Gestionando la diversidad

Número 13
Abril 2015

Boletín Digital de la División Territorial

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

AEDIPE Aragón – La Rioja

PRESENTACION

Sumario

Presentación 2
Noticias breves 3
Análisis 4
Tendencias 8
Opinión 10
Quién es quién 12
Reflexiones 13

"La unidad es la variedad, y la variedad en la unidad es la ley suprema del universo."
(Isaac Newton)

Saludo del Presidente

Estimados amigos,

Pascual Bernad, *Presidente de AEDIPE Aragón – La Rioja.*

El mundo cambia rápidamente, y el entorno en el que nos movemos experimenta una rápida evolución en la que quizá lo más llamativo sea un paradigma en el que cada vez somos menos parecidos.

El entorno laboral, que recibe la influencia del entorno social y cultural, sigue la estela de éstos y muestra cada vez una mayor diferenciación individual, renunciando a la homogeneidad tradicional y permitiendo espacios cada vez más amplios para la diversidad, incluso fomentando su expresión.

En estas páginas queremos prestar atención a un tema que supone un reto para todo gestor de personas en las organizaciones actuales. Ya no estamos ante un contexto que permita aplicar reglas universales para todos los empleados, como si valores, motivaciones, aspiraciones y actitudes fuesen, o debieran ser, similares.

Se habla de la diversidad como fuente de ideas y de innovación, y es verdad, pero no es sólo eso: diversidad es cómo funciona la realidad, y se trata de gestionarla. Debemos estar preparados para entender y dar respuesta a las diferentes necesidades de cada empleado si queremos sacar el máximo de cada persona.

Pasamos, cada vez más rápidamente, de un mundo rígido a uno flexible, donde se busca la versatilidad, el espacio para nuevos enfoques y la asunción de lo diferente.

Confío en que encontréis en este número de nuestro Boletín Digital ideas que os resulten interesantes y sobre las que poder reflexionar.

Recibid un cordial saludo.

NOTICIAS BREVES

Más anuncios en Infojobs

Aumenta un 25,9% la oferta de empleo publicada en **InfoJobs**, alcanzando en Febrero los 131.641 puestos de trabajo.
Las ofertas de empleo de contratos indefinidos (23,1%) superan a los de duración determinada (21,3%) y otras modalidades contractuales (19%).
También destaca la jornada a tiempo completo que (64,2%) frente a las vacantes a tiempo parcial (16,8%) o las de jornada intensiva (3,7%).

Integración de personas con discapacidad

Empleados voluntarios de **Galp Energia** participan en actividades de integración de personas con discapacidad.
El grupo portugués ha celebrado la tercera jornada anual centrada en la integración social y laboral de las personas con discapacidad.
Con la colaboración de la Fundación Adecco, 370 empleados de Galp Energia han trabajado voluntariamente en equipo junto a 200 personas con discapacidad de entidades como Fundación Aldaba, Grupo 5, Fundación Ande, Centro Ocupacional Valenzana y Grupo Amás.

El papel de los mandos intermedios

Un estudio de **Ricoh Europe** revela que el empleado europeo afirma que sus procedimientos de trabajo están obsoletos. "Si para el 81% de los altos directivos el talento es prioridad, en los segundos y terceros niveles directivos no son capaces de materializar o desplegar una estrategia para potenciar al empleado dentro de la organización", asegura Francisco Puertas, director de Talento y Organización de Accenture Strategy.
Esta carencia está motivada, en opinión de Pilar Jericó, presidenta de Be Up, en que "esos mandos intermedios no tienen el poder de ejecución de los directivos y, por otro lado, se encuentran muy cerca del empleado. El máximo ejecutivo ha de empoderar de verdad a los segundos y terceros niveles y confiar en ellos".

Aplicación móvil para viajes de empresa

La app de **Captio** abre la cámara de fotos del móvil para capturar los tiques de los gastos de comidas, hoteles o taxis de los empleados que viajan en representación de sus empresas, registrando los recibos y automatizando la justificación de gastos.

Humor

ANALISIS

Un valor diferenciador en la empresa

Bárbara Marqués** es **Directora** de la **Fundación San Ezequiel Moreno

Con frecuencia, el ejercicio de la responsabilidad social de una empresa se realiza desde un punto de vista externo –donaciones para proyectos de cooperación al desarrollo o apoyo a equipos locales–, a través de medidas medioambientales o simplemente como herramienta de comunicación, dejando la dimensión interna en un segundo plano.

