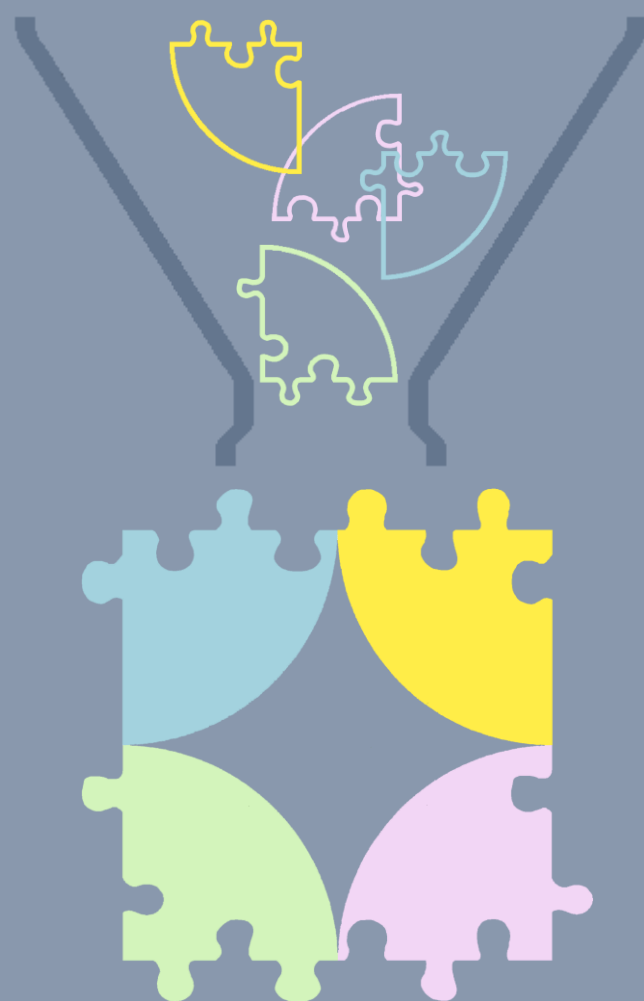


Manual para la implantación de Planes de Gestión de Diversidad en Pymes, Micropymes



Redacción:

Inés Bravo González

Equipo de Redacción:

Roberto Suárez Santos

Arancha Díez de Juanes

José María Álvaro Villar Partner

Emilio Gallego Zuazo

Equipo Técnico y de Coordinación:

Beatriz Cecilia Ruiz

Edita:

Federación Española de Hostelería

Octubre de 2011

Índice

Presentación	2
La Diversidad vista por las empresas	3
Diversidad en Pymes, Micropymes y Autónomos	4
¿Qué queremos decir con la palabra Diversidad?	4
¿Cómo se manifiesta la Diversidad en la empresa?	5
¿Para qué gestionar la diversidad?	6
¿Qué puede aportarme como pyme, micropyme o autónomo?	7
¿En qué consiste gestionar la Diversidad? ¿Qué he de hacer diferente?	9
Plan de Gestión de la Diversidad en Pymes, Micropymes y Autónomos	11
<i>¿Cómo diseñar e implantar un Plan de Gestión Activa de la Diversidad?</i>	<i>11</i>
La Diversidad en el día a día	12
Incorporación de la persona a la empresa	14
Conseguir las personas idóneas	14
<i>Definir el perfil del puesto</i>	<i>15</i>
<i>Reclutamiento</i>	<i>16</i>
<i>Entrevista personal</i>	<i>17</i>
Llegó el primer día	17
<i>Aspectos clave para una acogida exitosa</i>	<i>17</i>
<i>El manual de acogida</i>	<i>18</i>
El día a día en la Gestión de la Diversidad	20
Comunicación en equipos diversos	20
<i>¿Para qué nos comunicamos?</i>	<i>20</i>
<i>Proceso de comunicación</i>	<i>21</i>
<i>Elementos que configuran el proceso de comunicación</i>	<i>21</i>
<i>Los actores de la comunicación: Emisor - Receptor</i>	<i>23</i>
<i>Comunicar en Equipos Diversos</i>	<i>25</i>
Pautas para la comunicación efectiva en equipos diversos	25
Cuando surgen los problema. Diversidad y conflicto	28
Pautas para gestionar conflictos en equipos diversos	29
Conseguir lo mejor de cada uno	32

Presentación



En el panorama productivo actual contamos con una fuerte presencia de sectores constituidos, mayoritariamente, por estructuras empresariales muy sencillas y que al mismo tiempo cuentan con unos equipos de trabajo con fuertes grados de Diversidad. Entre estos sectores se encuentra el hostelero, en el que cerca del 90% de las empresas son pymes y el 96% cuenta con menos de 10 empleados.

En definitiva, se trata de estructuras empresariales que, muy a menudo, no cuentan con una división departamental y que, en consecuencia, no disponen de departamentos que asuman proyectos de RSE y en concreto de Gestión de Diversidad. Necesitan, por tanto, proyectos globales que les faciliten la realización de actividades comunes en materia de RSE para poder contrarrestar la dificultad que las estructuras pequeñas tienen para realizar este tipo de acciones logrando con ello una verdadera repercusión social.

Por ello, la Federación Española de Hostelería, ha desarrollado un largo recorrido de proyectos y acciones para facilitar a la dirección de las pymes gestionar la diversidad de la forma más adecuada. Desde FEHR se considera necesario y eficiente unir, los conocimientos adquiridos por nuestra entidad en materia de Gestión de Diversidad, a las experiencias de otras organizaciones para elaborar este *Manual para la Implantación de Planes de Gestión de Diversidad en Pymes y Micropymes* con la financiación de la Secretaria de Estado de Empleo del Ministerio de Trabajo e Inmigración (Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas).

Esta publicación de ha podido realizar gracias a la colaboración de pequeñas y grandes empresas que nos han trasladado sus experiencias cotidianas; entidades sociales, como Fundación ONCE, que han aportado sus conocimientos en materia de diversidad; así como trabajadores y trabajadoras nos han mostrado su punto de vista. Queremos destacar de forma particular la colaboración de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) para conseguir que esta sea una herramienta de utilidad para las Pymes, Micropymes y Autónomos.

Emilio Gallego Zuazo
Secretario General de FEHR

La Diversidad vista por las empresas

Cada vez más, las personas que gestionan las pequeñas empresas son conscientes de la importancia de adaptar sus negocios a su entorno y, en consecuencia, entienden la diversidad como parte de su realidad empresarial. Dado que el presente manual está destinado a facilitar la Gestión de la Diversidad en pymes, micropymes y autónomos, es importante comenzar con la visión de la diversidad que tienen algunas de las personas que integran estas estructuras empresariales y para ello se ha contado con los testimonios de estos empresarios y empresarias así como de trabajadores y trabajadoras de pequeñas empresas.

[Visualizar testimonios](#)



José Luís Yzuel (Empresario)
Presidente de Restaurantes Horeca Zaragoza



Pilar Carbonell (Empresaria)
Presidenta de la Asociación Empresarial de Restauración de Mallorca



Julián Duque (Empresario)
Miembro de la Junta Directiva de la Agrupación Industrial de Hosteleros Segovianos

Diversidad en Pymes, Micropymes y Autónomos

La diversidad es una constante en nuestro día a día, la gestionamos continuamente en nuestras relaciones familiares, con las amistades y en la empresa. La sociedad en la que vivimos es cada vez más rica y diferente en todos los ámbitos de la vida y la empresa es solo un reflejo de ello. La diversidad es un fenómeno inevitable e ineludible, que queremos ayudar a gestionar de manera inteligente.

¿Qué queremos decir con la palabra Diversidad?

La palabra diversidad, intuitivamente nos lleva a pensar en diferencia y variedad. Así, al hablar de diversidad, de modo inmediato, pensamos en las manifestaciones visibles de nuestras diferencias como personas, por ejemplo: edad, género, rasgos físicos, idioma, religión o algunas discapacidades para realizar una actividad concreta. Estamos menos acostumbrados a entender la diversidad en términos de diferencias que no son perceptibles “a primera vista” como son: experiencia profesional y personal, valores, creencias, modos de pensar, modos de sentir, capacidades, conocimientos, actitudes,... Estos son aspectos que, en definitiva, determinan el comportamiento y el desempeño de las personas en su puesto de trabajo.



