖ Complementar las prestaciones económicas incluyendo de modo gratuito medidas de remuneración en especie como: seguro médico, seguro de vida y accidentes, vending gratuito, entre otras.
- ❖ Dar a conocer la Misión y Valores, y explicar la Estrategia, así como transmitir la información sobre hechos o proyectos relevantes mediante campañas específicas de comunicación interna.



* MEDIDAS A IMPLEMENTAR

* Formación:

Para que el PGD tenga éxito es básico que todas las personas que componen el equipo estén preparadas para contribuir a crear un entorno de trabajo inclusivo y de respeto a la diversidad, para conseguirlo es imprescindible formar adecuadamente tanto en habilidades, como en capacidades en el campo de la diversidad.



* MEDIDAS A IMPLEMENTAR

* Formación:

Algunas de las medidas para que esto sea posible son:

- ❖ Impartir talleres de liderazgo y gestión de la diversidad para cuadros intermedios de la empresa
- ❖ Impartir formación transversal en la adquisición de competencias de interculturalidad para todos los integrantes de la empresa
- ❖ Promover el acceso igualitario a la formación continua y desarrollo de actividades formativas que atiendan a las necesidades específicas, no sólo laborales, de las personas empleadas
- ❖ Fomentar el aprendizaje del castellano e idioma co-oficial autonómico entre los empleados que lo desconozcan



* MEDIDAS A IMPLEMENTAR

* Promoción:

Para tener una adecuada política de promoción profesional de las personas que componen la plantilla es conveniente que:

- ❖ Los sistemas de promoción contemplen la construcción de itinerarios profesionales en los que se tenga en cuenta la evaluación de competencias, la formación, los aspectos lingüísticos
- ❖ El diseño de los planes de carrera profesional sean consensuados
- ❖ La promoción profesional de los trabajadores sea objetiva y en igualdad de condiciones, para que el acceso a puestos de responsabilidad se realice según competencias profesionales y el respeto a la diversidad
- ❖ El sistema de evaluación de desempeño sea transparente y con respeto a la diversidad



* MEDIDAS A IMPLEMENTAR

* Comunicación interna:

Para integrar la diversidad en todos los modos de comunicación interna debemos estudiar las barreras, dificultades o distorsiones que se produzcan por los diferentes factores que influyen en la diversidad, entre ellos el cultural, y asegurarnos que los mensajes son comprendidos por todos.



 POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL





* MEDIDAS A IMPLEMENTAR

* Fidelidad del Empleado:

Existen algunos aspectos a tener en cuenta que fomentan la fidelidad del empleado:

- ❖ **La comunicación.** La comunicación entre los trabajadores y los diferentes mandos de la empresa debe ser fluida. Para que el trabajador se sienta un miembro fundamental de la empresa y se sienta identificado con sus objetivos, debe de formar parte del proceso de toma de decisiones y será necesario escuchar sus sugerencias y opiniones
- ❖ **Retribución.** Un salario justo acorde con las tareas y responsabilidades es un elemento motivador para el trabajador, pero también se valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Estos beneficios hacen la vida del empleado mejor y más cómoda. Ofrecer servicios a los trabajadores (por ejemplo, comedores o guarderías) pueden resultar beneficios muy atractivos.
- ❖ **Programa de incentivos.** Se trata de establecer objetivos a conseguir en la empresa y promover un programa de incentivos en el que el trabajador reciba recompensas en función de los resultados obtenidos. Es importante, además, reconocer tanto en público como en privado la consecución de los logros por parte de los trabajadores.
- ❖ **Formación.** Desarrollar, fomentar y premiar la formación de los empleados. Crear un programa formativo que permita adquirir nuevos conocimientos. Tener trabajadores más formados y especializados mejorará la motivación y fidelidad del empleado y sobre todo mejorará el nivel técnico de los recursos humanos de la empresa.
- ❖ **Promoción interna.** Ofrecer la posibilidad de promoción interna en función del rendimiento demostrado en su trabajo diario
- ❖ **Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo se potencia cada vez más en las organizaciones por los beneficios que produce. Crear buen ambiente de trabajo ayudará a incentivar la colaboración entre las distintas personas que la componen.
- ❖ **Flexibilidad en el trabajo.** Conseguir un equilibrio entre la vida personal y laboral de las personas que componen la plantilla, implementando políticas de conciliación.