Y es que muchas empresas se olvidan de su esencia, su mayor valor: LA PERSONA, y descuidan en sus políticas internas el bienestar de sus propios trabajadores. La empresa no podría considerarse responsable socialmente sin tener en cuenta los derechos y las necesidades de sus trabajadores, sin contemplar los diferentes aspectos sociolaborales que implican la relación empresa-trabajador:

Por tanto, la estrategia interna en RS debería centrarse en una gestión laboral y social responsable, sostenible y transparente hacia el interior de la propia empresa, adaptada a las particularidades de sus trabajadores y trabajadoras, indudablemente diversos.

"…la estrategia interna en RS debería centrarse en una gestión laboral y social responsable, sostenible y transparente hacia el interior de la propia empresa…"

La diversidad en el entorno laboral

El incremento de la diversidad dentro de la empresa es el gran cambio social del siglo XXI y, en este contexto, a la dirección de personas en las organizaciones le conviene romper con la noción de que la comunidad de trabajadores constituye una categoría homogénea, indiferenciada. Por el contrario, debemos asumir que las plantillas están compuestas por individuos muy diferentes en usos y costumbres, habilidades personales, así como en diversos factores demográficos, culturales y sociales.

Actualmente una segunda idea se abre camino más allá de la de no discriminación, y es la de que una mayor diversidad en el equipo puede incrementar la efectividad de una empresa para conseguir sus objetivos, contribuir a la mejora continua, aportar

ANALISIS

Un valor diferenciador en la empresa

un mejor acceso a nuevos segmentos del mercado y aumentar la productividad.

La integración de la diversidad es un factor diferenciador en el actual entorno competitivo, que tanto las empresas como las organizaciones no suelen aprovechar y explotar lo suficiente.

La gestión de la diversidad cultural

En el marco de esta nueva heterogeneidad nuestros empresarios van tomando conciencia de que para afrontar los retos de nuestra sociedad actual tan diversa e internacional, la composición de plantillas con personas de diferente origen cultural es un elemento positivo y diferenciador que facilita el éxito en nuevos mercados tanto exteriores como interiores.

Se trata de una riqueza potencial que se puede obviar o, al contrario, estudiar y hacer fructificar, si se consigue pensar no solo en término de resultados económicos, sino de motivación, creatividad e imagen.

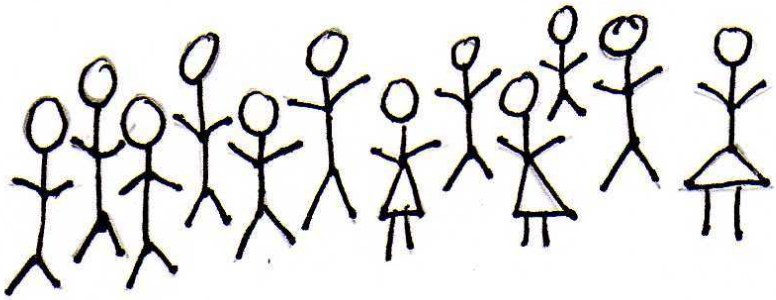
Bajo este prisma, la gestión de la diversidad cultural es claramente algo más que diversidad como tal; es el conjunto de acciones que permite incrementar los beneficios de la presencia de trabajadores y trabajadoras extranjeros, siendo un valor añadido en la política de recursos humanos y responsabilidad social.

La principal complejidad radica en cómo una empresa puede tratar con la diversidad activa y estratégicamente. Para ser más concretos, qué actividades hay que llevar a cabo para implementar efectivamente una estrategia que integre la diversidad como un activo dentro de la propia identidad de la empresa.

"…nuestros empresarios van tomando conciencia de que […] la composición de plantillas con personas de diferente origen cultural es un elemento positivo y diferenciador que facilita el éxito …"

ANALISIS

Un valor diferenciador en la empresa



Competencias interculturales de los nuevos residentes, una riqueza para la internacionalización empresarial

El manejo de competencias y conocimientos vinculados a una doble cultura –la de origen y la española– proveen a los trabajadores y trabajadoras extranjeros de un potencial de desarrollo y éxito para las empresas españolas que desean abrir mercados fuera de España o dirigirse a clientes extranjeros residentes en nuestro país.

En el momento actual de crisis y en un entorno cada vez más competitivo, interconectado y globalizado, la opción de la internacionalización cobra fuerza para las empresas españolas. En este sentido, los países considerados en vías de desarrollo presentan alternativas muy interesantes de comercialización y distribución de productos, de ejecución de obra pública y de partenariado comercial. La internacionalización hacia estos países permite además, desde un enfoque de codesarrollo, ejercitar una novedosa línea vinculada a la responsabilidad social.