En adelante, cuando hablemos de diversidad nos referiremos a todo el conjunto de peculiaridades que nos diferencian a unas personas de otras. En el caso de la empresa: conjunto de diferencias visibles e “invisibles” que nos encontramos en el mundo de la empresa.

Todos y cada uno somos únicos y diversos de los demás.

¿Cómo se manifiesta la Diversidad en la empresa?

Hay ciertos aspectos que podemos observar con la presencia de equipos heterogéneos en un mismo entorno de trabajo, entre otros:

- **Modo de afrontar la tarea.** Por ejemplo, Unas personas prefieren realizar varias tareas en paralelo y otras prefieren hacer una tarea y una vez acabada, comenzar con la siguiente.
- **Jornadas laborales e idea de puntualidad.** Pueden variar en distintos países, por lo que a algunas personas puede costarles adaptarse. Llegar 10 ó 15 minutos más tarde al trabajo es impuntualidad y puede considerarse una falta de respeto al tiempo del otro. Sin embargo, hay culturas que no lo entienden así.
- **Modo de entender las relaciones jerárquicas y las relaciones en el equipo de trabajo.** La idea de autoridad puede cambiar de unas personas a otras y de unas culturas a otras, así se sentirá más o menos confianza para expresar opiniones relativas a temas de trabajo y pondrá más o menos distancia entre niveles jerárquicos.
El propio concepto de Equipo de Trabajo varía desde el hábito al trabajo individualista a la facilidad para integrarse en la dinámica de trabajo con otros compañeros, con clientes y proveedores.
- **Concepto del espacio personal,** es decir, como se valora la distancia entre las personas en el entorno de trabajo. Afecta, por ejemplo, al grado de acercamiento o contacto físico que una persona considera respetuoso.
- Hábitos de **Comunicación** interpersonal.
 - ➔ La cultura afecta en gran medida a los modos “aceptados” de comunicación en un amplio espectro de cuestiones cotidianas. Por ejemplo: referirnos a “tú”, usted, don, doctor, señor, chico, maestro,....

puede resultar apropiado en unos contextos o inadecuado e incluso, molesto en otros.

- ➔ Aspectos de la comunicación no verbal, como un fuerte volumen de voz o mirar directamente a los ojos, puede ser entendido de diferentes modos según diferentes orígenes. Mirar directamente a los ojos puede considerarse una afrenta o una muestra de sinceridad y transparencia.
- ➔ Las discapacidades sensoriales de habla, audición o vista incorporan al entorno de trabajo diferentes formas de comunicación.
- ➔ Existen diferentes modos de expresar los sentimientos, como el dolor, la rabia, la indignación, el miedo, la sorpresa, el enfado.
- ➔ El sentido del humor, el sentido del ridículo, la idea de “dignidad” varían de una cultura a otra y de un colectivo a otro y pueden ser fuente de malentendido y llegar a provocar conflictos en el entorno laboral. Por ejemplo, personas creyentes pueden no aceptar ciertas bromas sobre su religión o determinados “chistes”.

¿Para qué gestionar la diversidad?

Para conseguir los beneficios que ya están consiguiendo otros.

Queremos contarles una historia real:

¿Qué país dominaba la industria de la relojería en 1968? Es una respuesta bien conocida por todos, Suiza.

La industria suiza disfrutaba de un elevado prestigio en el sector, tenían el 68% del mercado mundial y más del 80% de las ganancias. Sin embargo, diez años más tarde su mercado disminuyó a menos del 10%.

¿Qué país dominaba el mercado de los relojes en los años 80 del siglo XX? También esta es una respuesta conocida por todos, Japón.

¿Qué ocurrió? ¿Cómo se produjo este cambio? ¿Cómo pudieron los suizos perder el liderazgo tan drásticamente?

La respuesta es muy simple: debido a un cambio de paradigma, a una innovación que muchos lucimos en nuestra muñeca: los relojes de cuarzo.

Es una idea brillante, son relojes exactos, a pilas...y ¿quién la inventó? Saben la respuesta. Fue inventado por unos creadores suizos. Cuando presentaron la idea a las diferentes empresas fue rechazada. Directivos y propietarios de empresas consideraron que un reloj que no tenía engranajes, ni cojinetes.. no era el reloj del futuro.

Tan confiados estaban en su “verdad” que ni siquiera protegieron la idea. Ese mismo año, los investigadores que habían desarrollado la idea, exhibieron el reloj en el Congreso Anual de Relojeros. Texas Instrument de América y Seiko de Japón lo compraron.

Los responsables de empresa suizos tenían unas ideas prefijadas que les llevaron a rechazar aquello que no se ajusta, aquello a lo que no estaban acostumbrados. Es algo común a la mayoría de las personas rechazar o no prestar la suficiente atención a aquello que no se corresponde con nuestras expectativas y con lo conocido. Así, cuando en nuestro contexto aparecen nuevas realidades puede ocurrirnos que:

- Las dejamos pasar
- Atendemos y las convertimos en una oportunidad competitiva.

Muchos empresarios y empresarias ya han tomado conciencia de que **la diversidad además de ineludible, es una Oportunidad.**

¿Qué puede aportarme como pyme, micropyme o autónomo?

Algunos empresarios y empresarias de pymes, micropymes o autónomos que ya gestionan la diversidad de una forma activa nos dicen que les ayuda a lograr rentabilidad y ventaja competitiva ya que:

- Amplía el **mercado de trabajo** al que se puede acceder para encontrar las personas con los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para desempeñar el puesto de trabajo.
- Permite **acceder a mercados más amplios y a una clientela diversificada.** Contar en la plantilla con personas de diferentes

procedencias y entornos acerca más clientes potenciales y nos visualiza como empresa a más colectivos.

- En este sentido, creemos interesante saber que el 20% ¹ de las familias españolas cuenta con una persona con discapacidad en su seno.
- Contar con personas de un colectivo determinado (Ej.: mujeres, jóvenes, homosexuales,...) nos ayuda a conocer las necesidades y características de ese mercado potencial y poder ajustar nuestra oferta de productos y servicios atrayendo a dicho colectivo.
- Los clientes (personas) suelen moverse por afinidades y conexiones con su propio grupo cultural, por lo que se van a sentir más atraídos por empresas “diversas”.
- Mejora el ambiente y clima laboral, aumentando los niveles de motivación de toda la plantilla, fomentando el compromiso y asunción de responsabilidad del personal.
- Se genera una relación de compromiso mutuo con la organización que lleva a disminuir los índices de absentismo y de rotación.
- Fomenta la creatividad y la innovación fortaleciendo la capacidad de las pymes, micropymes y negocios autónomos para desarrollar nuevos productos, servicios y estrategias de mercado. Esto contribuye a responder de modo más efectivo a las situaciones actuales y futuras del mercado.
- Reducción de los gastos laborales por la contratación de personas con discapacidad y la posibilidad de acceder a concursos y licitaciones de la Administración Pública.
- Mejora de la imagen y reputación de la empresa respecto al personal interno, clientes y sociedad en general.
- Cumplimiento de la Legislación y creación de entornos de No Discriminación generando oportunidades para grupos desfavorecidos, contribuyendo a aplicar la Responsabilidad Social Corporativa desde el estrato de pymes, micropymes y autónomos.

¹ Encuesta del INE sobre Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD 2008)

¿En qué consiste gestionar la Diversidad? ¿Qué he de hacer diferente?

Vamos a conocer la fábula del elefante y la jirafa para encontrar la respuesta a esta pregunta:

En una pequeña comunidad a las afueras, una jirafa había construido una nueva casa para su familia. Era una casa ideal para jirafas, con una entrada y unos techos altísimos.