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

El proceso de evaluación y medición permitirá:

- a) Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos*
- b) Analizar cada uno de los procesos asociados al PGD*
- c) Valorar la continuidad de las acciones.*
- d) Implementar medidas correctoras donde sea necesario*
- e) Valorar la adopción de nuevas medidas complementarias*



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

Para ello, la evaluación se puede estructurar en tres ejes:

1. Evaluación de proceso

- ❖ Nivel de desarrollo de las acciones emprendidas
- ❖ Grado de dificultad encontrado/percibido en el desarrollo de las acciones
- ❖ Tipo de dificultades y soluciones emprendidas
- ❖ Cambios producidos en las acciones y desarrollo del PGD atendiendo a su flexibilidad



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

2. Evaluación de resultados

- ❖ Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el PGD
- ❖ Nivel de corrección de los desequilibrios detectados en el diagnóstico
- ❖ Grado de consecución de los resultados esperados



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

A continuación proponemos una tabla que permitirá realizar este análisis:

EVALUACIÓN	Avances	Para mejorar	Grado de cumplimiento
Reclutamiento y selección			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			
Acogida			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			
Clima laboral			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

A continuación proponemos una tabla que permitirá realizar este análisis:

EVALUACIÓN	Avances	Para mejorar	Grado de cumplimiento
Formación			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			
Promoción			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			
Fidelidad del empleado			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

A continuación proponemos una tabla que permitirá realizar este análisis:

EVALUACIÓN	Avances	Para mejorar	Grado de cumplimiento
Comunicación			
Acción 1			
Acción 2			
Añadir las que sean necesarias			



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

En la “*Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*” (Oberaxe 2011) se definen un total de 24 indicadores agrupados en 5 bloques o ejes, que pueden servir de referencia a la hora de elaborar nuestros propios indicadores que deberán estar adaptados a la realidad única de nuestra empresa:

Bloque 1	Igualdad de trato y no discriminación
Bloque 2	Recursos humanos
Bloque 3	Comunicación
Bloque 4	Compromiso organizativo
Bloque 5	Procesos organizativos



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

3. Evaluación de impacto

Por impacto nos referimos a los resultados a largo plazo desde una perspectiva más amplia que la mera consecución de objetivos.

- ❖ Grado de acercamiento de la empresa al modelo de gestión de la diversidad.
- ❖ Cambios en la cultura de la empresa: cambio de actitudes del equipo directivo, de la plantilla en general, en las prácticas de RRHH, etc.
- ❖ Reducción de desequilibrios en la presencia y participación de personas de diferente etnia, edad, género, formación, etc.



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

3. Evaluación de impacto

Hemos de evaluar cuál es el impacto conseguido en las distintas áreas con las acciones implementadas tanto a nivel interno como externo. Para ello podemos formularnos una serie de preguntas que nos ayudarán realizar esta evaluación:

¿Hemos logrado introducir la gestión de la diversidad en el plan estratégico de la empresa?

¿Hemos extendido la gestión de la diversidad a los distintos niveles organizativos de la empresa?

¿Hemos conseguido tener un mayor acceso a nuevas fuentes de talento?

¿Ha mejorado el clima laboral, la motivación e implicación de los trabajadores?

¿Hemos conseguido un aumento del rendimiento de nuestros equipos?

¿Hemos conseguido mejorar la comunicación interna en la empresa?

¿Hemos mejorado las competencias en interculturalidad de la plantilla?



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

¿Hemos cumplido la reglamentación anti discriminatoria?

¿Hemos aumentado el nivel de innovación?

¿Ha mejorado la percepción de nuestra empresa en el entorno?

¿Hemos aprovechado las oportunidades de mercado diversificando productos o servicios?

¿Hemos aumentado nuestra base de clientes?

¿Ha aumentado la satisfacción de los clientes?

¿Responden mejor nuestros productos y/o servicios a las necesidades de los clientes?

¿Se han dirigido agentes externos a la empresa para interesarse por nuestras medidas de gestión de la diversidad?

¿Hemos comunicado correctamente a los agentes externos la implantación del PGD en nuestra empresa?

¿Se han establecido alianzas estratégicas en materia de diversidad, se han compartido buenas prácticas, o se ha llegado a algún tipo de acuerdo de colaboración?

