



Diputació
Barcelona

xarxa de municipis



La gestió de la diversitat

GUIA PRÀCTICA
DE RESPONSABILITAT SOCIAL
PER A LA PIME

La gestió de la diversitat

La gestió de la diversitat

GUIA PRÀCTICA
DE RESPONSABILITAT SOCIAL
PER A LA PIME



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

Direcció i coordinació del projecte Ressort

Diputació de Barcelona

Lidera: Àrea de Desenvolupament Econòmic

Hi participen: Àrea de Presidència, Àrea de Benestar Social, Àrea d'Igualtat i Ciutadania, Àrea de Govern Local, Àrea de Medi Ambient

Coordinació de la guia

Àrea d'Igualtat i Ciutadania de la Diputació de Barcelona

Ajuntament de Mataró, IMPEM

Socis del projecte

Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat

Ajuntament de Mataró - IMPEM

Ajuntament de Sabadell - Promoció Econòmica de Sabadell, SL

Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet - Grameimpuls, SA

Ajuntament de Sant Celoni

Ajuntament de Terrassa - Foment de Terrassa, SA

Comissió Obrera Nacional de Catalunya

Consell Comarcal de l'Anoia

Consell Comarcal del Vallès Occidental

Diputació de Barcelona

Federació d'Empresaris de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya

Fundació Cecot Innovació

SURT, Associació de Dones per a la Inserció Laboral

Unió General de Treballadors de Catalunya

Universitat Autònoma de Barcelona

© del text: Gestió, Organització, Comunicació SA (GOC Networking)

© de l'edició: Diputació de Barcelona

Setembre del 2007

Disseny i producció: Direcció de Comunicació
de la Diputació de Barcelona

Fotocomposició: Fotoletra SA

Impressió: EMSA

Dipòsit legal: B-43339-2007

Índex

Presentació	9
Pròleg	11
Introducció	13
Definició de diversitat i diferents dimensions que cal considerar	13
La relació entre la gestió de la diversitat i la responsabilitat social de l'empresa	14
Els canvis socials i la diversitat	17
La incorporació de les dones al mercat laboral	17
L'envelliment de la població activa i el creixent nivell de formació de la població jove	18
Diversitat en l'origen de la població activa	20
Persones amb discapacitat	20
Els canvis dels models familiars	22
El moment actual i les perspectives	23
Què pot comportar no gestionar la diversitat?	25
Reptes de les empreses per tal de competir en un entorn cada cop més divers i canviant	25
	5

Situacions associades a una gestió de la diversitat deficient o inexistent	27
Aparició de prejudicis	27
Deteriorament de les relacions laborals	27
Augment de les actituds no cooperatives	27
Conflictes de comunicació	28
Desmotivació del personal	28
Augment de l'absentisme laboral	29
Conclusions derivades de la gestió de la diversitat deficient inexistent	30
Beneficis associats a la potenciació o la implantació de la gestió de la diversitat	33
Atracció i retenció de talents	34
Increment dels punts de vista i maneres de fer	35
Millora de l'ambient de treball a través de la millora de les relacions personals	36
Cohesió del grup	37
Millora de la comunicació interna	39
Reflexions sobre els beneficis derivats d'una bona gestió de la diversitat	40
Procés de millora: cap a una bona gestió de la diversitat	41
Pautes a tenir en compte abans de l'inici del procés de millora	41
Pauta 1: un procés de millora no s'acaba mai	42
Pauta 2: les fases del procés són consecutives i no simultànies	42
Pauta 3: els terminis no han de ser crítics	43
Pauta 4: el projecte pertany a tota l'empresa	43
Pauta 5: creació d'un grup de treball que desenvolupi el procés de millora	43
Fase de diagnòstic	44

Fase d'identificació dels objectius del pla de millora	46
Fase de planificació i concreció del pla de millora	47
Fase d'implementació	49
Avaluació	50
Catàleg de possibles mesures per a la gestió de la diversitat a l'empresa	53
Difusió de les places vacants	53
Mesures en la incorporació de nou personal: el procés d'acollida	54
Elements que ha d'incloure un procés d'acollida	54
Especificitats per tenir en compte quan la nova incorporació és d'origen estranger	56
Capacitat assessora de l'empresa	57
Fer ús de la intermediació laboral	59
Mesures de gestió de la diversitat generacional	60
Mesures per a la millora de la convivència	62
Gestió alternativa de conflictes	62
Foment del diàleg entre companys a partir de processos participatius a la PIME	66
Instruments informals per al coneixement mutu	67
Beneficis per a l'empresa	68
Beneficis per als treballadors considerats individualment	68
Mecanismes de gestió d'equips diversos	69
El lideratge	70
Mesures aplicades	71
Elaboració d'una memòria de sostenibilitat	73
Fitxes de mesures i altres recursos	75
Fitxa 1. Ampliació del ventall de persones a seleccionar	76

Fitxa 2. Procediment d'acollida	78
Fitxa 3. Gestió de la diversitat generacional	81
Fitxa 4. Intermediació laboral	83
Fitxa 5. Gestió alternativa de conflictes	85
Fitxa 6. Constitució de grups de treball/millora de la gestió	87
Fitxa 7. Potenciació de les relacions informals	89
Altres recursos disponibles segons les fonts de diversitat	91
Bibliografia	93

Presentació

La Diputació de Barcelona treballa de manera prioritària per afavorir la cohesió social i la millora de la qualitat de vida en els 311 municipis de la província. Un dels mitjans per aconseguir aquest objectiu és promoure la responsabilitat social entre els diferents agents que intervenen en el territori: les empreses, les administracions públiques i les entitats del tercer sector.

En aquesta línia, i seguint les orientacions de la Unió Europea en el sentit de prestar una atenció particular a les petites i mitjanes empreses i a les seves especificitats i de fomentar la responsabilitat social d'aquest col·lectiu, la Diputació de Barcelona impulsa el projecte Ressor, l'objectiu del qual és sensibilitzar i promoure pràctiques de responsabilitat social empresarial (RSE) en la petita i mitjana empresa, així com realitzar actuacions destinades a potenciar territoris i organitzacions socialment responsables.

El projecte Ressor, cofinançat pel Fons Social Europeu en el marc de la iniciativa Equal, planteja un repte cabdal: introduir el discurs –i també la pràctica– de la responsabilitat social en les petites i mitjanes empreses, que són la base del teixit productiu del nostre territori. Per això, ofereix un conjunt d'eines amb la finalitat de desenvolupar i aplicar la responsabilitat social empresarial. Es tracta d'unes eines pensades i desenvolupades tenint present, d'una banda, la realitat diversa de les PIME i les seves múltiples casuístiques i, de l'altra, els diferents àmbits temàtics que tenen a veure amb la responsabilitat social.

El resultat de l'intens i molt participatiu treball de tots els socis del projecte i de les diferents àrees de la Diputació de Barcelona són les sis guies pràctiques destinades a incloure solucions de millora a les PIME en sis àmbits

bàsics de responsabilitat social d'empresa: la igualtat i les mesures de conciliació, la gestió de la diversitat, la qualitat de les condicions laborals, la gestió ambiental, la salut i la seguretat, i la comunicació de la responsabilitat social i la transparència.

Aquesta guia, *LA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT*, es planteja com una eina per orientar les empreses en la manera de gestionar la diversitat creixent que s'observa en el mercat de treball i, com la resta de la sèrie, aspira a convertir-se en un volum útil i de consulta profitosa per avançar cap a una gestió més responsable del conjunt d'empreses que configuren el teixit productiu del territori de la província de Barcelona, una gestió que suposa, a més d'un compromís ètic, un potencial de beneficis a mitjà i a llarg termini per a les empreses que l'apliquin.

Celestino Corbacho

President de la Diputació de Barcelona

Pròleg

La guia pràctica de responsabilitat social per a la petita i mitjana empresa en l'àmbit de la gestió de la diversitat que presentem respon a la voluntat expressada en el Pla d'actuació del mandat de la Diputació de Barcelona de garantir la cohesió social i crear un entorn social i econòmic més segur per a les persones, així com de recolzar el desenvolupament social i econòmic dels diferents territoris de la província.

La diversitat és inherent a qualsevol lloc de relació entre persones i, per tant, també es reflecteix en el món econòmic i laboral. Actualment, el mercat de treball català travessa un procés de transformació tant en l'estructura productiva com en la composició de la seva força laboral que està donant lloc a un increment de la diversitat al mercat laboral i a les empreses.

Durant els darrers anys, diversos processos han contribuït a aquest increment de la diversitat, entre els quals podem destacar la creixent incorporació de les dones al mercat laboral, l'increment de la població immigrada o la normalització i visualització de nous models familiars diferents del tradicional.

Aquesta guia forma part del conjunt d'eines de promoció i acompanyament de la responsabilitat social de les PIME per a la millora de la qualitat de l'ocupació en el territori elaborades dins el marc del projecte europeu Ressort.

La responsabilitat social, entesa com el compromís de l'empresa envers les necessitats dels seus grups d'interès en diferents àmbits, per mitjà d'una implicació voluntària i solidària més enllà del que estableix la legislació vigent, genera beneficis per a les pròpies empreses que l'assumeixen i per

a la societat en general. Tot i que fins ara la responsabilitat social ha estat abordada principalment per algunes grans empreses, les PIME, que són el gruix del teixit productiu al territori, no poden quedar-se al marge.

En concret, la responsabilitat social aplicada a una bona gestió de la diversitat contribueix a un enriquiment mutu entre els membres de la plantilla, fomenta la cohesió dels equips de treball i redueix els conflictes, alhora que amplia les perspectives sobre polítiques, productes i serveis.

Conscients de la doble responsabilitat de l'Administració pública, com a promotora de la responsabilitat social i com a exemple en la seva gestió interna, esperem que aquesta guia contribueixi a la difusió de la responsabilitat social de les empreses i a la implementació de mesures per a una millor gestió de la diversitat en el si de les PIME de la província.

Imma Moraleda Pérez

Presidenta delegada de l'Àrea d'Igualtat i Ciutadania

Introducció

Un dels objectius del projecte Ressorc és poder orientar les PIME i aportar-los eines útils per gestionar la diversitat creixent que s'observa en el mercat de treball i per fer que aquesta nova realitat els comporti beneficis o, si més no, que puguin minimitzar les possibles dificultats derivades d'una mala gestió o de la manca de preocupació o sensibilització sobre la diversitat i les problemàtiques que s'hi associen. Aquestes eines es concreten en la present guia d'implementació de bones pràctiques i en dos qüestionaris: un de reduït i que s'utilitza a manera d'autodiagnòstic i un altre d'ampliat, que realitzaran els diferents tècnics territorials.

Aquesta guia pràctica té com a objectiu primordial acotar les principals dimensions de què consta la diversitat laboral, per tal d'abordar-ne els aspectes més destacats en un document de treball que ajudi a definir eines de gestió de la diversitat. Un altre objectiu d'aquesta guia és recollir i aportar elements de millora dels problemes actuals que es poden derivar de la manca de gestió de la diversitat.

DEFINICIÓ DE DIVERSITAT I DIFERENTS DIMENSIONS QUE CAL CONSIDERAR

Podem entendre la **diversitat** bàsicament com la convivència de diferents models o pautes de comportament, de diferents valors, circumstàncies i maneres de viure. Aquesta definició, més aviat abstracta, es concreta en

sis àmbits o dimensions que també s'apliquen al món laboral; són els següents:

1. Diversitat d'origen o cultural: nacionalitats diferents, amb trets culturals i religiosos, costums i llenguatge verbal i corporal diferents.

2. Diversitat de gènere: la incorporació de les dones al mercat laboral i la diversificació de les tasques i els treballs per als quals estan preparades està ampliant el ventall de possibilitats laborals d'aquest gènere.

3. Diferències generacionals: l'envelliment de la població activa i les diferències de formació i d'especialització entre la població més jove i la més gran són una font de diversitat que pot influir en l'estructura i les maneres de treballar de l'empresa, que hauria de potenciar les competències més destacades de cada grup generacional (bagatge competencial).

4. Diversitat de bagatge competencial: consisteix en les diferències en el grau i la qualitat de la formació, com també en l'experiència laboral, que es troben en moltes PIME, independentment de l'edat o altres característiques dels membres de la plantilla.

5. Persones amb discapacitats: els mecanismes d'integració i promoció d'aquest col·lectiu n'estan facilitant la integració en el món laboral.

6. Orientació sexual: una altra font de diversitat que aflora avui dia és la diversitat d'orientacions sexuals. Val a dir, però, que encara hi ha forts prejudicis envers les orientacions sexuals no predominants que dificulten la integració i la promoció d'una persona homosexual en el seu ambient de treball. Això moltes vegades fa que aquesta diversitat no es faci evident per por al rebuig social.

LA RELACIÓ ENTRE LA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT I LA RESPONSABILITAT SOCIAL DE L'EMPRESA

La relació entre la gestió de la diversitat i la **responsabilitat social de l'empresa** es desprèn de la mateixa definició d'aquest concepte:

«La responsabilitat social de les PIME (RSE) és el compromís de l'empresa envers les necessitats dels seus grups d'interès en els diferents àmbits (laboral, d'acció social, medi ambient, clients, entitats i empreses proveïdores i bon govern i transparència), per mitjà d'una implicació voluntària i solidària més enllà del que estableix la legislació vigent.»¹

Les actuacions derivades de la gestió de la diversitat, des de la perspectiva de la responsabilitat social de l'empresa, sempre se situen més enllà de les obligacions legals i poden interessar tant l'interior com l'exterior de l'empresa. La gestió d'equips diversos per assolir millores en l'àmbit laboral i millores socials acostuma a anar acompanyada de mesures i procediments elaborats i dissenyats per l'empresa de manera voluntària o, si més no, per necessitat de subsistència.

Val a dir que, des de la perspectiva de la petita i mitjana empresa, implementar voluntàriament dintre de la seva peculiaritat i la seva tasca diària mesures de gestió de la diversitat no és fàcil. Tot i així, s'ha de tenir en compte que d'aquesta manera s'obtenen a mitjà termini beneficis derivats de les problemàtiques o dificultats que aquesta acció pot ajudar a evitar o prevenir.

¹ Aquesta definició de responsabilitat social és l'adoptada pel projecte Ressort, tot i que n'hi ha d'altres.

Els canvis socials i la diversitat

El mercat laboral català d'avui dia viu un procés de transformació pel que fa tant a l'estructura productiva com a la composició de la seva força de treball. Sembla que aquest fenomen és perceptible en diferents àmbits (a la feina, al carrer, als mitjans de comunicació, a les aules, a la comunitat de veïns, etc.), però cal identificar els diferents aspectes que constitueixen el fenomen.

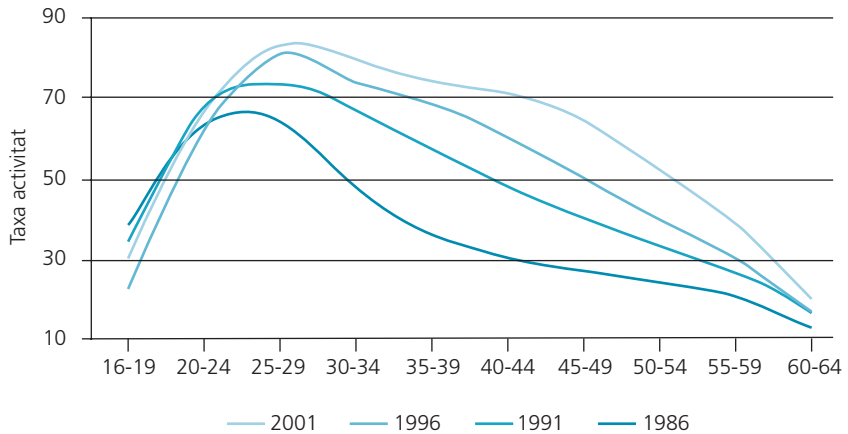
Aquestes tendències, com dèiem més amunt, també es fan notar en l'àmbit laboral, ja que en moltes plantilles, independentment de la grandària o el sector de l'empresa, comença a observar-se una diversitat creixent.

