

La diversidad en la gestión directiva

d'ivers

fundación

CEDE

CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**



La diversidad en la gestión directiva

Redacción:

Gloria Iglesias. Jefa de Diversidad y Conciliación de Repsol.

Noemí Gallardo. Coordinación de Contenidos. Fundación CEDE.

Comité asesor:

Cristina Sanz. Directora General de Personas y Organización de Repsol.

Begoña Elices. Directora General de Comunicación de Repsol.

Verónica Pastor. Subdirectora de Cultura Corporativa de Repsol.

Eva Levy. Asesora de Contenidos. Fundación CEDE.

Dirección:

José María Jordá. Director general de la Fundación CEDE.

Patrocinado por:



SUMARIO

Presentación

Antonio Brufau, presidente de Repsol y vicepresidente de la Fundación CEDE	5
--	---

Capítulo I

Impacto de los aspectos culturales en la gestión de la diversidad en las organizaciones	7
1.1. Cultura organizacional y gestión de la Diversidad	8
1.2. Dificultades en la gestión de la diversidad	10
1.3. Diversidad como ventaja competitiva	11
1.4. La innovación en los modelos de diversidad	13
1.5. OPINIÓN. Ángel Pes, presidente de la Red Española del Pacto Mundial y subdirector general de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación de CaixaBank	14

Capítulo II

Principales perspectivas en la gestión de la diversidad	17
2.1. Perspectiva de Género	17
2.1.1. Techo de cristal que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de toma decisiones ..	18
2.1.2. De la conciliación a la corresponsabilidad: claves para la reorganización del sistema económico en equidad	20
2.1.3. Gestión del talento femenino como oportunidad y responsabilidad empresarial	20
2.1.4. Medidas para potenciar la diversidad de género	22
2.1.5. OPINIÓN. M ^a José Aguiló, copresidenta del Women Corporate Directors en España y socia responsable de KPMG Abogados en España y miembro del Comité de Dirección de KPMG España Socorro Fernández, copresidenta del Women Corporate Directors en España y consejera delegada de la consultora Justnow	25
2.1.6. TESTIMONIO. Ana Bujaldón, presidenta de FEDEPE y fundadora y directora general de Azul Comunicación	27
2.2. Perspectiva de la Edad	31
2.2.1. Situación actual del mercado de trabajo	34
2.2.2. Relevo generacional	37
2.2.3. Intercambio intergeneracional de experiencia y conocimiento entre jóvenes y mayores	39

2.2.4. OPINIÓN. Núria Chinchilla, profesora del IESE Business School y fundadora y directora del Centro de Investigaciones Internacionales Trabajo y Familia (ICWF) Esther Jiménez, gerente del Centro de Investigaciones Internacionales Trabajo y Familia (ICWF)	44
2.2.5. TESTIMONIO. Francisco Belil, vicepresidente de la Fundación CEDE y vicepresidente de la Fundación Bertelsmann	46
2.3. Perspectiva de las Capacidades Diferentes	47
2.3.1. Claves del éxito de los programas de integración de capacidades diferentes	52
2.3.2. Principales obstáculos en la implantación de un programa de integración de personas con capacidades diferentes	54
2.3.3. Accesibilidad y barreras arquitectónicas	55
2.3.4. OPINIÓN. Francesc Sistach, director general de Specialisterne España y Brasil Elena Velasco, Marketing y Comunicación de Specialisterne España	58
2.3.5. TESTIMONIO. Cristina Sanz, directora general de Personas y Organización de Repsol .	60
2.4. Otros colectivos	64
2.4.1. OPINIÓN. María Eugenia Girón, presidenta de la Fundación Diversidad	76
2.4.2. TESTIMONIO. Marc Simón. Fundació-Obra Social "La Caixa"	78
Capítulo III	
Conciliación e Igualdad de Oportunidades	81
3.1. Principales programas de conciliación y beneficios para las empresas	81
3.2. Importancia del líder en la gestión de equipos diversos	83
3.3. Principales obstáculos en la consolidación de programas de conciliación. Situación de España respecto de otros países	84
3.4. ¿Conciliación familiar y profesional? ó ¿Conciliación personal y profesional?	85
3.5. OPINIÓN. Eva Levy, Atos Diversity Advisor y presidenta de Honor de WomenCEO	87
3.6. TESTIMONIO. Javier Benavente, presidente de Alares	89
Epílogo: Amparo Moraleda. Consejero independiente y patrono de la Fundación CEDE	93
Cuadernos editados por la Fundación CEDE	95

PRESENTACIÓN

La apuesta por la diversidad dentro de las compañías está estrechamente ligada a su cultura y posicionamiento en relación a la igualdad de oportunidades y al desarrollo laboral y personal de los empleados.

La adecuada gestión de las diferencias, aporta un enriquecimiento humano que permite identificar y retener el talento como una de las principales fuentes de ventaja competitiva, conjugando una actuación basada en la responsabilidad con la estrategia de negocio, con un positivo impacto en la consecución de objetivos, aumentando el sentimiento de pertenencia y contribuyendo a la mejora del clima laboral.

En el contexto económico y social actual, las organizaciones inteligentes que pretendan mantener su sostenibilidad en el mercado a largo plazo, deben realizar un replanteamiento estratégico, que implique poner la gestión de las personas en el centro de la dirección de las empresas.

Para ello, es necesario un salto cualitativo en las organizaciones mediante el desarrollo de fórmulas innovadoras que alineen la cultura organizacional y los valores de compañía hacia la gestión de la diversidad, mediante nuevas formas de organizar el trabajo más flexibles y el desarrollo de fórmulas de liderazgo que fomenten la articulación de equipos diversos.

La apuesta por la gestión de la diversidad implica un proceso de aceptación de las diferencias como un potencial que crea valor añadido a la empresa, estratégicamente basado en valores y orientado

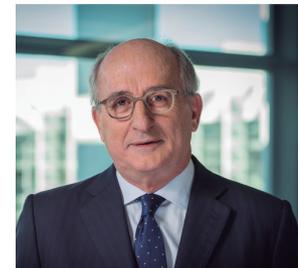
hacia el futuro, con un notable impacto en diversas dimensiones:

- Mejora del capital organizacional.
- Beneficios del capital humano como fuente de ventaja competitiva.
- Mejorar las oportunidades del mercado.
- Reconocimiento externo e imagen corporativa.

Para gestionar la diversidad de forma estratégica es necesario tener una visión integral que tenga en cuenta los entornos locales, y analizar los aspectos sociales y culturales que pueden afectar a las personas, además de variables como la edad, género, capacidades, religión, orientación sexual.

Las nuevas formas de trabajo, con una atención creciente a cuestiones como flexibilidad organizativa, programas de conciliación y la incorporación de las nuevas tecnologías al entorno laboral, son elementos clave para facilitar la integración y consolidación de un nuevo modelo basado en la gestión de la diversidad y el talento y la igualdad de oportunidades. En un contexto global tan complejo como el actual, esta nueva forma de entender y poner en valor el talento es un activo del que ninguna organización puede permitirse prescindir.

Antonio Brufau
Presidente de
Repsol y
vicepresidente de la
Fundación CEDE



CAPÍTULO I

Impacto de los aspectos culturales en la gestión de la diversidad en las organizaciones

La sociedad marca la dirección que deben seguir las organizaciones que se desenvuelven en su seno. Los intereses presentes de los *stakeholders* (diferentes públicos) coinciden con los intereses futuros de los *shareholders* (accionistas).

La apuesta por la gestión de la Diversidad en las organizaciones pretende dar respuesta a una visión amplia y orientada a las personas y está íntimamente ligada al concepto de competitividad.

Incluir este aspecto en la estrategia empresarial supone por un lado, enriquecer todas las actividades en busca de soluciones innovadoras que identifiquen oportunidades de negocio y, por otro, a los equipos de trabajo, la gestión del talento, y en definitiva, la mejora del clima laboral, la igualdad de oportunidades y la fidelización a la empresa.

La visión y los valores de la compañía como **Integridad, Responsabilidad, Transparencia, Flexibilidad e Innovación**, constituyen una palanca fundamental en la alineación de la cultura organizativa y contribuyen a la rentabilidad de las empresas, haciéndolas a su vez más humanas, más accesibles y más eficientes.

Existen varias referencias a nivel internacional que reconocen el derecho de las personas a recibir un trato de igualdad por parte de todas las organizaciones e instituciones. Entre otras, la Declaración de la UNESCO dando a la Diversidad rango de Patrimonio de la Humanidad y también la definición de la ONU; esa igualdad no se refiere únicamente a la diferencia de género, sino también al respeto de hombres y mujeres en cuanto a su edad, cultura, raza, nacionalidad de origen, religión/creencia, situación familiar, nivel de educación, nivel de renta, orientación sexual y discapacidad.

En el siglo XXI, el nuevo orden económico y social y la influencia de un entorno global hace necesario el desarrollo de una legislación que dé marco al comportamiento de los individuos y de sus instituciones para defender y potenciar los derechos y deberes de las personas a disfrutar de un entorno de respeto y de Igualdad de Oportunidades.

La Unión Europea a través de diferentes Directivas viene estableciendo las pautas a seguir por los Estados Miembros para establecer un entorno legal que garantice la Igualdad de Oportunidades y respeto a las personas basado en sus diversidades culturales y demográficas.

En aplicación de las Directivas de la Unión Europea, la legislación española ha ido avanzando en la creación de un marco jurídico que regule el comportamiento de personas e instituciones, orientado a crear el entorno de soporte que permita a

las personas desarrollarse con auténtica igualdad de oportunidades y que contemple sus realidades diversas.

Se entiende por Diversidad aquellos perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Hay diversidades visibles y diversidades no visibles que deben gestionarse para potenciar su contribución y reducir conflictos.

La diversidad se concreta principalmente en seis categorías: género, edad, etnia, religión, capacidad, renta y orientación sexual. Aunque es conveniente resaltar que también hay una diversidad menos visible que no se aprecia a simple vista: las formas de trabajo, la experiencia, la formación... etc.

En términos generales, para gestionar la diversidad como parte de los valores de la organización pueden definirse los siguientes hitos:

- Realización de un *diagnóstico* tanto a nivel cuantitativo, para conocer hasta qué punto la empresa es ya diversa y ver si cuenta con una plantilla heterogénea en términos de género, edad, formación, así como a nivel cualitativo, a través de diferentes herramientas como cuestionarios, que permitan conocer el grado de sensibilidad de la organización en relación a la diversidad.
- Partiendo de los resultados del diagnóstico, es conveniente *revisar todas las herramientas de re-*

curso humano (selección, promoción, formación y retribución) para corregir posibles sesgos e introducir medidas de búsqueda activa de la diversidad y de la equidad.

- La adecuada *gestión de la diversidad* dependerá de la cultura y valores de cada organización. Los programas de formación y sensibilización constituyen una palanca clave para lograr una adecuada integración e inclusión de los diferentes colectivos.
- Mejora continua en términos de *medición y seguimiento* de las iniciativas puestas en marcha para tomar el pulso del impacto en la organización.

I.1. Cultura organizacional y gestión de la Diversidad

La gestión de la Diversidad implica un proceso de aceptación de las diferencias como un potencial que crea valor añadido a la empresa, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro en el nuevo contexto económico y social con el objetivo de mejorar el capital organizacional, y maximizar la aportación del capital humano para mejorar las oportunidades de negocio y la imagen corporativa.

En este contexto, es necesario alinear la cultura para:

- Identificar y retener el talento para potenciar la innovación y la creatividad y aportar nuevos

puntos de vista aprovechando las diferencias culturales para satisfacer las necesidades de los mercados.

- Acompañar el proceso de transformación de las empresas para adaptarse a los nuevos mercados en un entorno globalizado y mantener la competitividad.
- Adaptar las “formas de hacer” de la organización a los factores externos de los mercados en los que se opera.
- Favorecer la inclusión de todas las personas que forman parte de la organización de forma que todas encuentren su lugar, atendiendo a sus necesidades y potenciando su compromiso y aportación de valor, ofreciendo, al mismo tiempo, programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación personal y profesional.
- Aprovechar la riqueza que aporta la diferencia para crear nuevos productos y servicios innovadores que atiendan a las necesidades de proveedores y clientes cada vez más diversos.
- Reorganizar los procesos para aumentar la eficiencia de los recursos para obtener mejores resultados.
- Alinear las necesidades de los empleados con la cultura corporativa.

Las organizaciones que gestionan la diversidad miden su eficacia por la aportación que hacen sus personas. El compromiso de la empresa con esta gestión puede definirse como su capacidad de integrar a todas las personas y alinearlas hacia objetivos comunes y conjuntar igualmente los valores, estructura y objetivos corporativos con

las preferencias y necesidades diversas de las personas que lo integran.

La gran dificultad, por tanto, reside en integrar a los diversos agentes en la consecución de los objetivos de la organización. Ante entornos diversos es preciso contar con recursos humanos igualmente diversos que sepan contribuir a la transformación de los procesos y sistemas empresariales; a ello puede contribuir la creación de relaciones de partenariado que garanticen la fidelización de todos los *stakeholders*.

Cuando las empresas emplean los mismos recursos financieros y tecnológicos, la diferenciación y el éxito residen en la eficacia con la que las empresas gestionan la diversidad de las personas que las integran.

Según el informe de 2005 realizado por The Conference Board “*The business case for diversity and work/life issues: good practices*”, el 83% de las empresas en la UE dicen que las políticas de Diversidad y Conciliación tienen un impacto positivo en el negocio por que ayudan a:

- Impulsar la evolución cultural.
- Fomentar la Igualdad de Oportunidades.
- Maximizar la rentabilidad del capital humano.
- Mejorar las oportunidades de negocio al ser capaces de adaptarse mejor a las necesidades de los entornos locales, clientes y proveedores.
- Mejorar la imagen corporativa.

1.2. Dificultades en la gestión de la diversidad

Uno de los aspectos más relevantes para la gestión de la diversidad es la necesidad de impulsar la gestión del cambio en la organización para promover un salto cualitativo en la evolución cultural.

Es necesario replantear la manera en que concebimos el liderazgo, la gestión de equipos y de las personas para conseguir evolucionar hacia una cultura basada en la contribución y la aportación de valor y, también, en el bienestar de las personas sin perder foco en la eficiencia. En definitiva, se trata de la importancia de la gestión adecuada del talento y de la gestión del líder en equipos diversos.

Para la identificación y retención de los mejores profesionales hoy en día, es necesario establecer una estrategia adecuada que implique a todas las áreas de la organización y que cuente con el respaldo y apoyo de la Dirección de acuerdo a los valores de la compañía como medio para alcanzar el sostenimiento a medio y largo plazo y que conjugue las necesidades de la organización, la evolución del mercado y de la competencia.

La definición de la estrategia para abordar la gestión del talento en la organización debe considerar todos los procesos implicados en la gestión de Recursos Humanos y contar con las dotaciones de recursos humanos y tecnológicos necesarios como factores clave del éxito en su

implementación. Todo ello en términos de mejora continua, esto es, de seguimiento y medición de las iniciativas implantadas para detectar desviaciones y establecer las medidas correctoras oportunas.

Las prácticas de gestión de Recursos Humanos que deben implementarse de forma adecuada para gestionar correctamente el talento son principalmente las políticas de reclutamiento y selección, programas de incorporación de nuevos profesionales, programas de evaluación del desempeño, programas de incentivos, de desarrollo directivo y el establecimiento de iniciativas dirigidas a mejorar la marca como empleador.

Los líderes de los equipos o con responsabilidad sobre otras personas en la organización tienen un papel relevante, ya que su gestión tiene un impacto directo en el grado de compromiso de los miembros del equipo.

Desde finales de los años noventa cada vez son más las empresas que se preocupan por la adecuada gestión del talento como medio para obtener una mayor ventaja competitiva estableciendo en el marco de su estrategia los mecanismos adecuados no solo para identificar a los mejores profesionales y los más cualificados, sino también para su retención y desarrollo e implementan:

- Herramientas de evaluación del desempeño.
- Desarrollo a través de la formación.
- Diseño de programas de desarrollo de carrera.

- Establecimiento de nuevas formas de organizar el trabajo más flexibles que faciliten la conciliación personal y profesional.

El paradigma del mercado laboral está cambiando y es necesaria una inversión para atender sus necesidades; la mejor manera de amortizar ese coste es transformarlo en beneficio propio y es a medio y largo plazo, cuando esta inversión comenzará a rentabilizarse de forma sostenible y marcará la diferencia entre las empresas que se hayan modernizado y sus competidores (menor rotación y absentismo laboral, disminución de costes energéticos y de mantenimiento al flexibilizar las jornadas laborales, y otros beneficios).

Aunque no existen métodos de medición reconocidos, pueden identificarse tres tipos de costes en la implementación de este tipo de medidas:

1. los relacionados con el cumplimiento de la legislación, como la sensibilización de la plantilla;
2. los derivados de la redefinición de procedimientos, como la adaptación de puestos o de instalaciones;
3. los riesgos empresariales derivados del posible 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.

Sin embargo el coste de no gestionar adecuadamente el talento en la organización puede ser aún mayor. En tiempos de crisis hay que buscar

soluciones innovadoras y eficientes con el menor impacto en coste posible que contribuyan a mejorar la gestión del talento:

- Fomentar el buen clima laboral en los equipos con entornos de trabajo saludables e impulsar las relaciones personales en los equipos.
- Establecer los canales de comunicación adecuados que garanticen la transparencia y objetividad.
- Búsqueda de nuevos modelos de compensación que se adapten a las necesidades de las personas.
- Aumento del grado de autonomía y responsabilidad.

El gran reto de las empresas radica en la capacidad de gestionar adecuadamente el talento en equipos diversos y multiculturales. Para garantizar el éxito en la gestión del talento, es necesario además tener en cuenta el impacto de la diversidad que impera en los equipos hoy en día en el entorno globalizado en el que nos encontramos y de la cultura de la empresa, las formas de hacer que la identifican, y la forma en que se comunican.

1.3. Diversidad como ventaja competitiva

Para alcanzar ventaja competitiva en la organización a través de la incorporación de las diferencias en la gestión de la diversidad es necesario conjugar diferentes factores:

- Compromiso de la dirección en el impulso, puesta en marcha y seguimiento de iniciativas y mejores prácticas en las diferentes áreas con una definición clara de los objetivos empresariales.
- Colaboración de organismos expertos para compartir buenas prácticas con otras organizaciones y fomentar relaciones de partenariado con proveedores y clientes en los entornos locales para identificar nuevas oportunidades de negocio y aumentar la capacidad de aportación de soluciones innovadoras para atender las nuevas necesidades de los ciclos de vida cada vez más cortos de productos y servicios.
- Preparación de la organización para superar cualquier barrera o prejuicio a través de jornadas de información, sensibilización y formación.
- Fomento de estilos de liderazgo inclusivos que contemplen la diversidad para aprovechar la riqueza que aporta la diferencia en los equipos.
- Implantación de modelos organizativos y entornos de trabajo más flexibles de manera que todas las personas encuentren su lugar en la organización aumentando el sentimiento de pertenencia, contribución y aportación de valor como programas de conciliación de la vida personal y profesional.
- Puesta en marcha de los canales adecuados de comunicación para mostrar coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en todo momento y fomentar el buen clima en los entornos de trabajo.

Es de suma importancia abordar la gestión de la diversidad desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades, actuando de manera coordinada y con el foco en la mejora de la calidad y de la excelencia del servicio prestado.

Las políticas de gestión de la diversidad más extendidas en las empresas españolas comienzan por la revisión de procesos de recursos humanos.

Así, la definición de puestos de trabajo por ejemplo, debe basarse en competencias y requisitos realmente esenciales para su desempeño dejando fuera cuestiones como la nacionalidad o la confesión religiosa.

A la hora de la contratación, es importante evitar tecnicismos que dificulten la comprensión de las cláusulas del contrato para una persona de otra nacionalidad, por ejemplo.

También es importante la acogida de los nuevos empleados. Contratar personas de otra nacionalidad o con discapacidad puede requerir un proceso de adaptación, tan variopinto como puede ser mejoras en cuestiones de accesibilidad o la adaptación de los menús alimentarios a la cultura musulmana, por ejemplo.

A continuación se citan algunos ejemplos de compañías que implementan políticas de gestión de la diversidad en diferentes vertientes. En la mayoría de estas compañías existe un responsable directo de la gestión de la diversidad:

El **Corte Inglés** ha contratado a personal chino para atender las necesidades de los clientes de esa nacionalidad.

Marco Aldany ha abierto escuelas de formación profesional en Lima para dotarse de expertos y traerlos a España.

HP ha tenido como objetivo que un 30% de las contrataciones anuales se realicen a menores de 30 años y cuentan con medidas concretas para garantizar la heterogeneidad de los equipos de trabajo.

Deloitte constata la existencia de convergencias y divergencias entre los grupos generacionales y reconoce que la base para su gestión está en la comprensión de éstas. Las empresas se deben enfocar en fomentar una cultura que incluya una comunicación efectiva, un aprendizaje continuo que aproveche el enriquecimiento que propicia la diversidad, siendo indispensable la identificación y retención del talento, sobretodo en puestos clave. Hay que fomentar una cultura laboral orientada al diálogo y al aprendizaje de todos los colaboradores ya que sólo aquellas organizaciones que aprovechen la riqueza de la diferencia en el equipo humano, serán las que en un futuro tendrán una ventaja competitiva.

El grupo automovilístico **BMW AG**, dentro de su estrategia de Responsabilidad Social, ha puesto en marcha el llamado “Today for Tomorrow”, un plan para dar respuesta al cambio demográfico que tiene como objetivo aumentar la pro-

ductividad y la innovación de su plantilla que tiene una media de edad en aumento, que pasará de 41 años en la actualidad a 46 en 2018. Los elementos clave del programa “Today for Tomorrow” son:

- Carga de trabajo diversificado: se evitan las tareas repetitivas capacitando a las personas trabajadoras para la polivalencia.
- Diseño ergonómico de los procesos: se busca el menor impacto posible sobre la salud.
- Rotaciones optimizadas según las capacidades: se establecen calendarios de rotaciones según las áreas del cuerpo más afectadas por un proceso de trabajo.
- Distinciones de puestos de trabajo “equitativos en términos de salud”: los puestos de trabajo que cumplen los requisitos en cuanto a ergonomía y diversidad de carga se identifican con esta distinción.

1.4. La innovación en los modelos de diversidad

La innovación en los modelos de diversidad, además de una cuestión de responsabilidad social corporativa, es una cuestión de estrategia empresarial, ya que en el entorno globalizado en el que nos encontramos las diferencias hacen que se esté creando un nuevo paradigma en el mercado y la capacidad de ofrecer soluciones innovadoras en las formas de hacer para dar respuesta a las necesidades son las que garantizan la sostenibilidad de las organizaciones:

- La calidad y la eficiencia está en los equipos diversos.
- El ajuste puesto/persona debe realizarse acorde a las capacidades, ya que es la mejor manera de garantizar la diversidad.
- Necesidad de alinear la cultura a la gestión de la diversidad como parte de la estrategia empresarial.
- Desarrollo de nuevas formas de organizar el trabajo que aporten nuevos puntos de vista y soluciones innovadoras.