¿Han reflejado los medios de comunicación de forma positiva la implantación del PGD en la empresa?



* MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

¿Se han interesado otras empresas del sector por nuestras acciones de gestión de la diversidad?

¿Ha influido nuestra política de diversidad de forma favorable en el entorno geográfico en que se sitúa la empresa?



* EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS



PANAMA JACK

★ **Reclutamiento y selección: curriculum vitae anónimo.**

★ **DESCRIPCIÓN:**

El curriculum vitae anónimo es un modelo en el que no se incluye información personal como el nombre y apellidos (puede incluir iniciales), ni fotografía, edad, nacionalidad o dirección. Esto permite que hasta el momento de la entrevista de trabajo, sólo se tenga acceso a las competencias de la persona candidata.

Para poder realizar una selección de personal justa y adecuada se hace necesario partir de una descripción detallada de las competencias requeridas para el puesto de trabajo que se oferta y de un proceso de selección que evite discriminar a los candidatos por algún motivo que no tenga que ver con esas competencias. Este formato de curriculum es obligatorio en Francia desde marzo de 2006 para las empresas de más de 50 empleados.



PANAMA JACK

★ **ORIGEN:**

Esta práctica se implantó en el año 2003 cuando se crea el departamento de RRHH. Es en ese momento cuando se valora la necesidad de sistematizar el proceso de selección para conseguir que el candidato o candidata se ajuste lo máximo posible a las demandas del puesto de trabajo dejando al margen otras características personales (sexo, edad, nacionalidad...)

★ **OBJETIVOS PLANTEADOS:**

Los objetivos que se plantearon fueron, por un lado, analizar los puestos de trabajo para tener un conocimiento exhaustivo del funcionamiento de la empresa y por otro, describir y establecer las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Se estableció que los factores que se iban a valorar para las futuras selecciones de personal se deberían limitar a los relacionados con la formación, la experiencia profesional, así como otras competencias necesarias y/o deseables para el puesto en cuestión (habilidades comerciales, iniciativa, etc.)

La finalidad de este sistema de selección de personal era la de conseguir la reducción de rotación de personal, mejorar la productividad y el clima laboral y eliminar la discriminación en los procesos de reclutamiento y selección.



PANAMA JACK

★ ACCIONES REALIZADAS:

Durante cuatro meses dos personas del departamento de RRHH realizaron el análisis y posterior descripción de los diferentes puestos de trabajo.

A partir de ahí, se estableció el protocolo de actuación para la selección y reclutamiento de personal instaurando el curriculum anónimo como método que permitiera una selección basada en el ajuste al puesto de trabajo y las competencias de los futuros trabajadores y trabajadoras y que no fuera discriminatoria.

★ RESULTADOS OBTENIDOS:

El protocolo de actuación se estipuló para todos los puestos de trabajo de la empresa. Los resultados obtenidos han sido muy positivos. Se ha conseguido incorporar a personas con mayor talento que aportan valor a la empresa y se afianzan los valores de ética e integridad que caracterizan a PANAMA JACK.



PAS INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS

- ★ **Reclutamiento y selección: diversificación de las fuentes de reclutamiento.**
- ★ **DESCRIPCIÓN:**

Para conseguir la integración de los colectivos desfavorecidos, recurrieron a bolsas de empleo de asociaciones que promueven la integración de personas inmigrantes, discapacitadas, en riesgo de exclusión, etc.

Esta labor también se llevó a cabo a través de convenios de colaboración, como por ejemplo el Plan DIKE, que gestionado por la Junta de Castilla y León, favorece la integración laboral de mujeres afectadas por la violencia de género.





PAS INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS

★ ORIGEN:

Dentro de la Política de Responsabilidad Social se busca acercar las preocupaciones de la sociedad a la propia. Una de las iniciativas surgidas de este planteamiento es la de promover la inclusión de colectivos socialmente desfavorecidos.

★ OBJETIVOS PLANTEADOS:

El objetivo de esta práctica es el de favorecer la creación de una plantilla diversa y optimizar el impacto de la actividad de la empresa en la sociedad.