…todavía son pocas las empresas que se han dado cuenta del enorme potencial de estos nuevos consumidores".

Por otro lado, el colectivo inmigrante, con sus particularidades y necesidades específicas, constituye un interesante mercado en crecimiento al que dirigirse. Sin embargo, todavía son pocas las empresas que se han dado cuenta del enorme potencial de estos nuevos consumidores.

Ofertas para llamar al extranjero, transferencias bancarias internacionales, vuelos a destinos poco frecuentes o alimentos de origen exótico... son sólo algunos de los productos y servicios que en la última década han visto incrementada su demanda gracias a la llegada de personas procedentes de otros países.

ANALISIS

Un valor diferenciador en la empresa

El aumento de la diversificación de las necesidades de los consumidores requiere estrategias de fidelización novedosas y adecuación en los productos, servicios y procesos. La forma de aproximación, las estrategias de marketing y comercialización, el tipo de producto será diferente en función del origen cultural, social o religioso. A una empresa que desee llegar a algún colectivo de extranjeros residentes en España no le basta con continuar con su política convencional con pequeños guiños idiomáticos. No se trata sólo del idioma. Es necesario conocer también el lenguaje, los giros, las costumbres, las creencias, las particularidades históricas y/o socioculturales...

¡Y qué mejor que una plantilla variada bien gestionada en su diversidad cultural para posicionarse de forma diferenciada y preferente frente a los competidores!

"¡Y qué mejor que una plantilla variada bien gestionada en su diversidad cultural para posicionarse de forma diferenciada y preferente frente a los competidores!"

Desde sus programas de gestión de la diversidad y codesarrollo, la Fundación San Ezequiel Moreno trabaja estos temas y aporta claves para las empresas interesadas en potenciar su riqueza intercultural. Las charlas y los talleres de gestión activa de la diversidad cultural para empresarios, los seminarios de comunicación intercultural para trabajadores, el I Salón Empresarial para el Codesarrollo o la participación en el Charter de la Diversidad son algunos ejemplos de ello. Para más información puede consultar nuestra página web:
www.fundacionsanezequiel.org

TENDENCIAS

Un extra de motivación

***Jesús Arnal** es*
Gerente del Grupo SIFU
en Aragón

En los procesos de selección que se hacen habitualmente en cualquier empresa, los expertos en captación de talento tienen como objetivo dar con el perfil idóneo para cada vacante, estableciendo una serie de requisitos basados, principalmente, en la formación o la experiencia laboral.

Nadie parece dudar de que ésta sea la manera idónea para contar con 'los mejores' dentro de una plantilla, pero ¿qué pasa si en vez de seleccionar el mejor perfil escogemos a la mejor persona?

Esto es precisamente lo que hacemos en Grupo SIFU cuando escogemos a nuestros trabajadores con discapacidad para realizar servicios de Limpieza, Medio Ambientales o Auxiliares. Son personas profesionales, competitivas y con ganas de demostrar que pueden hacer su trabajo igual o mejor que cualquier otro empleado. Y es que tienen un extra de motivación por haber encontrado un empleo a pesar de una doble dificultad: la crisis y su propia discapacidad.

Además, el hecho de contar con un profesional de estas características en la empresa hace que el resto de la organización esté más sensibilizado, pero también más motivado, pues numerosos estudios apuntan a que la apuesta por la inserción laboral del colectivo ayuda a mejorar el clima laboral e incluso la productividad colectiva.

"…el hecho de contar con un profesional de estas características en la empresa hace que el resto de la organización esté más sensibilizado, pero también más motivado…"

Dar oportunidades a una persona que a pesar de las limitaciones, es capaz de superarse y ser igualmente productiva, es una acción de valor social pero también de valor empresarial, porque supone un beneficio tanto para la sociedad como para el buen funcionamiento estructural y económico de las compañías.

Nuestro Centro Especial de Empleo lleva 15 años trabajando en Aragón para que marcas de diferentes sectores, tanto públicas como privadas, dejen a un lado los miedos y prejuicios hacia este colectivo y decidan apostar por la inserción laboral de profesionales con diversidad funcional.

TENDENCIAS

Un extra de motivación

En los inicios, el hecho de ofrecer servicios desarrollamos por este tipo de personas supuso un todo un reto, pues debíamos demostrar desde el primer día que éramos capaces de prestar facility services que estuviesen a la altura, cuando al resto de empresas de externalización ya se les presuponía.