A continuació, recollim les principals fonts de la diversitat presents al mercat laboral, així com els indicadors que ens permetran avaluar-ne la trajectòria i la intensitat.

LA INCORPORACIÓ DE LES DONES AL MERCAT LABORAL

Tal com es pot observar en el gràfic 1, des del 1986 fins al 2001, la taxa d'activitat de les dones ha augmentat entre totes les edats de més de vint anys, especialment entre les dones entre trenta i cinquanta anys.

GRÀFIC 1: TAXES D'ACTIVITAT FEMENINA PER GRUPS D'EDAT.
1986-2001. CATALUNYA



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

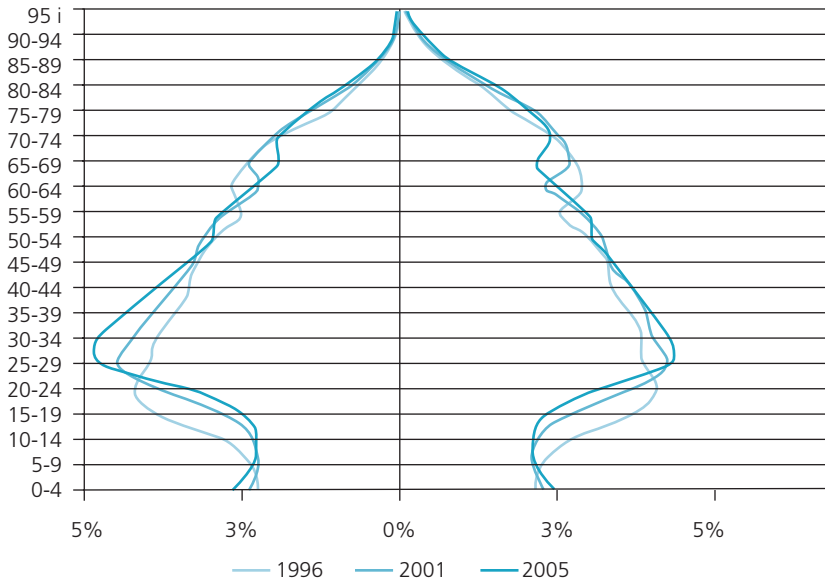
L'ENVELLIMENT DE LA POBLACIÓ ACTIVA I EL CREIXENT NIVELL DE FORMACIÓ DE LA POBLACIÓ JOVE

Les línies horitzontals del gràfic 2 marquen l'edat d'entrada i de sortida del mercat laboral. S'observa com, entre el 1996 i el 2005, es redueix la proporció de població que s'incorpora al mercat laboral, mentre la franja d'edat dels trenta als quaranta-nou augmenta la seva presència, de manera més significativa entre els homes.

Aquest fet també està generant una diversitat de nivells d'educació, a causa de l'allargament dels anys d'estudis que es registra entre la població més jove (gràfic 3).

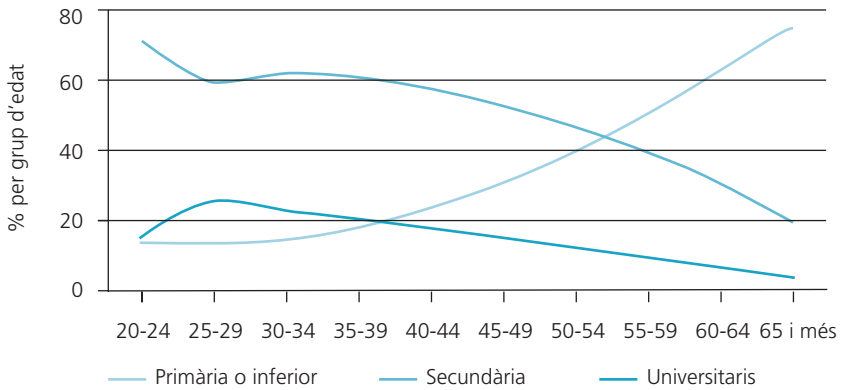
Aquesta situació genera, al seu torn, una diversitat generacional (amb diferents valors i maneres de fer), a més d'una diversitat del nivell de formació i del competencial (nivell educatiu *versus* experiència).

GRÀFIC 2: EVOLUCIÓ DE L'ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓ.
1996-2005. CATALUNYA



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

GRÀFIC 3: PROPORCIÓ DE NIVELL INSTRUCTIU PER GRUP D'EDAT.
2001. CATALUNYA

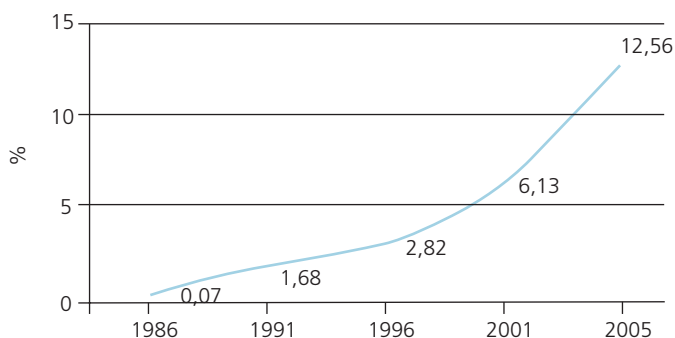


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

DIVERSITAT EN L'ORIGEN DE LA POBLACIÓ ACTIVA

Una altra font de diversitat en augment és l'origen de la població activa de Catalunya. En aquest sentit, les persones d'origen estranger han passat de representar un 0,07% del total de la població el 1986 al 12,56% l'any 2005. Aquesta proporció augmenta fins al 15,4% si reduïm l'àmbit d'observació a la població en edat activa (dels setze als seixanta-quatre anys).

GRÀFIC 4: PROPORCIÓ QUE SIGNIFICA LA POBLACIÓ D'ORIGEN ESTRANGER. 1986-2005. CATALUNYA



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

PERSONES AMB DISCAPACITAT

Una altra font de diversitat és deguda a l'augment de població amb alguna discapacitat reconeguda oficialment. Aquest col·lectiu no ha deixat d'augmentar des de l'any 1998, fins que, el 2005, ha arribat a significar el 5,1% del total de la població catalana (taula 1).

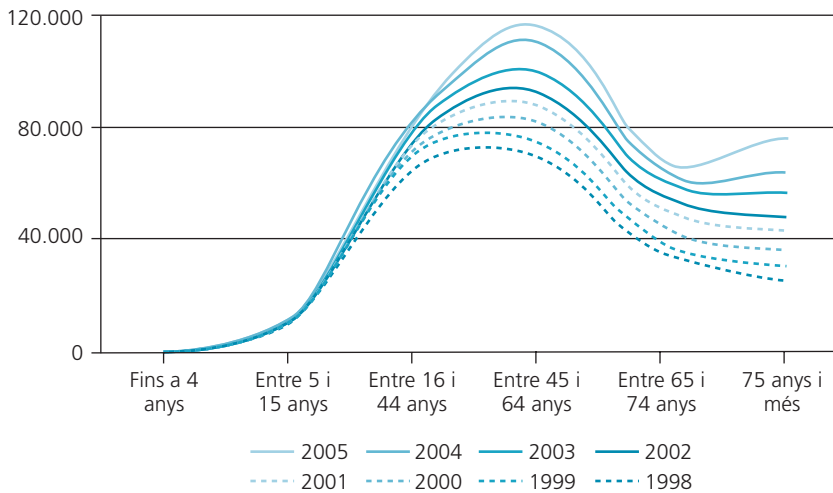
Aquest augment sostingut es dona amb més força en la franja d'edat entre els quaranta-cinc i els seixanta-quatre, encara laboralment activa (gràfic 5).

TAULA 1: EVOLUCIÓ DE LES FONTS DE DIVERSITAT

Any	Població catalana	Persones amb discapacitat	% sobre població total
1998	6.147.610	207.189	3,37
1999	6.208.817	224.436	3,61
2000	6.261.999	245.943	3,93
2001	6.361.365	267.985	4,21
2002	6.506.440	284.770	4,38
2003	6.704.146	308.060	4,60
2004	6.813.319	333.580	4,90
2005	6.995.206	356.526	5,10

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

GRÀFIC 5: EVOLUCIÓ DE LES PERSONES DISCAPACITADES PER EDAT I ANY. 1998-2005. CATALUNYA

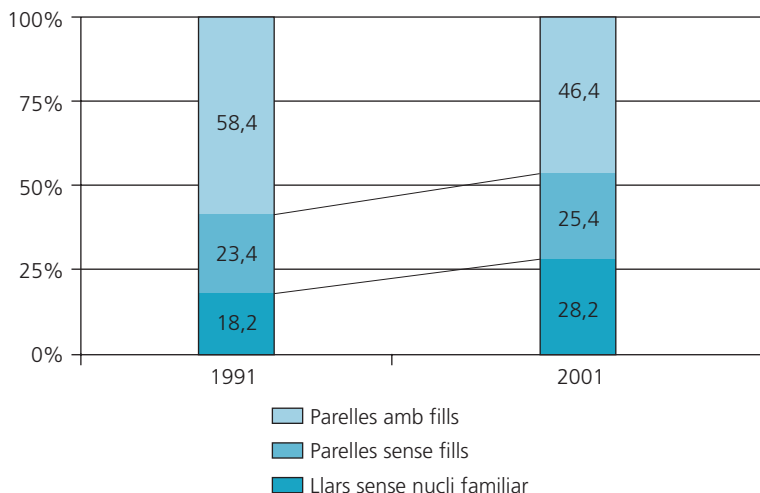


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

ELS CANVIS DELS MODELS FAMILIARS

Els canvis en el si de la institució familiar també contribueixen a la diversitat de la població. Entre molts altres, un d'aquests canvis consisteix en la transformació de moltes famílies de nuclears a monoparentals:

GRÀFIC 6: EVOLUCIÓ DELS MODELS FAMILIARS / COMPOSICIÓ DE LES LLARS. 1991-2001. CATALUNYA



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

Les llars sense nucli familiar (o si més no, no formalment constituït) han augmentat gairebé en deu punts, mentre que la família tradicional (una parella amb fills) n'ha perdut dotze, i les parelles sense fills es mantenen estables, tot i un lleuger augment. Cal tenir en compte aquesta diversitat, a l'hora d'analitzar les necessitats i les obligacions familiars de les persones que componen les plantilles, així com per evitar possibles greuges comparatius des del punt de vista de la concepció familiar del treballador o treballadora.

TAULA 2: QUADRE RESUM DE L'EVOLUCIÓ DE FONTS DE DIVERSITAT
(EN L'ÀMBIT CATALÀ)

<i>Indicador</i>	<i>Inici període</i>	<i>Final període</i>	<i>Evolució</i>
Taxa d'activitat femenina	47% (1991)	60,78% (2001)	+29,32%
Edat mitjana de la població activa	37,27 (1991)	38,12 (2001)	+2,28%
Proporció de població en edat activa amb educació universitària o superior	7,3% (1991)	16,80% (2001)	+130,14%
Proporció de població d'origen estranger entre la població activa	7,63% (1996)	15,40% (2005)	+101,83%
Població amb discapacitats reconegudes	4,21% (2001)	5,1% (2005)	+21,14%
Proporció de llars sense nucli familiar	18,20% (1991)	28,2% (2001)	+54,95%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

Podem observar com, en diferents períodes, les fonts de diversitat esmentades han crescut de manera diferent. Destaquen, en aquest sentit, l'evolució de la proporció de població activa amb un nivell d'educació igual o superior a l'universitari i l'evolució de la proporció de persones d'origen estranger entre el total de la població activa.

EL MOMENT ACTUAL I LES PERSPECTIVES

Un cop identificades les fonts de diversitat i la seva evolució recent podem constatar que:

- L'impacte d'aquestes tendències en l'estructura de la població activa comença a ser notòria. L'estructura de la població activa, actualment, varia en diversos aspectes.

- No sembla, ateses les trajectòries observades, que cap indicador apunti que aquestes tendències es mitigaran o s'estancaran.
- Un fet derivat i previsible a partir d'aquesta situació és l'arribada d'aquesta diversitat no tan sols a les plantilles de les empreses sinó també a la composició de la clientela.

Així doncs, algunes preguntes pertinents a propòsit de la diversitat que s'ha de fer una organització com una PIME són:

- Estem preparats per assumir aquesta diversitat?
- De quines eines i recursos disposem per tal de gestionar aquesta diversitat?
- Són suficients?
- Com ens poden afectar les mesures de gestió de la diversitat deficientes o inexistents?
- Com podem convertir la diversitat en un actiu?

Què pot comportar no gestionar la diversitat?

Tal com s'ha explicat en la introducció d'aquesta guia, les tendències de canvi en la composició sociodemogràfica de la població estan generant una heterogeneïtat de característiques tant en el capital humà de l'empresa com en la composició de la clientela. Aquesta heterogeneïtat es tradueix en una diversitat creixent de:

- Coneixements dels processos de treball.
- Habilitats: aptituds no necessàriament tècniques relacionades amb la capacitat del personal per desenvolupar la seva feina.
- Experiència: diversitat de la riquesa del bagatge del personal per haver afrontat amb anterioritat situacions laborals o processos.
- Valors: interessos i perspectives diferents.

Ignorar aquests canvis estructurals, així com la tendència dinàmica dels diferents mercats laborals, pot desembocar en l'aparició de certs símptomes negatius en el funcionament de l'organització lligats a una gestió de la diversitat pobra o inexistent.

REPTES DE LES EMPRESES PER TAL DE COMPETIR EN UN ENTORN CADA COP MÉS DIVERS I CANVIANT

El context dinàmic i canviant en què s'han de moure les petites i mitjanes empreses fa preveure la caducitat de les estructures clàssiques de gestió. Les empreses tradicionals, monolítiques i altament homogeneïtzades, orientades exclusivament a l'obtenció de beneficis econòmics immediats s'en-

frontaran a certes dificultats per competir en l'entorn per les següents raons:

- **Manca d'adaptació a les noves estructures empresarials:** estratègies com la cooperació entre diferents empreses (*networking*), fusions, adquisicions i la realització de projectes conjuntament amb l'Administració pública estan generant, cada cop més, equips de treball diversos que aporten no només una diversitat de bagatges i coneixements sinó també una diversitat de cultures d'empresa, maneres d'entendre el treball, etc. Aquest tipus de diversitat, tot i que no sigui tan visible com, per exemple, l'origen o la cultura, també té una certa incidència en el funcionament intern i el desenvolupament dels grups de treball.
- **Augment de l'heterogeneïtat entre la clientela:** els canvis sociodemogràfics esmentats en la introducció afecten també la composició, les necessitats i les preferències de la clientela. Les empreses de serveis tendeixen a ser comparativament més diverses pel fet que bona part de la seva activitat s'orienta al tracte directe amb la clientela. Aquesta realitat és tan important que certs sectors o serveis han hagut de diversificar la seva plantilla (i, per tant, elaborar mecanismes de la gestió de la diversitat) per tal de captar aquestes noves tendències en el conjunt de la seva clientela potencial.
- **Sofisticació de la clientela:** un altre aspecte relacionat amb la diversificació de la clientela és la sofisticació d'aquesta, entesa com la possible inclinació d'alguns sectors a rebre serveis o productes d'empreses que incorporin en el seu tarannà valors o filosofies relacionades amb la gestió de la diversitat en un sentit ampli o per la incorporació, dintre de la seva organització, de pautes socialment responsables.
- **Creixement de la globalització:** l'increment de l'activitat econòmica relacionada amb diferents zones geogràfiques del món per part d'un gran nombre d'empreses i la necessitat d'obrir nous mercats potencien les relacions amb localitats i cultures diverses que venen i compren productes. Una postura massa «etnocèntrica» per part d'una PIME pot dificultar la integració d'aquesta tendència en l'estructura i l'orientació de l'organització.