Las altas ventanas aseguraban el máximo de luz y buenas vistas a la vez que protegían la privacidad de la familia. Los vestíbulos estrechos ahorraban un espacio importante sin comprometer la comodidad. Estaba tan bien hecha que le concedieron el Premio Nacional de Jirafas a la Casa del Año. Sus propietarios estaban muy orgullosos.

Un día, la jirafa estaba trabajando en su moderno taller de carpintería situado en el sótano y miró por la ventana. Bajando por la calle iba un elefante. “Yo le conozco”, pensó. “Trabajamos juntos en el comité de la Asociación de Madres y Padres. Me pareció un trabajador excelente. Voy a preguntarle si quiere ver mi nuevo taller. Quizá incluso podamos trabajar juntos en algún proyecto.” Así pues, la jirafa asomó la cabeza por la ventana e invitó a entrar al elefante.

El elefante estaba encantado: él también había disfrutado el trabajar con la jirafa y estaba deseando conocerle mejor. Además, había oído hablar de la carpintería y quería verla. Así que se acercó a la puerta del sótano y esperó a que se abriera.

“Pasa, pasa”, dijo la jirafa. Pero inmediatamente se encontraron con un problema: la cabeza del elefante cabía por la puerta, pero no había manera de que su cuerpo entrara.

“Menos mal que hicimos esta puerta extensible para poder meter mejor el equipo y los materiales en la carpintería” dijo la jirafa. “Dame un minuto mientras soluciono este problemilla”. La jirafa quitó algunos cerrojos, aflojó las bisagras y retiró los paneles. El elefante pudo pasar.

Poco después, ambos se encontraban felizmente intercambiando anécdotas de su trabajo cuando, de repente, la mujer de la jirafa metió la cabeza por las escaleras del sótano y llamó a su marido: “¡Al teléfono cariño! Es tu jefe”. “Mejor subo y lo cojo en el cuarto de estar”, dijo la jirafa al elefante. “Por favor, ponte cómodo, esto puede que me lleve un rato”.

El elefante miró a su alrededor. Vio una pieza todavía sin acabar sobre el torno de la esquina más alejada y decidió examinarla más detenidamente. Pero, según se movió hacia la entrada de la tienda, oyó un crujido que no auguraba nada bueno. Retrocedió y, rascándose la cabeza, pensó: “Quizás deba subir donde está la jirafa”. Pero, según comenzó a subir las escaleras, oyó como éstas empezaban a resquebrajarse. Bajó de un salto y se cayó contra la pared. ¡La pared también se desmoronaba! Mientras estaba allí sentado, despeinado y consternado, la jirafa bajó por las escaleras.

“Pero... ¿qué está pasando aquí?” preguntó la jirafa asombrada. “Estaba intentando ponerme cómodo”, contestó el elefante.

La jirafa miró alrededor. “¡Ah! ya veo cuál es el problema. La entrada es demasiado estrecha. Tendremos que hacerte más delgado. Hay un gimnasio aquí cerca que ofrece clases de aeróbic. Si te apuntas, podríamos conseguir que bajaras de talla.”

“Es posible...” murmuró el elefante, no muy convencido.

“Y las escaleras son demasiado débiles para soportar tu peso” continuó diciendo la jirafa. “Si te apuntaras a unas clases nocturnas de ballet, estoy seguro de que eso ayudaría a que bajaras de peso. Realmente espero que lo consigas. Me encantaría tenerte aquí.”

“Quizás”, dijo el elefante. “Pero, para serte sincero, no estoy muy seguro de que una casa diseñada por y para una jirafa pueda servir en algún momento para un elefante. Al menos, no hasta que se produzcan algunos cambios importantes”².

El reto es: ¿Cómo construir un espacio empresarial donde la diferencia se rentabilice de forma que los trabajadores y las trabajadoras se sientan comprometidos profesionalmente y se logren mejores resultados?

El empresario o la empresaria de la pyme, micropyme y autónomo se mueve en un entorno diverso y ya está gestionando la diversidad. Lo que ocurre, es que lo hace de forma asistemática y en ocasiones, no tiene recursos personales ni herramientas que le ayuden a ponerla en valor y hacerla rentable.

Convertir la Diversidad en oportunidad competitiva.

² De R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5.)

En la Gestión Activa de la Diversidad (En adelante GAD) en la pymes, micropymes y autónomos podemos diferenciar dos dimensiones:

- Plan de Gestión de la Diversidad.
- La Gestión de la Diversidad en el día a día.

Plan de Gestión de la Diversidad en Pymes, Micropymes y Autónomos

Un Plan de Gestión de la Diversidad es una metodología sencilla y útil para hacer de la diversidad un elemento rentable de tu empresa.

¿Cómo diseñar e implantar un Plan de Gestión Activa de la Diversidad?

1. Dedicar un tiempo a mirar tu plan de negocio desde el prisma de la Gestión Activa de la Diversidad. Realiza tu propio autodiagnóstico:

¿Qué diversidad necesita mi empresa?

- Observa y describe cómo está compuesta tu plantilla (edad, sexo, tipos de discapacidad, origen étnico, formación, puestos de trabajo que desempeñan, etc.).
 - Analiza cómo esta diversidad influye y ayuda al logro de tus objetivos empresariales.
 - Determina si ésta es la diversidad que su negocio necesita para tu estrategia empresarial.
2. Decide el enfoque y planifica las actividades que deseas realizar para gestionar y/o promover la diversidad existente y/o futura.
 3. Define una planificación anual, trimestral y/o mensual de actividades GAD e intégralas en el Plan de Empresa de forma transversal.
 - Es importante que la GAD no se quede en un conjunto de actividades inconexas sino que ha de ser un referente en el modo de conducirse que impregne la cultura organizativa.
 - Algunas actividades a llevar a cabo estarán en la línea de:

- Desarrollo y mejora de hábitos de comunicación interpersonal.
 - Acciones de Conciliación
 - Formación en igualdad u otros.
 - Otros.
- ➔ Puedes contar con asesoramiento externo para aquellos casos en que no sabes qué o cómo hacerlo. Entidades como la Fundación ONCE cuentan con equipos de expertos que, gratuitamente, aconsejan y ayudan a reclutar, seleccionar y realizar la integración de personas con discapacidad. Además, preparan y forman al entorno para acoger y optimizar la integración de la persona en la plantilla.
4. Comunica a nivel interno y externo tu proyecto de GAD.
- ➔ Comunicación Externa: El compromiso de una pyme, micropyme y autónomo con la diversidad es un **activo de la empresa**. Es importante que sea conocida por los clientes y otros grupos de interés como proveedores, administraciones públicas, etc.
 - ➔ Cuida los aspectos éticos de la comunicación (carteles, calendarios, etc.) en el negocio. De este modo, se puede exponer y mostrar la Gestión de la Diversidad como un valor diferencial.
 - ➔ Comunica internamente a toda la plantilla lo que quieres hacer.
5. Construye el Plan de forma participativa.
- ➔ Pregunta a tu plantilla qué les motiva y ofrece la oportunidad de opinar, aportar y participar no sólo en la ejecución sino también en el diseño y planificación de actividades.
6. Evalúa y haz seguimiento. Identifica indicadores, observa, anota y evalúa en qué grado se está cumpliendo el Plan previsto y los efectos resultantes.

La Diversidad en el día a día

Gestionar la Diversidad en el día a día, significa gestionar personas únicas y genuinas que forman equipos heterogéneos. Por tanto, un empresario/a que dirige desde un verdadero liderazgo, que dedica tiempo a conocer a su personal, que busca identificar qué motiva especialmente a cada persona de su equipo, que se interesa por conocer cuáles son sus dificultades y sus anhelos

profesionales, que cada día piensa cómo crear las condiciones para hacer que cada uno de sus colaboradores pueda expresar su potencial y desarrollar su trabajo lo mejor posible, está gestionando activamente la diversidad.

La GAD no requiere aplicar técnicas sofisticadas diferentes a las que ya usamos para gestionar equipos de trabajo, sino que requiere poner mayor atención en los procesos de gestión de recursos humanos, en la comunicación en la empresa, en la prevención y gestión de conflictos e integrar actividades de conciliación que favorecen y motivan a todos los colectivos de trabajadores y trabajadoras en general.