Sin embargo, esta tendencia está cambiando gracias a que la población, hoy en día, está mucho más cerca de la discapacidad, y las empresas entienden que podemos prestar un servicio basado en la excelencia y con las máximas garantías de calidad (poseemos las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y SA 8000 sobre RSC), gracias a profesionales bien preparados independientemente de que tengan algún tipo de discapacidad.

Hoy cada vez son más los que se suman a este tipo de contratación y son más los empleados de Grupo SIFU con discapacidad física, psíquica, mental o sensorial que tenemos trabajando a pleno rendimiento en casa del cliente. Creemos que la clave de nuestro éxito reside en el proceso de capacitación que llevamos a cabo cuando incorporamos a un nuevo trabajador/a. Mediante la política de entrada, le garantizamos todas las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo. Seguimos un plan de formación, al que le damos suma importancia, para desarrollar sus habilidades y poder ofrecer un servicio de máxima calidad. De esta manera, le ayudamos a convertirse en un especialista y le ofrecemos la oportunidad de llegar a tener una carrera profesional dentro de la empresa. Finalmente estimulamos y reconocemos a los trabajadores que se esfuerzan por adquirir más conocimientos, habilidades y destrezas, que se traduzcan en el mejor desempeño de sus tareas, a través de un Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera transparente.

"Hoy cada vez son más los que se suman a este tipo de contratación…"

Este debería ser el modelo que establecieran nuestras empresas de hoy y de mañana, porque contar con un capital humano motivado y productivo, así como formado dentro de la propia compañía, es la clave para conseguir sacar adelante tanto en los objetivos empresariales como en los laborales y en aquellos que repercuten en la sociedad en general.

OPINION

La diversidad en los RH como fuente de innovación

Alicia Sánchez** es Directora de Comunicación y Recursos Humanos de **Altran España

El nuevo contexto socio-económico está expandiendo a las empresas una nueva realidad que deberá ser abordada próximamente desde sus departamentos de Recursos Humanos.

El aumento de la edad de jubilación va a hacer coincidir hasta cuatro generaciones diferentes en un mismo ámbito de trabajo. Eso, unido a la gran brecha tecnológica existente entre los trabajadores más maduros y los jóvenes "nativos digitales", va a suponer un gran reto para las empresas.

Existe la creencia generalizada de que cuanto más años de experiencia laboral se tienen, baja el nivel de empleabilidad. Y más en la actualidad, donde la mayoría de puestos de trabajo requieren de una constante actualización tecnológica.

Este hecho, unido a que las condiciones laborales adquiridas por los trabajadores mayores de 55 años son mejores, han hecho surgir nuevos conceptos como el "edadismo", la discriminación hacia las personas por el simple hecho de ser mayores, de las que se prescinde muchas veces sin pararse a analizar su talento, sus conocimientos o la valía profesional que puede seguir aportando a la empresa.

En el otro extremo tenemos a los más jóvenes, la generación mejor preparada de nuestra historia, que han podido educarse en buenas universidades, que manejan las nuevas tecnologías de la información desde la cuna, que tienen gran facilidad para acceder a través de ellas al conocimiento y aprenderlo por ellos mismos, que han salido al extranjero, que saben idiomas, y que, además, tienen las ganas y el deseo de hacer cosas.

Unos jóvenes que, por el contrario, se sienten frustrados porque su talento y sus conocimientos no son aprovechados por la empresa, viéndose realizar tareas muy por debajo de su cualificación, mientras personas menos preparadas para ello las realizan de una manera menos eficaz de lo que ellos podrían pro-

"El aumento de la edad de jubilación va a hacer coincidir hasta cuatro generaciones diferentes en un mismo ámbito de trabajo".

OPINION

La diversidad en los RH como fuente de innovación

poner.

Las empresas no pueden permitirse prescindir de todo el know-how y bagaje adquirido por sus trabajadores más veteranos, ni tampoco desaprovechar el talento y empuje de los más jóvenes, a los que habríamos engañado si, después de todos los recursos dedicados a su formación y los mensajes de que el futuro es suyo, los condenamos a no destacar en puestos de tercera fila.

Las empresas que sepan gestionar su conocimiento y talento, equilibrando y complementando la iniciativa y empuje de los jóvenes con la serenidad y perspectiva de los más mayores, serán las que cuenten con una clara ventaja competitiva. Debemos aprender, como sociedad, a estimar el gran valor que la experiencia aporta y perder el miedo a responsabilizar a los jóvenes.