SITUACIONS ASSOCIADES A UNA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT DEFICIENT O INEXISTENT

APARICIÓ DE PREJUDICIS

L'aparició de prejudicis sorgeix principalment d'un **coneixement poc profund d'una persona** o de les seves circumstàncies, associat a la identificació amb un grup (social, d'origen cultural, etc.) determinat. L'aparició o la potenciació de prejudicis i d'estereotips dintre d'una organització pot generar una assignació errònia de tasques i responsabilitats, en suposar de manera equivocada que una persona té uns determinats valors, coneixements o capacitats. Alguns exemples destacats són la creença que una persona d'origen immigrant quasi sempre té un nivell educatiu baix o que a una persona d'edat avançada li falten habilitats.

DETERIORAMENT DE LES RELACIONS LABORALS

Es detecta una tendència entre el personal menys integrat o que se sent diferent a defugir els comentaris i valoracions respecte al resultat de la seva feina. La manca d'aquest mecanisme de supervisió, readaptació o retroalimentació dels processos pot afectar negativament el funcionament i la coordinació del grup.

AUGMENT DE LES ACTITUDS NO COOPERATIVES

Es dona un augment de situacions en què el treballador o treballadora té com a prioritat l'assoliment del seu interès particular o de l'interès d'aquells que són percebuts com a «iguals» (companys de referència). Aquest fet pot generar, entre d'altres comportaments negatius, l'ocultació d'informació o la reticència a participar en grups de treball heterogenis.

CONFLICTES DE COMUNICACIÓ

Poden aparèixer quan l'emissor i el receptor d'un mateix missatge utilitzen codis diferents. Ignorar la presència de la diversitat en una organització deixa a l'atzar el procés de coneixement mutu necessari per tal que un col·lectiu divers pugui emprar el llenguatge, tant verbal com no verbal, de manera no conflictiva i minimitzant les possibles interpretacions errònies de les informacions.

DESMOTIVACIÓ DEL PERSONAL

Es pot donar el cas que una part de la plantilla se senti desmotivada perquè no sent reconegudes les seves competències, estudis o experiència professional. Aquesta circumstància sembla que afecta amb més intensitat el col·lectiu de joves i el personal d'origen estranger. El col·lectiu de nous ingressats pateix tot sovint la manca de reconeixement tant de la titulació obtinguda al seu país d'origen com de l'experiència laboral acumulada en aquest. En aquest aspecte, l'estudi *Diferències salarials i immigració a Catalunya*² assenyalava que si bé les persones immigrades procedents de països en vies de desenvolupament cobren, en general, un salari igual als treballadors autòctons en la mateixa posició, sí que es dona una segregació de tasques (es deixen per als immigrants les menys qualificades), de manera que s'acaben situant en les escales salarials més baixes del mercat del treball. Així, en la pràctica, aquest col·lectiu percep un salari mitjà un 32% més baix que la població autòctona. Una altra dada negativa respecte a aquest col·lectiu és l'escassa estabilitat de què gaudeix en el lloc de treball: l'esmentat estudi assenyalava que un 50% dels treballadors immigrants ocupats disposen d'un contracte temporal i que l'antiguitat mitjana a l'empresa és d'un any.

² Elaborat per Josep González (UAB) i publicat per la Fundació Jaume Bofill (2006).

Aquesta circumstància, tant si s'explica per disposicions legals (normativa de convalidació d'estudis) com per prejudicis o per la necessitat de la mateixa persona nouvinguda (que accepta qualsevol font d'ingressos, sense que li importi la naturalesa de la feina), moltes vegades porta aquestes persones a fer feines que no s'adiuen amb el seu bagatge professional i competencial, cosa que els pot causar una desmotivació. És a dir, es pot provocar una desmotivació del personal en no poder o no saber gestionar el seu potencial de creixement professional, especialment de la plantilla jove.

AUGMENT DE L'ABSENTISME LABORAL

Causat principalment per la manca de motivació o les males condicions de treball, a vegades aquest absentisme es pot camuflar amb baixes per accident o malalties «falses».

• Segons l'INE, l'any 2004, l'absentisme laboral, justificat o no, va suposar una mitjana de 22 hores treballades al mes per treballador, que representa entre l'1,5% i el 4% del PIB de l'Estat espanyol.³ D'aquestes hores perdudes, aproximadament el 23% es van perdre per causes relacionades amb una incapacitat temporal (per contingències comunes com ara malalties, accidents fora de l'horari laboral i accidents a la feina). Algunes de les causes de l'absentisme laboral són:

- problemes de salut,
- situacions d'inseguretat o clima laboral insostenible,
- manca de valors i d'expectatives del treballador,
- insatisfacció laboral,
- poca motivació,
- desigualtat d'oportunitats,
- responsabilitats familiars,
- comparació entre companys.

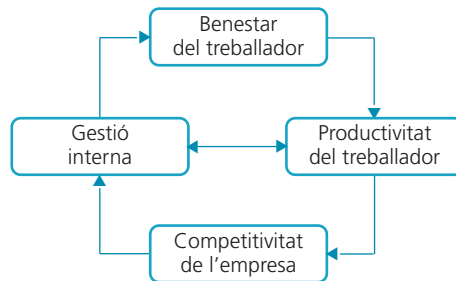
³ *El Mundo*, 1 de juny de 2005. Més informació a l'*Enquesta de Conjuntura Laboral* (ECL) que elabora el Ministeri de Treball i Afers Socials.

Excepte en el cas dels problemes de salut, totes les causes de l'aparició o l'augment de l'absentisme laboral podrien estar relacionades directament amb deficiències en la gestió de la diversitat i el respecte a les característiques diferencials del personal.

CONCLUSIONS DERIVADES DE LA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT DEFICIENT I INEXISTENT

Tenint en compte aquests símptomes negatius, a tall de conclusió podem apuntar que la gestió de la diversitat nul·la o deficient pot generar en conjunt una deficiència en les relacions del grup, dividit en petits grups amb interessos diferenciats i que poden entrar en conflicte per qüestions laborals o extralaborals.

Tant a l'hora de considerar els possibles símptomes derivats d'una mala gestió de la diversitat com els beneficis que la diversitat pot aportar, cal tenir en compte el següent gràfic a l'hora d'avaluar quina incidència poden tenir les mesures implementades dintre de la gestió i el funcionament intern de l'empresa:



1. El benestar del treballador o treballadora comporta una reducció dels costos de la gestió interna de l'empresa (reducció de situacions de malestar, baixes justificades o no, mal ambient de treball, etc.) i segurament també repercuteix en la productivitat total de la plantilla.

2. La conseqüència lògica de la reducció dels costos de gestió interna i de l'augment de la productivitat de la plantilla és un augment de la competitivitat de l'empresa de manera positiva (s'han reduït costos de gestió alhora que s'ha augmentat la productivitat de la plantilla).

3. En sentit negatiu, si es dona una gestió interna (dins de la qual competem la gestió de la diversitat) deficient, això pot repercutir en una disminució del benestar de la plantilla i, per tant, un menor rendiment d'aquesta. L'esmentada conjuntura pot acabar afectant la competitivitat de l'empresa de manera negativa.

Beneficis associats a la potenciació o la implantació de la gestió de la diversitat

Segons un estudi dut a terme l'any 2005 per l'organisme The Conference Board titulat *The business case of work / Life issues: good practices*, el 83% de les empreses de la UE que hi van participar creuen que les polítiques de gestió de la diversitat i conciliació aporten beneficis a l'empresa, que es tradueixen en:

- la potenciació del canvi cultural,
- el compliment de les normatives antidiscriminatòries,
- la millora de l'eficiència empresarial,
- un increment de la quota de mercat,
- avantatges competitiu al mercat,
- una millor adaptació a les noves tendències (el canvi de la força laboral és un reflex del canvi de la clientela),
- millores en els resultats empresarials,
- impuls de la imatge corporativa,
- coherència (és allò «correcte», el que s'ha de fer).

Actualment sembla que hi ha un cert recel per part del teixit empresarial a aplicar mesures voluntàries per gestionar la diversitat, amb l'excusa que l'aplicació d'aquestes mesures generarà uns costos en recursos i temps que comportaran beneficis escassos o nuls. Els defensors d'aquesta postura perden de vista el possible impacte del canvi gradual i continu de les estructures empresarials, els processos de globalització i els canvis sociodemogràfics que tenen lloc al nostre territori en una organització amb mesures de gestió rígides i poc adaptable a contextos canviants.

En altres països de la UE, la implementació de mesures per a la gestió de la diversitat no s'entén simplement com un fet diferencial o exòtic de l'or-

ganització, sinó més aviat com un pas necessari per a la supervivència i l'adaptació de l'empresa a un entorn dinàmic, canviant i subjecte a tendències que la mateixa organització no pot controlar.

La gestió de la diversitat també es pot entendre no només com una mesura necessària per a l'adaptació o la supervivència de l'empresa sinó també com una oportunitat per transformar el repte que suposa la integració de la diversitat en beneficis per a l'organització. A continuació passem revista a les possibilitats de millora de l'empresa gràcies a la diversitat i els beneficis que se'n deriven.

ATRACCIÓ I RETENCIÓ DE TALENTS

Actualment, la diversitat d'empreses i polítiques de gestió del personal (conciliació, horaris flexibles, avantatges socials, ambient de treball...) ofereix un gran ventall de possibilitats a aquelles persones que busquen feina o desitgen canviar d'empresa. De la mateixa manera, la capacitat de l'empresa per poder gestionar amb eficàcia la diversitat de la seva plantilla li permet assumir sense dificultats noves incorporacions amb característiques que potencïïn o creïn noves fonts de diversitat a l'empresa.

- Aquesta circumstància contribueix a ampliar el ventall de capital humà amb coneixements, bagatges, habilitats i punts de vista diferents. Es reben més i millors sol·licituds de treball.
- Una altra oportunitat de millora a través de la gestió de la diversitat és la fidelització del talent, ja que les mesures implementades que van més enllà de la normativa legal o el conveni vigent aporten una característica diferencial a l'empresa respecte als seus competidors que la plantilla valora.
- La millora en la convivència i la potenciació de les mesures conciliadores poden contribuir a la fidelització i la retenció del talent a l'empresa i, per tant, a la reducció dels costos derivats de la reposició de personal (procés de selecció, procés d'acollida, adaptació a l'organització, aprenentatge de funcions, coneixement del funcionament de l'organització per part de la nova incorporació, etc.).

INCREMENT DELS PUNTS DE VISTA I MANERES DE FER

És lògic que en incorporar diverses maneres de fer i pensar i bagatges diferents s'ampliïn els punts de vista sobre una determinada acció o mètode de treball. Aquestes diferències de vegades es consideren una font de conflictes que resta capacitat de resposta i bloqueja l'equip. Una anàlisi més profunda dels efectes de la diversitat elaborada per la Universitat de Cadis⁴ conclou que, tot i que la igualtat de plantejaments (punts de vista) garanteix uns mínims nivells d'eficiència en la presa de decisions, desaprofita altres beneficis derivats de la diversitat d'esquemes mentals, valors i coneixements que, ben gestionats, poden aportar:

- Eficiència en les decisions, entesa com una consecució d'una major qualitat i millor adaptació d'aquestes als problemes que es pretén abordar.
- Eficiència en les solucions, que s'adopten amb menys costos i major velocitat que entre grups homogenis.
- Augment de l'espai, els àmbits i les fonts de recerca d'informació.
- Augment del nombre d'interpretacions alternatives d'aquesta informació.
- Augment del grau de creativitat i d'innovació de les solucions plantejades.

L'ampliació del ventall de maneres de fer i pensar també pot repercutir en la capacitat de connexió amb la clientela, ja que, com ja s'ha esmentat en apartats anteriors, la diversitat i la sofisticació de la clientela requereix respostes diverses davant d'unes necessitats que es diversifiquen. La incorporació de la diversitat a la plantilla i la seva gestió pot generar oportunitats en el mercat laboral per l'augment de la capacitat de connexió amb les preferències canviants de la clientela. A tall d'exemple cal destacar la incorporació a la plantilla de persones d'origen estranger que han fet en els últims anys empreses com Caja Madrid que, en veure la diversificació de la seva clientela, van optar per formar i incorporar personal d'origen estranger, més capacitat que el local per atendre la clientela de característiques sem-

⁴ Sánchez Gardey, Gonzalo. *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos y posibilidades de gestión*. [Pendent de publicació]. Extret del web de l'Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.

blants (trets culturals, situacions, llengua, preferències, etc.). Així doncs, almenys en aquest exemple (salvant les distàncies amb una PIME), la incorporació i la gestió de la diversitat a l'organització ha comportat un augment de la competitivitat i un valor afegit respecte a altres entitats bancàries de la competència.

MILLORA DE L'AMBIENT DE TREBALL A TRAVÉS DE LA MILLORA DE LES RELACIONS PERSONALS

L'ambient de treball depèn del tracte que pot donar una persona amb responsabilitat dins de l'empresa a les persones que té al seu càrrec, de la relació entre el personal de l'empresa i també de la relació amb les empreses proveïdores i la clientela. Tots aquests elements van configurant el clima laboral, que pot convertir-se en un estímul o un obstacle per al bon funcionament de l'organització en conjunt o de determinades persones que es troben dintre o fora d'aquesta.

La millora de les relacions personals en el si de l'empresa contribueix a millorar l'ambient de treball, gràcies a la interacció positiva entre els companys i companyes. Les possibles dificultats de relació entre persones amb característiques diferents es poden neutralitzar o matisar amb mesures de gestió de la diversitat. A més, la millora del clima laboral contribueix també a fer més rendible l'empresa. Ho avala un estudi de l'organització Great Place To Work Institute, que va comparar els resultats de les cent millors empreses per treballar als Estats Units (les que oferien unes condicions de treball més bones); durant el període 1998-2004, aquestes es van revaloritzar en un 176%. Les raons aportades per explicar aquest fet tenen relació amb els beneficis que pot aportar un bon clima laboral:

- En un clima laboral adequat, es percep una cooperació interpersonal més elevada.
- Es dona un compromís més gran amb les tasques realitzades.
- Es dona una identificació més gran amb la companyia (i els seus objectius).
- S'identifica un grau elevat de confiança entre la gerència i el personal.

Val a dir que Espanya es troba entre els quatre últims països quant a la valoració del clima laboral que fan les plantilles de les empreses del país (juntament amb Itàlia, França i Finlàndia), segons l'estudi *Workclimate and employment relations in the E.U (2005)* elaborat per ESADE, i que se centra en catorze països de la UE. En el cas d'Espanya s'ha tingut en compte la valoració de 25.783 treballadors i treballadores de 196 companyies. En l'estudi es demanava l'opinió de la plantilla sobre aspectes com la companyonia entre els companys de feina, la credibilitat de la direcció, la igualtat d'oportunitats, les polítiques del departament de recursos humans i l'orgull (o la seva absència) de pertànyer a l'organització. Així doncs, sembla que, almenys en aquest terreny, les possibilitats de millora a l'Estat espanyol encara són bastant àmplies.

COHESIÓ DEL GRUP

Segons la psicologia, qualsevol grup format per subgrups diversos els membres dels quals es relacionen entre ells té a veure amb la «categorització i identificació social».⁵ Aquest principi es basa en el fet que els individus que comparteixen unes mateixes característiques tendeixen a crear grups informals amb els quals s'identifiquen de manera clara. Quan una persona nova entra en una organització, romandrà «errant» fins que no trobi un grup de referència al qual vincular-se. És en aquest moment quan la resta de membres de l'organització intueixen quina és la seva posició i què es pot esperar d'aquesta nova incorporació. Aquesta dinàmica de comportament grupal humà comporta:

- L'aparició d'una estructura informal paral·lela a la jerarquia de l'empresa, a la qual de vegades es pot superposar.
- L'aparició d'estereotips. Si algú pertany a un grup se li suposen els valors i els patrons de comportament que comparteixen la resta d'integrants del grup.

⁵ Byrne, D.E. *The attraction paradigm*. Nova York: Academic Press, 1971.