La única diferencia consiste en que, conforme el equipo es más heterogéneo supone mayor esfuerzo para comprender realidades diferentes y el empresario o la empresaria ha de poner en juego capacidades personales como la aceptación, la creatividad, flexibilidad, comunicación flexible y abierta, imaginación para dar respuesta a situaciones diferentes a las vividas habitualmente,....

Y ahora te queremos preguntar:

¿Son estas las mismas capacidades que se están requiriendo para afrontar los retos de los nuevos mercados? ¿Me servirá la Gestión de la Diversidad, además como un reto de desarrollo personal de mi liderazgo? ¿Será la Gestión Activa de la Diversidad un desafío y el camino para mejorar la gestión de las personas en las pymes, micropymes y negocios de autónomos?

Incorporación de la persona a la empresa

Conseguir las personas idóneas

¿Qué personas necesita mi negocio para tener éxito?

Todas las empresas realizan procesos de reclutamiento y selección con el objetivo de encontrar y contratar a las personas que el negocio necesita para lograr éxito.

En este aspecto, aplicar una Gestión Activa de la Diversidad supone que vamos a acceder a más mercados y tendremos mayores posibilidades de encontrar a la persona con las competencias profesionales que necesita nuestro negocio.

Para ello, es muy importante, sistematizar el proceso de selección y los mecanismos de decisión para asegurarnos elegir la mejor candidatura en base a principios de igualdad y no discriminación.

Lo primero que tenemos que saber, antes de reclutar a una persona, es **para qué le queremos contratar**. Es decir,

- ¿Cómo va a contribuir esta contratación en mi estrategia de negocio? ¿Quiero fomentar el acceso a un mercado determinado? ¿Quiero abrir la posibilidad a crear una nueva línea de negocio, nuevos productos, mejorar cierto servicio, etc.?
- Perfil del puesto: ¿Qué tareas y responsabilidades deseamos encomendarle? y ¿cuáles son los requisitos que exigen dichas tareas?

A continuación, vamos a señalar varios aspectos para asegurarnos que estamos aprovechando las oportunidades que nos ofrece la GAD en el proceso de reclutamiento y selección:

Definir el perfil del puesto

El perfil del puesto debe ser analizado y definido por escrito. La sistematización de tareas y requisitos va a ayudar posteriormente a tomar decisiones de forma “objetiva”, evitando apreciaciones subjetivas basadas en percepciones no fundadas.

Un esquema de trabajo y pautas sencillas para hacer esta definición son:

1. Factores esenciales de las tareas del puesto.

- ➔ ¿Qué ha de hacer el empleado?
 - Tareas específicas del puesto, periódicas y ocasionales.
 - Tiempo aproximado dedicado a ellas.
- ➔ ¿Dónde y cuándo lo hará?
- ➔ ¿Cómo y con qué lo hará?
 - Procedimientos de trabajo.
 - Herramientas e instrumentos necesarios.

2. Exigencias y requerimientos del puesto

- ➔ ¿Qué conocimientos permitirán a la persona que ocupe el puesto realizar sus tareas con el máximo de eficacia?
- ➔ ¿Qué tiene que saber hacer?
 - ¿Qué es indispensable que sepa para poder estar a un rendimiento “aceptable” lo antes posible?
 - ¿Qué puede aprender aquí o prefiero enseñarle yo?
- ➔ ¿Qué actitudes le permitirán desarrollar el puesto con el máximo de efectividad?
- ➔ ¿Cuáles son los valores referentes de la organización que ha de practicar la persona que ocupe el puesto? ¿En qué tipo de comportamientos se manifestarán?

Es importante determinar el nivel estimado necesario en cada uno de estos puntos. Hay que definir criterios lógicos y racionales orientados a la rentabilidad del negocio. Por ejemplo, no es efectivo pedir un nivel alto de alemán si nuestros clientes o proveedores no son alemanes.

Analizar y definir el perfil del puesto por escrito, ayuda a tomar la decisión de un modo más racional y a evitar perder candidatos idóneos.

En el día a día, hay momentos en que hemos de prescindir de personal. Es un momento duro y difícil y aquí es imprescindible seguir un criterio sistemático para quedarnos con los mejores. Tener pautados y por escrito los requerimientos de los puestos nos ayudará a tomar la decisión y decantarnos por la persona más competente para el puesto en lugar de la persona “más fácil de llevar”, contribuyendo así al éxito del negocio.

Reclutamiento

Decida cuáles son las fuentes de reclutamiento teniendo en cuenta:

- Ampliar las fuentes y los medios de reclutamiento le permite acceder a bolsas de candidatos más amplias y más heterogéneas.
 - Contacte con los servicios de empleo de ONG's, organizaciones empresariales, entidades con bolsas de empleo de personas con discapacidad como Fundosa Social Consulting.
 - Existe un gran desconocimiento general respecto al abanico de posibilidades de adaptación de los puestos que facilitarían la incorporación de personas con discapacidad en un amplio repertorio de puestos para los que no los tenemos en cuenta. En este sentido, FSC ofrece una información muy valiosa.
- Aprovechar los contactos de la plantilla, genera satisfacción al personal y a la vez, permite acceder a mercados cercanos.
- Las redes sociales, son cada vez más una fuente de talento a tener en cuenta.
- Solicitar o imaginar un currículum vitae ciego, en que aspectos como edad, sexo, nacionalidad no se tienen en cuenta a no ser que ese colectivo sea un objetivo estratégico de su organización.
- Cuidar en la redacción del anuncio, la utilización de un lenguaje respetuoso con la diversidad.

Recuerde que cuando busca candidatos está “vendiendo” a su empresa. Está realizando comunicación externa. Aproveche la ocasión para transmitir la imagen de empresa diversa y moderna que desea transmitir.

Entrevista personal

Es muy importante diseñar o revisar el guión estructurado para la entrevista. Asegurarnos que las preguntas de este guión están exclusivamente dirigidas a valorar la capacidad del candidato o candidata para realizar el trabajo. Es también muy importante, cuidar el lenguaje y evitar preguntas que puedan incomodar innecesariamente.

Llegó el primer día

El siguiente momento a que hemos de atender para lograr que toda persona que trabaje en la empresa pueda aportar el máximo de sus capacidades, es el **proceso de acogida**. Un proceso de acogida bien diseñado y ejecutado disminuye espectacularmente el tiempo necesario para un rendimiento pleno de la persona contratada.

Aspectos clave para una acogida exitosa

1. Realizar una **Entrevista de Acogida** dedicando tiempo a informar y generar un espacio en que la persona pueda preguntar. A veces, damos por hecho que algo es obvio y para la otra persona no lo es. Esta brecha se acentúa cuanto más diversidad existe. En esta entrevista es interesante:
 - ➡ Facilitar información que permita a la persona ubicarse en la empresa y en el puesto de trabajo. Contenidos indispensables de esta información:
 - Información sobre la empresa, el entorno, tipo de clientes, etc.
 - Entregar un dossier o manual de acogida.
 - ➡ Lo que la empresa tendrá en cuenta para valorar a los empleados y empleadas es la competencia profesional y la calidad del trabajo realizado.

- Indicar los procesos de trabajo específicos de su puesto y los resultados que se esperan de él o ella. Entregar material específico para poder desempeñar su puesto.
 - Explicar los **valores** y los “modos de hacer” característicos y particulares de la empresa. Cuando se gestiona desde un enfoque de diversidad es esencial transmitir a las nuevas incorporaciones cómo van a ser recibidas desde esta percepción de respeto y aceptación y cuáles son los valores que se espera que esa persona respete y exprese en sus comportamientos habituales.
 - Entregar por escrito un dossier con la información para que la persona pueda releer y recordar la información que se le está aportando.
2. Realizar una **visita guiada presentando a los compañeros/as de trabajo**, indicando puesto y cómo se va a relacionar con esta persona en la dinámica habitual de trabajo. También es interesante realizar un acto de acogida, sea tomar un café junto a los compañeros o aprovechar otro momento de relación informal, como la “comida de familia” en la Hostelería.
 3. **Hacer seguimiento.** Es importante preguntar si ha entendido la información del Manual, los documentos aportados, cómo le ha resultado el primer día, qué dudas van surgiendo...etc. Las cuestiones relevantes suelen surgir después del primer día.
 4. Introducir el mentoring o **tutelaje** de una persona que guíe y acompañe en las primeras semanas, de modo que el/la recién incorporado/a tenga un referente a quien preguntar y en quien apoyarse.
 5. En el caso de ciertas discapacidades, es interesante contar con los recursos que aportan organizaciones como la ONCE, que realizan una formación para preparar a la persona contratada y a los compañeros para que así la incorporación e integración total sea rápida y efectiva.