PAS INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS

★ ACCIONES REALIZADAS:

La labor fundamental que se ha realizado para llevar a cabo esta práctica con éxito ha sido la utilización de diversas bolsas de empleo en cada proceso de selección:

- Ayuntamientos de los municipios donde se ejecutan las obras
- Asociaciones de atención a colectivos vulnerables
- Diferentes ONG con servicio de intermediación de la zona

★ RESULTADOS OBTENIDOS:

La incorporación en la organización de personas en riesgo de exclusión, inmigrantes y personas con discapacidad ha posibilitado una plantilla más diversa a nivel interno, lo que ha supuesto un uso más eficiente del capital humano disponible en nuestra sociedad.

También se ha observado una mejora de la percepción que la clientela y el público en general tienen de la empresa.



ASEPEYO

- ★ **Selección y acogida personalizada de personal extracomunitario.**
- ★ **DESCRIPCIÓN:**

Es en el año 2004 cuando el área de selección de la Dirección de Recursos Humanos de ASEPEYO, lleva a cabo un estudio pormenorizado de distintos países donde poder llevar a cabo una selección de personal extranjero. A principios del 2005, parte del equipo de ASEPEYO se traslada a Colombia con el objetivo de presentar ASEPEYO en Colombia, realizar las primeras entrevistas de selección, contactar con organismos y entidades relacionadas con la homologación del título de Licenciado en Medicina y Cirugía, y la convalidación de la especialidad de Medicina del Trabajo/Traumatología. Para formalizar y gestionar la selección en origen así como la incorporación en ASEPEYO de los profesionales, el área de selección elaboró un protocolo de acogida que permite acompañar a la persona durante todo el proceso.





ASEPEYO

★ **ORIGEN:**

ASEPEYO capta las alarmas que el mercado lanzaba sobre la falta de profesionales sanitarios en España, y decide implementar un proyecto pionero en el sector sanitario de selección y contratación de médicos extracomunitarios en origen.

★ **OBJETIVOS PLANTEADOS:**

Algunos de los objetivos definidos fueron los siguientes:

- Planificar la incorporación y seguimiento de los nuevos profesionales que se incorporen a ASEPEYO
- Facilitar el proceso de integración del trabajador
- Ofrecer a la persona recién incorporada una acogida adaptada a sus necesidades.





ASEPEYO

★ ACCIONES REALIZADAS:

Se realiza un protocolo de acogida. El mismo se materializa en un documento interno (“Manual de acogida para personal extracomunitario”) que recoge todos los trámites administrativos, oferta de servicios y alianzas con entidades etc. Que requiere la nueva persona trabajadora.

Esta información se personaliza en aspectos tales como: país de origen, puesto de trabajo, localidad de destino, entorno socio económico y cultural, etc.

★ RESULTADOS OBTENIDOS:

- Adaptación óptima de candidatos y candidatas al puesto de trabajo, cultura y procedimientos organizativos.
- Incremento de candidaturas para procesos de selección de personal sanitario: aumento del número de curriculum vitae introducidos en la base de datos a través de la página Web
- Reducción de los costes y tiempos en los procesos de selección abiertos para cubrir vacantes en puestos sanitarios
- Reducción de incidencias y tiempos relacionados con los trámites legales y administrativos (homologación de titulaciones, obtención de autorización de trabajo y residencia, etc.)



ZONAS VERDES CORDOBESAS



- ★ **Acogida: la figura del mentor.**
- ★ **DESCRIPCIÓN:**

Un trabajador social de ADSAM, junto con un trabajador de la misma nacionalidad que la nueva persona contratada asumen la responsabilidad de servir como mentores y acompañarla en su proceso de incorporación. A través de este servicio se le ofrece a esta persona asesoramiento continuo y, si fuese necesario, se le pone en contacto con entidades o asociaciones externas para tratar cualquier situación en la que requiera asistencia.

La función del mentor es ayudar a aprender. Asimismo, se centra en contribuir a la mejora de la situación socio-familiar y laboral de las personas en inserción. Se abordan todo tipo de aspectos: la normalización de la documentación, vivienda, asistencia y cobertura sanitaria, escolarización de hijos, higiene, educación financiera, asesoramiento fiscal y laboral, etc.





ZONAS VERDES CORDOBESAS

★ ORIGEN:

Las empresas de inserción son empresas de transición para los trabajadores, y en su paso por las mismas se pretende facilitar y acercar a estas personas al mercado laboral.