- Com més homogenis siguin internament aquests subgrups, més radicals seran les seves posicions i amb més vehemència les defensaran davant els altres grups.
- Els individus busquen informació i suport laboral principalment entre aquest grup de referència.
- S'adopten postures defensives enfront d'altres subgrups i es busca l'ajuda de les persones que integren el subgrup de referència. Aquest fet pot comportar la intensificació de confrontacions i discrepàncies internes. L'aparició d'aquestes situacions pot provocar que els membres d'una organització no siguin tan conscients dels objectius comuns i que no treballin conjuntament per assumir-los.

Aquesta dinàmica pròpia de l'ésser humà, deixada a l'atzar, anul·la els beneficis que pot aportar la diversitat, atès que l'organització, o les persones que en formen part, no funcionaran com un col·lectiu divers sinó com un conjunt de guetos homogenis i desconnectats entre ells.

Una bona gestió de la diversitat pot contribuir de manera clara al tractament d'aquestes situacions, mitjançant:

- Una definició i una assignació clares de tasques entre els membres de la plantilla.
- L'elaboració de sistemes de treball cooperatiu, amb la intenció d'evitar la creació de subgrups.
- La creació de grups de treball amb una composició diversa, amb membres d'origen cultural, edat i gènere diferents, que es complementin en les seves capacitats laborals.
- La potenciació de processos participatius per tal d'afavorir l'aparició d'interessos i objectius compartits per totes les persones de l'organització. És a dir, cal procurar que l'organització funcioni com un sistema social i que les persones que la formen puguin tenir una certa incidència en la definició d'objectius, normes, regles i processos de treball emprats per l'organització.
- Foment de la interdependència, per tal de posar en contacte grups heterogenis. Aquesta interdependència es pot donar en tasques o també en objectius.

Aquestes mesures no es poden aplicar sense una bona gestió de la diversitat, que tingui en compte les peculiaritats de la plantilla, però també de l'empresa i el seu entorn, amb l'objectiu de fomentar un treball cooperatiu.

MILLORA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA

La comunicació interna es pot definir com «la posada en comú» que permet conèixer preferències i coneixements dels integrants de la plantilla i establir relacions entre els diferents interessos de l'empresa com a actor i el seu personal. La (bona) comunicació en una organització és, doncs, un tema cabdal i necessari per al seu funcionament. És per aquest motiu que aconseguir establir una bona comunicació (interna i externa) és ja un objectiu de moltes empreses independentment de la seva finalitat, perquè pot contribuir a una major cohesió de la plantilla, a fer més entenedors els sistemes de gestió i a promoure la participació.⁶ Cal, doncs, tenir en compte que la presència de diversitat en el si de l'empresa pot afectar de la següent manera els diferents processos i plans de comunicació:

- Una presència elevada de diversitat sense gestionar pot provocar una reducció de la freqüència de comunicacions entre grups heterogenis.
- En un entorn de manca de fluïdesa en la comunicació, els col·lectius minoritaris tenen dificultats per expressar el seu punt de vista, especialment quan és contrari al de la majoria. En aquest sentit, podrien aparèixer processos similars a «l'espiral del silenci»,⁷ en què l'opinió de les minories acaba per no ser expressada i, per tant, no es té en compte i de fet és com si no existís.

Aquesta gestió de la comunicació adaptada a la diversitat (que garanteix canals de comunicació formals i informals perquè tothom tingui la possibi-

⁶ Morgado Guajardo, M^a Soledad. *Las comunicaciones internas en las organizaciones*. Universidad de Viña del Mar, 2001.

⁷ Noelle Neumann, Elisabeth. *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. Barcelona: Paidós, 1995 (capítols 20 i 21).

litat d'escoltar les diferents opinions) pot minimitzar les possibles tensions i dificultats generades per la creença que no es té en compte el parer de determinats col·lectius o individus pel sol fet de ser diferents.

REFLEXIONS SOBRE ELS BENEFICIS DERIVATS D'UNA BONA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT

Sempre que augmenti el benestar de la plantilla i les persones se sentin integrades i satisfetes en el seu lloc de treball, cal esperar que la seva productivitat millori. Aquest fet és un valor afegit a la gestió de la diversitat que cal tenir en compte i potenciar: **l'augment de la productivitat a partir de la satisfacció del personal**. De la mateixa manera, el fet que una persona estigui satisfeta amb el lloc de treball i integrada en el si de l'empresa pot repercutir en la qualitat final del producte o en un millor tracte a la clientela si la feina és de cara al públic.

Procés de millora: cap a una bona gestió de la diversitat

Per **procés de millora** entenem tant el conjunt d'**activitats** com l'**equip humà** que, entre un **inici** i un **final**, **produeixen** serveis, productes i mesures, en aquest cas concret amb l'objectiu de gestionar la diversitat. Aquest procés s'ha de seguir tenint en compte que:

- **S'apliquen** i interpreten uns paràmetres.
- **Es fa a partir** d'unes informacions, mesures o serveis inicials, relacionats amb la gestió de la diversitat.
- **Es fa gràcies a uns recursos** (pressupost, plantilla, instal·lacions, etc.) aportats per la direcció.

Qualsevol procés de millora ha de tenir en compte certes pautes i preveure almenys cinc fases bàsiques:

1. Fase diagnòstica.
2. Identificació d'objectius.
3. Planificació.
4. Implementació.
5. Avaluació.

PAUTES A TENIR EN COMPTE ABANS DE L'INICI DEL PROCÉS DE MILLORA

A continuació s'enumeren una sèrie de pautes que cal tenir en compte a l'hora d'elaborar un procés de millora relacionat amb la gestió de la diversitat.

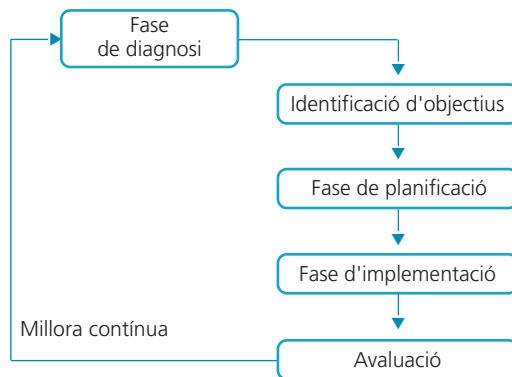
PAUTA 1: UN PROCÉS DE MILLORA NO S'ACABA MAI

Per definició, un procés de millora és un procés que no s'acaba mai, ja que:

- És probable que sempre hi hagin coses per millorar.
- En molts casos cal una tasca de readaptació a causa del dinamisme d'algunes empreses i del seu entorn.
- Si tot funciona bé, cal treballar perquè tot segueixi anant bé.

A causa d'aquesta circumstància, el procés de millora ha de saber o poder reorientar-se i calibrar les seves accions per tal de donar resposta a noves situacions i contextos diferents, mitjançant un procés d'avaluació del mateix procés de millora.

Per aquest motiu, un pla de millora hauria de ser un pla capaç de retroalimentar-se seguint l'esquema següent:



PAUTA 2: LES FASES DEL PROCÉS SÓN CONSECUTIVES I NO SIMULTÀNIES

Per poder concentrar recursos i no dispersar energies, com també per facilitar l'aplicació i la gestió del procés, no és recomanable encetar cap fase si prèviament no s'ha tancat la fase anterior. És a dir, si estem diagnosticant,

no hem de començar a planificar fins que el diagnòstic estigui acabat i validat. Altrament, podríem iniciar la planificació de mesures no consensuades o no dotades de prou recursos o de prioritats.

PAUTA 3: ELS TERMINIS NO HAN DE SER CRÍTICS

Totes les fases del procediment de millora són costoses i l'èxit de la següent fase depèn de la qualitat de la fase actual.

PAUTA 4: EL PROJECTE PERTANY A TOTA L'EMPRESA

A través dels mecanismes de participació adients i dels mecanismes de sensibilització i comunicació de l'empresa, cal que la plantilla pugui considerar seu el projecte, perquè tots els seus membres siguin respectuosos i col·laboradors amb la gestió de la diversitat.

PAUTA 5: CREACIÓ D'UN GRUP DE TREBALL QUE DESENVOLUPI EL PROCÉS DE MILLORA

Objectius del grup

Elaborar, implementar i avaluar el procés de millora en la gestió de la diversitat.

Integrants del grup de treball

La grandària òptima del grup de treball ha de ser d'entre dos i sis membres (segons les possibilitats i les dimensions de l'empresa). Entre els integrants d'aquest grup hi hauria d'haver els màxims responsables de la gestió de la diversitat de l'empresa. En molts casos, les petites i mitjanes empreses no

acostumen a disposar de personal amb aquestes funcions. La persona més propera a aquesta tasca dintre de l'empresa podria ser la persona encarregada de les nòmines i/o l'encarregada de recursos humans. Cal assignar la funció de responsable de la gestió de la diversitat a algun membre de la plantilla abans d'encetar el procés. És convenient incorporar a aquest grup de treball representants de la plantilla per tal d'afavorir la participació d'aquesta, així com per fixar objectius i fites de treball conjunt entre tots els col·lectius que formen part de l'organització.

Instruments de suport

Per tal de començar a orientar-se, les persones integrants del grup de millora poden utilitzar les diverses eines disponibles, com:

- qüestionaris d'autoavaluació,
- guies d'aplicació de bones pràctiques en la gestió de la diversitat a l'empresa,
- personal tècnic especialitzat,
- ajudes de les administracions públiques (suport tècnic, informació, subvencions, etc.).

A continuació es detallen tots els passos de les fases de què consta el procés de millora:

FASE DE DIAGNÒSTIC

Objectius

- Recollir informació.
- Identificar les principals tendències de la diversitat de l'empresa i el seu entorn.
- Descobrir els punts forts i febles de l'actual gestió de la diversitat.
- En el cas que l'empresa disposi actualment de mecanismes i procediments de gestió de la diversitat definits, valorar-ne l'adequació (són suficients?, estan prou detallats?, abracen totes les dimensions?).

Com assolir-los

Eines que cal tenir en compte

- Eines com qüestionaris adreçats a la plantilla i altres suports d'autoavaluació.
- Diferents tipus d'ajuda tècnica procedent de l'exterior (intermediació laboral, empreses especialitzades).

Accions que cal considerar

- Complementar aquest diagnòstic extern amb l'anàlisi d'altres elements, com per exemple el marc legal vigent, el marc de referència segons el tipus i la dimensió de l'empresa, convenis col·lectius aplicables, informació sobre possibilitats de rebre ajuts, incentius fiscals, aprofitament dels recursos a l'abast, etc.
- Analitzar els diferents factors que integren la diversitat de l'empresa (realitat actual i tendències de canvi en la composició de la plantilla), com per exemple:
 - Fonts de diversitat en la plantilla (gènere, origen i/o cultura, personal amb discapacitats, tipus i graus d'aquestes, etc.).
 - Factors d'atracció de la diversitat a l'empresa.
 - Factors d'atracció de la diversitat a l'entorn de l'empresa.
 - Obrir canals de participació de la plantilla en el procés per tal de facilitar l'aportació d'informació.
 - Comunicar a la plantilla el resultat del diagnòstic.
 - El temps de durada d'aquesta fase varia en funció dels recursos disponibles, però es recomana que no sigui superior a tres mesos ni inferior a un.

Metodologies i qüestions que cal tenir en compte

- Per tal d'encetar la fase de diagnòstic, el grup de treball o els gestors de la diversitat de l'empresa han de començar per respondre aquestes cinc preguntes:

- Quina és la composició de la nostra plantilla? (Per identificar fonts de diversitat.)
- Hi ha problemes que es puguin atribuir a una manca de gestió de la diversitat?
- Què és el que esperen els integrants de la plantilla d'un procés de gestió de la diversitat?
- Quins recursos necessitem?
- Quins beneficis es preveu que es podrien aconseguir mitjançant una millora dels mecanismes de gestió de la diversitat?
- En el cas que estiguem implementant mesures de gestió de la diversitat en l'actualitat, aquestes compleixen les expectatives de la plantilla?

A partir de la resposta a aquestes preguntes es pot elaborar el material següent:

- Indicadors descriptius (proporció dels diferents col·lectius identificats, característiques sociodemogràfiques d'aquests, evolució temporal, indicadors de comparació amb el sector, etc.).
- Enquestes dirigides a sondejar la satisfacció o els punts de vista de la plantilla.
- Resultats i orientacions de les eines d'autoavaluació emprades (si s'ha donat el cas).
- Resultats del suport tècnic a la gestió de la diversitat (si s'ha donat el cas).
- Informació qualitativa procedent de la plantilla (emprant bústies o obrint fòrums de comunicació interns).

FASE D'IDENTIFICACIÓ DELS OBJECTIUS DEL PLA DE MILLORA

Objectius

- Clarificar quins són els objectius que ha de perseguir el pla de millora per tal de millorar els mecanismes de gestió de la diversitat adaptats a la realitat de l'organització o de crear-ne de nous.

- Relacionar els objectius, la missió i els valors de l'empresa amb el pla de millora per tal que aquest sigui coherent.

Com assolir-los

- Partint de la realitat observada en la fase de diagnòstic.
- Contrastant les conclusions amb la plantilla (per exemple, mitjançant comunicacions de personal, cartell de comunicacions, intranet, etc.).
- Clarificant quins àmbits de treball es poden abordar tenint en compte la situació actual de l'empresa.

Instruments a tenir en compte (suport)

- Resultats del diagnòstic.
- Factors d'atracció de la diversitat identificats (quins elements de l'empresa atrauen la diversitat, per exemple: tipus de contracte, ubicació de l'empresa o activitat a la qual es dedica).
- Instruments de participació i opinió disponibles a l'organització.

FASE DE PLANIFICACIÓ I CONCRECIÓ DEL PLA DE MILLORA

Objectius

A partir dels resultats de la fase de diagnòstic, es tracta de:

- Millorar els mecanismes i els procediments actuals de gestió de la diversitat o establir-ne de nous en cas que no n'hi hagi cap.
- Si s'escau i és necessari, planificar-ne de nous per tal d'adaptar-se als resultats del diagnòstic, sobretot als punts febles detectats.
- Formalitzar els procediments (definició d'un guió d'aplicació de les mesures, d'algun protocol o qualsevol altre suport que estableixi les pautes d'aplicació dels procediments).
- Establir un ordre de prioritats en les mesures per implementar.

Com assolir-los

- Contrastant els resultats de la diagnosi amb la plantilla (hi estan d'acord?, poden aportar alguna cosa? estan en desacord en algun punt?).
- Proposant mesures concretes clarament explicades.
- Formalitzant possibles criteris d'accés o implementació de les mesures disponibles (per exemple, criteris per poder accedir a assessorament extralaboral –tràmits burocràtics, accés a ajudes, escolarització o serveis socials accessibles–) per al personal gestor de la diversitat o per tal d'accedir a algun tipus de formació.
- Facilitant informació i potenciant la comunicació interna (mitjançant fòrums, bústies, reunions de direcció, enquestes, etc.).
- Promovent la formació i la capacitació de l'equip humà encarregat de la gestió de la diversitat de l'empresa.
- Buscant exemples de bones pràctiques aplicables a l'especificitat de l'empresa.

Instruments a tenir en compte (suport)

- Resultats del diagnòstic.
- Indicadors de gestió (indicadors de millora/satisfacció).
- Funcions d'assessorament extralaboral de l'empresa (tràmits burocràtics, accés a ajudes, escolarització o serveis socials accessibles).
- Plantilles que defineixen clarament les pautes i els passos que cal seguir en els diferents processos (homogeneïtzació de processos).
- Catàleg de mesures de la gestió de la diversitat que inclogui detalladament els procediments, els mecanismes i les mesures de la gestió de la diversitat que preveu l'empresa.
- Guies d'aplicació de bones pràctiques en la gestió de la diversitat.

FASE D'IMPLEMENTACIÓ

Objectius

- Posar en marxa les mesures ordenades per ordre de prioritats, d'acord amb la situació actual i les perspectives de futur envers la diversitat present a l'empresa.
- Establir mecanismes que assegurin i garanteixin aquesta implementació (suport explícit de la direcció, dotació de recursos i capital humà a la tasca de la gestió de la diversitat, etc.).