El manual de acogida

Es importante contar con un manual de acogida. No es necesario que sea algo complejo. La clave está en la información que incluya, ya que puede consistir en una carpeta organizada por apartados que posibilite la fácil lectura de documentos y la revisión y modificación de documentos.

Alguna información imprescindible es:

- Misión de nuestra empresa.
- Valores de la empresa.
- Organigrama y otra información relativa a la plantilla.
- Clientela.
- Productos y mercados.
- Normas de convivencia y dinámica laboral.
- Derechos y obligaciones del personal.
- Sistema retributivo.
- Calendario de trabajo.
- Horario laboral.
- Cómo se accede a las actividades de formación.
- Cómo se accede a puestos mediante promoción interna.
- Actividades de Gestión Activa de la Diversidad.
- Sistema de sugerencias, iniciativas y quejas.

El día a día en la Gestión de la Diversidad

Comunicación en equipos diversos

La comunicación interpersonal es una actividad crítica en las organizaciones. Los proyectos, objetivos y tareas deben ser transmitidos y entendidos correctamente para que los equipos de trabajo ejecuten de un modo eficaz las instrucciones recibidas y coordinen sus esfuerzos para lograr los objetivos previstos. También es ingrediente esencial en la relación con clientes y proveedores.

La comunicación efectiva es indispensable para que una pyme, micropyme o autónomo funcione adecuadamente. Al hablar de comunicación efectiva nos referimos a una comunicación en la que las personas que reciben el mensaje comprenden, aceptan y aplican correctamente las indicaciones prescritas en el mensaje. Este aspecto adquiere mayor relevancia conforme más diversas son las personas que forman parte de la empresa.

La comunicación es la “materia” que da soporte a las relaciones. Sin comunicación, no existe sociedad ni empresa. Y es más importante conforme las personas que trabajan en la empresa son más heterogéneas.

¿Para qué nos comunicamos?

En el contexto empresarial, nos comunicamos para:

- Marcar objetivos.
- Gestionar las tareas de modo que las cosas se lleven a cabo.
- Transmitir y obtener información.
- Tomar decisiones.
- Alcanzar acuerdos y compromisos.

- Motivar a las personas.
- Forjar relaciones que generen un clima de trabajo óptimo.

Por tanto, disponer de herramientas que nos permitan comunicarnos con eficacia con todas las personas de la empresa, sean empleados, clientes o proveedores, va a ser determinante en el nivel de rendimiento y logro de resultados.

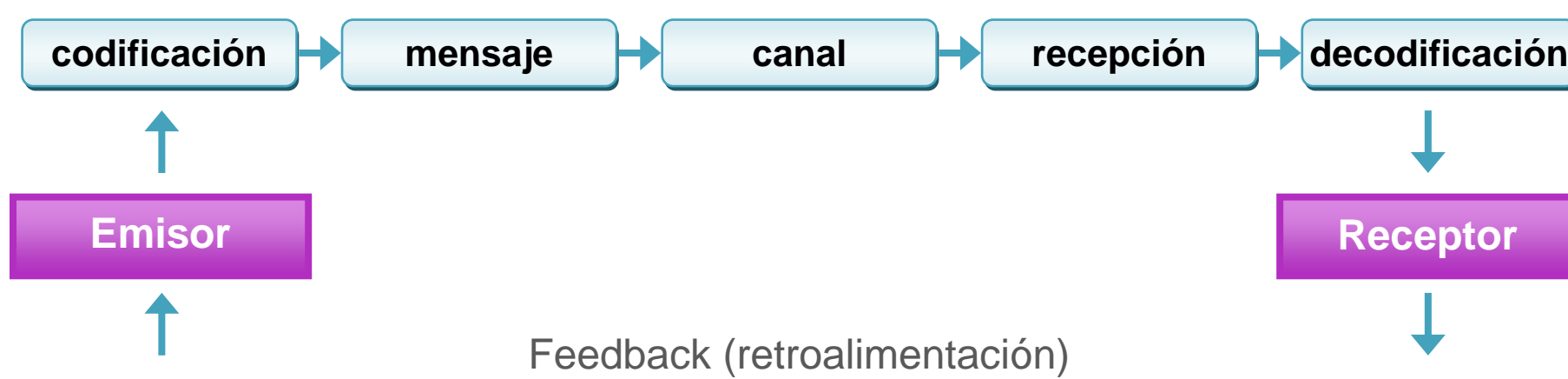
Comunicar para lograr resultados.

Es importante detenernos a conocer cómo se produce la comunicación y en qué aspectos hemos de poner una especial atención cuando deseamos implantar una Gestión Activa de la Diversidad.

Proceso de comunicación

Comunicar es un **proceso** mediante el cual se intercambia información entre un receptor y un emisor. Es la que posibilita las relaciones interpersonales y la realización de la mayor parte de las tareas que la persona trabajadora ha de llevar a cabo en la empresa.

Se pueden distinguir seis elementos en el proceso de comunicación y dos actores: emisor y receptor.



Elementos que configuran el proceso de comunicación.

Codificación: La persona transforma (traduce) las ideas que desea transmitir en palabras. Aspectos como: el conocimiento del idioma, las capacidades intelectuales, el uso de expresiones “culturales”, el uso de expresiones de

humor, etc. influyen en el diseño del mensaje y afectan a lo que va a ser entendido por el receptor.

Mensaje: Cuando transmitimos un mensaje, se transmite algo más que las palabras. El tono de voz, volumen, ritmo, gesto facial, postura corporal... están transmitiendo contenido emocional: transmiten confianza o inquietud, miedo o seguridad, iniciativa, rechazo, aceptación,...

Es importante atender a nuestro mensaje verbal y comunicación no verbal, para generar ambientes de trabajo de respeto, confianza y motivación.

Canal: Es el medio por el que se transmite el mensaje. La elección del canal es importante según la información que se quiera transmitir. Por ejemplo, no es aconsejable utilizar el teléfono para gestionar un conflicto.

Cuando deseamos asegurarnos que una información relevante se comunica adecuadamente es aconsejable utilizar varios canales. Por ejemplo: es interesante comunicar por canales paralelos la apuesta de nuestra empresa por la GAD, utilizando carteles, planteándolo verbalmente en reuniones, indicándolo como subtítulo en los correos electrónicos, etc.

Recepción: Es el acto de oír el mensaje, leerlo, etc. El receptor ha de oír el mensaje; en esta fase pueden surgir dificultades, por ruidos, distorsiones, discapacidad auditiva o por no estar atento al mensaje.

Decodificación: El receptor interpreta las palabras oídas o leídas, los gestos, etc. para lo cual ha de conocer el lenguaje hablado del emisor y el marco de referencia o contexto. Cuanto mayor sea el conocimiento del contexto del emisor mejor podrá comprender sus palabras. En contextos de diversidad cultural, es esencial conocer el marco de referencia del otro para interpretar adecuadamente sus palabras. Puede ocurrir que el uso de palabras coloquiales o bromas que en determinados grupos son naturales, sean considerados irrespetuosos por grupos de diferente género, edad o procedencia cultural.

Retroalimentación: Asegura la comunicación. El emisor comprueba que el mensaje ha sido comprendido por el receptor y ambos confirman la correcta comprensión del mensaje.

En ambientes de diversidad la retroalimentación adquiere una relevancia absoluta, ya que, conforme más diferencias existen también hay más

posibilidades de pérdida de información o de divergencia en el modo de interpretarla.