Como empresa de inserción, ZOVECO, desde su creación consideró oportuna la existencia de la figura de un mentor que acompañara a las nuevas personas contratadas durante su proceso tanto personal como profesional de incorporación en la empresa y les facilitara toda la información necesaria para facilitar su adaptación y desempeñar lo más eficazmente sus funciones.

★ OBJETIVOS PLANTEADOS:

El objetivo principal que se pretende conseguir es facilitar la realización de itinerarios personalizados para las personas trabajadoras en inserción y su acompañamiento posterior al empleo en empresas ordinarias.



ZONAS VERDES CORDOBESAS

★ ACCIONES REALIZADAS:

Para desempeñar un trabajo de calidad, a cada trabajador se le hace un acompañamiento intensivo mediante entrevistas periódicas, reuniones de coordinación y elaboración de documentación de apoyo: fichas de entrada, registros, etc.

★ RESULTADOS OBTENIDOS:

El resultado obtenido ha sido la mejora de la situación socio familiar, la adquisición de competencias básicas y laborales, así como la inserción laboral en el mercado ordinario de gran parte de los trabajadores.

Han constatado que el uso de la figura de un mentor de la misma nacionalidad de la persona recién incorporada facilita y agiliza la adaptación de ésta a su puesto de trabajo y a la empresa.



ZONAS VERDES CORDOBESAS

★ **Desarrollo personal y profesional: apoyo al aprendizaje de la lengua castellana.**

★ **DESCRIPCIÓN:**

En función de la necesidad existente, a los trabajadores extranjeros que tienen dificultad con el idioma, se les ofrece la oportunidad de asistir a clases de castellano, realizando todas las gestiones necesarias para acceder a ellas y flexibilizando sus horarios de trabajo.



ZONAS VERDES CORDOBESAS



ORIGEN:

El idioma es una de las principales barreras con la que se encuentran muchas personas de habla no hispana cuando llegan a este país. Por ello, y con la finalidad de favorecer la plena inserción de este colectivo dentro de la plantilla de trabajo y la sociedad en general, ZOVECO ha optado por facilitar el acceso de su personal extranjero a cursos de aprendizaje de lengua castellana ofertados por distintas asociaciones de la provincia de Córdoba.



OBJETIVOS PLANTEADOS:

Con dicha acción, ZOVECO pretende mejorar el nivel lingüístico de estas personas, romper las posibles barreras comunicativas existentes con el resto de la plantilla y facilitar su adaptación dentro de la empresa y la sociedad.





ZONAS VERDES CORDOBESAS

★ ACCIONES REALIZADAS:

Se han flexibilizado los horarios de aquellos trabajadores con dificultades lingüísticas para permitirles asistir a los distintos cursos de aprendizaje de castellano ofertados por asociaciones de ayuda a la población inmigrante de la provincia de Córdoba.

★ RESULTADOS OBTENIDOS:

Se ha detectado una mejora del conocimiento y uso de la lengua oral y escrita de aquellos empleados que presentaban dificultades con el idioma, hecho que ha repercutido de forma directa tanto en su día a día en el trabajo como en sus relaciones fuera del mismo.



1 A CONSULTORES

★ **Desarrollo personal y profesional: Programa Individual de Desarrollo (PIDE).**

★ **DESCRIPCIÓN:**

La misión de 1 A CONSULTORES consiste en “*ser facilitadores de la mejora de las organizaciones y del desarrollo de las personas*”. Esta misión se persigue igualmente para la propia 1 A CONSULTORES y por ese motivo se establecen una serie de políticas de personal:

- **Política de incorporación:** su objetivo es que todas las personas que entren a formar parte de 1 A CONSULTORES pasen, después de un periodo, a convertirse en socios de la cooperativa.
- **Política de formación:** desde la incorporación del nuevo trabajador o trabajadora, se establece un plan de formación ligado tanto al desempeño productivo como al desarrollo personal y la formación en gestión de empresas.



1 A CONSULTORES

★ **ORIGEN:**

Desde el momento mismo de la fundación de 1 A CONSULTORES, el desarrollo de las personas y especialmente de las que forman parte de la entidad ha sido uno de los ejes sobre los que se ha apoyado el crecimiento y desarrollo de la misma.