Com assolir-los

- Incorporant de manera progressiva les possibles noves mesures d'acord amb les necessitats i les mancances identificades a la diagnosi.
- Redissenyant i complementant les mesures que ja hi ha, d'acord amb les necessitats i les mancances identificades a la diagnosi.
- Concretant els passos i els tràmits interns que cal seguir per tal de procedir a la implementació.
- Relacionant els objectius, la missió i els valors de l'empresa amb el pla de millora per tal que aquest sigui coherent.
- Comunicant a la plantilla el conjunt de mesures que s'estan implementant i el compromís adquirit per l'empresa.
- Fent una difusió a l'exterior de la implantació d'aquestes mesures (entre empreses proveïdores, clientela, entitats relacionades amb el sector de l'empresa, etc.).
- Tenint en compte que la gestió de la diversitat hauria de ser un procés progressiu, viu i en procés de canvi continu, en el qual no es poden implementar de cop totes les mesures (cal preveure processos d'adaptació, mesures prioritàries o de mínims).

Instrumentes a tenir en compte (suport)

- Resultats del diagnòstic.
- Catàleg de les mesures relatives a la gestió de la diversitat existents i de les noves mesures planificades (si és el cas).
- Reunions informatives o altres canals de comunicació disponibles (pàgina web, taulells informatius, publicació de l'empresa).

AVALUACIÓ

L'avaluació correspon al grup de treball o a les persones encarregades de la gestió de la diversitat de l'empresa. La duració de l'avaluació pot ser flexible, depenent del ritme d'implementació de les mesures per part de l'empresa, però es recomana que sigui de caràcter anual.

Objectius

- Analitzar amb criteris d'eficàcia i eficiència el funcionament i la coordinació de les mesures implantades (validesa per a la realitat/problemàtiques de l'empresa, accessibilitat a les mesures, etc.).
- Avaluar l'impacte de les mesures aplicades en la gestió de la diversitat.
- Utilitzar els resultats de l'avaluació com a oportunitat de millora de la gestió de la diversitat a l'empresa.
- Copsar la satisfacció de la plantilla amb la gestió resultant.

Com assolir-los

- Considerant la informació resultant dels indicadors de gestió disponibles (rotació laboral, evolució del capital destinat a formació, satisfacció de la plantilla, etc.).

- Recollint l'opinió i les possibles aportacions dels qui han estat beneficiaris de les mesures implementades (formularis, enquestes, entrevistes, etc.).
- Elaborant informació (informes, detall de resultats, etc.) que es pugui fer servir de cara a retroalimentar el procés de millora dels processos de gestió de la diversitat.
- Detectant els punts forts i febles de la nova gestió a partir dels resultats obtinguts.

Instrumenta a tenir en compte (suport)

- Catàleg de les mesures existents i de les noves mesures planificades (si és el cas).
- Informes DAFO.⁸
- Enquestes de satisfacció.
- Grups de discussió formats per diferents col·lectius i estaments de l'empresa.
- Instruments de participació i de recollida d'opinions (bústia de suggeriments, fòrums existents, etc.).

⁸ S'aporta un exemple de fitxa d'informe DAFO a l'annex.

Catàleg de possibles mesures per a la gestió de la diversitat a l'empresa

A continuació es presenten una sèrie de mesures o bones pràctiques que poden completar i contribuir a la gestió de la diversitat en el si de les empreses. Les mesures que segueixen són exemples que es poden adaptar a les situacions i les característiques específiques de cada empresa i el seu entorn. Aquestes mesures són de caràcter orientador i se'n recomana l'aplicació sempre que ho aconsellin els objectius del pla de millora o el resultat de la diagnosi.

Val a dir que a les fitxes recull del següent apartat s'especifiquen les mesures, així com els beneficis que poden aportar a l'empresa i al personal.

DIFUSIÓ DE LES PLACES VACANTS

Per tal que les ofertes de treball puguin arribar a un ventall més ampli i divers de capital humà, és recomanable fer difusió de les places vacants no només en mitjans generalistes, sinó també en mitjans de comunicació i suports de referència per a col·lectius concrets. L'objectiu no és fer una discriminació positiva envers algun col·lectiu concret sinó més aviat promoció un apropament de capital humà divers que amplii el ventall disponible de persones que l'empresa pot seleccionar. D'altra banda, amb aquesta mesura es dona a conèixer a l'exterior la sensibilització de l'empresa envers la diversitat.

MESURES EN LA INCORPORACIÓ DE NOU PERSONAL: EL PROCÉS D'ACOLLIDA

Aquest tipus de mesura es fa necessari si es vol garantir que el primer contacte de la nova incorporació amb l'organització sigui tan profitós com es pugui de cara a:

- Minimitzar possibles eventualitats negatives derivades del procés d'adaptació i coneixement de l'organització.
- Garantir un elevat grau d'autonomia de la nova incorporació des del primer moment.
- Que la nova incorporació conegui els nous companys i companyes, així com les funcions que desenvolupen dintre de l'empresa per tal que sàpiga a qui adreçar-se de manera autònoma si té algun dubte o ha de plantejar alguna qüestió.
- Facilitar l'adaptació de la nova incorporació a l'organització (i viceversa) a través del coneixement mutu de les especificitats de l'altra part.

Val a dir que un procés d'acollida fet correctament i amb els mecanismes adients proporciona solidesa a la tasca integradora de l'empresa, ja que en aquest procés, tal com es detalla en els següents apartats, es tenen en compte i es respecten les especificitats de la nova persona.

ELEMENTS QUE HA D'INCLoure UN PROCÉS D'ACOLLIDA

En el següent subapartat es detallen els elements que han de constar en un procés d'acollida per garantir la seva implementació i avaluació.

Treball previ al procés d'acollida

- La persona responsable del procés de selecció ha de comunicar la preparació del procés d'acollida per tal que, si la nova incorporació necessita unes certes eines, material, documentació, vestuari específic o qualsevol altre element, tot estigui preparat en el moment de la incorporació.

- Preparar l'entorn de treball: assegurar-se que la nova incorporació disposa, si és el cas, d'un espai físic condicionat (ordinador, mecanismes i canals de comunicació, eines, etc.), adaptable a les seves possibilitats físiques.
- Assignar a la persona nova un tutor o persona de referència que sigui capaç de solucionar-li els dubtes i donar-li respostes als problemes relacionats amb la feina.
- Comunicar a la plantilla que s'hi incorpora una persona nova.
- Recollir i sistematitzar el treball per escrit.

Posada en pràctica de l'acollida

Per a aquesta fase s'hauria de preveure una durada d'entre una hora i una hora i mitja. Els passos que cal seguir són:

- En el moment de l'acollida, la persona encarregada de portar-la a terme exposarà a la nova incorporació quin és l'organigrama de l'empresa i la seva missió. En aquest moment es recomana fer entrega d'algun document escrit en què s'expliqui la missió i els valors de l'empresa.
- Afavorir un tracte respectuós envers la resta del personal.
- Explicar les especificitats de l'empresa (cultura empresarial, valors, etc.).
- Explicar les tasques específiques que haurà de fer la nova incorporació en el marc més ampli dels objectius de l'empresa.
- Si sescau, activar mecanismes de formació i promoció dins de l'empresa.
- Presentar la resta de la plantilla a la persona nouvinguda.

Seguiment del període d'acollida (tutoria)

El tutor o persona de referència assignada és qui ha de portar a terme aquest seguiment. Les funcions i les característiques d'aquest tutor són:

- Ha de ser una persona propera a l'àmbit laboral de la nova incorporació.
- Fa tasques d'acompanyament.
- Transmet el coneixement sobre l'organització i l'entorn laboral.
- Transmet al seu superior les evolucions de la persona que s'acaba d'incorporar.

Durada

La durada del procés d'acollida (període d'adaptació) pot ser variable, ja que depèn de la complexitat de les tasques assignades i de les característiques de l'empresa. Tot i així, es recomana que aquesta durada no sigui inferior a un mes i mig.

Mecanismes d'avaluació del procés d'acollida

Per tal que en el procediment d'acollida es puguin rectificar possibles problemes en el procés d'adaptació de la nova incorporació, l'empresa ha de ser capaç de rectificar-les i reorientar-les. Per tant, aquest procés ha de disposar de mecanismes d'avaluació. A tall d'exemple proposem una reunió entre la persona encarregada de fer la tutoria, la nova incorporació i un cap directe que supervisi les tasques; en la reunió es tractaran els següents temes:

- Punts forts i febles de la nova incorporació.
- Valoració de la tasca desenvolupada fins al moment.
- Fixació d'objectius i estratègies conjuntes per tal de minimitzar els punts febles.
- Possibilitats de realització d'altres tasques (potenciació de la polivalència).
- Possibilitats de formació, tenint en compte la tasca desenvolupada.
- Si sescau i és convenient, allargar el procés d'acollida.

ESPECIFICITATS PER TENIR EN COMPTE QUAN LA NOVA INCORPORACIÓ ÉS D'ORIGEN ESTRANGER

Val a dir que de cara a millorar la integració de la diversitat cultural o per raons d'origen, i atès que aquest és el tipus de diversitat que més augmenta actualment i que resulta més visible, a part de considerar l'exemple de contingut genèric detallat al punt anterior, és positiu valorar altres continguts de tipus més específic, relacionats en concret amb els trets diferencials de la població nouvinguda o d'altres cultures com per exemple:

- Especificitat lingüística i possibles dificultats amb l'idioma del país.
- Possibles interpretacions errònies del llenguatge no verbal.
- Especificitats culturals i possibles repercussions en la dinàmica de treball.
- Hàbits derivats d'algun credo religiós i possibles repercussions en la dinàmica de treball.
- Possibles dificultats i traves legals a les quals es pot enfrontar (situació legal, convalidació de titulacions...).
- Altres especificitats que sigui convenient tractar ateses les característiques de l'empresa.

Quan alguns d'aquests elements poden incidir negativament en la tasca per desenvolupar o en la relació amb els altres companys de feina, el repte ha de ser minimitzar al màxim possible l'efecte d'aquestes incoherències entre diversitat i estructura de l'empresa.

CAPACITAT ASSESSORA DE L'EMPRESA

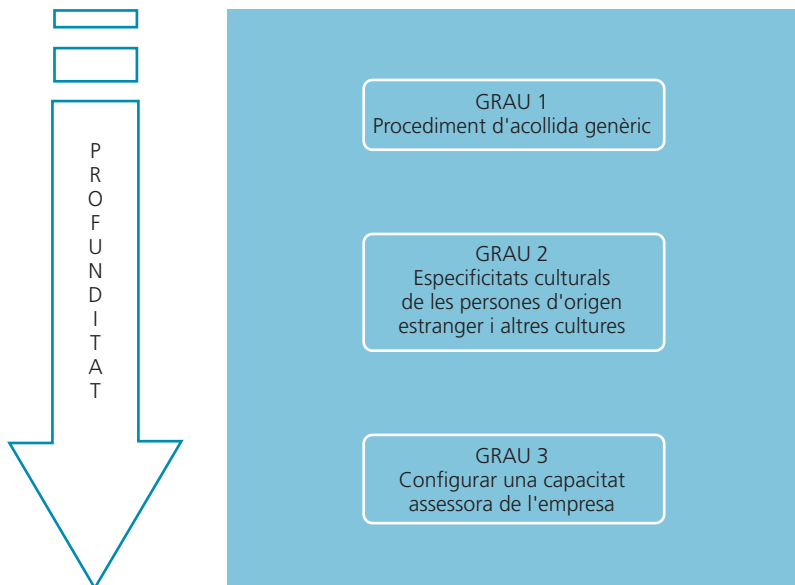
Amb relació a aquest últim punt i com un element que pot resultar útil en la gestió de la diversitat d'origen i cultural i en la integració de la persona nouvinguda, cal remarcar la possibilitat que l'empresa l'assessori o posi al seu abast informació accessible sobre temes relacionats amb:

- Orientació legal: permisos de residència, etc.
- Ajuts familiars públics.
- Accés a diversos serveis (sanitaris, socials, sistema escolar, etc.).
- Àmbit sociosanitari.
- Formació disponible (per exemple, on adreçar-se per tal d'accedir a cursos de castellà o català).

Moltes vegades, les persones nouvingudes poden no estar al corrent dels recursos dels quals es poden beneficiar, de com fer les gestions que tenen pendents i de com funcionen les institucions a les quals s'han d'adreçar per normalitzar les seves situacions. Aquesta mesura, l'assessorament directe per part de l'empresa, pot repercutir molt positivament en la integració de la nova incorporació a l'organització (es poden reduir certs problemes), a més de faci-

litar-li que s'integri en la societat. Aquest servei d'assessorament també es pot implementar de cara a tots els col·lectius presents a l'empresa.

La figura següent presenta un resum dels elements de què consta el procediment d'acollida.



FER ÚS DE LA INTERMEDIACIÓ LABORAL

En l'àmbit del voluntariat i l'acompanyament de col·lectius vulnerables hi ha un ampli ventall d'entitats que fan una funció de pont entre l'empresa i el col·lectiu vulnerable per tal que aquest es pugui situar dins del món laboral a través de serveis d'intermediació. Les entitats que acostumen a portar a terme aquesta tasca són:

- xarxa Xaloc (Diputació de Barcelona),
- els consells comarcals,
- àrees de promoció econòmica dels ajuntaments,
- entitats de tipus solidari o amb alguna tasca social relacionada,
- empreses especialitzades en intermediació,
- centres de formació especialitzats en la inserció de col·lectius desfavorits.

Les entitats que es dediquen a funcions d'intermediació ofereixen serveis integrals de selecció de recursos humans. Aquestes entitats solen:

- Incloure serveis d'assessorament tècnic a les empreses quant als incentius i les subvencions a què poden optar si contracten personal de determinats col·lectius.
- Fer arribar la informació de les ofertes de treball als col·lectius amb una xarxa social que pot estar afeblida.
- Tramitar la documentació per tal de contractar persones de determinats col·lectius (persones immigrants, persones amb discapacitats, etc.).
- Fer un seguiment per garantir la satisfacció tant de la nova incorporació com de l'empresa respecte als resultats d'aquella.

L'aplicació d'aquesta mesura comporta una sèrie de beneficis o, si més no, redueix els recursos que es destinen, sobretot, a la selecció i l'adaptació de la nova incorporació. Un altre punt destacable és la garantia més gran que té l'empresa amb relació a la idoneïtat de les persones preseleccionades, ja que l'entitat intermediària ha fet una tasca prèvia d'identificació d'aptituds i possibilitats.

MESURES DE GESTIÓ DE LA DIVERSITAT GENERACIONAL

Convé tractar la diversitat que pot generar el personal d'edat més avançada per diversos motius:

- Com hem vist en apartats anteriors, l'edat de la població activa augmenta, tot i la injecció de mà d'obra jove d'origen estranger al mercat laboral.
- La discriminació per tenir una edat avançada és «l'última discriminació encara no reconeguda», tot i que els últims anys a tota la UE s'estan detectant diferents formes de discriminació envers les persones d'edat més avançada (afectades per atur de més llarga duració i per una menor oferta formativa).⁹
- A causa de la discriminació per l'edat i de la possibilitat de jubilació anticipada, moltes organitzacions no tenen experiència en selecció positiva de treballadors i treballadores d'edat avançada i/o en la gestió de les persones de més edat que ja treballen a l'empresa.

La gestió del personal de més edat i les bones pràctiques que s'hi associen han de preveure cinc aspectes, amb diferents incidències i grau d'implicació del personal:

- **Contractació de personal.** Garantir a tots els grups d'edat la igualtat en l'accés a les ofertes de treball, que s'ha de basar en les competències. Per a això es recomana l'eliminació de les barreres d'edat en les ofertes de treball.
- **Formació i promoció.** Garantir que la formació i la carrera professional de la plantilla de més edat no es deixi en un segon pla, incloent aquest objectiu al pla de formació de l'empresa. Es pot recórrer a mesures positives per poder compensar dèficits dels grans en comparació amb el personal més jove. Un altre objectiu hauria de ser la formació de la plantilla perquè els seus membres puguin canviar de lloc dins l'empresa segons les seves aptituds (potenciació de la flexibilitat i la polivalència).