Las empresas deben, por tanto, aprender a respetar y a gestionar la diversidad de la manera más adecuada a su organización, sobre la premisa cierta de que el factor diferencial está en las personas y no en su edad, sexo o formación. Todos somos diferentes y no hay mejor fórmula de innovación y progreso para una empresa que la adecuada conjunción y complementariedad de su diversidad.

La homogeneidad produce hastío y anquilosamiento. De ahí deriva la gran responsabilidad que los departamentos de Recursos Humanos tenemos en las empresas, la de dotarla de los mejores equipos, diversos y complementarios, haciéndola caminar hacia el futuro.

"...el factor diferencial está en las personas y no en su edad, sexo o formación".

Alicia es colaboradora de la web **www.rrhhpress.com**

QUIEN ES QUIEN

Nos acercamos a nuestros Asociados

Alberto Pérez Lorente *es* ***Coach Profesional*** *en Dirección de Personas y Responsable de Desarrollo de Personas en* ***ACTIO, Procesos & Tecnología.***

Conocemos a… Alberto Pérez	
Áreas de interés laboral	Desarrollo de Personas: acompañamiento, capacitación y entrenamiento de Personas para lograr su máximo desempeño y bienestar. Desarrollo y cambio organizacional.
Aficiones para el tiempo libre	Una buena lectura, disfrutar de la familia (de mis tres mujeres), largos paseos y sobre todo permitirme algún rato de….no hacer nada (todo un lujo).
Lo mejor y lo peor del día a día en RRHH	Lo mejor es que te permite trabajar con lo "mejor" de las personas, su potencial y talento… Lo peor, quizás, es el tiempo natural que se necesita para realizar cambios transformadores, todavía más si son colectivos.
Un libro	"El Principito se pone la corbata" de Borja Vilaseca. Siempre cuento que fue el que realmente me hizo "click", en mi cambio personal y profesional. Es muy sencillo, pero lo tiene todo, y ¿si fuéramos capaces de llevarlo a cabo en muchas empresas…?
Una película	Fue un regalo que hizo una muy buena amiga y vaya regalo: "El guerrero pacífico".
Un viaje	Sin dudarlo, cualquier cala o rincón de la isla de Menorca.
Un consejo vital	Uf, como suena de trascendental… Yo te diría: "disfruta de todo lo que hagas y haz lo que esté en tu mano para que así sea".

REFLEXIONES

Diferentes desde la escuela

La diversidad es la base de todo grupo humano. Nuestra biología, unida a la experiencia vital de cada uno, nos hace únicos, es decir, la máxima expresión del opuesto a la uniformidad.

Miguel Egido *es miembro del Consejo Editorial Nacional de AEDIPE y Secretario de la Junta Territorial de Aragón y La Rioja.*

Desde que nacemos, somos educados para seguir unas pautas, las del grupo al pertenecemos, y esto se imprime en lo más profundo de nuestra psique. Pero algunos individuos consiguen romper esa inercia y expresar su individualidad por medio de la diferencia que, a veces, puede ser muy creativa, y que es la base de la innovación.

"Nuestra biología, unida a la experiencia vital de cada uno, nos hace únicos".

Tradicionalmente, nuestro sistema educativo, heredero de la revolución industrial, ha grabado en nuestros cerebros la necesidad de cumplir con unos objetivos y ofrecer unos resultados específicos, siempre dentro de un marco preestablecido que ofrece poco margen a la diferencia. Hoy, el propio sistema se ha dado cuenta de la necesidad de no tratar igual a quienes no son iguales, como base de un desarrollo mucho más fructífero y satisfactorio.

"…la necesidad de no tratar igual a quienes no son iguales, como base de un desarrollo mucho más fructífero y satisfactorio".

Así, el sistema educativo emprende estos cambios, y una nueva perspectiva invadirá dentro de poco tiempo nuestro entorno laboral, consecuencia de la entrada de nuevas generaciones que hoy crecen donde la diferencia es la normalidad.

Las entidades se beneficiarán enormemente de este cambio, si son capaces de aceptarlo y asumirlo. El paso de una concepción tradicional a un enfoque mucho más flexible hará posible aprovechar mejor los recursos humanos, incrementar la motivación y reducir el estrés, poner en comunión las aspiraciones del empleado y del empleador, acceder a nuevas formas de trabajo y ganar en eficiencia…

Pretender que todos se comporten igual es absurdo. Si estimulamos la diferencia, es probable que los resultados nos sorprendan.

AEDIPE Aragón – La Rioja

Puede remitir sus preguntas, comentarios o sugerencias sobre el boletín digital a esta dirección de correo electrónico:

comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es

www.aedipe.es