Es importante asegurarnos que los puntos principales de lo que queremos transmitir son captados y comprendidos adecuadamente por el receptor y que yo (emisor), entiendo lo fundamental que el otro (cliente, colaborador) quiere decirme.

Gestionar activamente la diversidad significa que vamos a poner especial atención en cuidar los aspectos de “calidad” de los diferentes momentos del proceso de comunicación. **Recuerda que:**

- En el caso de personas con dificultades de audición, habla o visión, hay que poner especial atención en la transmisión de los mensajes. Hemos de asegurarnos que se ha entendido correctamente lo que querían transmitirnos o al revés, asegurarnos de que han recibido correctamente las claves fundamentales de nuestro mensaje y facilitar recursos y/o adaptaciones en el caso de que fuera necesario para garantizar efectividad en la comunicación.
- El desconocimiento de determinadas reglas de cortesía, diferencias en el modo de expresión, la forma de dirigirnos a los demás: tú, usted, maestro, el modo de expresar el humor... etc., puede suponer rechazo o malentendidos. Por ejemplo, llamar a una compañera “querida” puede ser bien recibido si se lo dice otra mujer pero resultar molesto si se lo dice un hombre. Decir a una persona de religión musulmana “no disfrutar del jamón, es de tontos...” puede ser recibido como un insulto.
- Es importante y **enriquecedor conocer diferentes modos de expresión** de los otros para no utilizar términos que puedan molestar sin intención y para ampliar nuestro vocabulario y nuestra habilidad verbal.

Los actores de la comunicación: Emisor - Receptor

El proceso de comunicación interpersonal en la empresa es intencional: una persona desea transmitir un mensaje y lograr un impacto en otra persona, receptor o receptores. Así pues, somos las personas las que configuramos, sesgamos o enriquecemos el proceso de comunicación.

En el entorno laboral, como cualquier otro tipo de relaciones interpersonales, los principales **errores y deficiencias en las comunicaciones**, vienen dadas por nuestro propio modo de percibir y entender la realidad.

Los seres humanos accedemos a la información de la realidad a través de nuestros sentidos. De toda la información que captan nuestros sentidos, filtramos aquella que consideramos válida y valiosa en función de nuestra percepción, experiencia y aprendizajes previos.

Cada uno de nosotros tiene una percepción única y genuina de la realidad. Un ejemplo muy evidente de las diferencias en percepción es que cuando uno vive en el entorno de una gran ciudad y está habituado a hacer distancias de más de 60 Km diarios para ir a trabajar, cuando se traslada a una zona rural o a un pueblo las distancias le parecen cortas en contraste con las personas que viven en la zona. También es evidente que, en el mismo cielo ven cosas diferentes un enamorado y un astrónomo o si vamos por el campo y tropezamos con una seta tendrá una reacción muy diferente un biólogo, un senderista o un cocinero.

Así pues, nuestro modo de percibir la realidad difiere de una persona a otra y esta diferencia es mayor conforme más distantes sean nuestras características físicas, creencias, valores, expectativas, nuestra experiencia personal y contexto cultural.

Cuando nos comunicamos con otras personas nos comunicamos desde nuestro modo personal y peculiar de entender la realidad: nuestro **marco de referencia**.

En ocasiones, confundimos nuestro modo de percibir la realidad con “la realidad” y pensamos que la otra persona la percibe como nosotros. Pensamos:

- Que la “realidad es como es”, es decir, como yo la veo.
- Que la otra persona “ve” y hace las mismas interpretaciones que yo.
- Que el otro tiene el mismo modo de expresarse que yo.

Esta es la mayor fuente de distorsión y malentendidos en la comunicación. Y puede intensificarse a medida que se alejan los marcos de referencia, las experiencias, aprendizajes y vivencias de las personas que trabajan en la empresa o que son nuestros clientes y/o proveedores.

Comunicar en Equipos Diversos

Para gestionar de forma rentable la diversidad, es muy importante desarrollar y optimizar las habilidades clave de un comunicador eficaz:

- Escucha activamente
- Pregunta y sondea
- Estimula la retroalimentación
- Descubre, fomenta y escucha las ideas de los demás
- Empatiza con el modo de ver de los demás.
- Genera Confianza para comunicarse de forma abierta
- Utiliza mensajes sencillos y claros
- Elige el entorno y el momento adecuado

Además, para hacer rentable la diversidad que ya existe en los equipos es clave:

- Crear condiciones que aumenten las posibilidades de conocer más a las personas que componen el equipo, para despertar el **talento** de cada uno.
- Fomentar la comunicación descendente y ascendente: jefe – colaborador.
- Fomentar la comunicación entre iguales para generar relaciones de solidaridad, trabajo en equipo e identificación con la organización.

Pautas para la comunicación efectiva en equipos diversos

■ **Fundamenta la Comunicación en el Respeto**

El respeto ha de ser uno de los valores que fundamenten la cultura de una pyme, micropyme o autónomo. Cuando hablamos de Respeto nos referimos a:

- Aceptar como legítimas y válidas opiniones y creencias diferentes.
- Convivir e interactuar con las prácticas culturales o religiosas.

El respeto a la diferencia tiene que modelar mi conducta como empresario o empresaria y he de hacerles saber desde el primer día, que va a ser una pauta para valorar el desempeño y el comportamiento de cada persona que conforma el equipo de trabajo.

El respeto es el pilar básico de toda comunicación, por tanto, más aún en la Gestión Activa de la Diversidad.

El respeto deriva en cordialidad y formas de convivencia equitativas en el equipo. Si creas una atmósfera de tolerancia y verdadero aprecio a la peculiaridad dentro de tu equipo, conseguirás el mejor desempeño de tus empleados.

"Su felicidad es mi tranquilidad".

■ **Crea contextos de interacción horizontal**

Una herramienta valiosa es generar contextos que faciliten la interacción frecuente y positiva dentro de una plantilla de diversas culturas y capacidades. Esto conduce a un enriquecimiento personal, relaciones interpersonales más fuertes y a un mayor conocimiento de uno y los demás. Fomenta la solidaridad, la empatía, el respeto y por tanto, la implicación y compromiso con el equipo y la empresa.

Esta interacción se puede provocar de modo intencional mediante:

- Reuniones participativas relativas a temas de trabajo, seguimiento de resultados, solución de problemas...
- La constitución de equipos mixtos, heterogéneos, evitando que se generen "guetos" por nacionalidades u otra categorización. La comunicación, el respeto y la colaboración mejorará visiblemente.
- Promueve actividades de interrelación como son:
 - Celebración de cumpleaños, nacimientos, previos a una boda, despedida de vacaciones, etc.
 - Hitos de empresa: celebrar un logro, reunión de acogida.
 - Etc.

■ **Cuida el lenguaje y el uso del idioma**

Es recomendable hablar con mensajes claros, concretos y de la manera más sencilla. Las personas que hablan español como segunda lengua pueden tener dificultades para entender el adecuado uso de argot o coloquialismos muy específicos.

■ **Solicita feedback: retroalimentación**

Asegúrate siempre de que tu mensaje se ha comprendido adecuadamente. Aunque pueda resultar molesto inicialmente, evita malentendidos, molestias posteriores y coste por ineficiencias o repetición de trabajos.

■ **Utiliza varios canales de comunicación**

En general es interesante utilizar doble canal para la transmisión de información relevante. Con equipos diversos es una buena idea, por ejemplo, escribir las instrucciones de trabajo como medio para asegurarse de que un mensaje o una petición está siendo captada adecuadamente. A veces, puede ocurrir que una persona no entiende adecuadamente unas indicaciones pero no lo dice por miedo a parecer incompetente. Anotar instrucciones permite que releen y es también un buen respaldo para resolver situaciones de malentendidos posteriores.

Piensa, también, cuál es el tipo de canal más apropiado para presentar una información. Por ejemplo, en materia de salud y de seguridad, puede ser más efectivo utilizar ilustraciones que utilizar texto.