★ **OBJETIVOS PLANTEADOS:**

El objetivo final de esta práctica es, por un lado, que cada persona al convertirse en socia, sea responsable de su trabajo y se sienta parte importante de la empresa y por otro, que vea en el trabajo un espacio para la mejora tanto personal como profesional.



1 A CONSULTORES

★ ACCIONES REALIZADAS:

Anualmente, todas las personas de la organización deben reflexionar sobre sus avances profesionales y personales, plasmando sus conclusiones en un formato DAFO. Este proceso está documentado y se realiza de forma sistemática.

Una vez elaborado, cada trabajador expone su DAFO en una reunión conjunta, realizándose una evaluación 360º por cada uno de sus compañeros/as. Con las conclusiones extraídas de esta reunión, se establece conjuntamente con cada persona su plan de mejora para el siguiente año. Asimismo se realiza un seguimiento mensual de los avances, en un proceso documentado denominado PIDE (Programa Individual de Desarrollo).

Estas evaluaciones se usan como criterios de entrada en la realización del plan de formación anual de la empresa, estableciéndose como mínimo tres acciones formativas por persona y siendo al menos una de ellas de carácter estratégico.

★ RESULTADOS OBTENIDOS:

Los resultados obtenidos han sido positivos habiéndose detectado una mejora en las relaciones interpersonales. De esta manera, se consiguen reducir las posibles tensiones existentes en el ámbito laboral y aumenta la satisfacción de las personas que trabajan en la entidad.



FUNOR

★ **Comunicación interna: traducción de documentos a otros idiomas.**

★ **DESCRIPCIÓN:**

Si bien se entiende que es imprescindible contar con un idioma oficial, el español, como lengua común de comunicación entre todos los miembros de la empresa, el plan de comunicación, sin embargo, contempla la traducción de ciertos documentos a la lengua nativa de algunos trabajadores de la empresa.

Gracias a un acuerdo de colaboración con Burgos Acoge se han podido traducir al árabe un número importante de documentos sobre la seguridad en la empresa. Se ofrece así a este grupo mayoritario de habla no hispana, una herramienta en su lengua nativa a la que poder recurrir.



FUNOR

★ ORIGEN:

Desde junio de 2009, coincidiendo con un cambio en la dirección de la empresa, se inició un nuevo proyecto de seguridad.

Cuando un nuevo empleado o empleada se va a incorporar a la empresa, la persona responsable revisa en detalle los aspectos de seguridad relacionados con el puesto de trabajo. Para ello, cada puesto tiene un documento en el cual se recogen los riesgos asociados al puesto, los equipos de protección individual necesarios, las instrucciones detalladas, etc.

Dado que en un inicio tenían la plena certeza de que esta información tan relevante para evitar cualquier riesgo o accidente laboral llegara de forma clara al colectivo de habla árabe, se decidió la traducción de documentación clave a este idioma.

★ OBJETIVOS PLANTEADOS:

Se persigue evitar que los trabajadores no hispano parlantes corran un mayor riesgo de accidente laboral al no comprender completamente todas las medidas de seguridad que la empresa pone a su disposición.

Por otra parte, también se busca mejorar el clima laboral a través del compromiso que la empresa muestra hacia este colectivo.



FUNOR

★ **ACCIONES REALIZADAS:**

Se han traducido un total de cincuenta fichas de formación en aspectos de seguridad.

★ **RESULTADOS OBTENIDOS:**

A raíz de la edición de estos manuales en su propia lengua, se ha percibido una mejora notable en la colaboración por parte de los trabajadores cuya lengua nativa es el árabe.



GRUPO PIKOLINOS

★ **Servicio de Salud para empleados y sus familiares.**

★ **DESCRIPCIÓN:**

PIKOLINOS dispone de un servicio denominado Unidad de Atención a la Salud (UAS) compuesto por un médico y un psicólogo que prestan atención a los empleados y a sus familiares. El servicio se realiza una vez a la semana en las instalaciones que la empresa ha habilitado para este uso y cuenta con la necesaria confidencialidad.



GRUPO PIKOLINOS

★ ORIGEN:

En PIKOLINOS el compromiso con sus trabajadores forma parte de su modelo de gestión donde se aspira a que todos se sientan parte de una “gran familia”. Este tipo de medidas se enmarcan en un sistema de gestión de los RRHH donde las personas integrantes de la plantilla son consideradas el elemento fundamental que garantiza el buen desarrollo de la empresa y por ello se tiene en cuenta las necesidades, demandas y expectativas de los trabajadores a la hora de incentivar su trabajo. Existen muchos incentivos que son valorados por los trabajadores y trabajadoras, además de los económicos.