⁹ Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo. *Gestión de una mano de obra que envejece. Guía de buena práctica.* Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1999.

- **Mètodes de treball flexibles.** Convé oferir al personal d'edat més avançada una flexibilitat en l'horari o per pactar el moment de la jubilació. Aquesta mesura pot contribuir a fer que les persones amb familiars a càrrec seu puguin allargar la seva vida laboral si ho desitgen. Naturalment, és positiu implantar aquesta mesura entre tots els rangs d'edat.

- **Ergonomia i disseny del lloc de treball.** Cal adoptar mesures preventives per compensar el declivi físic del personal de més edat. Algunes d'aquestes mesures són:

- Eliminació de l'aixecament de pes o dels moviments giratoris bruscos
- Possibilitats d'il·luminació adients a la possible pèrdua de visió
- Modificació dels llocs de treball per evitar inclinacions o moviments bruscos
- Recol·locació dins de l'organització quan la persona no pugui continuar fent les tasques que ha fet fins ara.

En definitiva, aquestes mesures estan destinades a pal·liar la possible pèrdua de productivitat que pot ocasionar el declivi físic de les persones de més edat.

- **Canvi d'actitud a l'organització.** La predisposició del personal directiu a incorporar personal d'edat avançada pot ser entorpidida pels quadres intermedis a causa dels prejudicis que aquests poden tenir sobre la productivitat de les persones de més edat. Els quadres intermedis, a més, acostumen a ser els encarregats de la selecció i la formació del personal a càrrec seu. En aquest sentit s'ha d'iniciar, com a pas previ, una conscienciació entre els quadres intermedis sobre la conveniència de no discriminar per edat, amb l'argument dels beneficis que poden aportar les persones de més edat, ja que, per exemple:

- tenen menys accidents que la població jove,
- són més fidels a l'empresa (menys rotació),
- són una mà d'obra especialitzada i experimentada.

Val a dir que alguns estats de la UE, com ara el Regne Unit, estan començant a crear lleis específiques per evitar de manera activa la discriminació per raons d'edat. Les noves mesures, que van entrar en vigor a l'octubre de 2006, vetllen especialment per la protecció dels drets laborals i la igualtat de les persones més grans de cinquanta anys, amb l'argument que aquest sector

de la força laboral del país és un sector en creixement (a causa de l'envelliment de la població activa). Aquesta tendència també es detecta a Catalunya. En l'altre extrem generacional, les noves mesures també tenen en compte, per minimitzar-los, els desavantatges contractuals i salarials que pateixen sovint les persones joves només pel fet de ser-ho. Les mesures aprovades pel parlament del Regne Unit:

- Asseguren la igualtat en l'accés de totes les edats de la plantilla a possibilitats de promoció i formació.
- Inclouen la prohibició de fixar un límit d'edat a les ofertes de treball, menys en aquells casos que sigui totalment justificable des d'un punt de vista objectiu.
- Tenen en compte l'acomiadament i la retirada voluntària.
- Tenen en consideració en molts casos totes les edats, com per exemple en les remuneracions pròpies d'edats avançades (antiguitat).

MESURES PER A LA MILLORA DE LA CONVIVÈNCIA

Tal com s'ha esmentat més amunt, les fonts de diversitat presents a la nostra societat han arribat també al mercat laboral. Aquestes fonts de diversitat, en molts casos, generen equips de treball amb membres procedents de diversos col·lectius i amb característiques diferenciades que cal tenir en compte a l'hora d'organitzar el treball en equip.

El desconeixement recíproc i la diferència en les pautes actitudinals i comunicatives dels diversos col·lectius poden generar certes interferències en el resultat final del treball. A continuació es donen algunes recomanacions per salvar aquestes diferències i poder gestionar equips de treball diversos.

GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES

La gestió alternativa de conflictes requereix una metodologia i uns mecanismes per solucionar-los o portar a terme una tasca preventiva per tal que els

conflictes no hagin de desembocar necessàriament en un enfrontament. Una definició de conflicte que es pot adoptar és la següent:

«El conflicte és una situació normal que es produeix quan hi ha dues o més opcions davant d'una situació que es perceben com a incompatibles o contradictòries entre si.»¹⁰

S'ha de tenir en compte que, a causa a la diversitat creixent que s'observa al mercat laboral, és previsible que convergeixin en un mateix espai punts de vista, estils de vida i opinions diferents, de vegades contraposats, la qual cosa pot ser una font de conflictes. Moltes organitzacions, però, no estan dotades ni han previst mecanismes de resolució de conflictes fora de les vies habituals, com «la cultura del litigi, enfrontaments, disputes i judicialització de conflictes», mecanismes que d'altra banda comporten «pèrdues d'energia, i de béns, costos, ressentiments, rancors, venjances i ferides».¹¹ És per aquest motiu que la gestió alternativa de conflictes (GAC) es basa en la solució de qüestions controvertides entre les parts de la manera pactada per aquestes i a través d'un consens, sense la intromissió d'una autoritat que imposi una solució. La GAC afavoreix que les parts en conflicte passin del plantejament *win-lose* (una part perd i l'altra guanya) al plantejament *win-win* (totes dues parts hi guanyen).

- L'objectiu principal d'aquest mètode de resolució de conflictes és arribar a un **consens entre les parts** que resolgui el motiu del conflicte i garanteixi l'adaptació mútua a la decisió que es prengui.
- En aquest mecanisme de resolució intervé una persona que ha estat designada per fer d'**intermediària neutral** (per tant, no ha de ser mem-

¹⁰ Grup de Treball de Mediació Comunitària de Flor de Maig (Diputació de Barcelona). *La mediació comunitària: com implantar-la als ajuntaments*, febrer de 2002 – gener de 2003.

¹¹ Lafuente, Noèlia; Camps, Ferran. «La gestió alternativa de conflictes en les organitzacions del tercer sector.» *Finestra oberta*, núm. 36. Fundació Jaume Bofill. GREC Resolució de Conflictes (octubre de 2003).

bre de la plantilla) entre les parts. Aquesta persona té la missió de convocar les parts (juntos o per separat) a una reunió per tal d'acostar posicions o arribar a una conciliació de postures. Aquest interlocutor acostuma a estar especialitzat en la resolució de conflictes (més endavant es parla d'aquesta figura).

- Es dóna l'oportunitat a les parts enfrontades de **participar en la gestió** del conflicte.
- **Es defuig la idea que hi ha un guanyador i un perdedor**, ja que en principi són les mateixes parts les que arriben a un acord satisfactori per a totes dues (consens).
- Perquè les parts s'avinguin a negociar, cal garantir que els continguts que afloraran en la reunió entre les parts es tractaran com a informació **confidencial**.
- Acudir a la GAC ha de ser un acte voluntari. En aquest sentit, un cop iniciat el procés de negociació, si una part o totes dues ho creuen convenient, poden **abandonar-lo lliurement**.
- Es pot ampliar el ventall d'aplicació de la gestió alternativa de conflictes a la **clientela i les empreses proveïdores** seguint aquestes mateixes pautes. Entre les mesures que propicien o contribueixen a un bon ambient de treball i que eviten l'aparició de conflictes o l'empitjorament dels ja existents destaquen:
 - **Formació per a la resolució de conflictes**. En aquest punt es tenen en compte diversos objectius, com la conscienciació de la importància d'evitar conflictes, així com la identificació de les causes i els contextos propicis per al conflicte. Un altre objectiu és dotar la plantilla (a través de la formació) d'eines i recursos perquè pugui sortir-se'n de manera més positiva i constructiva dels possibles conflictes.
 - **Capacitació de facilitadors**. Aquesta capacitació sobretot ha d'estar dirigida a la direcció de les organitzacions o a persones amb responsabilitat dintre d'aquestes. Una de les funcions d'aquesta figura és la creació d'un clima que permeti un diàleg productiu i constructiu i obert a tothom a través dels mecanismes de participació que tinguin previstos l'empresa o creant-ne de nous.

L'intermediari neutral

L'intermediari neutral és aquella persona o actor, aliena a l'organització, que ha de propiciar l'arribada a un consens de les parts en conflicte. Potser trobar un intermediari o intermediària adient dins el marc empresarial és més costós que trobar-lo en els àmbits on acostumen a desenvolupar-se mecanismes de gestió alternativa de conflictes, com a les comunitats d'àmbit local (on l'intermediari acostuma a ser el mateix ajuntament), al sector del voluntariat i en el món associatiu (on l'intermediari acostuma a ser una altra associació o entitat). Com s'ha destacat abans, aquesta persona que farà tasques d'intermediació en el conflicte ha d'estar especialitzada o tenir experiència prèvia en la resolució de conflictes.

L'empresa, en elaborar mecanismes de resolució de conflictes, accepta la possibilitat que en sorgeixin i, per tant, es prepara no només per minimitzar els costos de la resolució sinó també per transformar els conflictes en possibilitats de desenvolupament individual, de grups i de la mateixa organització a través de la planificació de noves formes de relacionar-se.

Quan es deixa a l'atzar la resolució de conflictes (quan no s'estableixen mecanismes de resolució) o no s'és capaç de detectar-ne les possibles fonts i atallar-les (no es desenvolupa una tasca de prevenció), l'empresa pot situar-se en desavantatge competitiu dins del seu sector.

Beneficis i costos que pot comportar aquesta mesura

Alguns beneficis que pot aportar aquesta mesura, assenyalats per experts en matèria de resolució alternativa de conflictes,¹² són:

- Una gestió de conflictes més ràpida i eficient. Per exemple, una multinacional dedicada a la indústria fotogràfica (amb 10.000 treballadors), després d'aplicar durant quatre anys programes GAC, va reduir el temps

¹² Farré Salva, Sergi. «Cultura de la paz y empresa». A: *I Congreso Nacional de Mediación Empresarial*. València, 2005.

d'espera de resolució del conflicte de trenta mesos a quatre, i el 80% dels conflictes que es van donar a l'empresa es van solucionar a través de GAC.

- La satisfacció de les parts pel resultat de la mediació.
- La millora del clima laboral.
- La reducció del nombre de litigis i la reducció de mesures de força (com per exemple, vagues).

Pel que fa als costos més importants d'aquesta mesura:

- El punt més difícil és trobar un mediador extern. No sempre és fàcil recórrer a l'exterior per buscar una figura mediadora que s'adapti a les necessitats i les preferències de l'organització.
- Aquesta mesura funciona sempre que la plantilla en tingui consciència i vulgui accedir-hi. Aquests costos es podrien conceptualitzar com a costos de difusió o de conscienciació.

FOMENT DEL DIÀLEG ENTRE COMPANYYS A PARTIR DE PROCESSOS PARTICIPATIUS A LA PIME

Una manera de potenciar el diàleg i la interrelació entre els membres de la plantilla i entre els diferents estaments de l'organització és a través de processos participatius en què es decideixin actuacions de millora de l'empresa, d'organització de l'espai de treball o altres mesures relacionades amb el lloc de treball. Aquesta participació en les decisions empresarials pot aportar informació rellevant sobre els diferents processos seguits per l'empresa, ja que els treballadors de la plantilla són els que estan més a prop d'aquests processos i, per tant, els que poden tenir una opinió més propera sobre les millores possibles.

En aquest sentit, a tall d'exemple, plantejem dos tipus de mecanismes participatius que, tot millorant processos de producció, contribueixen a la potenciació del diàleg i a la interrelació entre els diferents membres de l'empresa:

- Comitè o grup de treball sobre la gestió de la diversitat.

- Constitució dels grups de millora que es creguin convenients per part de l'empresa i d'acord amb el personal (per exemple, reducció de riscos laborals, de condicions de treball, etc.).

El tema tractat pot ser un aspecte de la gestió de l'empresa que no acabi de funcionar de manera satisfactòria o que encara es pugui millorar. Per exemple, es pot abordar la redefinició o la millora de la gestió d'algun procés logístic o organitzatiu. Altres temàtiques susceptibles de ser tractades per un grup de treball sobre gestió poden ser la minimització dels riscos laborals o la millora de la diversitat a l'empresa.

Aquests grups de millora o de treball de la gestió, formats per representants de l'empresa i de la plantilla, han de reunir-se periòdicament (per exemple, de manera mensual) i durant un temps fixat (per exemple, 90 minuts). La representació de la plantilla ha de poder contribuir a la gestió del tema tractat recollint les diferents opinions dels companys i companyes, ja sigui a través de mecanismes formals (fòrums, bústies, etc.) o informals. Els membres d'aquests grups podrien ser rotatius, perquè tothom pogués participar en el procés.

D'aquesta manera, s'aconsegueixen dues coses de manera simultània. La primera és una potenciació de les relacions entre companys i companyes, i la segona, la participació directa de la plantilla en la gestió d'alguns aspectes de l'empresa.

INSTRUMENTS INFORMALS PER AL CONEIXEMENT MUTU

En una organització rara vegada els individus treballen sols o de manera aïllada. Per aquest motiu, amb tota seguretat, aquest fet provoca l'aparició de relacions personals, moltes vegades de tipus informal. Cal tenir en compte aquesta realitat per tal de transformar i potenciar aquest tipus de relacions en quelcom positiu, ja que unes bones relacions de tipus informal poden comportar els següents avantatges.

BENEFICIS PER A L'EMPRESA

Segons alguns autors,¹³ els beneficis derivats d'unes bones relacions informals es poden resumir en:

- L'assoliment de tasques detallades i pensades en un procés formal a través de l'establiment de relacions informals positives.
- De la mateixa manera, les relacions informals atorguen una sèrie de recursos que poden resultar positius quan les relacions de tipus formal fallen o són difícils d'entendre o de seguir.
- Unes relacions informals sòlides i de qualitat contribueixen a una sèrie d'avantatges (complicitat, ajustament mutu continu, etc.) a l'hora de realitzar feines o tasques conjuntes i ajuden a reaccionar davant un entorn difícil, així com a assumir reptes en grup amb garanties d'èxit.

En síntesi, els beneficis cabdals que comporten l'establiment de relacions informals positives són la cohesió de grup i les habilitats per treballar en equip.

BENEFICIS PER ALS TREBALLADORS CONSIDERATS INDIVIDUALMENT

Altres beneficis a escala individual que assenyalen experts en la millora del clima laboral com Montserrat Ventosa (Great Place to Work) i Andrés Guiteras (Escuela de Negocios CEU de Madrid), derivats d'unes interrelacions informals positives són:

- la millora de la relació del treballador amb els companys,
- la millora de la relació del treballador amb els caps,
- la millora de la integració del treballador nou a l'empresa,
- l'augment del compromís del treballador amb l'empresa,

¹³ Recollits a la tesi doctoral de Tisler-Steiner, Sussana. *Les situacions psicosocials enmig dels processos organitzacionals: La persona, agent informant*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, 2004.

- la millora del clima laboral i, per tant, la millora de la productivitat del treballador,
- la disminució de l'absentisme i la rotació per causes psicològiques.

Dins de les mesures de bones pràctiques que cal tenir en compte de cara a millorar la convivència, el coneixement mutu i el clima laboral d'una organització hi ha la promoció de les relacions interpersonals dels membres de la plantilla fora de l'horari laboral (relacions informals). Diverses maneres de promoure aquestes relacions, molt habituals als països anglosaxons, podrien ser:

- promoure el fet de dinar junts,
- promoure trobades puntuals després de la jornada laboral (trobades informals fora de l'horari laboral),
- practicar activitats lúdiques de manera conjunta,
- promoure activitats que potenciïn el fet de compartir informació sobre les característiques de cada treballador.