■ **Flexibilidad**

El buen empresario/a directivo/a es flexible. La flexibilidad nos aporta beneficios cuando sabemos tomar conciencia de cuáles son nuestros marcos de referencia y si nos están limitando para aprovechar las oportunidades que me ofrece la diversidad. Por eso:

- Revisa tus propios juicios previos y estereotipos sobre ciertos colectivos y logra encontrar su oportunidad en el contexto de tu negocio.
- Reflexiona acerca de las potenciales barreras a la comunicación y anticipa desarrollando tus propias habilidades comunicativas.

■ **Escucha activamente para describir y optimizar la diversidad**

Escuchar activamente y de forma empática, tiene beneficios:

- Identifica cuáles son las partes de lo que yo he dicho que el interlocutor no entiende y por tanto, no podrá aplicar en la ejecución del trabajo prescrito.
- Implica tener información sobre la otra persona, cómo es en realidad, qué piensa del trabajo, cómo se siente, qué actividades le resultan más fáciles y cuáles más difíciles... y esto me permite ajustar su espacio laboral para maximizar el desempeño y su motivación y compromiso.
- Me permite desarrollar mis habilidades personales y como líder.
- Las personas nos sentimos validadas y aceptadas cuando nos escuchan. La escucha es un método de “salario emocional” así que, cuando estoy escuchando estoy aplicando motivación de “coste cero”.

■ **Dedica tiempo y atención a la comunicación**

La propia gestión de la empresa en el día a día requiere una constante comunicación. La falta de atención y la premura de tiempo en la gestión, provoca en muchas ocasiones distorsiones e interferencias que finalmente ocasionan errores y coste de tiempo, económico y de descontento personal.

En casos como la incorporación de una persona nueva o en situaciones “difíciles” supone rentabilizar el tiempo dedicado en prevención de errores e ineficiencias posteriores.

Dedicar tiempo a la comunicación es ganar tiempo.

Estos **espacios de conversación** suponen un recurso de Gestión Activa de la Diversidad si cumplen las siguientes características:

- Intercambio libre de opiniones: Se va construyendo un “contexto compartido” que facilita la comunicación.
- Conversar desde la premisa de que todos estamos igualmente capacitados para generar ideas, opiniones y perspectivas de una situación.

Cuando surgen los problema. Diversidad y conflicto

No existe una vida sin problemas ni una empresa o un proyecto sin conflictos.

Es habitual tener una idea del conflicto como algo negativo, difícil y no deseado.

Esta percepción se genera porque en muchas ocasiones los conflictos se dejan sin resolver lo que suele generar mal ambiente de trabajo o porque no estamos entrenados en las habilidades de resolución de conflictos y estas situaciones nos generan un estrés excesivo.

Es muy importante para el empresario o la empresaria de pymes y micropymes y autónomos, desarrollar y mejorar su capacidad de resolver conflictos dentro de la organización y con clientes y proveedores así como ayudar a sus trabajadores a mejorar también sus habilidades para resolver este tipo de situaciones.

El conflicto resuelto apropiadamente mejora la productividad, la satisfacción profesional, la seguridad y bienestar personal y la relación entre las partes en conflicto.

Los conflictos ocurren en todos los equipos de trabajo. No obstante, las diferencias culturales, sexo, origen, edad, ingresos, estado civil y/o condición física pueden suscitar o aumentar el conflicto personal.

Pautas para gestionar conflictos en equipos diversos

■ **Asume el conflicto con naturalidad**

Un conflicto es un proceso que ocurre cuando una parte advierte que otra ha afectado negativamente a alguno de sus intereses o que está a punto de hacerlo.

En las empresas hay una interdependencia entre todos los empleados para lograr unos resultados finales. Así pues, es lógico que:

- Diferentes personas o grupos intentan cooperar para llegar a un fin común, pero tienen opiniones divergentes acerca de cuál es la mejor forma de conseguirlo.
- Una o ambas partes interfieren en los esfuerzos de la otra parte por alcanzar sus objetivos. En ocasiones debido a un inadecuado reparto de funciones y responsabilidades.

Es algo natural y consustancial a situaciones de interdependencia y como tal hemos de afrontarlo, con serenidad y naturalidad.

■ **Descubre la raíz del problema**

Cuando conocemos la raíz del problema tenemos parte de la solución.

Puede ocurrir que las diferencias culturales, de género, físicas, de edad,... estén siendo un obstáculo para las relaciones y el logro de objetivos. Sin embargo, no todos los conflictos en equipos diversos son debidos a las diferencias de personalidad, sino que pueden existir causas estructurales u operativas.

Es necesario, indagar y clarificar la raíz del problema sin dejarnos llevar por “respuestas fáciles” como las diferencias personales o diferencias culturales. De hecho, existen muchas ineficiencias operativas y/o estructurales que suelen enmascarse en discusiones “personales” y constituyen una fuente de mejora muy rentable.

Indagar y descubrir las causas del problema es muy beneficioso para la empresa ya que ofrece información que le permite ser más rentable y dar mejor servicio a sus clientes externos.

■ **Aplica una técnica de resolución creativa de problemas**

El modo más efectivo de resolver conflictos es aplicar las técnicas de resolución creativa de problemas de forma sistemática. Esto aporta una metodología a la empresa para convertir los conflictos en oportunidades y enseña a los colaboradores a gestionar y superar los conflictos por sí mismos.

Aplicar una técnica creativa permite encontrar alternativas diferentes, inventar opciones nuevas para obtener beneficios mutuos logra despertar y poner en valor la potencialidad de la diversidad.

Abrir la puerta a la diversidad en la gestión supone contar con múltiples visiones diferentes y encontrar soluciones verdaderamente novedosas para resolver situaciones aparentemente irresolubles. Facilita dar nuevas respuestas a problemas “no resueltos” en el pasado y enfocar desde perspectivas

novedosas los retos venideros, lo que prepara a las pymes, micropymes y negocios autónomos para afrontar presente y futuro de un modo diferente.

■ Resuelve desde el valor: Diversidad

Si los conflictos son personales o culturales, es aconsejable adoptar una posición de respeto y escucha hacia cada postura. Negocia con sensibilidad transcultural, lo que no implica aceptar todo lo que proceda de culturas diferentes. Implica esforzarse en entender los diferentes modos de percibir la realidad, buscando encontrar oportunidades de conexión y valores comunes a las partes implicadas. La gestión del conflicto desde una posición de respeto y una actitud empática se convierte así en un proceso de aprendizaje que enriquece al empresario/a, directivo/a o líder y al equipo de trabajo.

Negocia lo negociable. No negocies lo innegociable.

Hay aspectos culturales, relativos a valores que han de ser **no negociables** si la empresa desea de verdad expresar el valor diversidad en el día a día. Por ejemplo, consideramos innegociable la negativa de determinadas personas apoyándose en principios culturales a la hora de aceptar que sean mujeres las que lideren equipos de trabajo, también consideramos innegociable la negativa a que una mujer joven dirija un equipo de empleados varones mayores.

Para prevenir este tipo de conflictos derivados de la diversidad es importante que los trabajadores sepan a qué atenerse desde el primer día. Para ello es indispensable:

- Definir de modo claro los valores que fundamentan las relaciones en la pyme, micropyme y autónomo. Los valores fundamentan “las normas de comportamiento” de obligado cumplimiento. Si una empresa tiene como valor la conciliación familiar, será necesariamente aceptada una reducción de jornada para una mujer que acaba de tener un bebé.
- Concretar un “conjunto de comportamientos tipo” que ejemplifican qué se entiende por la manifestación de ese valor. Por ejemplo, el valor solidaridad puede manifestarse en asumir que una persona inmigrante necesita más días de los habituales para ir a su país ante la enfermedad de un familiar

cercano o que una persona con una discapacidad intelectual puede necesitar un determinado periodo de adaptación al puesto.

- Crear oportunidades de formación en aquellos conocimientos que impliquen el desarrollo del valor, por ejemplo, formación en igualdad.
- Comunicados de modo reiterado. No es suficiente con decir a una persona que “... en esta empresa se valora la igualdad”, hay que manifestarlo en el comportamiento y comunicarlo interna y externamente de forma sistemática.