La eficacia de las organizaciones depende de la capacidad de sus personas para innovar y crear nuevos productos y servicios que satisfagan las nuevas necesidades de los clientes, lo que implica en muchos casos redefinir los procesos organizacionales y apostar por alternativas de negocio ante las distintas necesidades de los diversos agentes del entorno.

La diversidad de los empleados/as de una organización por tanto, es clave para el mantenimiento de la empresa en el mercado.

Los equipos diversos bien gestionados potencian la inclusión de las personas con perfiles y culturas diversas, y son aquellos con mayor índice de creatividad, innovación y eficacia en las organizaciones. Por ejemplo, las diferencias culturales aportan nuevos puntos de vista y aumentan la creatividad entre los miembros del equipo y las diferencias demográficas facilitan la identificación de las necesidades de los públicos

externos de la organización y contribuyen a la creación de nuevos productos y servicios.

OPINIÓN

1.5. **Ángel Pes**, presidente de la Red Española del Pacto Mundial y subdirector general de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación de CaixaBank



Agenda 2030: la diversidad, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En septiembre de 2015, los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas trazaron un camino para los próximos 15 años que conduce a un futuro mejor para todos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que son el corazón de la "Agenda 2030", definen claramente el mundo que queremos: poner fin a la pobreza extrema, combatir la desigualdad, contar con sociedades inclusivas

que promuevan la paz y la justicia y proteger nuestro planeta.

Naciones Unidas expresa en los ODS su visión del futuro. Literalmente: “un mundo más justo, equitativo, tolerante, abierto y socialmente inclusivo en el que se atiendan las necesidades de los más vulnerables”. La diversidad está muy presente en la dimensión que se ha denominado “personas”, en cuyos objetivos se propone que todos los seres humanos puedan realizar su potencial.

La nueva Agenda hace hincapié en el papel del sector privado. Podemos decir que los ODS interpelan a las empresas, pero también a las organizaciones sociales, a contribuir al desarrollo sostenible. Y sus máximos responsables pueden demostrar su compromiso sumándose al Pacto Mundial, en el que confluyen las entidades privadas que quieren contribuir a alcanzar el mundo que queremos. Estos nuevos objetivos globales son el resultado de un proceso inclusivo en el que, desde el principio, han participado gobiernos, empresas, la sociedad civil y los ciudadanos. Todos estamos de acuerdo en el futuro que queremos para nuestro mundo. Para conseguir los objetivos señalados será necesario que todos los agentes mencionados se comprometan a fondo para conseguirlos.

Los ODS contemplan la diversidad como una realidad enriquecedora para las sociedades,

que deben asegurar que ninguna minoría se encuentre discriminada por sus características específicas. De hecho, dos de los 17 ODS la abordan explícitamente, y proponen metas concretas para respetarla. Son los Objetivos 5 y 10.

El Objetivo 5 propone “Lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas”. Acabar con todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres, y la igualdad de oportunidades para el liderazgo, en todos los niveles de toma de decisiones, en la vida política, económica y pública. El Objetivo 10 propone “Reducir las desigualdades en cada país y entre los países”. Entre las metas relacionadas señala, para el año 2030, conseguir y mantener, de forma progresiva, el crecimiento de los ingresos del 40 por ciento de la población menos favorecida, a un ritmo mayor que el promedio nacional. Asimismo, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de la edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o condición económica o de otro tipo.

El Pacto Mundial en España

La Red Española del Pacto Mundial lleva más de dos años realizando consultas y recogiendo opiniones de expertos, sobre las prioridades de nuestro país para contribuir a esa

Agenda. Dichos trabajos se han recogido en la publicación “España, motor de la Agenda de Desarrollo 2030”, que subraya el enorme reto que tenemos por delante. Es necesario invertir en educación como elemento integrador; transformar la economía para crear empleo y lograr un crecimiento inclusivo; alcanzar la igualdad de género en el empleo y la integración de la mujer en los puestos directivos; reconocer la diversidad y fomentar el empleo de los mayores de 45 años.

Según Naciones Unidas, los Objetivos de la nueva Agenda sólo se alcanzarán forjando alianzas entre los agentes implicados. El Pacto Mundial es la mayor alianza global, de carácter público-privado, a favor del desarrollo. Hoy cuenta con más de 2.600 entidades firmantes, en España. Pero necesitamos ser más. Ser más para ser más influyentes. Aprender a gestionar la propia diversidad del sector privado de nuestro país, para obtener el mayor provecho de nuestras fortalezas y lograr las mayores sinergias.

Uno de los retos principales a los que se enfrenta España es poner en marcha medidas que frenen el crecimiento de la desigualdad en un escenario con luces y sombras. Así, entre las primeras se encuentra el emprendimiento como motor para la renovación de la economía española; las buenas prácticas en la lucha contra la discriminación que llevan a cabo nuestras empresas; el crecimiento y la

generación de empleo alrededor de la “economía verde”; y el sistema de Seguridad Social, que a pesar de la crisis sigue ofreciendo una amplia cobertura a las capas más vulnerables de la sociedad.

Nos esforzamos para que el sector empresarial se comprometa y sea protagonista de esta transformación, desarrollando estrategias de sostenibilidad corporativa que promuevan el crecimiento económico inclusivo y la igualdad de oportunidades. Partimos de la convicción de que los integrantes del sector privado, en consonancia con la nueva Agenda, “estamos decididos a tomar las medidas audaces y transformadoras que se necesitan”.

<http://www.pactomundial.org/>

CAPÍTULO II

Principales perspectivas en la gestión de la diversidad

2.1. Perspectiva de Género

Actualmente persisten ciertas barreras que frenan la equiparación de hombres y mujeres en el ámbito laboral vinculadas a la responsabilidad en el cuidado de los hijos y el hogar; a la maternidad y, también, a estilos de dirección machistas.

En la coyuntura económica y social actual es necesario fomentar una cultura de equilibrio de distintas responsabilidades que equipare las oportunidades y produzca un reparto equilibrado de espacios personales y profesionales.

La verdadera Igualdad de Oportunidades que se promueve fomentando la corresponsabilidad trae múltiples beneficios tanto para las empresas como para el mercado de trabajo, además de numerosas ventajas para la eficiencia y sostenibilidad económico-social.

En relación a la Igualdad de Género, ha habido avances importantes en la última década, a pesar de lo cual, las mujeres siguen estando poco representadas en determinados puestos como los de alta dirección en las empresas o aquellos de componente más técnico.

Sin embargo, los equipos mixtos aportan más valor en la toma de decisiones, esto es, la diversidad enriquece a la organización y es de vital importancia aprovechar todo el talento integrando la gestión de la diversidad en las políticas de gestión de personas, para conseguir los objetivos y el resultado deseado teniendo en cuenta el entorno globalizado en el que nos encontramos.

Por ello es importante abordar la gestión de la diversidad de género desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades, actuando de manera coordinada con el foco en la mejora de calidad y excelencia del servicio prestado.

Numerosos estudios muestran que existen ciertas competencias asociadas al género, y que en el caso de las mujeres a nivel general son tales como la comunicación, la empatía, o la gestión de equipos.

Nuestra propuesta pasa por abordar la diversidad de género desde una perspectiva integral, apostando por la equidad de género, igualdad en términos de derechos, obligaciones y oportunidades que no implica necesariamente tratamientos iguales.

2.1.1 Techo de cristal que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de toma decisiones

Cada vez las empresas son más conscientes de las ventajas de fomentar la igualdad de género en los consejos de administración, ya que la integración equilibrada de las mujeres en el entorno empresarial y en el equipo directivo tiene sentido desde el punto de vista del negocio en el entorno económico actual, si la compañía quiere mantener su liderazgo en el tiempo y ser capaz de adaptarse de manera flexible y rápida a las nuevas necesidades de los mercados y disponer del mejor talento disponible.

El documento “*Women in economic decision-making in the EU*” de 2012, aporta varios argumentos a favor de la incorporación de las mujeres a los órganos de dirección de las empresas por el impacto positivo de su gestión en las cuentas de resultados:

- Mejor comprensión de las necesidades de los consumidores, ya que las mujeres suponen en torno al 70% del gasto total de compra.
- Mejora en la calidad de toma de decisiones al incorporar visiones y formas de hacer complementarias.
- Mejora en la calidad del gobierno corporativo y del comportamiento ético en empresas con mayor número de mujeres en los consejos de dirección.
- Aumento del talento en las organizaciones, teniendo en cuenta que más de la mitad de los

graduados universitarios son mujeres y si no se las incorpora en las organizaciones, se estaría despreciando ese talento.

Existen estudios que constatan el impacto positivo de la incorporación de las mujeres en los órganos de dirección de las empresas. Destacan los realizados por la consultora Mckinsey desde 2007 en los que se demuestra el impacto positivo en los resultados en aquellas empresas con mayor número de mujeres en los órganos de gobierno, que se caracterizan además por su estilo de liderazgo participativo, con objetivos claros y una visión integradora, demostrando que las buenas habilidades de comunicación son esenciales para gestionar momentos de crisis y mejorar los resultados.

Aspectos como la formación, la ausencia de cargas familiares o el acceso a redes de influencia son factores que favorecen el acceso de las mujeres a puestos de la alta dirección; sin embargo, los datos muestran que aunque las empresas se esfuerzan por seleccionar un número equilibrado de hombres y mujeres, éstas están cada vez menos representadas a medida que se escala en la organización, es el llamado “**techo de cristal**”, o barrera invisible que dificulta a las mujeres su desarrollo profesional y que implica una pérdida de talento en la organización.

Según el informe “Mujeres en la Alta Dirección en España” (2014) que forma parte de la investigación “Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España” lidera-

da por el Centro de Gobierno Corporativo, de un total de 147 empresas analizadas de distintos sectores, tanto empresas cotizadas (IBEX 35 y las del mercado continuo), y empresas que pertenecen al ranking MERCO de reputación empresarial, solo hay 234 mujeres en puestos de alta dirección de los 1.735 altos cargos analizados de las empresas que constituyen la muestra (un 13,48% del total). En España, la situación no dista mucho de otros países europeos. Esto puede tener su origen en distintos factores como:

- **El impacto de la cultura** en determinados sectores de actividad que continúan dominados por hombres son sectores que siguen considerándose “masculinos” por las mujeres, lo que desincentiva su ingreso en los mismos.
- La **brecha salarial** entre hombres y mujeres, incluso en los niveles más altos de la organización, hacen que las mujeres pierdan interés por competir. En general, la brecha salarial aumenta cuánto mayor es el grado de formación y los hombres con estudios superiores ganan en torno a un 30% más que las mujeres en España frente al 16,2 % en el resto de Europa, según el Instituto de la Mujer.

Además, las mujeres ganan menos que los hombres en todas las franjas de edad, y en todos los sectores de actividad. Mientras los salarios iniciales no sean homogéneos, la progresión profesional de las mujeres irá por detrás de la de los hombres.

- **Barreras psicológicas y culturales.** De acuerdo con la última encuesta de empleo del tiempo (2009-2010) mencionada en el informe “Mujeres en la alta dirección en España”, el 91,9% de las mujeres dedican tiempo al cuidado del hogar y de la familia una media de cuatro horas y media diarias frente a un 74,7% de los hombres que dedican en torno a dos horas y media.
- **Permanencia de Prejuicios.** Se plantea que en muchos casos las propias mujeres desisten en sus carreras profesionales en el momento de asumir compromisos familiares al no ver una correlación entre el esfuerzo y rendimiento y la progresión profesional respecto a los hombres, lo que podría denotar una falta de confianza en sí mismas para alcanzar puestos directivos. Además de estos prejuicios, desde FEDEPE (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias) insisten en la importancia de los prejuicios externos hacia las mujeres por parte de quien decide los nombramientos, generalmente hombres, y ligados a una visión estereotipada de las mujeres y la maternidad. Existen en este sentido diversos estudios, como el realizado en Harvard que dice que “ellos anteponen su éxito laboral al de ellas” y esta perpetuación de los estereotipos de género sigue siendo el principal escollo para que las mujeres asciendan.

2.1.2 De la conciliación a la corresponsabilidad: claves para la reorganización del sistema económico en equidad

La Administración tiene un papel fundamental en el fomento de la igualdad real entre hombres y mujeres. Debería impulsar medidas de corresponsabilidad en las tareas familiares desde el propio entorno educativo y/o a través de campañas de sensibilización y mediante el establecimiento de medidas relativas a jornadas, descansos, permisos y excedencias iguales para ambos sexos.

Fomentar una cultura de corresponsabilidad que garantice la equidad en la implementación de las políticas de gestión de personas entre hombres y mujeres trae consigo ventajas competitivas en las empresas al garantizar el aprovechamiento de todo el talento disponible en la organización y favorece además el ajuste entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo. Para ello, es clave establecer mecanismos que fomenten la flexibilidad laboral y dotar a las empresas de los medios necesarios para que éstos sean una realidad y contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas en la organización. De esta forma se puede atender a sus necesidades y conseguir que todas ellas encuentren su lugar en la organización, aumentando su compromiso y su aportación de valor.

2.1.3 Gestión del talento femenino como oportunidad y responsabilidad empresarial

La gestión del talento femenino como una oportunidad de negocio, además de responsabilidad empresarial, supone incorporar de forma transversal la perspectiva de género en la organización mediante la puesta en marcha de políticas e iniciativas, tanto a nivel interno como a nivel externo, teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés.

A la hora de incorporar la perspectiva de género en la organización **a nivel externo**, es interesante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La **promoción de la igualdad de género en las comunidades locales**, con acciones como potenciar el empleo femenino en el entorno local, fomentar el aprendizaje entre mujeres, facilitar la financiación a colectivos de mujeres, ofrecer accesos a determinados servicios, u otras iniciativas de apoyo a colectivos de mujeres.
- La **extensión del compromiso con la igualdad entre hombres y mujeres a toda la cadena de valor** de la compañía, socios comerciales, proveedores mediante el desarrollo de acciones para fomentar cambios de conductas en materia de género o premiando determinadas actuaciones.
- Promoción de la **igualdad de género con la puesta en marcha de acciones diri-**

gidas a los clientes, acciones de marketing dirigidas a colectivos de mujeres, procurando no incorporar patrones de comportamiento sexistas en elementos de comunicación ni en el desarrollo de productos ni de servicios, por ejemplo.

- Establecer mecanismos para fomentar **el respeto a los derechos humanos** de las mujeres en las organizaciones mediante acciones como pueden ser programas de voluntariado corporativo, colaboración con ONG's, adhesión al Pacto Mundial, u otras organizaciones.

A **nivel interno**, las políticas de gestión de personas tienen el importante desafío de identificar y retener el mejor talento disponible en beneficio de la organización, con independencia del género, para alcanzar un aumento del compromiso de los empleados, mejorar la creatividad y la innovación y fortalecer la marca como empleador y el empoderamiento del equipo humano.

La gestión de personas desde la perspectiva de género debe aspirar, por un lado, a equilibrar la participación de hombres y mujeres en todos los estamentos de la organización y, por otro, a procurar la igualdad de oportunidades. Las distintas herramientas y políticas de gestión de personas deben ser capaces de actuar de forma integrada y coordinada para alcanzar ese objetivo:

- Los **procesos de reclutamiento y de selección** deben dirigirse a la búsqueda de la

capacidad necesaria para el desempeño del puesto, con independencia de la persona. Para ello, es necesario asegurar la rigurosidad del proceso mediante un equipo responsable y comprometido, así como realizar el análisis de puestos, previo a los procesos, para evitar desajustes puestos/personas y utilizar un lenguaje neutro tanto en las ofertas de empleo como en los medios de difusión y en las propias entrevistas de trabajo.

Algunas medidas que pueden facilitar la participación equilibrada de hombres y mujeres en los procesos de selección son, por ejemplo, establecer porcentajes mínimos de contratación para el sexo menos representado o establecer que en la terna final que se presente al responsable de la contratación estén representados los dos sexos equitativamente siempre que se pueda o justificar el desequilibrio.

- Los **sistemas de promoción profesional y desarrollo de carrera** deben garantizar la retención del talento, mediante procesos estructurados, con criterios objetivos que aseguren la igualdad de oportunidades; además la promoción interna debe facilitarse mediante un plan de desarrollo profesional y de formación. Algunas medidas que pueden facilitar la participación equilibrada de hombres y mujeres en los diferentes niveles de la organización pueden ser tales como medir el nivel de representación de los mismos en los distintos niveles de gestión y establecer cuotas, realizar seguimientos de los altos potenciales de muje-

res en la empresa, identificar barreras que dificulten el acceso de las mujeres a determinados niveles y establecer medidas correctoras o establecer mecanismos que eviten discriminaciones en los procesos.

- Es necesario **garantizar la igualdad en el acceso a los programas de formación** internos a todas las personas sin que afecte a la conciliación personal y profesional. En este sentido, las nuevas tecnologías han permitido el desarrollo de formación on-line a través de plataformas corporativas que facilitan el acceso al conocimiento y al aprendizaje.
- Para garantizar **la igualdad en materia de retribución** es necesario establecer criterios objetivos que fijen los distintos elementos retributivos y ponerlos a disposición de todas las personas. Además es conveniente realizar auditorías periódicas para detectar casos de brecha salarial y, en su caso, adoptar las medidas correctoras correspondientes. Una medida con impacto positivo en este sentido podría ser retribuir a las personas con reducción de jornada por encima de los mínimos establecidos a nivel legislativo.
- El área de **Seguridad y Salud** también tiene un papel relevante desde la perspectiva de igualdad de género y puede contribuir estableciendo protocolos y mecanismos que prevengan y eviten el acoso sexual en el trabajo, poniendo en marcha instrumentos que traten de identificar aspectos de la vida personal que pueden tener impacto en el trabajo como puede ser la violencia de género y facilitar las

acciones necesarias para su erradicación. La información y la sensibilización de todos los agentes son muy importantes en este aspecto.

2.1.4. Medidas para potenciar la diversidad de género

El Gobierno tiene la potestad de poner en marcha medidas que afecten positivamente a la igualdad de Género como los incentivos fiscales, medidas de apoyo a la maternidad, entre otras y contribuir así a la aceleración de los cambios sociales necesarios para conseguir más rápidamente la igualdad de género.

El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad impulsa de forma progresiva la participación equilibrada entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, incluidos puestos directivos y consejos de administración. En este sentido, ha puesto en marcha determinadas actuaciones para involucrar directamente a las empresas con carácter voluntario y sin imposición de cuotas a su compromiso con la Igualdad; entre las que destacan:

- **Distintivo de Igualdad en la empresa**, reconocimiento a todas aquellas empresas cuyo estilo de gestión se ajusta a los estándares de igualdad de género.
- Acuerdos voluntarios, firmados con 31 empresas en enero de 2014, para incrementar la **participación de las mujeres en pue-**

tos de dirección en un periodo de cuatro años con el objetivo de llegar al menos al 20% o bien que el porcentaje se incremente en las empresas al menos en cinco puntos.

En estos acuerdos, las empresas se comprometen a promover de forma activa la igualdad en los procesos de selección, promoción y formación, establecer medidas de flexibilización que fomenten la conciliación personal y profesional de hombres y mujeres y avanzar hacia una participación más equilibrada cuando se produce una vacante en un puesto de gestión.

Los medios de comunicación también pueden contribuir a trasladar la imagen de las mujeres como profesionales y directivas reflejando el colectivo femenino en los distintos estamentos sociales y contribuyendo a la igualdad de Oportunidades. Con el objetivo de visibilizar el liderazgo femenino en todos los ámbitos de la vida, desde FEDEPE proponen impulsar la creación de un código deontológico que permita reflejar la realidad demográfica en los medios de comunicación. *(Ver testimonio de la página 27).*

En el ámbito empresarial, los datos indican que en torno a un 70% de las empresas dispone de un plan de igualdad, lo que denota la creciente preocupación de las empresas por la gestión de la diversidad de género para no desaprovechar el talento, teniendo en cuenta que más de la mitad de los graduados universitarios españoles son mujeres.

Como ya se ha comentado, para implantar una estrategia en materia de diversidad, es necesario un equipo directivo comprometido, pero además hay que tener un plan de acción sólido, basado en un diagnóstico previo que nos permita establecer el *gap* entre la realidad y lo deseado de acuerdo a las necesidades y estrategia de la empresa.

Para que el diagnóstico sea completo debe contener un análisis de variables cuantitativas, con indicadores de evolución de los porcentajes entre hombres y mujeres por categorías, edad, niveles, en los procesos de selección, promoción, formación y sistema retributivo, entre otros.

Además debe contemplar una variable cualitativa que recoja la forma de hacer y de sentir de la empresa, costumbres, estilos de comunicación en los distintos niveles, por ejemplo, del que pudieran obtenerse conclusiones sobre las principales barreras y obstáculos para implementar medidas de Igualdad de Género e identificar oportunidades de mejora desde una perspectiva de negocio y de mejora de resultados al involucrar a toda la organización y fijar de forma clara y precisa los objetivos perseguidos.

Para que el plan de acción tenga éxito, como en cualquier otro proyecto, es necesario identificar los responsables así como las medidas específicas a implantar y a qué procesos van a afectar, recursos necesarios, calendario de ejecución, y

la fijación de los indicadores de medición y seguimiento de los resultados. Se trata, en definitiva, de planes a medio y largo plazo y que provocarán un salto cualitativo en la evolución cultural si se realizan de manera sostenible en el tiempo, siendo imprescindible el compromiso y el convencimiento de la alta dirección de manera visible, monitorizada y medible.

El diseño y puesta en marcha de medidas que fomenten la igualdad entre hombres y mujeres, deben basarse en el concepto de flexibilidad y de capacidad, con independencia del género. A continuación se muestran algunos ejemplos de medidas, ya mencionadas de una manera u otra a lo largo de la exposición:

- **Procesos de reclutamiento y selección:** Ajuste de un equipo de selección moderno, puesta a disposición de los responsables de contratación de “currículos ciegos” con aproximación proactiva al género menos representado, por ejemplo.
- **Promoción:** Objetivación de los sistemas de evaluación del desempeño, diseño de planes de carreras no necesariamente lineales e ininterrumpidas, fomento de la diversidad en los comités de promoción, puesta en marcha de incentivos de mejora de indicadores de género, seguimiento de mujeres de alto potencial y revisión de los planes de sucesión, entre otros.
- **Desarrollo:** Creación de Programas específicos de formación, tutorización y *mentoring* interno y externo, de desarrollo pre-directivo o programas de coaching.

- **Conciliación:** Implementación de programas de teletrabajo, medidas de flexibilidad y de protección a la maternidad, por ejemplo.
- **Visibilidad:** Establecimiento de programas de reconocimiento internos y externos, creación de redes de contacto entre directivos, entre otros.

OPINIÓN

2.1.5. **M^a José Aguiló**, copresidenta del Women Corporate Directors en España y socia responsable de KPMG Abogados en España y miembro del Comité de Dirección de KPMG España



Socorro Fernández, copresidenta del Women Corporate Directors en España y consejera delegada de la consultora Justnow



Un cambio urgente para el éxito empresarial

Es una buena noticia que el 70% de las empresas españolas cuente con planes de igualdad que promueven la equidad de género en todos los niveles de la organización. No obstante, todavía son muchas las barreras que, de forma más o menos explícita, siguen frenando el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

Es una labor fundamental de gobiernos, empresas e instituciones el trabajar activamente para neutralizar la raíz del problema, un conjunto de factores culturales y sociales profundamente arraigados que todavía hoy actúan en perjuicio de la economía limitando el desarrollo de gran parte del talento disponible.