Para que este sistema de retribuciones “alternativas” funcionara fue necesario hacer una consulta previa a los trabajadores para conocer qué actuaciones de la empresa consideraban necesarias para mejorar su situación laboral y personal. De esta consulta surgió la iniciativa de crear un servicio de Unidad de Atención a la Salud.

★ OBJETIVOS PLANTEADOS:

Con este servicio, el objetivo de PIKOLINOS fue el de mejorar la salud física y mental de sus empleados y familiares





GRUPO PIKOLINOS

★ ACCIONES REALIZADAS:

Se han contratado los servicios de un médico y un psicólogo

★ RESULTADOS OBTENIDOS:

Además de las consultas individuales, el servicio ha realizado talleres de información sobre salud en general o sobre estrategias de afrontamiento del estrés.

Los resultados obtenidos han sido muy positivos, tanto por la acogida de las personas que han utilizado el servicio como por sus familiares. Esto queda reflejado en las encuestas de clima laboral, con una valoración muy positiva.

* CONCLUSIONES





CONCLUSIÓN

La gestión de la diversidad de género, y de otros tipos de diversidad tanto visible como no visible, es hoy en día un imperativo para las empresas. Se hace necesario, una vez se toma conciencia de las ventajas que la gestión de la diversidad aporta, formalizar una política en este sentido.

Para ello es altamente recomendable llevar a cabo una planificación cuidadosa que se extienda a la organización en su conjunto, realizar, en suma un plan de gestión de la diversidad que permita definir a partir del análisis de la situación única de cada empresa, cuáles van a ser los objetivos de diversidad, las medidas que se van a complementar en un determinado espacio de tiempo para su consecución, y qué sistemas se utilizarán para medir y evaluar los resultados de dicho plan.

Es importante señalar que hay empresas que están llevando a cabo medidas de gestión de la diversidad, que si bien no responden a una planificación, constituyen experiencias valiosas para dichas empresas. Planificar dichas acciones permitiría ponerlas en valor, aplicar medidas correctoras si fuera necesario, medir su eficacia, comunicar a los grupos de interés el éxito de dichas políticas y convertirlas, en definitiva, en una ventaja competitiva para la empresa.



BIBLIOGRAFIA

LEGISLACIÓN:

- ❖ MINISTERIO DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL E IGUALDAD: <http://www.migualdad.es/>
- ❖ DERECHOS FUNDAMENTALES EN LA UNIÓN EUROPEA:
http://europa.eu/legislation_summaries/human_rights/fundamental_rights_within_european_unión/c10313_es.htm
- ❖ ADORACIÓN ALONSO Y GASTÓN MARTÍNEZ (2009): La Gestión de la Diversidad en las empresas Españolas. Fundación EOI
- ❖ AGENCIA DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES DE LA UNION EUROPEA (2011): Handbook on European Non-Discrimination Law. Unión Europea.
- ❖ UNESCO (2002). Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural
- ❖ <http://www.unesco.org/news/es/social-and-human-sciences>



BIBLIOGRAFIA

MISIÓN, VISIÓN, ESTRATEGIA OBJETIVOS

- ❖ JACK FLEITMAN (2000). Negocios Exitosos. McGraw Hill
- ❖ G. MORRISEY, (1995) “Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación”. Prentice Hall
- ❖ Rodeloy Castellanos Cruz (2007). Valores-Misión-Visión
- ❖ <http://www.fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf>
- ❖ <http://www.Gestiopolis.com>
- ❖ <http://www.crecenegocios.com/la-visión-de-una-empresa/>
- ❖ <http://www.crecennegocios.com/la-misión-de-una-empresa/>
- ❖ <http://www.gestion.org>
- ❖ <http://www.crecennegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- ❖ <http://www.Gestiopolis.com/administración-estrategia/valores-misión-y-visión-como-estrategia.htm>



BIBLIOGRAFIA

IMPLICACIÓN Y COMPROMISO ESTRATÉGICO

- ❖ INSTITUTO DE LA MUJER MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Manual para elaborar un plan de igualdad en la empresa. Aspectos Básicos
- ❖ SÁNCHEZ GARDEL, G., “La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión”. Universidad de Cádiz.
- ❖ <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/gestiondiversidadunivcadiz.pdf>
- ❖ FUNDACION LUÍS VIVES (2009) Cuaderno de Gestión 7 “Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas”.
- ❖ ONG RESCATE INTERNACIONAL (2009). Un paso más en la RSE: Buenas prácticas de no discriminación en cuanto al origen racial y étnico en el ámbito laboral.