Los valores de la empresa han de estar comunicados, comprendidos y aceptados por todos los miembros de la plantilla.

■ Genera espacios de comunicación efectiva para prevenir conflictos

Dedicar un tiempo a establecer lazos de empatía transcultural, escuchar activamente, fomentar las relaciones jefe-colaborador, interacciones entre los empleados, previene y facilita la resolución de los conflictos de forma positiva convirtiéndolos en mecanismos de avance de los equipos de trabajo y de la propia pyme, micropyme o autónomo.

Conseguir lo mejor de cada uno

La labor del empresario o la empresaria de pyme, micropyme y autónomo como líder de equipos de trabajo, es **crear las condiciones adecuadas para canalizar la energía, el esfuerzo y el desempeño** del personal hacia el logro de los objetivos en un contexto de satisfacción profesional.

Toda persona necesita sentirse válida, útil, respetada y valorada en su trabajo. Cuando logramos un entorno laboral que promueve la satisfacción de estas necesidades profesionales vitales estamos construyendo un contexto facilitador del compromiso de las personas con la organización. En un contexto de compromiso la persona da lo mejor de sí misma.

Este sentimiento de identificación y compromiso es mayor aun cuando el equipo acoge y respeta a personas diversas, ofreciendo una oportunidad de expresarse tal como son y de poner en valor sus competencias profesionales.

A continuación, sin pretensión de exhaustividad, apuntamos algunos aspectos clave para contribuir al desarrollo y mantenimiento de un ambiente de trabajo óptimo en entornos de equipos diversos. No obstante, hay que tener en cuenta que estas premisas son aplicables a todos los equipos de trabajo ya que todos somos únicos, genuinos y diferentes. **Gestionar de forma activa la diversidad** en el día a día significa aplicar las técnicas de dirección y gestión habituales poniendo el acento en la persona y en la búsqueda de contextos facilitadores del desempeño y la satisfacción profesional.

■ **Conocer y atender a cada persona**

Una clave para hacer rentable la diversidad es crear condiciones que aumenten las posibilidades de conocer más a las personas que componen el equipo. Esto significa conocer más las peculiaridades de cada colectivo y sobre todo, las características individuales. Las personas de un mismo colectivo son diferentes entre ellas.

Nuestro país nos ofrece un claro ejemplo de la diferencia entre grupos culturales y persona. España es un país rico culturalmente y muchos consideramos conocer la diferencia entre “los andaluces” y “los gallegos”. Sin embargo, una mujer andaluza con unas capacidades, estudios y experiencia profesional, que trabaja en una determinada micropyme en Madrid, puede manifestar comportamientos que no tienen por qué corresponderse con el estereotipo de “andaluz” y poseer necesidades profesionales muy similares a la mujer gallega, chilena o a la madre filipina.

La clave está en conocer a la persona.

■ **Espacios para el diálogo**

Para llegar a conocernos es necesario fomentar diálogos que den espacio a las personas a expresar como ven la realidad, qué tiene mayor valor para ellas y cuáles son las actitudes asociadas a esas percepciones. Esta información ayuda al empresario/a a crear el entorno laboral propicio para lograr motivación

y satisfacción profesional a la vez que elevado desempeño y resultados empresariales.

■ Preguntar y Escuchar activamente

En la práctica significa escuchar activamente y hacer preguntas como:

- ¿Cómo estás acostumbrado a hacer esto?
- ¿Cómo “entiendes” esta situación? ¿Qué te parece?
- ¿Cómo se dice esto en “tu tierra”?
- ¿Para qué....?

Las preguntas abiertas son una fuente de información y de reconocimiento y validación de la persona. A todos nos gusta sentir que es importante lo que tenemos que decir.

Hacer preguntas es una clave en la Gestión de la Diversidad ya que nos acerca al conocimiento de las personas, a diferentes interpretaciones de la realidad, a formas inexploradas de prestar el servicio, a formas creativas de solucionar problemas,... aprovechando las características de las diferentes personas que componen la empresa.

■ Dar la oportunidad de participar e implicarse activamente en la marcha del trabajo diario

Cuando a una persona trabajadora se le ofrece la oportunidad de participar activamente en las decisiones que afectan a su día a día en el trabajo, esta persona se identifica y compromete con su trabajo. Para ello es esencial que la gestión diaria del equipo se lleve a cabo desde un enfoque de **todos estamos igualmente capacitados** para generar ideas, opiniones y presentar propuestas de acción acerca de una situación laboral.

“El que más sabe de su trabajo es quien lo hace en el día a día”.
Las opiniones de todos son válidas y **valiosas**.

De nuevo, la habilidad de preguntar de modo respetuoso y efectivo es esencial para gestionar equipos y se convierte en herramienta clave para aprovechar la oportunidad que supone la diversidad.

Preguntas tan sencillas como:

- ¿Cómo lo ves tú?
- ¿Cómo lo harías tú?
- Si yo no estuviera ¿Qué decisión tomarías tú?

Estimulan la iniciativa y expresan confianza en las capacidades del colaborador, le hacen sentirse seguro y motivado para actuar de forma autónoma y de este modo, dar lo mejor de sí mismo/a.

■ **Respeto y promoción de las diferentes prácticas multiculturales**

Atender a la individualidad significa ser respetuosos con las prácticas concretas de un colectivo determinado y/o facilitar a la persona la posibilidad de expresar y vivir buscando fórmulas para que no afecten al normal desempeño del puesto de trabajo y a los objetivos de negocio.

■ **Marco de trabajo equitativo**

Promover equipos de trabajo y redes de apoyo constituidos por personas diversas y crear oportunidades de interacción en un marco laboral equitativo.

La existencia de un marco de trabajo equitativo es de cumplimiento obligado. Si no existe como pilar básico la convivencia profesional puede verse afectada.

■ **Formación en temática relativa a diversidad**

Es interesante que la plantilla participe en actuaciones formativas relacionadas con la diversidad. Enriquece a todos y favorece el aprovechamiento de las ventajas que aporta la diferencia. Esto es especialmente importante en el caso de referentes o personas clave en la organización en la implantación de la Gestión Activa de la Diversidad.

■ **Adaptación de los puestos de trabajo**

Existe un desconocimiento generalizado respecto al abanico de posibilidades de adaptación de los puestos que facilitarían la incorporación de personas con discapacidad en un amplio repertorio de puestos para los que no pensamos. Es importante buscar prescriptores y conseguir información al respecto para no perder oportunidades.

Por otro lado, adaptaciones que suponen pequeños cambios pueden facilitar la mejora ostensible del desempeño para una persona con discapacidad. Por ejemplo, en la hostelería se utilizan diferentes tablas de cortar según el producto. Una persona con disminución visual nos comenta que utilizar la tabla verde le hace más difícil realizar la tarea de corte de verdura. Cambiar los colores habituales de las tablas de cortar en una cocina, no tiene coste económico y tiene beneficios en el desempeño de esta persona y del resto, ya que facilita la visión a todos.

■ **Adoptar Prácticas de Conciliación**

Las actividades de conciliación constituyen un incentivo cada vez más valorado y apreciado por todos. Existe un amplio abanico de acciones que facilitan la conciliación y es importante utilizarlas de forma ajustada a las necesidades de las personas que componen la plantilla. Algunos ejemplos de ello son:

- Flexibilidad en el horario de trabajo.
- Tiempos de descanso más cortos cuando la jornada es partida.
- Semanas laborales comprimidas: trabajar más horas al día a cambio de acumular días libres o de vacaciones.
- Flexibilidad en las vacaciones para atender a personas que viven lejos de su lugar de origen o en periodos de tiempo específicos preferidos por razones culturales o religiosas.
- Jornada flexible anual que permite acumular tiempos para temas personales.
- Servicios de asesoramiento personal u otros servicios.
- Trabajo a tiempo parcial.
- Los periodos cortos de excedencia o la extensión del permiso por maternidad/paternidad.



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA

Cº de las Huertas nº-18 1º

28223- Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tfno.: 91 352 91 56

www.fehr.es

fehr@fehr.es