Como cualquier transformación cultural, impulsar un entorno plenamente inclusivo requiere tiempo y consistencia en la aplicación continuada de planes activos para eliminar las barreras que todavía se encuentran las mujeres. Sin embargo, en un escenario económico como el español en el que despertamos de una larga crisis en cuyo origen se encuentran grandes desequilibrios estructurales tanto productivos como competitivos, no puede llevar demasiado tiempo encontrar la manera de desarrollar el potencial de una parte de la población que, según las estadísticas, cuenta con los niveles más altos de

preparación y formación superior, y rasgos diferenciales de liderazgo esenciales para conducir a las empresas hacia modelos innovadores basados en el desarrollo pleno del talento diverso.

Para ello, es fundamental garantizar que tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de progresar en cualquier momento de su vida profesional, identificando dónde y por qué se producen los obstáculos para que las mujeres accedan a los puestos de mayor responsabilidad en sus carreras profesionales.

Desde el punto de vista empresarial, esto implica contar con políticas positivas que sostengan a la mujer en los momentos más vulnerables de su desarrollo. Para ello, no basta con introducir y apoyar medidas de flexibilidad para las mujeres, es necesario hacer extensivo este equilibrio vida personal/laboral a todos los profesionales, sean hombres o mujeres en cualquier momento de sus carreras, de forma que la necesidad de dedicar tiempo a obligaciones familiares no se convierta en un factor que les reste competitividad.

Por otro lado, es clave reconsiderar el concepto de liderazgo que ha primado durante décadas en la cultura empresarial. En un mercado altamente competitivo y en profunda transformación como el actual, es preciso

promover y valorar las habilidades de liderazgo más intrínsecamente femeninas como la comunicación, la empatía, la capacidad de adaptación al cambio y el liderazgo por consenso pues son esenciales para lograr el compromiso de los equipos, su plena identificación con el proyecto empresarial, y por tanto para la retención del talento. Ello resulta de vital importancia para que las empresas puedan seguir creciendo en un mercado global, digital y complejo.

El Fondo Monetario Internacional alude en su informe “Mujer, trabajo y economía” de 2013, al hecho de que la pérdida de PIB per cápita en el mercado de trabajo atribuible al *gap* de género en algunas regiones del planeta se ha llegado a estimar en un 27%. Existen también numerosos estudios que vinculan la presencia de mujeres en los órganos de decisión con un mejor rendimiento empresarial. ¿Por qué entonces el porcentaje de mujeres en los consejos de administración del Ibex 35 en 2014 era todavía del 16,8%? En abril de 2015, las mujeres representaban el 21,2% de los consejos de las grandes empresas cotizadas de la UE. Sin duda, queda todavía un largo recorrido para lograr la urgente equidad de género tan necesaria para la sostenibilidad económica, social y demográfica.

No obstante, se van dando pasos firmes hacia delante. Tanto los reguladores como los gobiernos van promoviendo recomendaciones

cada vez más ambiciosas y normativas cada vez más exigentes. En el caso de España, la Ley de Sociedades de Capital o el nuevo Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV incorporan como recomendación que los consejos de administración deban aprobar una política de selección de consejeros que favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género, con el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

Otra buena noticia es que de los nuevos consejeros independientes nombrados desde enero de 2015 en empresas del IBEX 35, el 26,5% son mujeres, de lo que se deduce que las empresas han comprendido la importancia de que sus consejos sean diversos. Si bien es cierto que la mayor parte de las grandes empresas cuenta con políticas de diversidad y objetivos específicos que tienen que ir dando sus frutos en el corto plazo, resulta fundamental seguir trabajando de ahora en adelante con aún mayor intensidad. Todas las iniciativas que apoyen esta transformación en su sentido más amplio (diversidad de género, edad, perfil, cultural...) estarán trabajando para consolidar un mercado más justo y más competitivo.

TESTIMONIO

2.1.6. **Ana Bujaldón,** presidenta de FEDEPE y fundadora y directora general de Azul Comunicación



I. Desde su punto de vista, ¿Cuál cree que es la situación real de la mujer en el mercado de trabajo en España? ¿Y en el resto de países?

La situación de la mujer en España no es muy diferente a la de países de nuestro entorno, tanto de la UE, América Latina o EEUU. Estamos cualificadas, formadas y ofrecemos resultados, pero sin embargo, el talento femenino no está siendo optimizado. En España, las mujeres somos el 52% de la población y tenemos una tasa de actividad del 53%, 13 puntos porcentuales por debajo de los hombres y una tasa de desempleo mayor, del 22,69% frente al 19,9%¹. En FEDEPE, a lo largo de los últimos

¹. Datos EPA tercer trimestre 2015. Fuente: INE

dos años, hemos intensificado nuestra proyección y contactos internacionales y hemos comprobado las similitudes en las realidades y barreras de las mujeres de todo el mundo en el ámbito laboral. Hemos constatado nuestros retos compartidos tanto con la participación de FEDEPE en la 59 Cumbre de la Mujer de ONU Mujeres en Nueva York donde intervinimos en uno de los paneles de expertas, como en nuestra presencia en diversas plataformas de empresarias y emprendedoras en el marco europeo.

Las mujeres españolas estamos altamente formadas, así lo dicen todos los datos oficiales. Los últimos estudios de consultoras privadas e instituciones analizan los resultados en términos de rentabilidad de las empresas que cuentan con mayor equilibrio de género y con más mujeres en puestos de responsabilidad. Según sus conclusiones, los resultados financieros de las empresas que cuentan con mujeres en sus consejos de administración mejoran en un 15%. Igualmente, las empresas dirigidas por mujeres resultan más resistentes y sostenibles según las estadísticas en estos años de crisis.

Apostar por el liderazgo femenino en la empresa es sinónimo de rentabilidad y motor de crecimiento económico. En FEDEPE trabajamos de forma multidisciplinar por la Igualdad, centradas en nuestro ámbito de especialización: el mundo de la empresa. En nuestra Federación reivindicamos un cambio de cultura del trabajo

que genere oportunidades para las mujeres desde la confianza en su valía. Lanzamos esta demanda porque, entre otros desequilibrios, de media, las mujeres perciben salarios un 19% más bajos que los hombres. La llamada brecha salarial persiste, e incluso aumenta.

Esta brecha está originada por una precarización del trabajo femenino: alto nivel de desempleo, temporalidad y contratos a tiempo parcial. Y es que, además, las mujeres trabajadoras suman a la semana otra jornada de trabajo de 26 horas no remuneradas en cuidados y responsabilidades domésticas.

Esta dificultad para conciliar por unos horarios imposibles es una de las causas de que, a medida que se sube en el organigrama, haya menos mujeres. Se mantiene un porcentaje bajísimo de consejeras delegadas, y según últimos estudios del Instituto de Empresa, las mujeres ocupamos un 13% en puestos de alta dirección en empresas cotizadas y del ranking MERCO y un exiguo 3% cuando se habla de presidencias de grandes empresas.

También es causa de esta escasa presencia femenina en alta dirección los estereotipos de género y la subjetividad dentro de los procesos de selección, promoción y nombramientos. Se buscan perfiles similares a quien decide o a quien se reemplaza. Existen menos referentes femeninos en puestos de responsabilidad. También influyen los códigos mascu-

linizados en los modelos de liderazgo. Aunque es reseñable que vivimos un cambio de paradigma empresarial en el que la diversidad en la gestión se entiende como un activo imprescindible en la cultura corporativa.

Del mismo modo, en paralelo, también observamos una tendencia esperanzadora desde el punto de vista del desarrollo del talento profesional femenino: emprender. Cada día más mujeres dan el paso de liderar su propio proyecto empresarial o de autoempleo y en ello observamos que las mujeres valoramos tanto la posibilidad de marcar nuestros propios ritmos para compaginar vida profesional y personal, como la oportunidad que ofrece para optimizar toda nuestra valía y talento.

Es un movimiento esperanzador, pero en FEDEPE nos preocupa la calidad del empleo creado mediante el emprendimiento y de las barreras con las que se topan estas empresas incipientes a la hora de crecer tales como la financiación, la apertura de nuevos nichos de mercado, posicionamiento o el acceso a proyectos de mayor volumen.

En FEDEPE apoyamos esa iniciativa emprendedora en femenino y hemos creado el programa Mprende+21 para ofrecer ese soporte de acompañamiento experto. Un programa orientado también a la internacionalización, con un mentoring especial de la Oslo Business School of Management. Este proyecto

surge de una firme voluntad por reforzar el autoliderazgo de las personas.

2. ¿Qué tipo de medidas deberían ponerse en marcha para promover una verdadera igualdad de género?

En FEDEPE apostamos por un gran pacto de Estado que ponga en marcha estas medidas de forma transversal: desde el plano educativo al marco legal.

Por otro lado, creemos que es importante analizar y redefinir las fórmulas legales/laborales que regulan la conciliación para orientarla hacia un reparto más equilibrado de las responsabilidades domésticas y de cuidados, es decir, hacia medidas de corresponsabilidad. Medidas que faciliten que ambos progenitores dispongan de permisos para atender las necesidades de cuidado de los menores: bolsas de horas por paternidad/maternidad, horarios flexibles. Tenemos un objetivo claro, equilibrar ese reparto entre ambos progenitores, puesto que observamos, por ejemplo, que actualmente, más del 90% de las solicitudes de reducción de jornada corresponden a mujeres.

FEDEPE ha puesto en marcha un programa específico en este ámbito: 'Igualdad y Conciliación' para facilitar que las PYMES suscriban planes de igualdad y realicen sus propias audi-

torias y evaluaciones en términos de equilibrio de género.

Del mismo modo, es el momento de plantarse ante cualquier actitud sexista en los entornos profesionales y reivindicar el protagonismo de las mujeres como generadoras de opinión, gestoras, líderes en cualquier campo.

Es decir, es necesario tomar conciencia de la infrarrepresentación de las mujeres en la información y su papel en la sociedad desde el deporte profesional hasta el arte pasando por la cultura o la investigación científica. Por ello, proponemos el impulso de un código deontológico de los medios de comunicación para que las mesas de debate, programas, expertos consultados, ejemplos sociales correspondan de forma equilibrada con la demografía.

Existen multitud de modelos de liderazgo femenino, pero es necesario hacer más visible tanto su éxito como su capacidad transformadora. Los Premios FEDEPE nacieron con ese fin y, ahora, cuando vamos a celebrar el próximo año nuestro 25 aniversario, son más reflejo que nunca de la pujanza del talento femenino en posiciones de liderazgo y desde diferentes ámbitos.

Los Encuentros-Coloquio FEDEPE, cuyos ciclos cuentan con una dilatada historia, son otra iniciativa que persigue abordar cuestiones de actualidad con personalidades de la

economía, la empresa, la política, la cultura o los medios de comunicación, así como poner el foco sobre temas de especial interés para la misión FEDEPE de impulso del liderazgo femenino.

3. ¿Qué tipo de medidas han tomado en su organización?

Soy empresaria desde hace más de 25 años. La publicidad es un sector especialmente exigente. En Azul intentamos aplicar criterios de diversidad y flexibilidad desde la implicación y compromiso con el proyecto. Llevamos tiempo trabajando en ofrecer soluciones mediante horarios más concentrados, salidas rotatorias; con una comunicación transparente sobre las necesidades del equipo con la voluntad de que todas las partes resulten satisfechas.

Del mismo modo, apuesto por el talento femenino y tengo mucha confianza en el potencial de las mujeres jóvenes. En FEDEPE queremos contagiar nuestra confianza por estos liderazgos femeninos a otras empresas y entidades desde nuestra propia experiencia profesional.

En FEDEPE también creemos que es importante que las propias mujeres tomemos conciencia de la excelencia y talento que aplicamos al trabajo. Con este objetivo FEDEPE creó el programa EvolucionA, un taller de autolide-

razgo para mujeres que emplea herramientas de alta competición deportiva. Más de 700 mujeres de 20 ciudades diferentes han participado en alguna de las sesiones Evolucionara.

Es crucial que todas y todos tomemos conciencia de la gran capacidad de transformación que tenemos, simplemente, aplicando a nuestro propio ámbito una voluntad de comprometernos con la igualdad y con garantizar el igual acceso a las mismas oportunidades entre hombres y mujeres. Por este motivo, en FEDEPE estamos involucrando a empresas que ya han dado el paso de situar entre sus prioridades crear un entorno profesional digno y acorde al talento femenino de sus plantillas. Hemos creado la figura del socio corporativo para visibilizar este compromiso, sus buenos resultados empresariales y sus experiencias de éxito como referente y motivación a extenderse en el resto del tejido empresarial español.

Trabajar por la Igualdad es una cuestión que atañe a todos los agentes sociales y económicos, tanto desde el punto de vista de su responsabilidad con la sociedad que construimos entre todos, como desde el punto de vista de su propio beneficio ya que, hacer posible un entorno profesional en el que las mujeres podamos desarrollar todo nuestro potencial es un negocio rentable, con resultados tangibles y con un efecto multiplicador de la actividad económica.

2.2. Perspectiva de la Edad

La gestión de la diversidad generacional en el trabajo es el conjunto de medidas destinadas a garantizar un equilibrio de los diferentes grupos de edad dentro de la organización, que asegure la diversidad cultural y la pluralidad de perspectivas, la cohesión interna, la transmisión de los conocimientos y el aprovechamiento de las contribuciones de cada generación.

Se pueden apreciar grandes movimientos que forman las diferentes generaciones en función de las circunstancias históricas y geográficas:

1. **Baby boomers:** formado por las personas nacidas entre 1955 y 1970, reciben el nombre del boom de natalidad que vivieron los países desarrollados después de la II Guerra Mundial. Se caracterizan por los valores de la constancia en el trabajo, fidelidad a la organización y la jerarquía, sentido colectivo y apreciación de la estabilidad. Son valores muy parecidos a los de la generación precedente (veteranos).
2. **Generación X:** nacidas en los años 1970-1981, han crecido entre la era analógica y la digital. Eso hace que utilicen las nuevas tecnologías cuando les resultan convenientes, pero que no les tengan el culto fetichista de generaciones posteriores. Han vivido el final de la guerra fría y por lo tanto todavía conservan un cierto compromiso ideológico. Valoran la formación universitaria tradicional.
3. **Generación Y:** compuesta por las personas nacidas en los años 1982-1994. Se carac-

terizan por haber nacido en plena democracia en un mundo global capitalista, e inmersos en la era digital.

4. **Generación Z:** formada por las personas que han nacido en los años 1995-2000 se relacionan mediante redes sociales, desconfían de la autoridad y de las jerarquías. Tienen una cierta ética *hacker* que les lleva a cuestionar la formación reglada y la “titulitis” de las generaciones precedentes. Optan, en cambio, por la autoformación. En el caso español, han crecido ya en el desencanto del proyecto de la Transición y en un mundo laboral marcado por la precariedad.

Aspectos como el envejecimiento de la población en Europa, el aumento de la esperanza de vida, la baja tasa de natalidad y la evolución del mercado laboral, son factores que hacen que la gestión de la edad en las organizaciones tome especial relevancia en los próximos años. En la actualidad, varias tendencias demográficas y sociopolíticas afectan a la diversidad generacional en el trabajo:

- Alargamiento de la esperanza de vida: ha pasado de los 70 años en 1960 a los actuales 81 años.
- Alargamiento de la edad de jubilación: con las últimas reformas legales pasa de los 65 a los 67 años.
- Políticas de algunas empresas de sustituir a profesionales seniors por personas más jóvenes.

España cuenta con un mercado de trabajo dual en el que se da una clara segmentación entre personas trabajadoras con salarios correctos y estabilidad laboral (funcionariado, seniors, etc.) y jóvenes con contratos y salarios precarios. La situación de crisis no favorece precisamente la cooperación entre generaciones, más bien estimula la competición y el recelo mutuo.

El estudio Generación y Talento 2012 realizado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE analiza qué aporta cada generación a la organización y qué aprende una generación de la otra.

La principal aportación diferencial de la Generación Y, según el 32% de las personas encuestadas, es el conocimiento de las TIC's. A su vez, la Generación Y aprende de las personas *baby boomers* su visión estratégica y de negocio (19%) y de compromiso (15%).

Las *baby boomers* aportan sobre todo un alto conocimiento del negocio (29%) y responsabilidad (25%); y aprenden de la Generación Y a usar diferentes canales de comunicación.

Las empresas españolas van a tener que enfrentarse en un corto periodo de tiempo a un doble reto para mantener su competitividad; por un lado, el elevado número de trabajadores que accederán a la pensión de jubilación y por otro la falta del talento adecuado con los conocimientos y experiencia necesaria para reemplazarlos.

Este escenario hace indispensable el establecimiento de nuevas formas de organización del trabajo más flexibles, que permitan la adaptación del ciclo vital y profesional y garanticen la transferencia del conocimiento de las personas de más experiencia a los nuevos profesionales. Para ello es necesaria la puesta en marcha de iniciativas que mejoren la empleabilidad de los trabajadores de más edad y la eliminación de barreras y prejuicios en relación a la edad que condicionan la retención del nuevo talento.

Entendiendo las diferencias generacionales, queda claro que un modelo “universal” (igual para todos) de motivación, remuneración y compensación es obsoleto. Las compañías deberán considerar una estrategia que contemple **el conocimiento y la experiencia de los Baby Boomers, la gestión y mesura de la Generación X, y la actualización y el manejo experto de las nuevas tecnologías de la Generación Y.**

Ahora bien, las nuevas herramientas deben ser personalizadas de acuerdo a las necesidades específicas del talento.

Los componentes de la propuesta de valor que un empleador ofrece están relacionados con las oportunidades, estrategia organizacional, personas, compensaciones y beneficios. Las preguntas obligadas para las empresas son:

¿Cuál es la propuesta de valor que tenemos como empleadores para atraer, comprometer y retener el talento?

¿Estamos preparados para cubrir las necesidades y expectativas de todas las generaciones?

De acuerdo a los resultados del estudio mencionado anteriormente, para los Baby Boomers se deberá poner énfasis en aspectos tales como la estabilidad y seguridad laboral, reputación y calidad del liderazgo; para la Generación X en factores como diversificación lateral de carrera, oportunidades de desarrollo y calidad de las relaciones laborales; y para la Generación Y en programas de desarrollo acelerado, balance vida-trabajo, trabajo significativo, acceso a la tecnología y a herramientas.

En definitiva, se trata de adoptar nuevos modelos de gestión en el que todos los empleados, con independencia de su ciclo vital y profesional, encuentren su lugar en la organización aportando lo mejor de sí mismos alcanzando el equilibrio intergeneracional.

La adaptación del ciclo vital y profesional de las personas es un verdadero desafío para la sociedad española del siglo XXI, que hace necesaria la actuación coordinada de Administración, empleadores y empleados.

La mayoría de las empresas coincide en que no están completamente preparadas para gestionar talento multi-generacional y esta problemática no parece ser prioridad en las empresas hasta ahora, quizá debido a la profunda crisis de la economía española de los últimos años. Sin embargo, la convivencia en las empresas de hasta cuatro generaciones de trabajadores hace necesario el diseño de nuevos modelos de gestión de personas para que éstas encuentren su lugar en la organización y aporten el máximo valor.

2.2.1 Situación actual del mercado de trabajo

En la economía de libre mercado actual los factores del entorno tienen consecuencias para la gestión de personas:

DEMOGRÁFICOS

- *Reducción de la natalidad:*
 - El número de **hijos por mujer** en 2014 era de 1,23.
- *Aumento de la esperanza de vida:*
 - La **esperanza de vida** ha pasado de una media de 77 años a una media de 82,8 de 1991 a 2014; 85,6 años en el caso de las mujeres y 80 en el de los hombres.
- *Envejecimiento de la población*
 - En el año 2020 España llegará a tener un 25% de **mayores de 65 años**.
 - La **población de entre 18 y 24 años** se verá reducida en un 7% en 2020 y en un 6% entre los 25 y 30 años.

➤ *Inmigración:*

- El número de inmigrantes en España ha pasado de 923.879 en el año 2000 a 4.718.864 en Enero de 2015* (Provisional en el INE).

SOCIALES

➤ *Incorporación de la mujer al mercado laboral*

- La tasa de **actividad femenina** ha pasado de 1990 a 2015 del 32,6% al 53,55%, en el 2º trimestre de 2015.

➤ *Sistema Educativo*

- La media de estudios de la población entre 25 y 29 años se centra en la primera y segunda etapa de la educación secundaria.
- La consecuencia es una falta de adecuación de la oferta y de la demanda.
- Se aprecia una cierta tendencia a la baja en **los estudiantes universitarios** en España desde el año 1995 al año 2011. El nº de universitarios en el curso 94/95 fue de 1.446.472 frente a 1.412.673 en el curso 2013-2014 aunque la tendencia se mantiene constante desde 2008. (Fuente: INE)

➤ *Datos del paro*

- Se aprecia un aumento considerable de la **tasa de paro en España**, un 23,6% registrado en 2014 y un 21,6% en Octubre 2015, a la cola de Europa, solo por delante de Grecia con un 24,6% según Eurostat a Septiembre de 2015.

ECONÓMICOS

➤ *Crisis económica e impacto sobre el empleo*

- La **crisis económica** está teniendo un fuerte impacto en la **destrucción de empleo**. En 2008 había en España 2.315.331 personas sin trabajo y en Enero de 2015 esta cifra había ascendido a 4.525.691 parados.

➤ *Globalización*

- La **globalización**, el impacto de las economías emergentes, la falta de innovación, la limitación de sectores productivos, así como la baja productividad del mercado laboral español son las principales barreras de la economía española frente a la economía mundial.

LEGISLATIVOS

➤ *Marco Jurídico Laboral*

- La **rigidez del marco jurídico laboral** aún persistente en España a pesar de ciertas mejoras dificulta la adecuación de la oferta y la demanda.

➤ *Sistema Público de Pensiones*

- El aumento de la esperanza de vida, las prácticas de jubilaciones anticipadas de los últimos años y el número de personas de la generación X que accederán a las mismas en los próximos años en relación a las personas ocupadas, hacen necesario un replanteamiento del **sistema público de pensiones** para garantizar su sostenibilidad en los próximos años.

Para entender la importancia de la adecuada gestión del capital humano en la estrategia empresarial y de adaptar las políticas organizativas a

las necesidades de las personas en función de su ciclo vital, es necesario tener en cuenta estas cuestiones de evolución demográfica, sociales, económicas y legales, ya que su impacto supondrá en breve un cambio en el paradigma del mercado laboral en España y en el resto de Europa.

En este sentido, las palancas para la gestión de personas como fuente de ventaja competitiva son:

- El establecimiento de mecanismos de identificación y retención del talento.
- La gestión de la diversidad en todas sus vertientes, teniendo en cuenta los aspectos multiculturales, la importancia de las medidas de conciliación e Igualdad de Oportunidades y el alargamiento de la vida laboral.
- La internacionalización y el control de costes para ser más competitivos.

No hay que olvidar los apreciables cambios de valores entre la población joven actual, nacidos a partir de 1980, que en líneas generales se caracteriza por una mayor incorporación de la mujer al mercado laboral, mayor presencia de éstas en las universidades y el uso habitual de las nuevas tecnologías como medio de comunicación.