GENERAL:

- ❖ OBERAXE (2011). “Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales”
- ❖ MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Modelo para implantar un plan de igualdad. Aspectos básicos
- ❖ DAVID A. THOMAS AND ROBIN J. ELY (1996): Making differences matter. A new Paradigm for managing Diversity. Harvard Business Review.



BIBLIOGRAFIA

- ❖ SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT <http://www.shrm.org>. Creating a Strategic Workplace Diversity Management Plan
- ❖ JAMES S. BANKS (2004): Teaching for Social, Justice, Diversity and Citizenship in a Global World. The Educational Forum
- ❖ KELLI A. GREEN, MAYRA LÓPEZ, ALLEN WYSOCKI, AND KARL KEPNER (2002): Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the required Managerial Tools. University of Florida.
- ❖ EUROPEAN COMMISSION (2008): Continuing de Diversity Journey
- ❖ MARION KEIL (2007): Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. International Society for Diversity Management-IDM
- ❖ COMISIÓN EUROPEA (2003): Costes y Beneficios de la Diversidad
- ❖ IESE y otros (2007): Libro Blanco sobre Gestión de la Diversidad
- ❖ M. A. MAÑAS RODRIGUEZ (2005): Los Recursos Humanos en las Organizaciones de nuestro Entorno. Manual de Casos Prácticos
- ❖ RED ACOGE (2008). Guía para la Gestión de la Diversidad Cultural en la Empresa. Propuestas de Acción y Buenas Prácticas
- ❖ RED ACOGE (2010): Diagnóstico de la Diversidad en la Empresa



BIBLIOGRAFIA

- ❖ MORALES, S. “El Plan de Gestión de la Diversidad”. CEPAIM. Acción Integral con Inmigrantes, 2008.
- ❖ <http://www.stop-discrimination.info>
- ❖ http://ec.europa.eu/justice/fdad/cms/stopdiscrimination/downloads/423_Factsheets_Pdf/Factsheets_ES_pdf/423_040511_Div_ES.pdf
- ❖ ADORACION ALONSO RASYA, GASTÓN MARTINEZ HERES (2009). La Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas”. Fundación EOI
- ❖ Revista electrónica: Ciencias Sociales Online ISSN0718-1671. Marzo 2008, Vol. V, nº 1. Universidad Viña del Mar. Chile
- ❖ COMISIÓN EUROPEA (2009) “Diversidad en el trabajo una guía para la pyme”
- ❖ KENNETH A. DUBIN (2010) Cuaderno Forética 15: Gestión de la diversidad cultural. Forética
- ❖ GONZALO SÁNCHEZ GARDEY. La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión
- ❖ JOSE RAMÓN PIN, PILAR GARCÍA LOMBARDÍA, ÁNGELA GALLIFA (2007) Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos oportunidades y buenas prácticas. IESE.
- ❖ ROSABEL ARGOTE Y RAÚL HERNÁNDEZ (2008). La Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Un reto, una obligación, una garantía de éxito y rentabilidad. Comisión de Ayuda al Refugiado (CEAR). Editorial Entimema



BIBLIOGRAFIA

- ❖ COMISIÓN EUROPEA. Dirección general de empleo, Relaciones laborales y asuntos sociales (2003): Costes y beneficios de la diversidad” Estudio de los métodos y los indicadores utilizados para medir la rentabilidad de las políticas de diversificación del personas en las empresas.
- ❖ Informe mundial de la UNESCO (2009): Invertir en la diversidad cultural y en el diálogo intercultural
- ❖ Randstad, Revista Tendencias (Nov 2006). “El reto de la diversidad”
- ❖ Biblioteca empresarial: Cinco días: Manual de la empresa responsable: Guía para la gestión de la diversidad y la inclusión (2005)