En principi, aquestes mesures s'haurien de promocionar activament, però caldria evitar imposar l'assistència obligatòria. A més, és recomanable que aquest tipus d'esdeveniments planificats i l'horari previst tinguin en compte les peculiaritats dels diferents col·lectius perquè ningú no en quedi exclòs (per exemple, pares i mares que han d'anar a recollir els fills a l'escola).

Una altra manera d'afavorir les relacions interpersonals que incorpora un component participatiu és el fet que la plantilla participi activament en l'organització de seminaris o tallers, fora de l'entorn de treball, amb l'objectiu de debatre estratègies que ha de seguir l'empresa, una tasca que es pot combinar amb activitats lúdiques.

MECANISMES DE GESTIÓ D'EQUIPS DIVERSOS

Es dona un cert consens entre els diferents teòrics sobre la cohesió i la gestió d'equips diversos en el fet que es requereix una certa experiència per part dels membres del grup i que, per tant, una variable que influeix significativament en aquest fenomen és el temps, és a dir, la cohesió i la gestió d'equips diversos no s'assoleix d'un dia per l'altre ni mitjançant l'aplicació

d'una fórmula determinada, sinó que és el fruit d'un procés en què inter-venen diversos elements, persones i mecanismes. El resultat d'aquest procés, però, és altament positiu i aporta beneficis a l'estructura i als equips, tal com assenyalen alguns autors:¹⁴

- augment de la interacció i la cooperació dels membres de la plantilla,
- augment de la capacitat d'ajuda mútua,
- satisfacció al lloc de treball,
- menor rotació i absentisme,
- augment de la producció,
- augment de la creativitat.

EL LIDERATGE

Un element clau que ha d'intervenir en qualsevol fórmula o sistema de cohesió d'equips diversos és el lideratge exercit per la persona responsable de l'equip. És per això que es recomana tenir clar aquest paper abans de començar a definir i implementar mesures en aquest sentit. Com s'ha remarcat en apartats anteriors, la interacció positiva entre els membres d'una plantilla diversa no acostuma a sorgir espontàniament i requereix l'impuls i la dedicació de la persona que dirigeix l'equip, que ha de propiciar i potenciar mesures de cooperació i treball conjunt i fixar metes comunes concretes. Segons alguns autors,¹⁵ les funcions del líder en aquest sentit se centren en quatre punts clau:

1. Potenciar el fet de compartir coneixements a través de la participació activa de tots els membres del grup en els processos de gestió i en el dia a dia.
2. Potenciar les relacions amb membres de l'organització externs a l'equip.

¹⁴ Vegeu la tesi doctoral de Medina Brito, María del Pino. *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2003.

¹⁵ Mayo, Margarita. *La gestión de la diversidad: Implicaciones para la dirección estratégica de los recursos humanos*. Instituto de Empresa, juliol de 2002.

3. Desenvolupar una visió comuna d'equip que asseguri que els interessos de l'equip com a conjunt i dels seus membres de manera individual coincideixin, de manera que quan l'equip guanyi, hi guanyin tots els seus membres.

4. Desenvolupar una identitat d'equip en la qual tinguin cabuda totes les identitats dels seus components. En aquest sentit, val a dir que també és responsabilitat de la persona que exerceix el lideratge establir una cultura de la diversitat que doni valor als beneficis que pot aportar una bona gestió i als avantatges comparatius d'un equip divers.

MESURES APLICADES

A continuació es detallen una sèrie de propostes per contribuir als objectius que ha de proposar-se la persona que lidera l'equip per potenciar la gestió d'equips diversos. La diversitat present als equips (de gènere, edat, origen, orientació sexual o discapacitat) es tradueix en una diversitat de conductes, esquemes cognitius, llenguatge, experiència i valors. Per tant, la gestió d'equips diversos ha de proposar-se canalitzar aquests elements cap a la consecució d'objectius comuns, bo i evitant que aquesta diversitat entri en conflicte o es converteixi en un obstacle. Les diverses eines que es poden emprar per assolir aquest objectiu són:

- **Establiment d'incentius.** En la mesura que es premia de manera explícita l'assoliment d'objectius comuns, molt probablement les persones que formen part d'equips de composició diversa desenvoluparan mecanismes per resoldre possibles desavinences i problemes de comunicació o per prevenir conflictes, així com estratègies que optimitzin la relació i la cooperació amb la resta de companys i companyes.
- **Processos participatius.** Hi han de participar totes les persones que formen part dels equips, que han de prendre decisions relatives a la gestió de conflictes, estratègies que ha de seguir l'equip, definició de rols (dins del marge que permeten els coneixements i les habilitats de cadascú), etc. Un equip divers empès a interaccionar per millorar el seu entorn està més abo-

cat a cohesionar-se per assolir aquest objectiu de tipus intern. I tothom hi surt guanyant. A més, aquest tipus de processos facilita força el diàleg i les actituds de consens entre el personal.

- **Combinar activitats lúdiques amb elements definitoris de l'empresa.** El component lúdic també pot ajudar a establir llaços entre les persones de l'equip i millorar mètodes de treball conjunt. Un exemple d'aquesta mesura pot ser l'elaboració conjunta d'elements d'imatge de l'empresa en una reunió en què tothom pugui dir la seva i aportar idees. De la mateixa manera, i dintre d'una organització en la qual convisquin diferents equips de treball, pot contribuir a la cohesió el fet que cada equip dissenyi conjuntament un logo o una imatge que els representi i identifiqui.

- **Fórmules de gestió i comunicació interna.** En aquest epígraf tenen cabuda aquells elements de comunicació i gestió interna que l'organització pot emprar per millorar la comunicació entre els membres de la plantilla, entre la plantilla i els quadres intermedis i entre els quadres. Ben gestionats, els següents elements poden propiciar un flux clar d'informació, així com afavorir l'intercanvi d'opinions i el mutu coneixement d'una plantilla diversa:

- Tècnica interrogativa o de preguntes. Persegueix establir un diàleg entre el cap i l'equip, a través de l'intercanvi de preguntes i respostes. L'objectiu és establir una comunicació en tres sentits: entre el cap i l'equip, entre equip i el cap i entre els membres del mateix equip.
- Taula rodona. Se selecciona un grup de persones (de l'equip o no) i una persona que moderi per exposar a l'equip un tema determinat relacionat amb l'àmbit de treball. Al final es dona a l'auditori l'oportunitat de participar i de posar en comú diversos punts de vista sobre els temes tractats.
- Seminari. Consistent en l'exposició d'un tema concret per part de la persona responsable de l'equip o d'una persona externa, hi poden participar totes les persones de l'equip, amb aportacions a partir de la seva experiència o coneixements. Aquest tipus de mesura afavoreix que els diferents components del grup posin en comú les seves opinions, cosa que propicia el mutu coneixement.

- Estudi de casos. Aquesta mesura es basa en el relat d'un problema o cas concret, relat que aporta informació i detalls suficients per facilitar a les persones de l'equip una anàlisi de la situació. Aquesta mesura fomenta que les persones de l'equip aportin elements útils per a una diagnosi.
- Fòrum. Aquesta mesura s'aplica en acabar una activitat concreta com un simposi o una exposició. Un cop acabada aquesta activitat, la persona que lidera l'equip explica el tema que es tractarà al fòrum, les formalitats que s'hauran de seguir i que es formularan preguntes que estimulin les persones participants a expressar la seva opinió. Aquesta mesura permet la lliure expressió d'idees del personal i fomenta l'esperit crític i participatiu.

En definitiva, aquest conjunt de mesures persegueix els objectius de fomentar el diàleg i la col·laboració entre les persones que integren l'equip, per assolir objectius o arribar a conclusions i solucions de manera conjunta, com també el de facilitar el mutu coneixement dels trets definitoris de cada membre de l'equip.

ELABORACIÓ D'UNA MEMÒRIA DE SOSTENIBILITAT

Una manera de definir i analitzar el vessant social de l'empresa és l'elaboració d'una memòria de sostenibilitat o memòria social. Aquesta memòria es basa en la consideració de tres àmbits diferenciats amb relació a la responsabilitat social de l'empresa:

- l'àmbit econòmic (empresa),
- l'àmbit mediambiental (entorn),
- l'àmbit social (persones).

Atesa la seva naturalesa, la memòria social o de sostenibilitat pot afavorir els diagnòstics o processos de millora, en la mesura que és una eina que recull diferents indicadors i totes les mesures que adopta l'empresa per millorar en l'aspecte social i que, per tant, incideix en la gestió de la diversitat. Tanmateix, aquest document pot ajudar a detectar mancances i des-

avantatges competitiu respecte d'altres empreses, derivats principalment d'una gestió no prou bona dels aspectes socials.

Per tal d'elaborar aquesta memòria de sostenibilitat, en l'actualitat s'acostuma a seguir la metodologia elaborada per l'organització internacional Global Reporting Initiative (GRI), basada en l'estandardització d'indicadors.

Fitxes de mesures i altres recursos

Aquest capítol de la guia consisteix en un recull sintètic, a través d'unes fitxes resumides, de les recomanacions per adoptar les bones pràctiques. Val a dir que aquestes fitxes s'han elaborat tenint presents casos de PIME que estan implantant algunes de les mesures que es detallen a continuació.

Un segon apartat fa referència a altres recursos disponibles amb relació a la gestió de la diversitat que poden ser útils a una PIME.

Trets bàsics

Objectius de la mesura

Ampliar el ventall i la diversitat del capital humà per tal d'incorporar maneres de fer, punts de vista i aportacions noves.

Continguts

Membres de col·lectius diversos.

Elements clau del procés

Ampliar els canals de comunicació de les places vacants

Avui en dia es disposa de molts canals per tal d'informar que hi ha determinades places vacants. Per exemple:

- mitjans general (portals de recerca de feina, anuncis classificats dels diaris, etc.),
- col·legis professionals o gremis,
- borses de treball de facultats,
- centres de formació no universitària,
- organismes relacionats amb les àrees de promoció econòmica dels ajuntaments,
- entitats dirigides a determinats col·lectius,
- entitats medidores per a la incorporació laboral de determinats col·lectius.

Elements complementaris

No s'ha de confondre amb la discriminació positiva

Aquesta mesura no s'ha de confondre amb una discriminació positiva, ans al contrari. Els objectius d'aquesta mesura són l'ampliació del ventall de possibilitats de capital humà i fer percebre als candidats que l'organització està sensibilitzada en matèria de gestió de la diversitat.

Beneficis

Per a l'empresa

- Augment de la capacitat de connexió amb la clientela gràcies a l'ampliació de maneres de fer i pensar.

- Augment de la competitivitat.
- Diversificació de les idees a l'hora de tractar un mateix problema.
- Diversificació de les fonts d'informació i referències.

Per al treballador

- Augment de les possibilitats de rebre ofertes de treball per a determinats col·lectius que d'altra manera es podrien sentir exclosos.
-

Fitxa 2 PROCEDIMENT D'ACOLLIDA

Trets bàsics

Objectius de la mesura

Facilitar l'adaptació de les noves incorporacions i, en especial, d'aquelles que presenten característiques potenciadores de la diversitat.

Continguts

Explicació de l'estructura de l'empresa, comunicació de la missió i dels valors de l'empresa i el catàleg de serveis, tracte i presentació dels companys, orientació, adaptació mútua.

Elements clau del procés

Treball previ al procediment d'acollida

- Detallar el procediment per escrit (etapes, continguts, mètodes d'avaluació).
- Assignar un tutor.
- Establir la durada del procés.
- Elaborar material de suport necessari (instruccions d'ús, processos detallats, llistats, etc.).

Funcions i característiques del tutor

- És la persona de referència assignada a la nova incorporació.
- Està relacionada amb l'àmbit laboral de la nova incorporació.
- Fa de pont amb els nous companys.
- Fa tasques d'acompanyament (resol dubtes i orienta).
- Transmet el coneixement de l'organització i de les tasques per a les quals s'ha contractat el nou treballador.
- Informa del procés a la persona immediatament superior en la jerarquia.

Avaluació del procés

- Hi participen el tutor i el superior de referència.
- Té en compte els punts forts i els febles de la nova incorporació en relació al treball que desenvolupa.
- Preveu possibilitats de formació.
- Contribueix a identificar altres tasques que es poden desenvolupar (potenciació de la polivalència del nou lloc de treball).
- Serveix per reorientar per tal de minimitzar els punts febles.

Elements complementaris

Especificitats que cal tenir en compte quan la incorporació és d'origen estranger

- Especificitats lingüístiques.
- Possibles peculiaritats del llenguatge no verbal.
- Especificitats i hàbits derivats de la seva cultura i possibles influències en la dinàmica de treball i relacional.
- Possibles dificultats i traves legals que pot patir (convalidació de títols, permís de treball, de residència, etc.).

Capacitat assessora de l'empresa (matèria extralaboral)

- Orientació legal (tràmits, institucions, processos de reagrupació, etc.).
- Ajudes i subvencions (diverses administracions públiques).
- Accés a determinats serveis (formació, aprenentatge de la llengua, àmbit socio-sanitari, etc.).

Beneficis

Per a l'empresa

- Ràpid aprenentatge de les peculiaritats de l'empresa per part de la nova incorporació.
- La nova incorporació guanya ràpidament autonomia (reducció de costos d'incorporació).
- Adaptació entre lloc de treball i nova incorporació.
- Permet transmetre a les noves incorporacions la política de l'empresa pel que fa a valors i principis d'acció.

Per al treballador

- Establir relacions gratificants amb la resta de la plantilla i els caps.
- Entendre de manera ràpida el funcionament de l'empresa, així com les seves normes formals i informals.

Informació addicional

Exemple

L'empresa Construcciones Olabbarri (amb una plantilla d'uns 150 treballadors) va elaborar un procés d'acollida, fet pel mateix personal de l'empresa, en què destaca la informació relacionada amb els possibles riscos laborals que pot patir el personal. El procés d'acollida es complementa amb mitjans com la participació

d'altres membres de la plantilla, mitjans gràfics, converses informals i la transmissió dels valors de l'empresa. Aquesta mesura ha proporcionat un major coneixement dels riscos del treball, mesures de seguretat que cal adoptar, instruccions de treball segur i mesures d'emergència disponibles.

Un altre benefici destacat és que el fet que sigui el mateix personal de l'empresa el que fa el seguiment del procés ha permès una major eficiència de la comunicació pel que fa al funcionament dels equips de treball, maneres de comunicar les tasques que cal fer i l'explicació de les instruccions d'ús del material de protecció.

Fitxa 3

GESTIÓ DE LA DIVERSITAT GENERACIONAL

Trets bàsics

Objectius de la mesura

No discriminar per raons d'edat, saber afrontar l'envelliment de la població activa i aprofitar les capacitats del personal d'edat més avançada.

Continguts

Selecció, formació, adaptació dels llocs de treball.

Elements clau del procés

Continguts o elements que cal tenir en compte per a una gestió de la diversitat generacional

- Contractació de personal: garantir a tots els grups d'edat l'accés igualitari a les ofertes de treball. Per aconseguir-ho es recomana l'eliminació de les barreres d'edat a les ofertes de treball.
- Formació i promoció: garantir que la formació i la carrera professional del personal d'edat més avançada no es deixa en un segon terme mitjançant la inclusió d'aquest objectiu al pla de formació de l'empresa. Es pot recórrer a mesures positives per tal de poder compensar dèficits respecte als companys més joves.
- Mètodes de treball flexibles: oferir al personal d'edat més avançada una flexibilitat en l'horari o per tal de determinar el moment de la jubilació. Aquesta mesura pot contribuir que les persones amb familiars a càrrec seu puguin allargar la vida laboral si ho volen. Naturalment, és positiu implantar aquesta mesura entre tots els rangs d'edat.
- Ergonomia i disseny del lloc de treball: adopció de mesures preventives per compensar el declivi físic del personal de més edat. Algunes mesures associades són:
 - Evitar l'aixecament de pesos o els moviments giratoris bruscos.
 - Proporcionar les possibilitats d'il·luminació adients a la possible pèrdua de visió.
 - Modificació dels llocs de treball per evitar inclinacions o moviments bruscos.
 - Recol·locació dins de l'organització si la persona no pot continuar fent les tasques que desenvolupa.