Además puede hablarse de una pérdida de confianza en la política entre las mujeres, con una emancipación más tardía y nuevos hábitos de consumo y ocio.

Otros datos generales significativos en España, según datos del INE 2014:

- La edad en la que la mujer tiene su **primer hijo** es a los 32,2 años y tiene dos hijos como máximo, con una diferencia de 3-5 años.
- Aunque la mayoría de edad legal está establecida a los 18 años, es a partir de los 16 cuando los **adolescentes cuentan con autonomía** en la familia para ordenar su horario de estudio y ocio.
- El tramo de edad que acumula el mayor porcentaje de **disoluciones matrimoniales** va de 40 a 49 años, independientemente de si se es mujer u hombre; con el paso del tiempo las disoluciones se dan más entre hombres. El mayor número de divorcios y separaciones en 2014 entre cónyuges de diferente sexo tuvo lugar en la franja de edad entre 40 y 49 años, tanto en hombres como en mujeres.
- De 2008 a 2014 el porcentaje de hijos nacidos de madres no casadas ha crecido del 33,2% al 40,8%. Se ha duplicado el número de **hijos de madres no casadas**, así como el número de divorcios.
- A las **actividades de hogar y familia**, las mujeres ocupadas que realizan esta actividad le dedican 3 horas y 46 minutos diarios, frente a 2 horas y 21 minutos que le dedican los hombres ocupados.
- Cuando las madres ejercen una actividad laboral remunerada se duplica la utilización de los **servicios de atención a menores** de 3 años.
- El 97,3% de las personas **ocupadas a tiempo parcial por hacerse cargo del cuidado de hijos** de menos de 14 años (propios o de la pareja) son mujeres, y el 53,3% de estas mujeres alega como principal razón el alto precio de los servicios del cuidado de niños.
- Los **más jóvenes** priorizan a la hora de buscar trabajo las posibilidades de carrera, el ambiente de trabajo y la conciliación de la vida profesional y personal.
- Las **personas de mayor edad** valoran mejor a las empresas que ofrecen un tipo de trabajo interesante y una buena calidad de sus productos y servicios.
- La importancia de las perspectivas de futuro, de las oportunidades de desarrollar una carrera internacional y de la formación **son factores que disminuyen con la edad**.
- Las personas con **educación superior y titulación universitaria** están más atraídas por las empresas innovadoras que ofrecen puestos de trabajo interesantes y oportunidades de carrera internacional.
- Quienes tienen un **nivel educativo inferior** son quienes mayor importancia le dan a la seguridad y estabilidad del puesto de trabajo ofertado; esto es, a mayor nivel formativo, menor preocupación por la duración del empleo.
- Las **mujeres** dan más importancia a las opciones de conciliación tales como la flexibilidad temporal y espacial.
- Las mujeres también dan más importancia al **ambiente de trabajo y a la proximidad al domicilio** que los hombres.
- Los **hombres** siguen inclinándose por una imagen fuerte de la empresa y, últimamente, por las oportunidades laborales que les pueda ofrecer en el extranjero.

2.2.2. Relevo generacional

Las personas tienen distintas motivaciones a lo largo de su vida personal y profesional y pueden seguir desarrollándose independientemente de la edad, aunque de forma diferente. El entorno presente y futuro cambia y es necesario anticiparse:

- Tendencia a tener edades de jubilación más tardías.
- Dificultad de promociones en la estructura por falta de rotaciones.
- La peligrosidad en determinados puestos aumenta el riesgo en función de la edad.
- Necesidad de atraer y retener talento técnico cada vez más escaso en el mercado nacional e internacional por descenso de la natalidad.
- Convivencia de distintas generaciones con motivaciones y formas de trabajar diferentes.
- La población y legislación en los distintos países es diferente y por ende con motivaciones y necesidades diferentes.
- La gestión de la diversidad generacional implica la necesidad de una evolución cultural que permita ampliar la vida activa, de acuerdo con el incremento de la esperanza de vida y con los requisitos de las empresas y sensibilizar sobre la necesidad de flexibilizar las formas de trabajo a lo largo de la vida laboral, en función de las motivaciones personales.

La población activa europea está envejeciendo de manera implacable. El incremento de la esperanza de vida que se utiliza para explicar los problemas de financiación que empiezan a mostrar los sistemas públicos de pensiones a nivel mundial,

tiene como consecuencia inmediata los retrasos en la edad de jubilación en los diferentes países.

Si a los efectos anteriores le unimos el efecto posterior al “*baby boom*” con una muy baja natalidad de los siguientes años, nos encontraremos con que, en Europa y también en España, existirá una escasez importante de talento joven cualificado y una presencia de empleados mayores de 60 años en las organizaciones que todavía no pueden jubilarse porque los sistemas públicos no están preparados para atenderlos. La consecuencia directa serán plantillas envejecidas y, por tanto, con necesidades y prioridades diferentes a las actuales, con presencia de empleados de muy diferentes generaciones (desde veintitantos hasta sesenta y tantos), adaptación de las organizaciones a mayor flexibilidad laboral que exigirán tanto los jóvenes como los mayores, mayor interés por los beneficios ligados a salud en general y a los sistemas privados de pensiones.

Será necesario un cambio en todas las empresas para anticiparse a las diferencias intergeneracionales y obtener ventaja competitiva.

En el Marco Europeo: Estrategia Europa 2020 y su desarrollo se dan algunos datos a considerar:

- Los niveles de empleo de trabajadores mayores son particularmente bajos.
- Solo el 46% de los trabajadores más mayores (55-64 años) tienen un empleo, en comparación con más del 62% en Estados Unidos y Japón.

- El nivel de empleo de la población de entre 20 y 64 años debería aumentar del 69% actual a, por lo menos, el 75% mediante, entre otras cosas, una mayor participación de los trabajadores más mayores en la población activa.
- Es necesario adoptar planteamientos enfocados a los trabajadores más vulnerables, especialmente los trabajadores de mayor edad.
- Es fundamental dar un carácter prioritario a la actualización de cualificaciones de los trabajadores de mayor edad.

Proponiendo algunas orientaciones sobre el envejecimiento activo y la solidaridad intergeneracional tanto a instituciones como a empresas:

- Fomentar condiciones de trabajo sanas.
- Adaptar las condiciones de trabajo a las necesidades cambiantes de los empleados.
- Evitar la discriminación por razón de edad en el trabajo.
- Visibilizar la contribución y aportación de valor de los trabajadores mayores.
- Establecer una fiscalidad favorable y beneficios para el empleo para incentivar el alargamiento voluntario de la jubilación.
- Articular mecanismos que fomenten la gestión y transmisión del conocimiento entre las distintas edades.
- Ofrecer herramientas que posibiliten la conciliación de la vida personal y profesional.

La gestión de la diversidad generacional por tanto es necesaria para:

- Aprovechar el talento de las personas en toda su vida profesional.
- Garantizar la adecuada transferencia del conocimiento intergeneracional.
- Establecer programas de salud laboral encaminados al envejecimiento activo y saludable tanto física como mentalmente.
- Flexibilizar nuevas formas de trabajar para adaptarse a las motivaciones y necesidades de las personas en las distintas etapas de su ciclo vital.
- Asegurar el relevo generacional.
- Definir con mayor precisión las necesidades de perfiles a futuro.

El cambio cultural que supone este nuevo paradigma del mercado laboral implica:

- Concienciar a las personas de que tienen que mantener una vida saludable para garantizar un equilibrio adecuado entre vida personal y profesional.
- Adaptarse a los vaivenes de un entorno en constante cambio.
- Formar líderes capaces de gestionar equipos diversos: aprender a gestionar la relación con un jefe más joven y aprender como jefe a gestionar la relación con personas de distintas generaciones que la propia, escuchando sus motivaciones, puntos de vista y valorando sus aportaciones.
- Revisar y sensibilizar los procesos y herramientas de recursos humanos que garanticen la igualdad de oportunidades, independiente-

mente de la edad: procesos de selección y movilidad, formación, evaluación del desempeño y asegurar su aplicación.

- Establecer nuevas formas de organizar el trabajo más flexible en función de las necesidades empresa-trabajador de acuerdo con su edad e intereses como pueden ser jornada reducida, contrato parcial, año sabático o teletrabajo.

Aquellas empresas que tengan interés en impulsar un plan de gestión del cambio relacionado con la edad, deben identificar los motores, barreras y posibles oportunidades así como los grupos de interés, sin olvidar las cuestiones organizativas. Para ello, informarán sensibilizando a la organización y realizando un adecuado seguimiento y medición de la evolución cultural, así como identificando el *gap* entre el estado actual y el deseable para implementar las acciones adecuadas.

No debe olvidarse la riqueza que aporta la diversidad y la diferencia, que bien gestionadas, pueden ser el motor del cambio en organizaciones más tradicionales.

Para adaptar la organización hacia una gestión intergeneracional adecuada deben tenerse en cuenta acciones como:

- Establecer estructuras organizativas que fomenten la diversidad y pongan en valor los beneficios que ofrece la organización a sus empleados.
- Coordinar a los agentes sociales a través de la negociación colectiva.

- Adaptar los espacios físicos y materiales.
- Definir paquetes de beneficios sociales adaptados al ciclo vital del trabajador.
- Revisar la normativa o procedimientos específicos.
- Adaptar los puestos de trabajo a los perfiles de empleados en función de la edad.
- Adaptar las herramientas de gestión de personas, tales como desempeño, formación o progresión profesional al nuevo modelo deseado.

2.2.3. Intercambio intergeneracional de experiencia y conocimiento entre jóvenes y mayores

Actualmente se hace necesario que las empresas evolucionen hacia nuevos modelos de gestión, puesto que el envejecimiento imparable de la población y la escasez de jóvenes talentos son factores no modificables, pero sí gestionables, y, una vez más, quien se anticipe a cómo enfrentarse a las diferencias intergeneracionales obtendrá una ventaja competitiva.

Hoy en día las empresas tienen que gestionar a diferentes generaciones con intereses diversos. Actualmente el 85% de los profesionales se relacionan con al menos tres generaciones distintas en su actividad cotidiana.

De esta manera las empresas deben ser capaces de gestionar a personas de diferentes edades con intereses muy diversos, que piensan diferente, se relacionan de manera diferente, con



distintas aficiones y expectativas profesionales y personales en función de su ciclo vital:

Las diferencias intergeneracionales más notables en las empresas son:

- La relación con la autoridad.
- Vínculo con la organización.
- Relación con los compañeros.
- Estilo de trabajo.
- Estilos de liderazgo.
- Estilos de aprendizaje.

Además, el impacto de las nuevas tecnologías y el entorno globalizado hacen que la mayoría de los profesionales seniors entre 40 y 65 años no sean conocedores en profundidad de los nuevos entornos tecnológicos que constituyen la nueva forma de comunicarse hoy en día.

El entorno cambia y es necesario anticiparse, ¿qué consecuencias van a tener?:

- La tendencia va hacia edades de jubilación más tardías.
- Necesidad de atraer y retener talento técnico cada vez más escaso en el mercado nacional e internacional por el descenso de la natalidad.
- Convivencia de distintas generaciones con motivaciones y formas de trabajar diferentes.
- Dificultad de promociones en la estructura, por la falta de rotación.
- Conciencia de que en las empresas pueden existir puestos de especial peligrosidad en los que la edad es un riesgo.
- Asunción que la población y legislación en los distintos países es diferente.

- Motivaciones y necesidades diferentes de empresas y empleados en los distintos entornos locales.

Las políticas de gestión de personas que aborden de manera estratégica la diversidad generacional contarán con un elemento distintivo que permitirá a las empresas posicionarse frente a la competencia (*gráfica debajo*):

Gestionar adecuadamente la diversidad generacional supondrá (*gráfica página 42*):

La identificación de las medidas de bienestar y conciliación que las empresas pueden poner a disposición de los empleados en función de su ciclo vital y profesional, esenciales para facilitar que todas las personas encuentren su lugar en la organización y se sientan más comprometidas y eficientes, se pueden clasificar en cinco categorías que aglutinan un amplio abanico de políticas y prácticas en la materia. Este modelo responde también a estándares internacionales en torno al concepto de *work-life balance* y *wellbeing at work*:



• Calidad de Empleo

Medidas de protección y seguridad del empleado. Son medidas que se valoran antes que la disponibilidad de tiempo o ayudas a la familia.

• Flexibilidad Temporal y Espacial

Opciones para que las personas dispongan de tiempo y espacio para necesidades e inquietudes personales y familiares.

• Apoyo a la Familia

Beneficios extendidos a los familiares que contribuyen a la sensación de protección de los más cercanos

• Desarrollo Profesional

Medidas para el progreso profesional y empleabilidad.

• Igualdad de Oportunidades

Medidas para colectivos que pudieran correr riesgos de exclusión.

Algunos estudios realizados en relación a este tema muestran que los **trabajadores más jóvenes** parecen valorar más aquellas medidas que les permiten gestionar su propio tiempo, además de medidas relacionadas con el desarrollo profesional, mientras que **empresas y empleados de mayor edad** valoran positivamente medidas como:

- Flexibilidad de horarios y espacios.
- Flexibilidad de la jornada.



- Teletrabajo.
- Permisos no retribuidos (no muy aceptados por los trabajadores).
- Medidas de desvinculación progresiva.

Por otro lado, algunos de los alicientes que la empresa puede poner a disposición de los trabajadores de mayor edad y que sirvan como incentivos para prolongar voluntariamente su vida laboral serían los siguientes: que la empresa les dé la oportunidad de participar en nuevos proyectos retadores y motivantes, disponer de más tiempo libre y jornadas más flexibles, reconocimiento, ejercer de transmisores del conocimiento a los más jóvenes o participación en programas de *mentoring* o asesoramiento.

La transferencia del conocimiento intergeneracional es fundamental en la gestión de la edad en las organizaciones. En este orden, frente a los programas de *mentoring* tradicionales, surge el llamado **Reverse Mentoring** que replantea los antiguos paradigmas de gestión, dando valor al conocimiento y a las habilidades que las nuevas generaciones pueden aportar a los profesionales senior y directivos.

Es un programa en el que un joven profesional perteneciente a la “Generación Y” o “Millennials”(entre 16 y 32 años), que son “nativos digitales”, mentoriza a un directivo o profesional senior, “inmigrante digital”, generalmente de la generación de los “baby boomers”(entre 50 y 65 años) o finales de la “Generación X” (entre 35 y 50 años) en las diferentes competencias

digitales, nuevos soportes de comunicación, tendencias, prácticas colaborativas, tecnología y conocimiento de los nuevos consumidores.

Fue puesto en marcha por primera vez por Jack Welch, CEO de General Electric, quién en 1999, le pidió a 500 altos ejecutivos que buscaran a personas por debajo suyo en la jerarquía para que les enseñaran a usar Internet. Él mismo lo hizo con una empleada de algo más de 20 años, con la que aprendió a navegar por la Red.

El *Reverse Mentoring* es una herramienta que permite desarrollar y retener el talento, fomentando la diversidad entre generaciones para renovar el Pensamiento Estratégico.

De esta forma, favorece el cambio y la transformación, instaurando un flujo de innovación continua en la empresa, así como entender las necesidades y expectativas de los futuros clientes.

Este proceso plantea la posibilidad de obtener beneficios para el joven mentor, como el aumento de su visibilidad en la compañía y de la seguridad y confianza; y también beneficios para el profesional senior, como el desarrollo de pensamiento estratégico o el acercamiento a consumidores más jóvenes. Para la empresa supone el aumento del capital intelectual, la mejora de las relaciones y comunicación inter-generacional, innovación, la transformación de la organización, disminución de los conflictos generacionales mejorando la gestión de la diversidad y generación de buen clima, entre otros.

OPINIÓN

2.2.4. **Núria Chincilla**, profesora del IESE Business School y fundadora y directora del Centro de Investigaciones Internacionales Trabajo y Familia (ICWF)



Esther Jiménez, gerente del Centro de Investigaciones Internacionales Trabajo y Familia (ICWF)



Generaciones y talento

Este cuaderno sobre “La diversidad en la gestión directiva” presenta un aspecto de gran

relevancia para las empresas y la Dirección de Personas. La edad es una de las perspectivas clave en la actualidad, ya que su gestión determinará la sostenibilidad y competitividad de las empresas en el futuro.

El envejecimiento de la población mundial, especialmente en los países desarrollados, junto a las preferencias de las nuevas generaciones y la necesidad de innovación en una sociedad del conocimiento, plantean grandes desafíos sociales, y nuevos enfoques en la dirección y en la gestión de personas en las empresas. Cambios que ofrecen también grandes oportunidades, para las organizaciones capaces de adelantarse y adaptar su cultura a esta nueva realidad.

Las nuevas generaciones piden mayor posibilidad de conciliación en el sentido más amplio del concepto, incluida una mayor sensibilidad hacia una cultura organizativa flexible: no asocian el compromiso y la responsabilidad con el cumplimiento de un horario fijo, ni conciben la permanencia y estabilidad laboral por encima de otros supuestos.

Nuestros estudios sobre conciliación y generaciones sugieren que, en entornos flexibles, la productividad y la fidelización del talento se incrementan. En este sentido, la apuesta por situar al empleado en el centro de la empresa, y evolucionar de una oferta de productos y servicios estandarizados a soluciones y

experiencias personalizadas, son claves para lograr atraer a las personas adecuadas a las necesidades de las empresas.

Las nuevas tecnologías y las redes sociales están cada vez más presentes en la vida cotidiana y en la atención al cliente. Las nuevas generaciones de empleados han nacido en el mundo tecnológico, y están presentes e influyen en las redes sociales. Algunas empresas comienzan ya a evolucionar en la implicación del empleado en la atención al cliente, como medio fundamental para asegurar la competitividad de las organizaciones. Para ello, es necesario también el desarrollo de unas nuevas relaciones laborales basadas en la gestión de la trayectoria y el talento personal, frente a las relaciones basadas en los incentivos, las políticas y el cumplimiento normativo.

Para ello, es necesario avanzar en el desarrollo y la difusión de unas nuevas Relaciones Laborales que permitan nuevas formas de organización del trabajo, más flexibles y adaptadas a las trayectorias vitales y profesionales de los empleados: garantizando al mismo tiempo la necesaria transferencia del conocimiento, en la que la experiencia de los trabajadores de mayor edad aporta un valor añadido y sirve de referencia a los trabajadores más jóvenes.

Estas nuevas relaciones requieren gestionar de forma diferente numerosos aspectos capi-

tales de las empresas. Requiere invertir en los empleados, y formar a los directivos en un nuevo estilo de dirección que tenga en cuenta el desarrollo del talento y la flexibilidad laboral, es decir, un liderazgo basado en el apoyo, la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo. En definitiva, se trata de desarrollar las estrategias y los modelos de gestión necesarios para crear una nueva cultura empresarial coherente con las nuevas generaciones y las tendencias sociales.

Generar esa transformación cultural, clave para el futuro de las empresas, supone innovar en la dirección de personas, con la finalidad de crear valor para atraer y fidelizar el talento: aportando propuestas y soluciones desde las diferentes generaciones y, en especial, las más jóvenes que acceden al mercado laboral con nuevos valores como la conciliación o las nuevas tecnologías.

Todo ello implica un campo de acción con un gran potencial, que se encuadra tanto en la Responsabilidad Social interna, como en la competitividad de las empresas. Un ámbito en el que la innovación está poco desarrollada, dado que supone un nuevo enfoque en las relaciones laborales que hasta ahora se han centrado más en dotar de políticas a la empresa, y no tanto en crear la cultura necesaria que las hagan accesibles y sostenibles en el tiempo.

TESTIMONIO

2.2.5. **Francisco Belil**, vicepresidente de la Fundación CEDE y vicepresidente de la Fundación Bertelsmann



1. ¿Qué consecuencias considera que tendrá el envejecimiento de la población en el mercado de trabajo en los próximos años?

El envejecimiento de la población fruto del aumento de la esperanza de vida, la reducción de la natalidad, y el retraso de la edad de jubilación tienen consecuencias directas sobre el mercado laboral. Otros fenómenos como la prolongación de la etapa formativa de los jóvenes también tienen su incidencia. Es un hecho contrastado que la población activa en nuestro país y en todo el continente europeo se está reduciendo y envejeciendo. El resultado es una baja renovación generacional y escasez de talento joven. El mercado de trabajo se ve tensionado por la falta de mano de obra cualificada y la necesidad de cubrir huecos. Estas circunstancias también inciden

sobre la financiación de las pensiones. Según diversos informes, el uso creciente de la jubilación anticipada provoca el abandono precoz de la actividad y acelera el proceso de envejecimiento de las personas. Hay que contrarrestar estos procesos e impedir las consecuencias negativas sobre el sistema social. Las empresas también deben ser capaces de hacer cambios, de hacer frente a las nuevas realidades y de gestionar mejor el reto de la diversidad generacional.

2. ¿Cómo cree que debe gestionarse la convivencia de distintas generaciones dentro de una misma organización?

La gestión de la diversidad generacional en el trabajo es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas en Europa. La convivencia de distintas generaciones en un mismo ámbito profesional debe gestionarse analizando las necesidades concretas de cada uno de estos perfiles. El propósito debería ser conseguir un ambiente de colaboración y de intercambio de conocimientos que permita un incremento de la productividad y, a más largo plazo, una transición generacional óptima.

La diversidad generacional aporta distintas visiones, expectativas y formas de entender el trabajo. Mientras los más jóvenes, la mayoría de ellos nativos digitales, aportan nuevas habilidades y nuevo talento, así como más creati-

vidad, las generaciones mayores cuentan en su haber con más experiencia, perspectiva y conocimientos. Encontrar el punto de equilibrio que permita un intercambio productivo entre ellos ha sido siempre uno de los retos de los equipos de gestión de las personas. Este objetivo debería ser ahora si cabe aún más prioritario.

En definitiva, las empresas deben tomar consciencia de que gestionar el talento visualizando y equilibrando dichas diferencias generacionales es clave para obtener una ventaja competitiva.

La introducción de una Formación Profesional Dual de calidad en las empresas es un buen ejemplo práctico de ello. En estas empresas, los tutores, gente de más edad y experiencia, enseñan a los jóvenes aprendices en su puesto de trabajo y toman en consideración sus iniciativas y su creatividad demostrando la complementariedad mencionada en beneficio de la empresa.

3. ¿Conoce algún caso de éxito en la implementación de medidas dirigidas a la gestión de la edad, como programas de mentoring, gestión del conocimiento, etc.?

Hay varios ejemplos y el caso de SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Téc-

nica), una asociación sin ánimo de lucro que tiene como objetivo ofrecer la posibilidad de que todos aquellos jubilados que así lo deseen puedan seguir en activo realizando un voluntariado de asesoramiento empresarial es uno de ellos. Expertos jubilados ayudan a formar a jóvenes y a transmitir conocimientos y experiencias. La Fundación Bertelsmann está aprovechando este talento senior de SECOT tanto en centros educativos como en empresas. Contamos así con su apoyo dentro del programa por la promoción de la Orientación Profesional Coordinada que tiene como objetivo dotar a los jóvenes de las herramientas y la información necesarias para escoger su camino profesional y enfrentarse al mundo laboral. En este sentido, los voluntarios de la Asociación SECOT juegan un papel destacado, pues se establecen como puente para que centros educativos y alumnos conozcan las necesidades del sector empresarial.

2.3. Perspectiva de las Capacidades Diferentes

La situación actual del mercado laboral y la dificultad para encontrar un empleo impacta con mucha más intensidad en los colectivos más vulnerables que, debido a sus circunstancias, cuentan con menos recursos para acceder a un puesto de trabajo, tales como: capacidad, información, relaciones, barreras culturales, etc.

España es uno de los países firmantes de la Convención sobre Derechos de las personas con discapacidad de las Naciones Unidas. El propósito de dicha Convención fue promover, proteger y asegurar la satisfacción plena y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad, y promover el respeto de su dignidad inherente. Se entiende por personas con discapacidad a aquellas que “tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con las demás.”

En el artículo 27 de dicha Convención se tratan los aspectos relacionados con el trabajo y el empleo.

En dicho artículo, los Estados reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar en igualdad de condiciones con las demás; el derecho a un trabajo libremente elegido en un entorno laboral abierto, inclusivo y accesible.

Según la Organización Mundial de la Salud, discapacidad es un término genérico que incluye déficit, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación. Indica los aspectos negativos de la interacción entre un individuo (con una condición de salud) y sus factores (ambientales y contextuales).

En España, y para generar la base de datos estatal de personas con discapacidad en 1991, el entonces Instituto Nacional de Servicios Sociales elaboró Códigos de Deficiencia, Diagnóstico y Etiología con los que ordenar las condiciones de salud que pueden derivar en reconocimiento del grado de discapacidad.

Según la base de datos del IMSERSO, a 31 de Diciembre de 2013, había un total de 2.564.893 de personas con una discapacidad igual o superior al 33%, de las cuales 1.263.879 son hombres y 1.301.014 son mujeres.

Por otro lado, según la Base de Datos Estatal de las Personas con Discapacidad del INE, 1.428.300 personas en edades comprendidas entre los 16 y 64 años y residentes en hogares familiares tenía certificado de discapacidad en 2013. Esta cifra representa un 4,7% de la población activa en edad de trabajar.

Del informe del INE de 2013 se observan algunos datos que permiten ver cómo afectan los diversos factores a la tasa de actividad:

- El 37,4% de las personas con discapacidad legalmente reconocida eran activos en 2013. Esta tasa de actividad era casi 40 puntos inferior a la de la población sin discapacidad.
- La tasa de paro para el colectivo fue del 35% en 2013, lo que supone nueve puntos más que la de la población sin discapacidad.

- La tasa de empleo de las personas con certificado de discapacidad era del 24,3%. El 88,4% de los ocupados eran asalariados y, de éstos, el 79,2% tenía contrato indefinido.
- El 26,6% de los ocupados con discapacidad que trabajaban en centros ordinarios contaba con alguna deducción en las contribuciones a la Seguridad Social y el mismo porcentaje tenía un contrato específico de discapacidad.

La mayoría de las empresas que se destacan por trabajar en favor de la inserción profesional de los grupos vulnerables actúan en una fase muy avanzada del proceso de inserción.

La mejora de la empleabilidad de este colectivo implica la necesidad de coordinación entre los distintos agentes sociales, además de mejorar los mecanismos de intermediación entre empresas y las personas demandantes de empleo.

Para que un proyecto de generación de empleo para personas con discapacidad tenga éxito, debe basarse en una voluntad de combinar rentabilidad y responsabilidad y enmarcarse en la apuesta de la Dirección por la gestión de la Diversidad y la Igualdad de Oportunidades, como elemento favorecedor de la competitividad más allá de un objetivo ético.

La apuesta firme por la política de Gestión de la Diversidad e Igualdad de Oportunidades bien gestionada supone un impulso a la gestión del talento y al aumento de la competitividad.

Muchas son las empresas que han comprobado la eficacia de prestar atención a la sociedad. La sociedad marca la dirección que deben seguir las organizaciones. Los intereses presentes de los *stakeholders* coinciden con los intereses futuros de los *shareholders*.

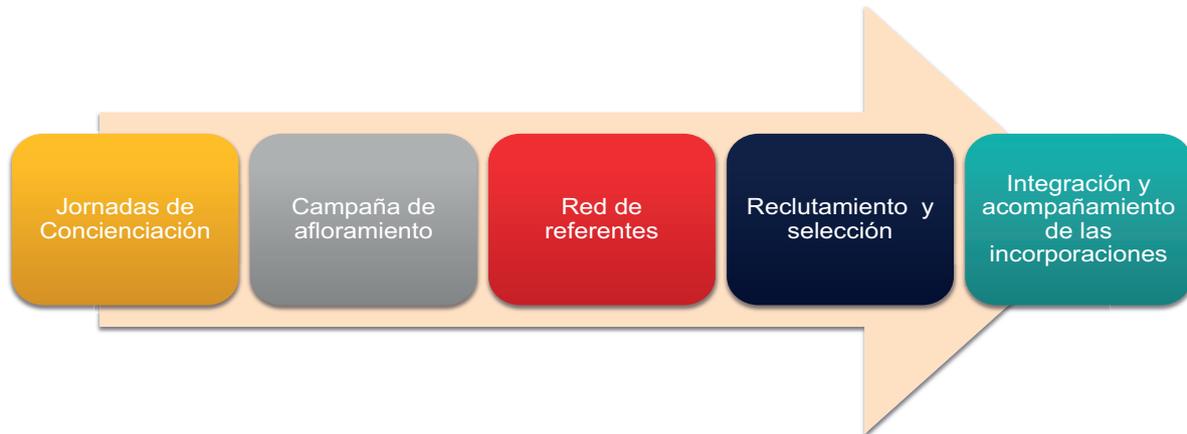
Con esta visión, las políticas de incorporación de personas con capacidades diferentes tienen tres objetivos principales:

- Identificación y fidelización del talento.
- Responsabilidad Social.
- Seguimiento y cumplimiento de la normativa legal.

Pueden definirse las siguientes fases para la puesta en marcha con éxito de un proceso de integración de personas con capacidades diferentes (*gráfica página 50*):

En concreto, las jornadas de concienciación constituyen una palanca fundamental desde el inicio para la sensibilización de los equipos a todos los niveles de la organización y favorecer la inclusión en un entorno normalizado.

- Consolidar el valor de la diferencia en la organización mediante la identificación y potenciación del talento.
- Impulsar el enriquecimiento a través de realidades distintas.
- Reforzar el papel del jefe como gestor de personas diversas, de acuerdo a sus necesidades desde una perspectiva global.



- Desarrollar competencias y actitudes empáticas.
- Eliminar obstáculos que dificultan la integración laboral.
- Facilitar el cumplimiento del objetivo de empleo directo de personas con capacidades diferentes.
- Combinar la rentabilidad y responsabilidad corporativa conforme a los valores de la compañía.

Si analizamos los resultados generados por un proyecto empresarial desarrollado bajo el condicionante de obtener una rentabilidad social, como es la generación de empleo para personas con discapacidad, lo que a priori hace suponer una rentabilidad económica menor a la que se obtendría de su realización sin amparar ningún objetivo social, observamos que en la cuenta de resultados de la empresa, aparecen unos beneficios no esperados, que son superiores a los que

cabría obtener de la productividad del trabajador contratado y del desarrollo de la actividad mercantil.

• Beneficios para las empresas generadoras de empleo

Las subvenciones existentes para la contratación de personas con discapacidad son uno de los principales atractivos para los empresarios que deciden incorporar trabajadores con discapacidad en sus plantillas.

El coste salarial de un trabajador con discapacidad para una empresa ordinaria es aproximadamente un 20% más barato que el de un trabajador sin discapacidad. Este porcentaje llegaría hasta el 60% si la empresa contratante hubiera estado calificada como Centro Especial de Empleo.

A estos ahorros en los costes de gestión habría que añadir las subvenciones obtenidas por la creación del puesto de trabajo, que en el caso de la Comunidad Económica Europea (CEE) también serían superiores, y las bonificaciones a la cuota del Impuesto de Sociedades.

Las empresas que apuestan por el empleo de personas con discapacidad obtienen distintos tipos de beneficios:

1. Económicos: Tienen su origen en las ayudas existentes para fomentar la generación de empleo para personas con discapacidad.
2. Comerciales: Beneficios de difícil valoración. Únicamente se podría cuantificar el beneficio de no tener que realizar una donación para cumplir con la cuota de reserva del 2%.
3. Otros Beneficios: Aunque no existe una medida cuantitativa, en la sociedad actual, en la que se está generando un movimiento hacia la igualdad de oportunidades de todos los individuos, el hecho de contar con personas con discapacidad en la plantilla favorece la imagen social de la empresa.

El efecto positivo de estas iniciativas se refleja por el lado empresarial, pero también para la sociedad en su conjunto por lo que supone respecto a la ruptura de tabúes referentes a la capacidad laboral de las personas con discapacidad.

• Beneficios para el colectivo de personas con discapacidad

- Normalización de la vida laboral de las personas con discapacidad que han obtenido un empleo.
- Efecto rebote de la generación del empleo en su entorno. La realización de un proyecto de generación de empleo para personas con discapacidad también beneficia a las personas con discapacidad residentes en las zonas geográficas más próximas.
- Efecto en la credibilidad de la capacidad laboral de las personas con discapacidad.

• Beneficios para la sociedad

- Disminución de gastos sociales destinados a dar cobertura, mediante subsidios y pensiones, a las personas desempleadas con discapacidad.
- Incremento en los ingresos del Estado gracias a la normalización de la vida laboral de las personas con discapacidad al incrementarse la recaudación por el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas y la recaudación de los impuestos indirectos.
- La persona con discapacidad trabajadora pasa de ser un sujeto pasivo a convertirse en un generador de valor para su sociedad, siendo además un nuevo contribuyente y un nuevo consumidor.

Además, en los últimos años estamos viendo la creciente preocupación del sector empresarial

por conceptos como el de la Responsabilidad Social, pero no puede alcanzarse una acreditación en Responsabilidad Social si no se cumplen una serie de requisitos éticos en la gestión de la actividad empresarial.

La contratación de personas con discapacidad no es una decisión dependiente del estilo de gestión ético de los gestores de las empresas, es una obligación legal. Este argumento, junto con el de la gestión del talento y la responsabilidad social corporativa, son las razones para materializar el máximo número de contratos posibles para personas con discapacidad en empresas ordinarias o en su defecto en Empleo Protegido.

2.3.1 Claves del éxito de los programas de integración de capacidades diferentes

Las claves del éxito para la puesta en marcha con éxito de un programa de integración laboral de personas con capacidades diferentes pueden sintetizarse en la figura de la siguiente página:

En este sentido, cabe destacar algunos aspectos:

1. Desde el primer momento, cualquier proyecto de estas características debe ser **liderado por la Alta Dirección** de la compañía, que realice un seguimiento del mismo, analizando las mejores prácticas y las áreas de progreso con un objetivo de mejora continua.

Nunca se debe subestimar el valor de la ejemplaridad en iniciativas como esta, con un gran potencial de cambio cultural.

2. El **acompañamiento de organismos expertos**, mediante acuerdos de colaboración con distintas entidades del movimiento asociativo y con las Administraciones Públicas orientadas hacia la inclusión laboral es de suma importancia debido a su asesoramiento permanente ante cualquier eventualidad.
3. La concienciación de toda la organización es fundamental para vencer barreras y estereotipos mediante **jornadas de sensibilización y cursos de formación** como palanca para impulsar la empleabilidad de este colectivo.
4. Otra de las cuestiones clave es el **enfoque desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades**, olvidando paternalismos y **actuando de manera coordinada entre todas las áreas expertas de la organización implicadas en el proceso**: Selección, Relaciones Laborales, Servicios de Prevención, Organización, Servicios Médicos, áreas corporativas y de negocio.
5. Aplicar el máximo **rigor en los procesos de selección** con el objetivo de buscar el óptimo **ajuste puesto-persona**. Esto requiere una importante planificación en todos los procesos, contando con el apoyo y asesoramiento de organismos y centrandolo los procesos en la búsqueda de las capacidades necesarias para el desempeño del puesto.

Aspectos clave del éxito



6. Rigurosos **criterios empresariales de actuación orientados a resultados** son fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa, para ello resulta imprescindible la planificación, la medición de resultados y la introducción si es necesario de mejoras en el proceso. El objetivo en todo momento debe **ser al mismo tiempo responsables y competitivos.**

Y, más allá de la generación de empleo directo, es importante la coherencia en todas las actua-

ciones de la compañía para trascender esta visión a la sociedad y extender el perímetro de influencia ante agentes externos, socios, clientes, proveedores, etc. a través de la generación de empleo indirecto, por ejemplo, mediante la compra de bienes y servicios a **Centros Especiales de Empleo o mejoras en la accesibilidad de las instalaciones** como parte de la estrategia y del compromiso en la inserción socio laboral de este colectivo.

2.3.2 Principales obstáculos en la implantación de un programa de integración de personas con capacidades diferentes

Uno de los principales desafíos que pueden encontrarse las empresas que pretendan poner en marcha una iniciativa de este tipo son sin duda las **barreras psicológicas** de las propias personas de la organización, prejuicios o estereotipos debidos en la mayor parte de los casos al desconocimiento acerca de la capacidad laboral de las personas con capacidades diferentes.

Para vencer esta barrera, es importante en el inicio de cualquier iniciativa en este ámbito, poner el foco en la sensibilización y concienciación de la organización a través de jornadas de sensibilización y de formación a todos los niveles de la organización, tanto de la dirección, jefes y mandos intermedios y los propios equipos de trabajo.

Otro obstáculo que puede frenar el éxito en la consolidación de un programa de integración es el **exceso de paternalismo**. En este nuevo reto es fundamental abordar el proyecto desde una perspectiva empresarial orientada a resultados, para lo cual es fundamental la planificación, la coordinación entre todas las áreas implicadas en el proceso, medir los resultados y establecer acciones de mejora continua de forma sostenida en el tiempo.

Las **relaciones laborales** son el instrumento que contribuye a alcanzar los objetivos de la

Organización, potenciando la cultura y los valores de la Compañía. En un clima de diálogo social y respeto a las personas, una adecuada interlocución con los agentes sociales plasmada en la negociación colectiva tendrá un impacto positivo en la consolidación y extensión de un programa de integración.

Los **inadecuados procesos de reclutamiento y selección** que no sean capaces de ajustar los requerimientos del puesto a las capacidades de la persona (tenga o no discapacidad), pueden llevar al fracaso en el proyecto de integración. Un adecuado análisis de los puestos acompañados por el asesoramiento de organismos expertos es la clave para la puesta en marcha de procesos rigurosos en el marco de la Igualdad de Oportunidades.

Las **deficiencias en el proceso de incorporación, o la no realización de adaptaciones necesarias para el desempeño del puesto** pueden ser otro obstáculo que dificulte la inclusión en un entorno de normalización. Utilizar la metodología adecuada, realizar un seguimiento apropiado de las incorporaciones y del desempeño de los candidatos mediante la creación de protocolos ad hoc y realizar las adaptaciones necesarias en los espacios de trabajo previas a la incorporación son elementos que facilitan el proceso.

La coordinación entre los **Servicios de Prevención y los Servicios Médicos** de las empresas resulta imprescindible en el proceso

de integración. Una adecuada evaluación de los riesgos laborales de empleados con discapacidad debe hacerse mediante una evaluación de riesgos laborales genérica del puesto de trabajo y la adecuada descripción de tareas, que puede o no realizar el empleado. Todas las adaptaciones del puesto contribuirán a garantizar el éxito en el proceso.

La **flexibilidad organizativa y la incorporación de las nuevas tecnologías** al entorno laboral constituyen elementos clave para facilitar la integración y consolidación del empleo, iniciativas como el teletrabajo son especialmente favorables para personas con capacidades diferentes con dificultades para desplazarse, siempre que sea compatible con la actividad desempeñada y que cumpla con los requisitos exigidos en la compañía.

El programa de teletrabajo es considerado un éxito por el conjunto de las organizaciones que lo han implantado, en general con ventajas para todos los colectivos: posibilita la conciliación de la vida laboral y personal, supone un ahorro de tiempos en desplazamientos, permite una mayor concentración en el trabajo y en consecuencia mejora la productividad y la aportación de valor.

Desde la perspectiva de la organización, el teletrabajo fomenta el cambio desde una cultura más presencial hacia una cultura orientada a la eficiencia y aportación de valor; incrementa el sentimiento de pertenencia a la compañía, contribuye a la mejora del clima laboral, y por tanto

de la productividad, constituyendo una herramienta de atracción y retención del talento.

Posibles barreras

Actitudes y estereotipos



La integración depende de las **actitudes**, es clave la sensibilización y concienciación

Todo ello sin olvidar la implementación de acciones de mejora continua y puesta en común de mejores prácticas tanto a nivel interno como externo.

2.3.3 Accesibilidad y barreras arquitectónicas

La gestión de la diversidad en la empresa, es un elemento favorecedor de la competitividad y del respeto por los derechos de la persona y de generación de valor empresarial.

El éxito en de la integración de personas con capacidades diferentes en un empresa es posible gracias a la puesta en marcha de manera coordinada de un conjunto de iniciativas en los diferentes ámbitos para generar valor tanto interna

como externamente. No puede olvidarse que hoy en día muchos consumidores toman sus decisiones de compra en función de determinadas actuaciones de las empresas que puedan tener impacto social.

La accesibilidad de los espacios es fundamental para lograr que los entornos construidos puedan ser utilizados por todas las personas de manera segura, autónoma y confortable, sea cual sea su circunstancia particular en una concepción de accesibilidad universal tanto para empleados como para clientes.

El objetivo en el ámbito concreto de la accesibilidad de los espacios es lograr que los entornos construidos puedan ser utilizados por todas las personas de manera segura, autónoma y confortable, sea cual sea su circunstancia particular, bajo el concepto “diseño para todos”.

La diversidad en las capacidades funcionales de las personas es una realidad que ha de ser tenida en cuenta en todo el ciclo de producción de bienes, productos y servicios, construcción e implementación de entornos, tanto en su concepción, como en su desarrollo y en su mejora.

Esta respuesta a las necesidades de accesibilidad en el ámbito empresarial y laboral, aporta un valor añadido mejorando las posibilidades y oportunidades de la empresa desde una doble perspectiva:

- Incrementando su cuota de mercado con un mayor alcance de potenciales clientes que acuden a sus espacios públicos (clientes con algún tipo de discapacidad).
- Posibilitando la inclusión del talento y riqueza que aporta la diversidad de capacidades en su capital humano mediante entornos laborales accesibles.

Una adecuada gestión del talento debe llevar asociada una apropiada gestión de la accesibilidad universal en los centros de trabajo que garantice la incorporación normalizada y libre de barreras arquitectónicas en los espacios físicos.

Asegurar la accesibilidad universal en el ámbito laboral implica no solo una gestión de las condiciones físicas y arquitectónicas del entorno para la eliminación de barreras, sino también una concepción más amplia que garantice pleno acceso a los sistemas de comunicación y tecnologías de la información.

De esta manera, la accesibilidad universal se convierte en un eje más de la estrategia empresarial en la puesta en marcha de un programa de integración de manera transversal.

El compromiso con la accesibilidad tiene también su implicación en el **componente tecnológico** de cara a los empleados para detectar las barreras de accesibilidad y usabilidad en el uso de las plataformas corporativas y establecer las medidas necesarias para dar cumplimiento.

to a los estándares de las Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web del W3C (World Wide Web Consortium).

Contar con empleados con capacidades diferentes incrementa la capacidad de las empresas para ofrecer servicios que resulten atractivos para una amplia gama de clientes.

A medida que crece la demanda de productos accesibles, los negocios aumentan su experiencia y se alinean a clientes que tienen necesidades especiales. Atender un mercado diverso, favorece el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia.

Otro reto es alcanzar la accesibilidad de los **medios digitales e Internet**, que actualmente juegan un papel mucho más potente en la comunicación que los medios tradicionales. El reto de cualquier empresa en la sociedad actual es ser accesible por cualquier medio personal o telemático, incluyendo por tanto la información y comunicación a través de soportes tecnológicos e Internet, aunque su principal actividad y vía de negocio no medie por este canal. Los criterios de accesibilidad universal en los medios digitales se contienen en las Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web (WCAG 1.0 y 2.0).

Por otro lado, aunque la comunicación digital juega un papel estratégico, la comunicación presencial se mantiene todavía en muchos ámbitos.

Cabe destacar en este sentido, como parte del compromiso con la accesibilidad universal, que la incorporación de la interpretación en lengua de signos en tiempo real en eventos internos es una iniciativa que garantiza el acceso igualitario para cualquier persona a la comunicación e información.

En conclusión, la accesibilidad universal constituye un factor de éxito en las políticas de integración de personas con discapacidad en las empresas, por un lado, en la gestión de su plantilla, con entornos de trabajo accesibles para todas las personas, y por otro, como elemento diferenciador de la competencia en la atención a clientes y accionistas con discapacidad.

Esta sincronía de perspectivas posicionan a las empresas que llevan a cabo este tipo de iniciativas como garantes de accesibilidad y referentes en la sociedad española por apostar sin condiciones por la ventaja competitiva que aporta la diversidad en su conjunto.

OPINIÓN

2.3.4. **Francesc Sistach**, director general de Specialisterne España y Brasil



Elena Velasco, Marketing y Comunicación de Specialisterne España



La ventaja del autismo para las Tecnologías de la Información (TI)

Las personas con autismo y Asperger aportan diversidad de perfiles, diversidad de talento y diversidad de beneficios en el campo de las TI.

El término exacto para autismo y Asperger es Trastornos del Espectro del Autismo (o TEA).

Se habla de “espectro” porque hay un amplio abanico de perfiles que van desde los casos más severos de autismo hasta un Asperger leve que casi ni se percibe. Además, se dice que si conoces a una persona con autismo pues... exactamente eso: conoces a una persona con autismo. Podrás conocer a dos, a tres o a muchas, pero nunca conocerás al espectro en su totalidad al igual que nunca podrás nombrar todos los posibles matices de colores.

Dentro de esta gran diversidad, en Specialisterne trabajamos con y para personas con autismo de alto funcionamiento y síndrome de Asperger. Estas personas tienen un punto en común: al margen de estigmatizaciones y prejuicios, tienen el potencial para trabajar en tareas del alto valor añadido con un nivel de calidad, rendimiento y motivación por encima del que tiene la mayoría –los llamados neuro-típicos–. La gracia está en cómo aflorar ese potencial.

Del perfil al talento

En un extremo tenemos a personas con un potencial. Y, en el otro, a empresas que demandan profesionales y que son muy exigentes. En Specialisterne tendemos un puente entre ambos extremos con un proceso de formación en TI y en capacidades sociolaborales impartido por formadores informáticos y psicólogos que, a nivel individual, trabajan en las áreas de la interacción social en las que estas

personas tienen más dificultades al tiempo que mejoran sus competencias en TI.

El resultado son consultores de TI con las capacidades técnicas y sociolaborales necesarias para integrarse en el mercado de trabajo. Cada uno de ellos con un talento bien dirigido y encauzado para ser útil en un entorno empresarial.

Del talento a los beneficios

Ya tenemos a los consultores preparados. Todo tipo de empresas, pero especialmente las del sector TI o las que manejan grandes volúmenes de datos, tienen tareas específicas en las que las personas con TEA bien preparadas pueden encajar muy bien. Tareas que requieren concentración, tenacidad, perseverancia y atención o pasión por el detalle, que suelen ser características innatas de las personas con TEA.

Esas tareas incluyen, entre otras, la gestión documental en sentido amplio (desde documentos hasta imágenes, vídeos o páginas de Internet) y las pruebas de software. Y hay muchas más tareas adecuadas para personas con TEA.

Los beneficios directos que aportan estas personas los han experimentado ya muchas empresas en los 14 países en los que Specialisterne opera desde 2004. En nuestro país, un

ejemplo lo tenemos en Safelayer, fabricante de software de seguridad (PKI, firma electrónica, cifrado, etc.). Montse Rubia, de SafeLayer, afirma que “nuestra empresa necesita trabajar en entornos innovadores, muy especializados y complejos. El equipo de Specialisterne ha trabajado en la ejecución de pruebas funcionales de uno de nuestros productos, demostrando una gran adaptabilidad, un alto nivel de concentración y comprensión del entorno, y siendo capaces de responder a nuestras necesidades de manera muy comprometida en todo momento”.

Diversidad de beneficios

El alto rendimiento, la alta calidad y la motivación son beneficios que aportan las personas con TEA, y que por sí solos justifican su contratación. Pero, también, hay beneficios para la sociedad en su conjunto. Estas personas pasan de ser dependientes a contribuyentes, pasan a precisar menos ayudas de todo tipo, a ser más felices, etc.

Pero incluso todo esto puede sonar a muy típico. Pero no lo es tanto para las personas con TEA. Y tampoco para tareas de alto valor añadido como el software testing. Pero aún así, uno podría pedir algo aún más novedoso.

Pues bien, especialmente en entornos de TI, dominados por personal técnico con poca formación de gestión de recursos humanos, la

posibilidad de contratar a personas con TEA es como si llegase un vendaval de aire fresco al habitual “zulo informático” en el que se suelen albergar los servidores informáticos de la empresa y no pocos de los técnicos que los gestionan.

Para muchas personas del área de TI, interactuar con profesionales con TEA representa un pequeño desafío. Deberán prestar más atención a la comunicación, evitar ambigüedades o proporcionar un feedback razonado, claro y en el momento oportuno. Aspectos que, al final, acabarán interiorizando y aplicando en su día a día con todo su equipo y con personas de otros departamentos –como los usuarios–. Así, terminarán siendo mejores profesionales.

Y, aún más, incorporar a profesionales con TEA es una manera bastante innovadora de integrar la RSC en el corazón de esas áreas, de involucrar al personal para que realmente viva esa RSC como algo propio. Y dar esa oportunidad es, también, una fuente de mejora de la motivación y del bienestar de toda la plantilla.

TESTIMONIO

2.3.5. **Cristina Sanz**, directora general de Personas y Organización de Repsol



I. ¿Qué impulsó a su organización a apostar por la integración de personas con capacidades diferentes?

Nuestro programa de integración de personas con capacidades diferentes, tiene como grandes pilares los valores de nuestra Compañía; responde a una visión amplia y orientada a las personas, con foco en el talento e íntimamente ligado a la competitividad. Hemos comprobado reiteradamente la eficacia de prestar atención a la sociedad. La sociedad marca la dirección que deben seguir las organizaciones que, como nuestras empresas, se desenvuelven en su seno.

Queremos que nuestra compañía sea un reflejo de la sociedad y por ello nuestra política de gestión de la diversidad e igualdad de oportu-

nidades tiene como objetivo encontrar talento y dar la oportunidad a las personas con discapacidad desarrollarse con nosotros, ya que nuestra visión es ser una empresa emprendedora, rentable y socialmente responsable, que mejore la calidad de vida de las personas y facilite la integración social de los grupos más desfavorecidos o en riesgo de exclusión, desde el convencimiento de que la mejor forma de conseguir la normalización de las personas con capacidades diferentes es a través de su integración laboral.

Este programa lo consideramos de la máxima importancia, hasta el punto de haberse incorporado en nuestra cadena de valor y formar parte de la cultura de nuestra Compañía.

2. ¿Cuáles son su principales logros?

En Repsol apostamos por una política de diversidad e igualdad de oportunidades como forma de poner en valor el talento allí donde se encuentra. La implantación de esta política representa una importante ventaja competitiva para nuestra Compañía, porque lo que nos hace realmente únicos es nuestra gente.

Entendemos la diversidad como un valor importante, que nos enriquece a todos, pues aporta diferentes puntos de vista, experiencias, conocimientos, sensibilidades y formas de resolver los problemas; estimula la innovación y la creatividad, y permite tomar mejores deci-

siones, con una visión más completa. En un mundo en el que no es que cambien los paradigmas, sino que el cambio permanente es el paradigma, la diversidad contribuye decisivamente a nuestra capacidad de anticipación y adaptación. La diversidad es una realidad y un desafío que toda empresa responsable y consciente debe potenciar y aprender a gestionar.

Los logros obtenidos, han sido posibles gracias al conjunto de actuaciones en distintas vertientes, desde la accesibilidad arquitectónica, al análisis de puestos, jornadas de sensibilización y concienciación en las que han participado más de 8.000 empleados, sin olvidar la coordinación de todas las áreas implicadas y el apoyo de distintas organizaciones expertas.

En la actualidad, Repsol cuenta con un programa de integración de personas con capacidades diferentes en todas las áreas de la organización de manera normalizada.

A finales del pasado año, contábamos ya con 617 compañeros con capacidades diferentes trabajando con nosotros en España (Datos LGD diciembre 2015), que suponen un 3,16% de nuestra plantilla, un 3,99% si sumamos la plantilla equivalente contando las medidas alternativas.

De ellos, el 27% corresponde a puestos técnicos, tantos en nuestros servicios centrales como en complejos industriales y delegacio-

nes comerciales. Quiero decir que estos miembros del equipo Repsol están ya integrados en todos los ámbitos de nuestra organización. Esta participación es especialmente visible en actividades en contacto con el público, como la red de estaciones de servicio.

Además a 31 de Diciembre de 2015 contamos con 43 personas incorporadas en Perú, 12 en Venezuela, 9 en Brasil, 17 en Portugal, 1 en Italia y 1 en Rusia.

El comité de Diversidad y Conciliación, junto con la Dirección Corporativa de Cultura, Comunicación Interna y Desarrollo de personas creada en diciembre de 2012, impulsan la transversalidad de la inclusión de personas con capacidades diferentes en la Compañía. Dicha transversalidad comprende las diferentes vertientes estratégicas, desde el compromiso de la Dirección, la aplicación de criterios adecuados en los procesos de reclutamiento, la prevención, accesibilidad, etc, así como la extensión a los diferentes negocios y países que integran el Grupo.

En 2014, tras una evaluación externa realizada por la Fundación Bequal, entidad formada por CERMI, Fundación Seeliger y Conde y Fundación ONCE, hemos obtenido la certificación Bequal, en la categoría de **BEQUAL PLUS**, en reconocimiento a nuestro estilo de gestión y compromiso por la incorporación de personas con discapacidad.

En 2015, con la colaboración técnica de Fundosa Technosite (Ilunion), hemos abordado la actualización de nuestro Libro Blanco de incorporación de personas con Capacidades Diferentes, “Talento Diverso”.

El objetivo general del **II Libro Blanco: Talento Diverso, Capacidades Diferentes. “La expansión de un gran proyecto”** es reflejar y sistematizar, en términos que contribuyan a la difusión interna y externa así como a la concienciación y sensibilización, los avances realizados en el Programa de Incorporación de Personas con Capacidades Diferentes desde 2009 a 2015 desde una perspectiva global, abordando todos los negocios y países, con especial atención a los avances realizados en prevención y accesibilidad y a la evolución de la cultura empresarial desde los valores de la Compañía.

Se trata de una herramienta que contiene las pautas para cualquier empresa que quiera apostar por la integración de personas con capacidades diferentes en un entorno normalizado.

También hemos trabajado en 2015 en la actualización de nuestra **Guía “Superando Barreras”** con un nuevo enfoque más innovador apoyándonos en recursos formativos para causar más impacto a nivel mundial y totalmente accesible en el que establecemos las pautas para tratar a las personas en función del tipo de discapacidad y la **II Edi-**

ción la Guía de Estaciones de Servicio Accesibles, para adaptarla a la normativa internacional y pionera en su ámbito.

3. ¿Qué aconsejaría a cualquier otra organización que quisiera apostar por la integración de personas con capacidades diferentes?

Para alcanzar la consolidación del programa, nos parece importante destacar las **claves del éxito** que entendemos válidas para cualquier organización que quiera apostar por la integración:

1. Desde el primer momento ha sido un proyecto liderado por la Alta Dirección, que ha promovido la creación de un Comité de Diversidad y Conciliación para realizar un seguimiento del programa e impulsando la puesta en marcha de nuevas iniciativas.
2. Otra de nuestras grandes palancas ha sido ir acompañados de organismos expertos, firmando Acuerdos de colaboración con distintas entidades del movimiento asociativo y con las Administraciones Públicas orientadas hacia la inclusión laboral.
3. Nos hemos preocupado mucho en formar y preparar a nuestra organización para superar cualquier barrera o prejuicio que pudiera existir. Para ello hemos realizado jornadas de sensibilización y formación desde el año 2005, con una muy alta valo-

ración por nuestra gente. Estas jornadas son lideradas por la dirección de los distintos negocios y áreas corporativas, para que quede clara la inserción de esta cuestión en el mismo núcleo central de la identidad de nuestra organización.

4. Otra de las palancas es enfocar el proyecto desde la igualdad de oportunidades, olvidándonos de los paternalismos y actuando de manera muy coordinadas todas las áreas implicadas: Selección, Relaciones Laborales, Servicios de Prevención, Organización, Servicios Médicos, áreas corporativas y de negocio. Para ello hemos formalizado nuestra “forma de hacer” en protocolos operativos de actuación, cuyo cumplimiento es tan exigible como la normativa técnica de nuestras operaciones
5. Hemos aplicado el máximo rigor en los procesos de selección con el objetivo de buscar el óptimo ajuste puesto-persona. Esto requiere una importante planificación en todos los procesos, contando con el apoyo y asesoramiento de organismos expertos como FSC Inserta que nos acompaña durante todo el proceso.
6. Hemos apostado por aplicar en todo momento rigurosos criterios empresariales de actuación. Nuestra actuación no pretende resultar testimonial, sino que está orientada a resultados. Planificamos junto a nuestros colaboradores, medimos los resultados, introducimos si es preciso mejoras en el proceso. No buscamos llevar a cabo una

acción social, sino ser al mismo tiempo responsables y competitivos.

Y, más allá de la plena incorporación de personas con capacidades diferentes a nuestro equipo, hemos tratado de hacer uso de la capacidad de extender nuestro perímetro de influencia entre quienes se relacionan con nosotros. Por ejemplo, Repsol enfoca la compra de bienes y servicios a Centros Especiales de Empleo como parte de su estrategia y del compromiso de impulsar la creación de empleo indirecto en estos colectivos.

No hace falta decir que un requisito esencial de la apuesta por la integración de las capacidades diferentes es la coherencia. En este caso, ser coherentes implica también ser accesibles. Permítanme subrayar que Repsol está decidida a ser una empresa accesible. Lo somos en nuestras instalaciones, y singularmente en Campus, nuestra sede corporativa de Madrid; para ello contamos con la ayuda, nuevamente, de la Fundación ONCE.

La apuesta por la diversidad nos ha enseñado a ser humildes. Todos los que formamos parte de Repsol sentimos admiración por los compañeros que tienen que superar desafíos adicionales cada día para poder desarrollar su actividad profesional.

Destacar en el marco de este programa los resultados de nuestra última encuesta de clima

de 2014, en la que ha participado una altísima proporción de los empleados que formamos el equipo Repsol en todo el mundo. Pocas cuestiones han suscitado tanta adhesión como esta. Más de un 80% de nuestros empleados afirman que la política de integración de capacidades diferentes y de accesibilidad –adecuación de instalaciones y facilitación de medios para garantizar la igualdad de oportunidades– es un valor a compartir en la empresa.

Sin duda, ello tiene que ver con que se trata de una línea de actuación que incide directamente en los cinco grandes valores asumidos por todos los que formamos parte de Repsol: Integridad, Responsabilidad, Transparencia, Flexibilidad e Innovación.”

2.4 Otros colectivos

Para gestionar la diversidad de forma estratégica es necesario tener una visión integral, que tenga en cuenta los entornos locales y analizar los aspectos sociales y culturales que pueden afectar al colectivo y otros como religión, orientación sexual, etc.

Un contexto incierto y cambiante, un entorno globalizado, el impacto de las nuevas tecnologías en la vida cotidiana, y la inmediatez de las comunicaciones, hacen que estemos viviendo más que una época de cambios, un cambio de época y la creación de un nuevo paradigma de mercado de

trabajo en el que las oportunidades de negocio y las fuentes de ventaja competitiva tradicionales basadas en el desarrollo de estrategias de costes o de diferenciación se hacen insuficientes para garantizar la sostenibilidad de las empresas a medio y largo plazo.

Viene siendo habitual en las últimas décadas la internacionalización de las empresas a través de fusiones y adquisiciones, tomando posiciones de ventaja en los mercados globales, pero sin tener en cuenta la integración de actividades y culturas organizativas, en ocasiones, incompatibles.

Por otro lado, cada vez son más las empresas que deslocalizan actividades clave de su cadena de valor en economías emergentes, que a su vez se están convirtiendo en fuentes de consumo importantes en los mercados.

Las empresas multinacionales, se enfrentan por ello, al reto de gestionar la diversidad en su máxima amplitud y a tener en cuenta los aspectos culturales de los entornos locales en los que operan e integrar sus procesos y actividades para conseguir ser eficientes y competitivas.

Las organizaciones inteligentes deben ser capaces de adaptar sus productos y servicios a los mercados locales no solo desde una perspectiva meramente comercial, sino de entender la diversidad de los *stakeholders* para identificar qué tipo de estrategias pueden adaptarse globalmente y cuales deben adaptarse a las necesidades locales; se trata de la evolución del con-

cepto “Think Global, Act, Local” popularizado en los años noventa al concepto “learn locally, act globally” (Evans, Pucik y Björkman, 2012), que viene originado fundamentalmente al acortamiento de los ciclos de vida de los productos, ventajas competitivas efímeras y mercados cada vez más exigentes, que hacen que sea necesaria la búsqueda de oportunidades de negocio allí donde existan y transferir ese conocimiento al resto de la organización.

En este escenario la capacidad de gestionar la diversidad cultural y la gestión del conocimiento constituyen la principal fuente de ventaja competitiva para las empresas, lo que requiere el desarrollo de estrategias en un doble sentido:

- Competencias organizacionales, esto es, herramientas para gestionar y transferir el conocimiento en todos los estamentos de la organización, tanto el conocimiento formal, como el informal, costumbres y formas de hacer que se transmiten a través de la creación de lazos de confianza que fomenten el enriquecimiento a través de la diferencia.
- Competencias individuales: es necesario el desarrollo de mecanismos que faciliten el trabajo en equipos multiculturales en distintos entornos locales, lo que hace fundamental la puesta en marcha de iniciativas dirigidas a la identificación y retención del talento como aspecto clave de ventaja competitiva.

La “disponibilidad del talento adecuado” viene siendo una de las principales preocupaciones

actuales en las compañías, tomando especial relevancia los procesos de movilidad.

En este contexto, la función de recursos humanos desempeña un papel estratégico en todas las áreas de las organizaciones para la gestión la diversidad, del talento, el establecimiento de mecanismos que faciliten la transferencia de conocimiento como principales fuentes de ventaja competitiva que propicien el enriquecimiento a través de la diferencia.

A modo de conclusión podemos decir por tanto que la internacionalización de las empresas hoy en día es una necesidad y una oportunidad, cuyo éxito requiere importantes dosis de preparación, formación y planificación; se trata de un proceso complejo, en el que no se debe perder de vista ninguno de los factores.

En este sentido la promoción de una mentalidad internacional y la estrategia de impulsar las actitudes propicias, además de desarrollar las aptitudes idóneas, son algunas de las claves que posibilitan el éxito.

Las diferencias culturales en los diferentes países son muy variadas y no siempre resulta fácil comprenderlas y manejarlas; en este sentido incluir la integración cultural en la gestión de personas, es básico para identificar el talento de distinto origen y enriquecer el trabajo en equipos multiculturales y la integración de la cultura organizativa representando una ventaja frente a la competencia.

Una plantilla con diversidad cultural de origen puede ser un recurso muy útil para adoptar una expansión geográfica ágil en función de las oportunidades internacionales. Los equipos diversos generan más innovación y la creatividad necesaria para tener éxito en mercados globales, pero sólo si están bien integrados. Esto implica la necesidad de comunicarse desde la diferencia, superando formas distintas de interpretar las mismas realidades y enfoques diferentes en diferentes culturas nacionales, a fin de establecer una convivencia profesional dentro de un entorno inclusivo, donde las personas se sientan valoradas y aceptadas con y por sus diferencias, como un recurso valioso.

Existen distintas herramientas para avanzar en este terreno:

- Facilitar la adaptación de expatriados a los diferentes destinos.
- Desarrollo de la capacidad de ser expatriado.
- Formación de líderes culturalmente competentes, con habilidades para manejar entornos y equipos diversos, capaces de facilitar la interacción armoniosa y la creatividad entre las personas demográficamente diferentes, de reconocer y aprovechar las micro culturas y de expandir la cultura organizativa.

La movilidad internacional debe aportar valor tanto al negocio como a las personas. El fracaso de una expatriación puede llegar a tener un impacto importante y es evitable. No se trata solamente de solucionar los problemas concretos que puedan surgir en el destino, sino de

generar las condiciones para que se produzca una plena y satisfactoria integración, de manera que la expatriación sea una experiencia vital positiva para el empleado y su familia.

De ahí la necesidad de impulsar las actitudes y las aptitudes necesarias: adaptabilidad, flexibilidad, curiosidad e interés por conocer las lógicas que operan en los contextos locales, “la inteligencia cultural”, entendida como la capacidad de entrar en un nuevo contexto cultural, dominar y observar pautas de comportamiento distintas y sentirse cómodo con ello. Son cualidades que constituyen los cimientos más profundos del éxito de un proceso de expatriación.

Nuestro mundo global demanda un talento capaz de dar resultados al negocio sin distinción de fronteras, de allí la importancia de enfocar la gestión empresarial en identificar los recursos orientados a esta internacionalización, integrar los procesos internos para dar soporte a las decisiones sobre personas y a que éstas estén acompañadas a lo largo de su trayectoria internacional.

Es necesario tener en cuenta, por un lado, la homogeneidad cultural que necesita y promueven las organizaciones y, por otro, la heterogeneidad de personas y subculturas que la construyen, con sus diferentes valores, creencias y prácticas. Para que la cultura corporativa cumpla su papel integrador a través de un esquema de valores que sea plenamente compartido, es necesario tener en cuenta y gestionar el impac-

to de las culturas de origen y las diferencias culturales intraorganizativas.

Las empresas multinacionales que pretendan poner en marcha iniciativas dirigidas a gestionar la diversidad en los distintos entornos locales deben plantearse como fase previa la realización de un análisis de diversidad en los distintos ejes (género, nacionalidad, colectivo Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales (LGBT), discapacidad, etc), para detectar los colectivos clave en cada entorno local en función del interés social, oportunidades de negocio, frenos y apoyos necesarios, existencia de partners, recursos y apoyos necesarios, etc, para plantearse después el establecimiento de un plan de acción y de seguimiento de las iniciativas planteadas.

Se trata de realizar un análisis en detalle de cuestiones relacionadas en cada entorno local con aspectos relacionados con:

Legislación	Certificación Impulso de empleo
Partners	Institucionales Reclutamiento Formación
Impulso social	Asociaciones
Integración	Accesibilidad Servicios Médicos Prevención

A continuación se expone un análisis de los principales ejes de diversidad en diferentes paí-

ses de Europa y América realizado sobre la base de distintos informes de organismos internacionales y estableciendo indicadores externos para cada uno de ellos: Género, Edad, Discapacidad, Religión, Nacionalidad, colectivo LGBT.

EUROPA

PORTUGAL	
LGBT	2010 se igualan derechos excepto posibilidad de adoptar. Aceptación elevada. Aceptación matrimonio homosexual 52%. 88,3/100 puntos en el "LGBT Military Integration Index".
Género	Brecha de empleo 6,2 puntos a favor de los hombres. Brecha salarial 12,5 puntos entre hombres y mujeres. Escasa reducción de estas brechas en los últimos años. 30% mujeres en los puestos ejecutivos. Posición en el "Global Gender Gap Report": 39/142.
Religión	80% población católica. 20% practicante. Sin problemas religiosos.
Nacionalidades	3,13% inmigrantes (tasa baja). La mayoría de las excolonias. Desde 1998 prohibida la discriminación en base a nacionalidad, etnia u origen. Sin datos en el "World Values Survey" sobre la tolerancia hacia los extranjeros.
Capacidades Diferentes	Legislación prohíbe discriminación en base a las capacidades diferentes. Adaptación obligatoria de edificios públicos (no aplica a los privados). Desconocimiento empresarial sobre programas gubernamentales de integración. Escasa integración laboral. Alta tasa de abandono escolar, 40,4% (28% resto). 6,7% con educación superior (22,4% resto).
Edad	Recortes en el sistema de pensiones. 24,4% tasa de pobreza infantil. Vulnerabilidad de las familias monoparentales. Alto desempleo juvenil 37,8%. 37ª posición en el "Age Watch Report" (calidad vida personas mayores).

FEDERACIÓN RUSA	
LGBT	Aceptación de la homosexualidad solo por parte del 16% de la población. Políticas del gobierno anti-LGBT. Prohibición de la "propaganda" LGBT. 32,5/100 puntos en el "LGBT Military Integration Index".
Género	Ámbito empresarial dominado por los hombres. Posición en el "Global Gender Gap Report": 75/142.
Religión	Dominio de la iglesia ortodoxa. Influencia en el ámbito político. Grupos terroristas islamistas en Rusia. Importante comunidad judía.
Nacionalidades	4ª horquilla, sobre 7, "World Values Survey" sobre tolerancia hacia los extranjeros.
Capacidades Diferentes	Obligatorio contar con discapacitados en las empresas con más de 100 empleados. No existen programas públicos con dotaciones importantes. Infraestructuras con poca adaptación.
Edad	Respeto hacia los veteranos de guerra. 65ª posición en el "Age Watch Report" (calidad vida personas mayores).

NORUEGA

LGBT

Extremadamente abierto y tolerante.
 Igualdad de derechos con respecto al resto de la población.
 90,5/100 puntos en el "LGBT Military Integration Index".

Género

Marcadores altísimos.
 Peores datos en lo referido a mujeres en posiciones ejecutivas.
 Posición en el "Global Gender Gap Report": 3/142.

Religión

Luteranismo, religión oficial.
 Poca población practicante.
 Tolerancia religiosa.

Nacionalidades

Mentalidad abierta.
 1ª horquilla, sobre 7, "World Values Survey" sobre tolerancia hacia los extranjeros.

Capacidades Diferentes

Alta inclusión social y laboral.
 45,3% de personas con discapacidad con empleo.
 Numerosos proyectos públicos y privados: Accesibilidad, ayuda individualizada, rehabilitación, evitar la discriminación...

Edad

9% PIB destinado a educación.
 Tasa de educación secundaria de las más elevadas (94,89%).
 Bajo desempleo juvenil (9,1%).
 1ª posición en el "Age Watch Report" (calidad vida personas mayores).

AMERICA

BRASIL	
LGBT	Matrimonio homosexual desde 2011. Mismos derechos, incluyendo el derecho a la adopción. No existen leyes en el país que penalicen la discriminación por orientación sexual. Puntuación media-alta (76.8/100), en el “LGBT Military Integration Index”.
Género	71ª posición en el “Global Gender Gap Report”. Importante reducción de la brecha entre hombres y mujeres. Tasas de violencia de género muy elevadas. 2006, primera ley contra la violencia de género. Mayores problemas en las áreas rurales.
Religión	Dominio católico. Importante comunidad protestante. Las minorías religiosas no tienen influencia reseñable. No son habituales los problemas religiosos.
Nacionalidades	Importante herencia africana.
Capacidades Diferentes	Discriminación prohibida. Importantes dificultades en cuanto a la accesibilidad. Existencia de leyes que garantizan accesibilidad a edificios y transporte. Existencia de leyes federales de contratación de empleados con capacidades diferentes.
Edad	58ª posición en el “Age Watch Report”. Alta tasa de pobreza en personas mayores e importante tasa de posibilidad de caer en la pobreza. Avances en erradicar el trabajo infantil. Mayor protección que en el resto de Sudamérica.

ECUADOR	
LGBT	<p>Descriminalización de la homosexualidad en 1997. Matrimonio homosexual prohibido. Tolerancia en aumento entre la población joven y en las grandes ciudades. Puntuación media-alta (77.8/100), en el “LGBT Military Integration Index”.</p>
Género	<p>21ª posición en el “Global Gender Gap Report” Según la CEPAL, país con más violencia machista de Latinoamérica (junto con México). Muy altas tasas de violencia machista entre los indígenas. Alta tasa de mujeres en puestos ejecutivos.</p>
Religión	<p>80% población católica. No se detectan problemas generalizados hacia las minorías.</p>
Nacionalidades	<p>País multiétnico de manera oficial. Escasas políticas públicas de reducción del racismo.</p>
Capacidades Diferentes	<p>Discriminación prohibida. Importantes problemas de movilidad. Falta de adaptación del sistema de transporte. Obligaciones de contratación de personas con capacidades en empresas de más de 25 trabajadores. Aumento progresivo de contratación de personal miembro del colectivo.</p>
Edad	<p>33ª posición en el “Age Watch Report”. Alta tasa de pobreza entre la población mayor. Obligaciones constitucionales del Estado en la protección de los mayores. Importantes tasas de abandono de ancianos. Importante reducción trabajo infantil. Menos del 3% de los menores de 14 años trabajando.</p>

PERÚ	
LGBT	<p>La unión o matrimonio homosexual no está permitida.</p> <p>No existen leyes que prohíban la discriminación hacia el colectivo.</p> <p>33% apoyo matrimonio LGBT.</p> <p>Puntuación media-baja (61.8/100) en el “LGBT Military Integration Index”.</p>
Género	<p>45ª posición en el “Global Gender Gap Report”.</p> <p>Prohibida la discriminación por razón de sexo.</p> <p>Importante brecha salarial.</p> <p>Altas tasas de embarazos no deseados juveniles. Inexistencia de educación sexual.</p>
Religión	<p>80% población católica.</p> <p>Predominante en el día a día.</p> <p>No hay problemas generalizados con minorías religiosas.</p>
Nacionalidades	<p>Racismo estructural de baja intensidad.</p> <p>De acuerdo con el “World Values Survey”, Perú se encuentra entre los países tolerantes (2º nivel).</p>
Capacidades Diferentes	<p>No hay financiación importante en programas públicos de integración.</p> <p>Un juez puede suspender los derechos civiles de un discapacitado.</p> <p>Infraestructura no adaptada.</p> <p>Ausencia de programas privados.</p>
Edad	<p>42ª posición en el “Age Watch Report”.</p> <p>Altas tasas de trabajo infantil en la agricultura.</p> <p>Bajas tasas de matriculación escolar en comparación con otros países de la región.</p>

ESTADOS UNIDOS

LGBT

El matrimonio homosexual está reconocido en 37 estados y cuenta con el apoyo del 59% de la población.
 Puntuación media-alta (72.8/100), en el “LGBT Military Integration Index”.

Género

20ª posición en el “Global Gender Gap Report”.
 Reducción importante de la violencia de género desde 2005.

Religión

Dominio del protestantismo y el catolicismo.
 Importante número de ateos.
 Importantes grupos religiosos secundarios como los mormones o los judíos.

Nacionalidades

Se aprecian diferencias de ingresos entre la población blanca, hispana y afroamericana y en el acceso a préstamos bancarios.

Capacidades Diferentes

32,6% de tasa de empleo de personas con capacidades diferentes.
 Alto número de veteranos de guerra con discapacidades, especialmente físicas.
 Servicio de transportes con una escasa adaptación para el colectivo de personas con discapacidad.

Edad

8ª posición en el “Age Watch Report”.
 Prohibición de trabajar a menores de 16 años y a menores de 18 en trabajos peligrosos.

CANADÁ	
LGBT	<p>Matrimonio homosexual legal desde 2005.</p> <p>La adopción está permitida a las parejas del colectivo.</p> <p>La discriminación hacia el colectivo está prohibida y penada.</p> <p>Altas tasas de aceptación, especialmente en las ciudades y entre la población joven.</p> <p>Programas públicos de igualdad en las escuelas.</p> <p>Puntuación muy alta (94.3/100) en el “LGBT Military Integration Index”</p>
Género	<p>19ª posición en el “Global Gender Gap Report”.</p> <p>Reducción importante violencia de género en Canadá gracias a programas públicos y privados.</p>
Religión	<p>40% de la población católica y 20% protestante.</p> <p>Existencia de grupos de budistas, hindúes, musulmanes y judíos.</p> <p>El 23% de la población es atea.</p> <p>Religiones aborígenes muy diversas y diferenciadas entre sí.</p>
Nacionalidades	<p>4,3% de población aborígen.</p> <p>Canadá se encuentra entre los países más tolerantes del mundo de acuerdo con el "World Values Survey".</p>
Capacidades Diferentes	<p>País concienciado con la inclusión de las personas con capacidades diferentes.</p> <p>Importantes programas públicos y privados.</p> <p>20% de discapacitados con título universitario, frente a más del 40% del resto.</p> <p>Financiación pública universitaria para el colectivo.</p> <p>La Agencia Federal de Transportes cuenta con importantes programas de adaptación de sus infraestructuras.</p>
Edad	<p>4ª posición en el “Age Watch Report”.</p> <p>13,3% niños canadienses bajo el umbral de la pobreza.</p> <p>Prohibido el trabajo a menores de 14 años.</p> <p>Prohibido el trabajo que implique riesgos a menores de 18 años.</p>

OPINIÓN

2.4.1. **María Eugenia Girón,** presidenta de la Fundación Diversidad



Gestión de la Diversidad: la ventaja competitiva en la revolución digital

“La diversidad en la familia humana debería ser causa de amor y armonía, como lo es en la música donde diferentes notas se funden logrando un acorde perfecto”

Abdu'l-Bahá

Todos tenemos algo en común. Somos únicos. Cada uno de nosotros tiene una edad, nacionalidad, cultura, estilo, destrezas, educación, aspiraciones y formas de ver el mundo. Igual que la diversidad es intrínseca a las personas, ésta no puede obviarse en las empresas. Las diferentes opiniones y puntos de vista que proporciona son esenciales para construir las cadenas de valor económico-social.

No existe éxito empresarial sin ventaja competitiva. La buena gestión de la diversidad lo es. Contar con distintos estilos de trabajo, liderazgo, características culturales y formas de pensamiento, dentro de un equipo, es fundamental para competir. **Es vital para cualquier organización aprovechar las diferencias de las personas como fuente de riqueza y perspectiva,** entendiendo que tener una plantilla lo más parecida a la sociedad es la mejor garantía para contar con el mejor talento.

Un equipo diverso es clave para responder a las necesidades de los clientes, para ser más eficaces y eficientes. Por ello, la gestión de la diversidad es cada vez más relevante en la gestión empresarial como clave del éxito. Gestión de la diversidad que significa establecer las estructuras y los procesos que permiten a la organización aprovechar las diferencias entre las personas para generar nuevas ideas, más creativas e innovadoras.

Además, ésta gestión es, también, una oportunidad que permite a las organizaciones mejorar la Sociedad, contribuir, devolver y, por ende, construir más legitimidad entre sus *stakeholders*.

En el momento de cambio en el que estamos inmersos, la Gestión de la Diversidad, que ha dejado de ser un reto para pasar a ser una necesidad, **es todavía**

más importante si cabe. La revolución digital, que afecta a todos los sectores empresariales, exige una capacidad de innovación permanente a las organizaciones.

El poder de las diferencias es, en nuestro actual universo hiperconectado, **la nueva ventaja competitiva**. En un planeta cada vez más pequeño, la internacionalización, la necesidad de dirigirse a clientes muy diversos en nuevos segmentos (demográficos, culturales... etc.) y el impacto de las tecnologías están generando nuevos retos empresariales. Una buena gestión de la diversidad aumenta la probabilidad de que el equipo de trabajo diverso comprenda mejor al consumidor final. Permite a una empresa entender mejor las necesidades de un cliente internacional, disperso y lejano, así como responder a ellas con la mejor experiencia entorno a sus productos y servicios.

En una nueva economía marcada por la revolución digital, **el activo más valioso para una empresa son las personas y, el más escaso, el talento**. La competitividad no sólo radica en la mejor maquinaria o en los mejores programas y aplicaciones, sino en la gestión de las personas, que son la principal fuente de innovación y coordinan todo ello.

El talento es la ventaja competitiva fundamental para diferenciarnos en el mercado. **La**

buena gestión de las diferencias en los equipos se convierte más que nunca en un intangible de la marca.

En una sociedad cada vez más diversa y cambiante, este valor permite a una empresa atraer, reclutar, mantener y motivar a los mejores, a los más preparados, al mejor talento.

En un mundo digital en el que vemos como empresas tecnológicas de reciente creación, muchas basadas en el poder de internet, toman en poco tiempo el liderazgo en algunos sectores, la capacidad para innovar es la clave.

En resumen, en este nuevo panorama empresarial en que nuevas empresas digitales nacen globales y con clientes diversos, en las que el talento es el activo esencial y la necesidad de innovación permanente la clave para competir, **no es viable una estrategia organizacional que no contemple la gestión de la diversidad vista de manera transversal y aplicada a toda la compañía**. Es una palanca fundamental para generar creatividad e innovar con eficacia y, por tanto, la nueva ventaja competitiva para liderar en el nuevo escenario del siglo XXI.

TESTIMONIO

2.4.2. **Marc Simón** Fundació-Obra Social "La Caixa"



Por lo general, el tratamiento de la Diversidad en las empresas tiende a ser parcial, ya que el grupo de diversidad más contemplado en sus políticas de personas se tiende a limitar, en general, al género, al origen geográfico y al étnico de las personas. Ello se debe a que la gestión de la diversidad se contempla en las empresas como una necesidad que va ligada a la globalización de los mercados, la internacionalización, la deslocalización de unidades productivas, la inevitable movilidad de los profesionales y al desarrollo de políticas de desarrollo del talento para los puestos clave. Si a este concepto le añadimos unos altos requerimientos de formación para incorporar a nuevas personas, prácticamente en cualquier puesto de trabajo, estamos involuntariamente incrementando las barreras que la sociedad pone a los colectivos más vulnerables.

En este contexto, las personas con discapacidad y/o en riesgo de exclusión, sobre los que pesan prejuicios y estereotipos, y que ya han encontrado un primer escollo en sus vidas que es el acceso a una formación igualitaria, quedan fácilmente excluidas de los procesos de incorporación y desarrollo del talento, lo que dificulta su acceso al empleo. El concepto de discapacidad, al poner foco en lo que la persona no puede hacer, supone una barrera al acceso de esas personas al empleo y, en consecuencia, estos colectivos quedan excluidos del debate sobre la gestión de la diversidad.

Es necesario un cambio de paradigma y entender el concepto de diversidad funcional desde la perspectiva de que todas las personas son hábiles para unas funciones y lo son menos para otras, y ubicar de esta forma a todas las personas en un plano de igualdad de oportunidades. La adecuación a un puesto de trabajo no sólo es cuestión de formación, conocimientos y experiencia, sino también de competencias y capacidades. Así, hemos podido comprobar, por poner un ejemplo, que puestos de trabajo que requieren tolerancia a la rutina y un elevado nivel de concentración y de atención al detalle, están mejor cubiertos por algunos perfiles con una determinada discapacidad intelectual o enfermedad mental que por personas que no tienen esta afectación, pues éstos últimos provocan a la empresa una elevada rotación y un mayor índice de errores.

De la misma manera, también es necesario incorporar al debate la dualidad entre el concepto de globalización y la apertura de los mercados, y el de la incidencia local que tiene cualquier actividad empresarial. Es en esta última dimensión en la que cobra fuerza la verdadera responsabilidad de la empresa. La contribución que puede hacer a poner los cimientos de un crecimiento sostenible a nivel social, que es el que facilitará también un crecimiento económico de la misma. Esta responsabilidad nos lleva a ocuparnos también de aquellas personas más vulnerables de nuestro alrededor, lo que también enriquece las políticas de diversidad de la empresa.

Desde esta visión, la gestión responsable de personas supone integrar la inserción laboral de colectivos desfavorecidos dentro de las políticas de gestión del talento y de la gestión de la diversidad, pues exclusión social y diversidad son dos conceptos que están íntimamente ligados y aportan un valor que va más allá del cumplimiento de una cuota social.

Estos son algunos de los aprendizajes que nos ha aportado el **Programa Incorpora de la Obra Social "la Caixa"**, que tiene como objetivo precisamente el fomento de la ocupación y la integración laboral de los siguientes colectivos:

- Personas con discapacidad física, psíquica, sensorial y con trastorno mental.

- Personas inmigrantes.
- Jóvenes con dificultades.
- Mujeres víctimas de violencia doméstica.
- Parados de larga duración.
- Mayores de 45 años.
- Personas privadas o ex-privadas de libertad, internadas en centros penitenciarios acogidos al segundo o tercer grado.

El Programa Incorpora trabaja activamente por la integración sociolaboral de personas en situación de vulnerabilidad en las empresas ordinarias. Además de ofrecer a las empresas una oportunidad para añadir valores de mejora social y económica en la gestión y en las actividades empresariales, pone el énfasis en aquello que las personas sí que pueden hacer, y ofrece además a las empresas la oportunidad de añadir valores para la mejora social, que favorecen la competitividad corporativa y promueven un desarrollo sostenible. Este tipo de acciones van más allá de las obligaciones legales vigentes en cada momento, y están encuadradas dentro del ámbito de la responsabilidad social empresarial, al entender que la discapacidad y la exclusión social no son sólo una cuestión que afecta al individuo que la padece, sino que es un auténtico reto social.

El Programa Incorpora ofrece un servicio integral y gratuito a las empresas, a través de técnicos de inserción laboral que proporcionan todo el asesoramiento necesario, así

como un pleno apoyo en todas las siguientes fases del proceso:

- La selección de perfiles profesionales.
- El diseño y aplicación de itinerarios de inserción personalizados.
- El acompañamiento en el proceso de adaptación a la empresa.
- La adaptación de la formación ocupacional a las necesidades de la empresa.
- Las estancias prácticas supervisadas.

El balance del Programa Incorpora el año 2014 fue positivo ya que, a pesar del contexto de crisis, facilitó 18.405 puestos de trabajo a personas en situación vulnerable, incrementando en un 25% los resultados del año 2013 gracias a la participación de 6.966 empresas y a la colaboración de 350 entidades sociales.

Esta tendencia al alza, incluso en la coyuntura actual, pone de manifiesto que, a través del Programa, las empresas encuentran, además de una ayuda en la contratación, una vía para contribuir a la mejora de su entorno más inmediato. Pero más allá de ayudar a paliar una de las problemáticas que más preocupan a los ciudadanos como es el paro, los directivos y empresarios que colaboran con el programa Incorpora de "la Caixa" han comprobado que la participación de sus empresas en el Programa incide de un modo muy favorable en las personas contratadas así como en su negocio, y sus testimonios demuestran que, contribu-

yendo a una gran labor social, aportan un valor añadido a la compañía.

La presencia en una empresa de personas con diversidad funcional constituye un ejemplo de superación que contagia a los demás profesionales del equipo y permite que la inserción laboral de estos colectivos pase de ser un elemento que hay que gestionar para "parecer" socialmente responsable (para cumplir con una regulación, o para obtener unos beneficios fiscales), a ser un elemento que añade valor, que es sostenible en el tiempo y que posiciona a la empresa como el agente social que es.

CAPÍTULO III

Conciliación e Igualdad de Oportunidades

Contemplar la evolución de las responsabilidades, tareas, horarios y modos de vida de colectivos diversos en la gestión de personas son claves para impulsar la evolución hacia una cultura de contribución y aportación de valor.

En este contexto, las organizaciones deben realizar un replanteamiento estratégico que implica poner la gestión de las personas en el centro de la dirección de las empresas para garantizar su sostenibilidad en el mercado.

Nuevas formas de organizar el trabajo, flexibilidad organizativa, programas de conciliación y la incorporación de las nuevas tecnologías al entorno laboral, son elementos clave para facilitar la integración y consolidación de un nuevo modelo basado en la gestión de la Diversidad y el talento y la Igualdad de Oportunidades.

3.1. Principales programas de conciliación y beneficios para las empresas

Las políticas de Conciliación e Igualdad de Oportunidades constituyen un compromiso de las compañías con las personas y para su desarrollo

es necesario un proceso sistemático y transversal que requiere el compromiso e implicación de toda la organización.

Su implementación y puesta en marcha supone acompañar a la compañía en la evolución cultural trascendiendo de una cultura presencial hacia una cultura basada en la productividad, contribución y aportación de valor con foco en eficacia y eficiencia en resultados, impulsando la innovación y nuevas formas de organizar el trabajo, gestionar de manera eficiente el espacio, el tiempo y los recursos disponibles y fomentando la conciliación personal y profesional.

Las políticas de Conciliación deben conjugar las distintas variables de la diversidad con variables organizativas y de gestión, debiendo dar respuesta a las necesidades diversas de los diferentes colectivos que forman parte de la organización, tanto a nivel personal como profesional.

A continuación se detallan algunos ejemplos de los programas más relevantes:

Programa	Descripción	Objetivos	Impacto	MEJORA DEL CLIMA LABORAL
Servicios asistenciales	Cuidado infantil: guarderías	Apoyo al empleado y sus familias ante necesidades de cuidado de familiares o problemas domésticos	Reducción del absentismo	
	Atención a situaciones de dependencia			
	Servicios para el hogar			
Nuevas formas de organización del trabajo	Teletrabajo, fórmulas de trabajo flexible	Posibilidad de trabajo en remoto	Gestión eficiente del tiempo	
Servicios de Conciliación	Gestiones administrativas	Posibilitar al empleado la delegación de tareas cotidianas que requieren tiempo y no aportan valor	Aportación de valor al tiempo de ocio de los empleados	
	Gestiones legales			
	Otros Productos y Servicios			
Flexibilidad horaria	A la entrada y a la salida, computo de horario mensual	Concentración eficaz del tiempo de trabajo	Gestión eficiente del tiempo	
	Reducciones de jornada, trabajo a tiempo parcial			
Formación	Reciclaje continuo	Fidelizar y potenciar el talento	Aumento de la aportación de valor por parte del empleado	
	Formación presencial y online			
	Formación en idiomas			
Medidas de apoyo a la maternidad y paternidad	Aumento de permisos y licencias	Facilitar el cuidado de los hijos	Reducción del absentismo	
	Medidas de incorporación progresiva			
	Cobertura de vacantes			
	Planes de desarrollo específico			
Medidas de compensación	Retribución flexible	Posibilidad de adaptar la retribución en cada periodo para cubrir sus necesidades	Aumento de la aportación de valor por parte del empleado	
	Seguros a empleados y a sus familiares			
	Sistemas de incentivos basados en desempeño			
Medidas de apoyo al cuidado de la salud	Información	Velar por el cuidado de la salud	Reducción del absentismo	
	Gimnasios			

La adecuada implementación en la organización de los programas de conciliación reporta un doble beneficio para las empresas; por un lado, un beneficio cualitativo, medible a través de las encuestas de clima por el índice de satisfacción de sus empleados; y por otro lado un beneficio cuantitativo medible mediante un análisis de coste/beneficio de las acciones.

Beneficios	Resultados
Aumento del sentimiento de pertenencia y satisfacción del empleado	Reducción de costes operativos: rotación, absentismo, etc.
Posibilidad de conjugar la vida personal, familiar y profesional	Identificación y retención del talento
Imagen Corporativa, Responsabilidad Social	Posicionamiento en el mercado

3.2. Importancia del líder en la gestión de equipos diversos

El compromiso de la dirección por impulsar la cultura del respeto a las diferencias, fomentar la diversidad, y facilitar el equilibrio entre la vida profesional y personal es fundamental para la gestión del talento.

Es importante preparar a la organización para superar cualquier barrera o prejuicio a través de jornadas de información y sensibilización y mostrando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en todo momento.

Es necesario abordar la gestión de la diversidad desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades, actuando de manera coordinada y con foco en la mejora de calidad y excelencia del servicio prestado, como herramienta en la organización para adaptarse a las nuevas necesidades que demanda el contexto económico y social actual.

El papel del líder es fundamental acorde a los valores de responsabilidad, transparencia y confianza para contribuir a la superación de prejuicios y barreras en relación a los programas de diversidad y conciliación.

El líder se encuentra diariamente con la Diversidad en sus equipos de trabajo, diversidad que tiene dos vertientes, por un lado la diversidad desde la perspectiva de género, nacionalidad, capacidad, etc, y por otro lado, desde la perspectiva actitudinal y aptitudinal.

Por ello, la gestión de equipos es en sí misma sumamente complicada y requiere líderes que tengan las cualidades necesarias para gestionar las diferencias:

- Tener objetivos claros.
- Potenciar una comunicación efectiva y eficaz.
- Clarificar roles y responsabilidades.
- Potenciar la confianza mutua con sus colaboradores: compartir los éxitos y aprender de los errores.
- Capacidad de gestionar con éxito los conflictos, resolver problemas y tomar decisiones de manera efectiva.

- Valorar y respetar la diversidad en el equipo.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo y reconocimiento.

Se trata de evolucionar hacia un estilo de liderazgo inclusivo y global que fomente la diversidad mediante el respeto a las diferencias, una comunicación efectiva en un entorno de confianza y de delegación de responsabilidades, que promueva un buen clima y enriquezca al equipo. Para ello deben realizarse los ajustes necesarios para aumentar la eficacia en función de las capacidades, aportando coherencia y rentabilidad, con una visión de la Diversidad en clave de negocio.

3.3. Principales obstáculos en la consolidación de programas de conciliación. Situación de España respecto de otros países

La incorporación de los programas de conciliación en la estrategia empresarial y en las políticas de gestión de personas a menudo queda supeitada por **la capacidad de medir los costes y los beneficios de los diferentes programas.**

El estudio realizado por el Instituto de Economía, Geografía y Demografía (IEGD) en el 2003 revela que el 83% de las empresas en Europa y EEUU miden los beneficios que las políticas de conciliación representan para los resultados de la empresa, mientras que solo lo hace un 36% en España.

A nivel cualitativo la evolución de las políticas de Diversidad y Conciliación son medibles mediante las encuestas de clima. A nivel cuantitativo se pueden medir estableciendo indicadores que determinen el objetivo cuantitativo que se pretende alcanzar con dicho programa.

Los criterios por los que la empresa mide sus resultados son los que guían la asignación de los recursos financieros, tecnológicos y de los recursos humanos ya que el objetivo último de toda organización es la consecución de los objetivos.

Los resultados de medir y evaluar las políticas constituyen la clave para la planificación estratégica de futuro.

Las políticas y programas de conciliación tienen como principales objetivos la búsqueda del bienestar de las personas así como la gestión eficiente del tiempo, la optimización de los recursos y la búsqueda de la eficacia en los procesos que tendrán impacto final en los resultados.

Una aportación que sólo puede enriquecerse por la diversidad de puntos de vista, opciones múltiples y soluciones creativas que proponen un conjunto bien gestionado de personas de diferentes culturas, competencias y perfiles demográficos.

Uno de los aspectos más relevantes en este sentido es la necesidad de impulsar la **gestión del cambio en la organización** para conseguir un salto cualitativo en la evolución cultural.

Es necesario replantear la manera en que se concibe el liderazgo, la gestión de equipos y de las personas para conseguir evolucionar hacia una cultura basada en la contribución y la aportación de valor, así como en el bienestar de las personas, sin perder foco en la eficiencia.

En este contexto, esta evolución es indispensable para toda aquella empresa que pretenda mantener su sostenibilidad a medio y largo plazo y su posición de liderazgo en el mercado como herramienta para adaptarse a los cambios del entorno y dar respuestas flexibles y rápidas a las necesidades en el marco de una cultura y unos valores sólidos de compañía.

El papel de los jefes es fundamental acorde a los valores de responsabilidad, transparencia y confianza para contribuir a la superación de prejuicios y barreras en relación a los programas de diversidad y conciliación.

Para acompañar esta gestión del cambio y promover el salto cualitativo en la evolución cultural, existen distintas herramientas a través de programas de formación que facilitan la gestión de equipos remotos y nuevas tecnologías, y a través de programas de sensibilización a todos los niveles de la organización para transmitir la importancia de gestionar eficazmente el tiempo disponible para ganar eficiencia en el desarrollo de nuestras funciones.

3.4. ¿Conciliación familiar y profesional? ó ¿Conciliación personal y profesional?

La incorporación masiva de la mujer al trabajo remunerado, el bajo índice de natalidad, el envejecimiento de la población en Europa y la creciente diversidad de la población mundial, son algunos de los factores que explican la transformación social.

Hoy por hoy en Europa, las personas centran sus esfuerzos en la posibilidad de conciliar su vida profesional, familiar y personal.

Las instituciones y empresas, públicas y privadas, que quieran mantener un alto nivel de eficacia, competitividad y sostenibilidad en los nuevos entornos, deben gestionar la cultura social como parte clave de su política empresarial.

Se trata de una cuestión cultural y social y de la dificultad existente en muchos casos de culturas muy tradicionales o en sectores determinados para evolucionar a través de la innovación mediante nuevas formas de organizar el trabajo, con un enfoque de productividad, eficacia y orientación a resultados, facilitando el trabajo a distancia y la conciliación personal y profesional.

Toda empresa que pretenda mantener su sostenibilidad a medio y largo plazo y su posición de liderazgo en el mercado deberá ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno, lo que im-

plica la necesidad de evolucionar hacia nuevas formas de trabajo más flexibles y otras medidas que fomenten la conciliación para adaptarse a las nuevas necesidades y asegurar la retención del talento.

En este sentido existe un enorme impacto de las cuestiones culturales en los diferentes entornos locales y geográficos.

Los datos de la agencia de la Unión Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound), en una encuesta sobre la Calidad de Vida realizada en 2012, muestran que un 62,5% de los suecos aseguraron que tenían flexibilidad para fijar la hora de entrada y de salida del trabajo.

En España sin embargo fue un 37,3% el que respondió de forma afirmativa a la misma pregunta. Un 71,1% de los suecos dijo además poder acumular horas de trabajo para disponer de tiempo libre más adelante. Entre los españoles, apenas un 24,5% dijo poder hacerlo.

A la encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (2010) también de Eurofound, el 37,5% de los suecos aseguró que su horario lo fija su empleador, mientras que el 40,1% dijo que sus horarios son adaptables, aunque con ciertos límites. En el caso de España, el 73% de los encuestados dijo que su horario lo fija unilateralmente el empleador, mientras que en el 7% de los casos el horario es adaptable aunque con limitaciones.

Este sistema igualitario que impera en los países nórdicos, en general, funciona debido a una fuerte inversión del Estado y por una cultura que sitúa a las personas y sus circunstancias por encima de su papel de trabajadores.

Además, hay aspectos culturales de gran calado que tienen que ver con la forma de organizarse y de entender las relaciones laborales y hasta el sentido de la vida.

En Suecia, como en buena parte de Europa, quedarse hasta tarde en la oficina está mal visto y es síntoma de ineficiencia y de falta de responsabilidad con la familia y con la sociedad. Por otro lado, contratar a una persona para que cuide a los niños en casa o los recoja a la salida del colegio, aparte de estar mal visto, es prohibitivo para familias de clase media debido al elevado coste salarial y de Seguridad Social.

En los países del norte de Europa en general, el establecimiento de medidas igualitarias de protección a la maternidad, flexibilidad de jornadas, permisos, etc, para hombres y mujeres responden a la necesidad de evitar la discriminación a las mujeres en edad fértil.

En el ámbito empresarial, en estos países es habitual que las empresas ofrezcan días libres, jornadas más cortas y otras medidas de flexibilidad y conciliación como herramienta de retención del talento donde priman relaciones basadas en la confianza mutua para organizarse de manera lo más beneficiosa posible en un ejerci-

cio de reconocimiento de las necesidades mutuas en el que predomina el sentido común sobre la autoridad como argumento.

Por todo lo expuesto y a modo de conclusión, en España, la administración del Estado tiene un papel fundamental en el fomento de la igualdad real entre hombres y mujeres, fomentando las medidas de **igualdad y corresponsabilidad en las tareas familiares desde el propio entorno educativo y/o a través de campañas de sensibilización**, mediante el establecimiento de medidas relativas a jornadas, descansos, permisos y excedencias igualitarias y el fomento de iniciativas conjuntas desde el ámbito público y privado que impulsen la igualdad en todos los ámbitos de la sociedad.

OPINIÓN

3.5. Eva Levy,
Atos, Diversity Senior Advisor y
presidenta de Honor de
WomenCEO



La conciliación, en la agenda

La vida tiene sus ironías. No sé cuántas veces habré asistido a foros donde la conciliación era el centro del debate, ni cuántos informes habré leído sobre la cuestión, ni cuántas veces yo misma la he defendido en todo tipo de espacios.

Y de pronto, llegan nuestros hijos –ellos y ellas–, ponen la conciliación sobre la mesa, sin complejos ni tapujos, y la exigen como algo que debería estar resuelto hace tiempo.

De la famosa conciliación siempre me ha molestado el apellidado *familiar*. Lo adecuado es hablar de conciliar vida privada y profesional, ya que todos tenemos el derecho y la necesidad de un espacio para el ocio, las relaciones humanas, la formación, etc. Y, por supuesto, para nuestros familiares y dependientes.

La idea de la conciliación de vida familiar y laboral ha centrado demasiado tiempo el foco sobre las mujeres, cosa razonable cuando estas comenzaron a incorporarse al mundo del trabajo, pero no después. Todavía hoy la conciliación representa un punto en contra en el desarrollo de las carreras femeninas y mantiene un aura de privilegio o de coste –según se mire– que margina a las trabajadoras, justifica las diferencias salariales y les pasa factura en las pensiones. Al feminizarse el tema se han retrasado las soluciones colectivas a las nece-

sidades más urgentes de la conciliación y se han mantenido los prejuicios sobre la misma. En cuanto a las empresas, las situaciones son muy dispares. Unas –cada vez más, todo hay que decirlo– han abordado la conciliación con imaginación y amplitud de miras –y eso se refleja positivamente en sus balances–, mientras que otras responden a trancas y barrancas por cultura interna, tamaño o cualquier otra razón.

Pero han llegado los *millenials*. Esa generación de los nacidos entre 1980 y 2000, que formará el 75% de las plantillas de las empresas en 2025. No son los tristes *ni nis* –solo recuperables con un gran esfuerzo social–, sino los más preparados, los que representan el talento imprescindible para el futuro de las compañías.

Es un talento escaso por razones demográficas. Tienen sus propios planteamientos de vida. Buscan cosas diferentes a las de los ambiciosos *bayboomers*, que van de retirada. Muchos han aprendido en casa que no vale la pena apostar todo a una sola carta.

El caso es que quieren disfrutar de la vida y solo se deben lealtad a sí mismos. Podemos tacharles de egoístas, decir *ya aprenderán*, pero están en otro camino. Tienen la ventaja de una mentalidad más global y se atreven a plantearse trabajar por su cuenta o hacerlo para quienes les garanticen equidad y estímulos a cambio de su creatividad y esfuerzo.

Muchos viejos atractivos de las empresas a la hora de contratar han caducado. El empleo para siempre y el puesto seguro no parecen posibles ni deseables. En cuanto al salario, hace ya mucho que dejó de ser un señuelo en las negociaciones. Cada vez les importa más la calidad de vida personal y eso es así para hombres y mujeres, tanto si empiezan como si representan un fichaje para una compañía.

¿Cómo convencer a los *millenials* que las jornadas interminables tienen sentido? Las cifras demuestran la baja productividad de nuestro país, trabajándose más horas que en otros lugares con mejor economía, menos paro... y más tiempo libre.

Si alguien puede entender la flexibilidad horaria y laboral en el mejor sentido es un *millennial* conectado, pero a condición de que esteemos hablando de una buena organización, atenta a las necesidades cambiantes del trabajo y a las circunstancias puntuales del empleado.

El equilibrio de la vida laboral y privada lleva mucho tiempo pendiente y es injusto pensar que debe resolverlo la empresa, pero tampoco ella conseguirá contratar o retener a los mejores si no encuentra sus propias soluciones. Si en el pasado crear una familia significaba búsqueda de estabilidad laboral, tantos años forzando la máquina han llevado a retrasar ese proyecto de vida, lo que –demografía aparte–

implica un menor sentido de pertenencia hacia las empresas que no generen un buen clima.

Y eso no tiene visos de cambiar a corto plazo. El 71% de los *millennials* no está casado, y un 76% no tiene hijos. El 97% de las *millennials* (en datos de Pwc) querrían poder trabajar y tener una familia en el futuro, pero por lo que han visto en sus antecesoras la familia tendrá que esperar ya que el 67% de estas mujeres cree que acogerse a las medidas estándar de conciliación y flexibilidad supondría consecuencias negativas para su carrera. Sus colegas masculinos, puestos ante esa misma tesitura, piensan que les perjudicaría en un 78%.

Por una vez —y esto es realmente nuevo— hombres y mujeres tienen unas demandas similares al enfrentarse al mundo laboral. Aspiran a desarrollarse, a participar, a crear, pero miran la letra pequeña del contrato. Tal vez hayan crecido algo mimados, pero por eso mismo disfrutan con cosas que requieren más tiempo que dinero o que una posición que, con la crisis, han visto perder súbitamente a sus mayores.

Los *millennials* son el futuro y traen su impronta. Puede que no acierten en todo, pero nos obligan a reflexionar sobre un estilo de trabajo que, por cierto, las compañías más visionarias han sabido ya dejar atrás.

TESTIMONIO

3.6. Javier Benavente, presidente de Alares



I. ¿Qué medidas considera imprescindibles para conseguir la conciliación real en las empresas de nuestro entorno?

Las empresas **competimos globalmente**, independientemente que actuemos a nivel local o global, en un mundo que es un gran crisol de culturas, razas y distintas formas de pensar y de hacer, y solo aquellas empresas que dispongan del mejor talento, de la diversidad de personas (por edad, sexo, culturas, origen, discapacidad...) reflejo de los distintos mercados, y de los empleados más comprometidos serán capaces de ganar la batalla, **una batalla que se torna en la lucha por atraer y retener a los mejores**, independientemente del puesto que ocupen en nuestras organizaciones, pues son las personas lo que realmente nos diferencia a unas de otras, lo que hace que unas mueran y otras sean las ganadoras. Y no es la tecnología, que

se compra o se alquila y está al alcance de todos, sino la disponibilidad de los/las mejores y nuestra capacidad para que se comprometan con la Misión, Visión y Valores de la empresa.

Por otro lado, los **cambios demográficos** y la ya incorporación definitiva de la mujer al mercado de trabajo supone poder contar con el 100% del potencial de talento disponible en nuestra sociedad, con una población más longeva acumuladora de inmensidad de experiencia que, unida a la alta formación y visión global de los jóvenes que se incorporan al mercado laboral, junto con su facilidad para el uso masivo de las nuevas tecnologías que hacen acelerar los negocios como antes nunca habíamos visto, dan a las empresas unas capacidades que, si son capaces de gestionarlas adecuadamente dando respuesta a sus necesidades, deseos irrenunciables e ilusiones (formación, ocio y tiempo libre, cuidados familiares, ...) su potencial para crecer y competir globalmente es inmenso.

Y desde todos esos aspectos surge la **impetuosa necesidad de gestionar la Diversidad de las plantillas y crear planes de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral** para todos y cada uno de los distintos perfiles, planes que implican nuestro compromiso en ser sensibles a sus necesidades y aspiraciones para que ellos se comprometan con nuestra

empresa. Es un compromiso mutuo, sin fisuras, y ambos nos necesitamos con igual fuerza. Aquel que no sepa ver esto y pretenda seguir gestionando su empresa como siempre estará fuera de mercado en el corto o medio plazo, estará firmando su acta de defunción profesional y empresarialmente.

A partir de mi experiencia en ALARES aportando servicios para la Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en múltiples empresas, **todo Plan de Conciliación debe contemplar al menos los siguientes aspectos** aun sabiendo que cada realidad y cada empresa es distinta, pues son medidas transversales que se pueden aplicar independientemente del sector empresarial y características de la plantilla:

1. Atención individualizada:

Por encima de las políticas generales de Conciliación, siempre debe predominar la atención individual a necesidades especiales de cada miembro de la plantilla.

2. Fomento de la Corresponsabilidad:

Las empresas deben colaborar en el tan necesario “cambio cultural relacionado con las identidades de género”. Deben incentivar el uso, por parte del género masculino, de aquellas medidas que les permitan atender las necesidades familiares y/o domésticas. Solo

potenciando la igualdad nos permitirá atraer y disponer del 100% del talento de nuestra plantilla, además de ser una medida Socialmente Responsable con nuestras realidades.

3. Flexibilidad horaria y días de libre disposición:

Esta medida puede tener diferentes escenarios, dependiendo del objetivo que se persiga y de la realidad de cada empresa. Acompañar o recoger a los hijos/as en el colegio, atender los días sin cole, acompañar a un familiar a un especialista o utilizar ese tiempo para formarse o simplemente para su ocio o tiempo libre son solo algunos ejemplos del impacto y necesidad de esta medida.

4. Disponibilidad de servicios de asistencia al empleado/a y a sus familias:

Más del 50% del absentismo viene provocado por problemáticas familiares por lo que ésta es una de las medidas de mayor impacto emocional en la plantilla (*“salario emocional”*) y en la cuenta de resultados de la empresa. La disponibilidad de servicios que faciliten el cuidado de personas (niños, enfermos, padres mayores,...), la asistencia en el hogar, la realización de trámites administrativos y gestiones que imperiosamente tienen que hacerse en horario laboral,... son, entre otras, áreas de actuación que deben estar contempladas en todo Plan de Conciliación. Solo este apar-

tado (según estudio realizado por Alares en empresas clientes que aglutinan a más de 150.000 empleados y 600.000 familiares directos) ha reducido el **absentismo** de media en un 17%, las **bajas laborales** por estrés y ansiedad en un 13%, los **conflictos** en un 64%, ha aumentado el **compromiso** con la empresa (disminución del abandono y retención del talento) en un 18%, y ha contribuido a mejorar la **imagen de marca como empleador** en un 26% de media.

5. Comunicación interna y externa del Plan de Conciliación:

Son muchas las empresas que implementan medidas, más o menos ambiciosas, sin embargo no surten el efecto en la plantilla ni en la cuenta de resultados simplemente porque no ha habido una comunicación continua y permanente adecuada. Igualmente es importante comunicarlo al exterior, pues es un acto de Responsabilidad Social y, según datos de Nielsen 2014, el 93% de los consumidores están dispuestos a comprar a aquellas empresas que apuestan por la RSE e invierten en la sociedad.

2. ¿Son suficientes las medidas aprobadas por la Administración para favorecer la conciliación y garantizar la igualdad de oportunidades?

Hemos asistido a avances legislativos importantes promovidos por la Unión Europea y por España en materia de Igualdad y Diversidad. Sin embargo, las administraciones deben seguir avanzando en crear el entorno adecuado para que las empresas impulsen Planes Estratégicos que atiendan y acojan las diferentes diversidades, y faciliten los Planes de Conciliación adecuados a sus plantillas y a sus realidades, haciendo un especial esfuerzo en las PYMES, pues ellas aglutinan más del 85% de la fuerza laboral de nuestro país.

El impuso definitivo estaría en la implementación de medidas fiscales que incentiven la implantación de dichos planes en las empresas, con deducciones en la cuota a pagar de los importes satisfechos a las plantillas en concepto de servicios facilitados a los empleados/as y sus familias, Ello contribuiría, además, a una mejora general del bienestar, independencia y calidad de vida de nuestra sociedad.

3. ¿Qué deben hacer las empresas que deseen realmente alinearse con una gestión que asegure la conciliación y la igualdad de oportunidades?

Con implicación de la Alta Dirección, las empresas deben adoptar una estrategia firme que evalúe las características de su sector productivo y las del 100% de su plantilla y, tras ello, promover el conjunto de medidas adecuado a su realidad, teniendo en cuenta que la conciliación no se puede asociar solo a la mujer y que ésta no es solo cuestión de horarios.

Ello debe servir para **construir compromisos mutuos empresa-trabajador y trabajador-empresa**, con entornos inclusivos en los que la igualdad de oportunidades y la no discriminación sea entendida y compartida, formando parte del ADN de la organización. La formación de la plantilla en este campo y la comunicación de las medidas son claves para el resultado final.

EPÍLOGO

Amparo Moraleda

Consejero independiente y patrono de la Fundación CEDE



Desde que en 1997 un estudio de la consultora McKinsey lanzase el eslogan “*la guerra por el talento*” se han elaborado muchos índices que intentan medirlo en organizaciones, en países y en economías del mundo. En el *Global Talent Report Competitive Index*(*) España ocupa el puesto treinta y cinco entre ciento tres países. Es sin duda una posición mediocre y preocupante. Pero más allá de las reformas necesarias en nuestro sistema educativo que suscitan siempre estos rankings, ¿no deberíamos también preguntarnos si estamos utilizando al máximo el talento existente en nuestro país? Creo que la respuesta es obvia cuando observamos los retos descritos

(*) Estudio 2015 elaborado por INSEAD, Human Capital Institute de Singapur y Adecco Group.

en este informe de la Fundación CEDE sobre “Diversidad en la gestión directiva”.

Durante veintiún años trabajé en IBM donde la diversidad en la empresa se consideraba una fuente de ventaja competitiva y de creación de valor a largo plazo. Conseguir que la plantilla sea una réplica del mercado en el que opera la empresa es la forma más efectiva de comprender las necesidades cambiantes de sus clientes. Además, a lo largo de mi vida profesional he podido comprobar cómo la promoción de la heterogeneidad de las personas, las ideas, las iniciativas y el fomento del respeto y la confianza dentro de la organización son claves para retener el talento y conseguir su máximo compromiso.

Muchas organizaciones intentan mejorar la diversidad mediante campañas de comunicación interna y programas impulsados desde la organización de Recursos Humanos. No comprenden que se enfrentan a la necesidad de un cambio cultural sólo posible mediante el compromiso y liderazgo sostenido en el tiempo por parte del Consejero Delegado. Es todo el Comité de Dirección y no sólo el director de RRHH quién debe preguntarse *cómo hay que transformar la empresa para convertirla en un entorno inclusivo, fértil y atractivo para el talento diverso*. Es preciso que se identifiquen y derriben todas las barreras que impiden a las mujeres y a otros colectivos minoritarios, desarrollar al máximo su potencial. Son las prácticas de trabajo, las actitudes, los comportamientos directivos y el lenguaje los que desaniman a rendir al máximo en el seno de

un equipo y las creencias, los sesgos y los prejuicios los verdaderos asesinos silentes de la diversidad.

Vivimos en un tiempo empresarial de complejidad creciente. Nos ha tocado liderar ante la coyuntura económica más compleja, más diversa, más dinámica y más interconectada de cuantas hayan existido y los únicos antídotos a nuestro alcance en las organizaciones para adaptarnos con éxito a esta “nueva normalidad” son el compromiso y el talento de TODOS nuestros profesionales.

Decía David Foster Wallace que las personas podemos elegir entre operar desde la inercia, o detenernos a considerar otras posibilidades, otra forma de mirar, de sentir y de decidir. En la primera impera una visión del mundo egocéntrica y en la segunda estamos más abiertos y disponibles para entender lo que les sucede a los demás. Los directivos debemos elegir entender a nuestros profesionales y crear las condiciones de trabajo para que, independientemente de su discapacidad, edad, raza, género, religión u orientación sexual puedan cumplir su sueño profesional.

Cuadernos editados por la Fundación CEDE:



**Integridad del directivo.
Argumentos, reflexiones y dilemas.**
Con el patrocinio de Siemens.



El directivo y las redes sociales.
Con el patrocinio de Fujitsu y e-laCaixa.



**Oportunidades para el directivo en escenarios adversos.
El nuevo tiempo de los liderazgos.**
Con el patrocinio de KPMG.



**Internacionalización empresarial.
Argumentos y estrategias para el directivo.**
Con el patrocinio de Deloitte.



**La energía que precisamos.
Lo que el directivo debe saber sobre el sector energético.**
Con el patrocinio de Gas Natural Fenosa.



**Revolución digital_
Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo.**
Con el patrocinio de Telefónica.

© de los textos

Edición: Fundación CEDE

Diseño gráfico y maquetación: Vanguard Gràfic, SA

Impresión: Vanguard Gràfic, SA

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida por ningún medio sin previa autorización escrita del editor.

La responsabilidad de los textos de esta publicación corresponde exclusivamente a sus autores.



Patrocinado por:



REPSOL