- En definitiva, aquestes mesures estan destinades a pal·liar la possible pèrdua de productivitat que pot ocasionar el declivi físic del personal de més edat.
- Canvi d'actitud a l'organització: la predisposició de la direcció a incorporar personal d'edat avançada pot veure's dificultada pels càrrecs intermedis a causa dels prejudicis que poden tenir sobre la productivitat d'aquest col·lectiu; a més, els càrrecs intermedis acostumen a ser els encarregats de la selecció i la formació del personal a càrrec seu. En aquest sentit s'ha d'iniciar, com a pas previ, una conscienciació entre els quadres intermedis sobre la no-discriminació per edat. Cal fer èmfasi en els beneficis que poden aportar les persones de més edat, com per exemple:
 - tenen menys accidents que la població jove,
 - son més fidels a l'empresa (menys rotació),
 - aporten mà d'obra especialitzada i experimentada.

Beneficis

Per a l'empresa

- El personal de més edat té menys accidents que la població jove.
- Es redueixen costos de rotació laboral respecte a la població més jove.
- Aporten mà d'obra especialitzada i experimentada.
- Es contraresta la possible pèrdua de productivitat de la plantilla de més edat derivada d'una manca de formació o del declivi físic.
- Augmenten les possibilitats de crear equips multigeneracionals en què es combini l'experiència amb la formació.

Per al treballador

- La plantilla de més edat pot allargar la seva vida laboral si ho desitja.
- Augmenta la qualitat del clima laboral entre el personal de més edat.

Informació addicional

Exemple

L'empresa holandesa Fontjne Holland ha elaborat una oferta formativa per a treballadors i treballadores més grans de quaranta anys que consisteix en la utilització de la tecnologia al lloc de treball. El curs es destina a aquell personal d'edat avançada que no ha assistit mai a un curs d'aquestes característiques, que se sent desvinculat del procés de producció de l'empresa (per manca de coneixements) o que simplement vol ampliar els seus coneixements tècnics.

Fitxa 4 INTERMEDIACIÓ LABORAL

Trets bàsics

Objectiu de la mesura

Potenciar la contractació i l'assessorament als col·lectius generadors de diversitat.

Continguts

Orientació legal, informació sobre col·lectius, subvencions i ajuts disponibles per a la contractació, seguiment de la nova incorporació, mecanismes de gestió de la diversitat.

Elements clau del procés

Cerca de l'entitat adient

Aquesta mesura pot contribuir a inserir col·lectius amb dificultats d'accés al mercat laboral a un cost baix i amb garanties d'èxit, ja que l'entitat intermediària, especialitzada generalment en algun col·lectiu concret, realitza una selecció de candidatures adequades al perfil que busca l'empresa i a les necessitats d'aquesta.

Elements complementaris

Recerca de subvencions o ajuts

Actualment, la potenciació de la inserció de col·lectius desfavorits es troba entre els objectius de diverses administracions públiques i fundacions que l'afavoreixen oferint a les empreses que hi col·laborin la possibilitat de rebre subvencions i ajuts. Així doncs, destaquen, per exemple, els ajuts atorgats pel Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya per a la inserció laboral de persones amb discapacitat o amb renda mínima o per elaborar plans d'igualtat de gènere.

Beneficis

Per a l'empresa

- Reducció dels costos de selecció i contractació gràcies a la tasca d'intermediació, preselecció i seguiment desenvolupada per l'entitat intermediària.
- L'empresa té més garanties que les persones preseleccionades s'adaptaran a les necessitats de l'empresa i al lloc de treball vacant.

- Hi ha la possibilitat d’obtenir subvencions, ajuts i incentius derivats de la inserció laboral de col·lectius amb dificultats d’inserció sociolaboral.
- Es contribueix a trencar estereotips dins de l’empresa respecte a les capacitats i el rendiment de les persones «diferents» per algun motiu com, per exemple, l’edat, el gènere, una discapacitat, l’origen social, el país d’origen, etc. (és a dir, es potencia l’acció de sensibilització)

Per al treballador

- Es posen a disposició d’un treballador o treballadora que forma part d’un col·lectiu amb dificultats d’inserció sociolaboral ofertes de treball, a través de l’entitat intermediària, a les quals difícilment hauria accedit a través dels seus propis mitjans i xarxa social.

Informació adicional

Accés a serveis de mediació laboral

Depenent del col·lectiu que es desitgi contractar es pot recórrer a diferents tipus de mediadors. Es pot contractar els serveis d’un mediador generalista (per a tot tipus de col·lectius) o els d’un mediador especialitzat en la incorporació de determinats col·lectius (per exemple, únicament persones d’origen estranger). Aquests actors poden treballar en el sector públic, el privat o el mixt. Com a exemples més significatius podem destacar:

- Xarxa Xaloc (Diputació de Barcelona),
- consells comarcals,
- àrees de promoció econòmica d’ajuntaments,
- entitats de tipus solidari o amb alguna tasca social relacionada,
- empreses especialitzades en intermediació,
- centres de formació especialitzats en la inserció de col·lectius amb dificultats d’inserció sociolaboral.

Adreces d’interès

Catàleg d’entitats d’inserció

<http://www.canalsolidario.org/web/sp/?id=227>

Fitxa 5 GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES

Trets bàsics

Objectius de la mesura

Facilitar els processos de resolució dels conflictes que puguin sorgir entre la plantilla amb un procediment satisfactori, sense recórrer a una opció de resolució jeràrquica. D'aquesta manera, els possibles conflictes nascuts entre l'estructura social de l'empresa se solucionen des de la mateixa estructura.

Continguts

Acord mutu, diàleg entre les parts, mediació, interrelació entre els membres de la plantilla.

Elements clau del procés

Designació d'un intermediari

- Es designa una persona que ha de complir la funció de medidora entre les dues parts en conflicte. És preferible que aquesta persona no formi part de la plantilla.
- La persona que fa la mediació ha d'ocupar una posició neutral i ha de contribuir a la recerca d'acords o alternatives.
- La funció bàsica que ha de tenir és convocar les dues parts per tal d'iniciar un diàleg que aproximi les postures amb l'objectiu d'arribar a una solució o posició de consens intermèdia, en què cap part resulti guanyadora o perdedora.
- Si sescau, es pot preveure la possibilitat que un membre de la plantilla pugui rebre formació sobre mètodes alternatius de resolució de conflictes.

Funcionament del procediment

- L'accés a aquesta mesura ha de ser voluntari per tal de garantir la predisposició de les parts a negociar i que compliran l'acord al qual arribin.
- Se celebren reunions entre les parts en conflicte i el mediador/ra.
- Si sescau, la persona que fa la mediació es reuneix en un primer moment amb cadascuna de les parts per separat per identificar posicions i punts problemàtics.
- És recomanable fer un «pacte» de confidencialitat perquè terceres parts no involucrades no treguin conclusions equivocades.
- Cal adoptar les solucions per consens.
- Si a alguna de les parts no li agrada com evoluciona el procés, té la llibertat d'abandonar-lo.
- La persona medidora ha de fer un seguiment de la resolució.

Beneficis

Per a l'empresa

- S'arriba a una resolució de conflictes eficaç i satisfactòria.
- Es redueixen el temps, els costos i altres recursos destinats a la resolució de conflictes.
- Pot contribuir a reforçar les relacions de les persones involucrades.
- Millora del clima laboral.

Per al treballador

- Es promou una cultura de respecte i confiança entre la plantilla.
- La concepció no jeràrquica de la resolució de conflictes pot alleujar situacions de tensió i «temor» entre la plantilla.

Informació addicional

Exemples

Els treballadors de Grècia tenen l'opció d'apel·lar a la inspecció de treball competent al territori perquè, a instàncies del mateix treballador, aquesta convoqui l'empresa i el treballador per intentar solucionar un conflicte laboral mitjançant la intervenció del funcionari d'aquesta institució. Aquest servei és gratuït.

Fitxa 6 CONSTITUCIÓ DE GRUPS DE TREBALL/MILLORA DE LA GESTIÓ

Trets bàsics

Objectius de la mesura

Potenciar la interrelació entre els membres de la plantilla i la participació d'aquesta en algun aspecte de la gestió de l'empresa.

Continguts

Diàleg, participació, gestió.

Elements clau del procés

Constitució del grup

- Ha d'estar format per representants de l'empresa i dels components de la plantilla.
- Tenir un màxim de sis membres.
- Celebrar reunions (de 90 minuts) amb una periodicitat mensual.
- Elaborar ordre del dia i acta.
- És recomanable potenciar algun tipus de formació adreçada als integrants del grup.

Passos o metodologies que cal emprar

- Aportació d'idees de millora a partir dels punts de vista de tots els estaments de l'empresa, a través dels seus representants.
- Determinació d'aspectes que es poden millorar.
- Possibles solucions que es poden adoptar.
- Presentació a la plantilla de les conclusions a què ha arribat la gerència.
- Aprovació de les mesures que proposa la gerència.
- Seguiment de les accions per part dels responsables pertinents.

Elements complementaris

Comunicació dels resultats

- S'aconsella que la comissió del grup de millora tingui la funció de difondre les conclusions i les mesures aprovades. Aquest mecanisme el fa més pròxim al personal.

Vistiplau dels representants dels treballadors

– Es pot estudiar la possibilitat (recomanable) que siguin els representants del personal els encarregats d'avaluar els resultats tot donant el vistiplau als procediments encetats.

Beneficis

Per a l'empresa

- Potencia les interrelacions entre estaments i treballadors de l'empresa.
- Contribueix a la millora d'algun aspecte de gestió concret.
- Contribueix a una cultura de diàleg i participació dintre de l'empresa.

Per als treballadors

- Satisfacció per la possibilitat de ser escoltat o escoltada.
- Satisfacció per la possibilitat de poder participar en algun aspecte de la gestió de l'empresa des de la perspectiva del seu lloc de treball.

Informació addicional

Exemples

Una PIME dedicada a la fabricació d'eines per a mobiliari, a través de la creació de grups de discussió, ha identificat aproximadament unes cinquanta actuacions de millora relacionades amb aspectes de prevenció de riscos laborals. D'aquestes, el 90% han estat analitzades i implementades per l'empresa. D'aquesta manera s'ha aconseguit tant reduir nivells de risc com afavorir la predisposició del personal a participar en la detecció de problemàtiques, així com en l'aportació de possibles solucions. També s'ha avançat en aspectes relacionats amb la millora contínua dels problemes tractats.

Més informació

Metodologia dels grups de discussió (tècnica de prevenció 296) de l'Institut Nacional de Higiene en el Trabajo (INHT):
(http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_296.htm)

Fitxa 7 POTENCIACIÓ DE LES RELACIONS INFORMALS

Trets bàsics

Objectius de la mesura

Traduir en quelcom positiu les relacions informals que es donen entre els membres de la plantilla (de manera transversal i horitzontal) a través de la potenciació d'activitats lúdiques.

Continguts

Activitats extralaborals.

Elements clau del procés

Planificació d'activitats extralaborals

La participació en aquestes activitats ha de ser voluntària, tot i que els caps de l'organització poden promoure activitats o la formació d'equips de persones que proposin activitats extralaborals (participació activa de la plantilla).

Possibles activitats susceptibles de ser promogudes

Dinar junts, trobades puntuals després de la jornada laboral, realització d'activitats lúdiques de manera conjunta, activitats que potenciïn el fet de compartir informació sobre les característiques de cada membre de la plantilla, etc.

Beneficis

Per a l'empresa

- Pot donar suport a dinàmiques formals i a la dinamització de la informació.
- Es poden minimitzar els esculls del treball en equip.
- Augmenta la cohesió de grup.

Per al treballador

- Millora la relació amb companys i caps.
- Millora la integració dels treballadors nouvinguts.
- Disminueixen l'absentisme i la rotació per causes psicològiques.

Informació addicional

Exemples

- Algunes organitzacions fomenten que un grup de treballadors planifiqui activitats extralaborals (esportives, culturals, d'esbarjo, etc.).
 - Hi ha una oferta privada concreta que planifica i organitza tot un seguit d'activitats lúdiques o tallers (a l'aire lliure o no), a les quals pot accedir qualsevol empresa independentment de les dimensions que tingui.
-

ALTRES RECURSOS DISPONIBLES SEGONS LES FONTS DE DIVERSITAT

<i>Font de diversitat</i>	<i>Fons d'informació</i>
Gènere	Instituto de la Mujer http://www.mtas.es/mujer/
	Institut Català de la Dona http://www.gencat.net/icdona/
	UB. Grup de Recerca sobre Treball, Institucions i Gènere http://www.ub.es/tig/
Diversitat generacional	ConSORCI per a la Formació Contínua (Generalitat de Catalunya) http://www.gencat.net/treballiindustria/ocupacio_activitat/consorci/index.html
Origen o cultura	Cultura gitana http://www.gitanos.org/publicaciones/estudioempleo/
	Col·lectiu IOE http://www.nodo50.org/ioe/
	Ciutadania i Immigració (Generalitat de Catalunya) http://www.gencat.net/benestar/societat/convivencia/immigracio/index.htm
	Grup de Recerca sobre Migracions (UAB) http://seneca.uab.es/migracions/
Orientació sexual	Xarxagay. Col·lectiu interprofessional www.xarxagay.com
	Entitat Sin Vergüenza http://www.sinver.org/
	Portal de continguts d'interès per a la comunitat homosexual http://www.gaybarcelona.net/
Persones amb discapacitat	Fundació ONCE http://www.fundaciononce.es/

Catàleg de serveis de la Generalitat de Catalunya
Contractació de persones amb discapacitat
[http://www10.gencat.net/sac/AppJava/servei_fitxa.jsp?
codi=12362](http://www10.gencat.net/sac/AppJava/servei_fitxa.jsp?codi=12362)

Informació genèrica

Catàleg d'entitats d'inserció
<http://www.canalsolidario.org/web/sp/?id=227>

Web del Centre d'Estudis Demogràfics: publicacions de diferents articles de temàtiques relacionades amb població immigrant, gènere, models familiars, entre d'altres
www.ced.uab.es

Web del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya
<http://www.gencat.net/treballiindustria/>

Web del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial CIDEM. Organisme vinculat a la Generalitat de Catalunya que treballa per a la innovació empresarial i la potenciació de la igualtat laboral
www.cidem.com

Bibliografía

Ababbcar, Thiakh; Elboj, Carmen; Ramis, M^a del Mar; Campdepadrós, Roger; Martin, Sandra. «Inmigración y mercado laboral». A: *Congreso de Sociología de la Educación*. Palma de Mallorca, 2002.

Ajuntament de Mataró. *Estudi d'identificació de bones pràctiques en Responsabilitat Social a les PIME de Mataró*. Mataró, 2006.

Ajuntament de Sant Pere de Ribes. *Reglament per al funcionament del Centre de Mediació de l'Ajuntament de Sant Pere de Ribes*.

Barberà, E. «Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales (La diversidad de género como estrategia favorecedora de la igualdad de oportunidades en los entornos laborales)». *CIREC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 50, 2004 (p. 37-57).

Bayot, A.; Rincón, B. del; Hernández Pina, F. «Orientación y atención a la diversidad: Descripción de programas y acciones en algunos grupos emergentes». *Relieve*, vol. 8, núm. 1, 2002 (p. 66-87).

Byrne, D. E. *The attraction paradigm*. Nova York: Academic Press, 1971.

Confederació empresarial basca (CONFEBASK). Banc de bones pràctiques <http://www.confebask.es/castellano/confeder.htm>.

Creu Roja. *Guía de buenas prácticas del empleo para colectivos vulnerables*. Gener de 2002.

Medina Brito, María del Pino. *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional*. Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2003.

Diputació de Barcelona. «Elements per a una actuació municipal de recepció i acollida d'immigrants». *Materials*, núm. 1, 2004.

Diputació de Barcelona. *La gestió de la Diversitat en el mercat de treball*, 2005.

Obando Zúñiga, Evelyn. «Diversidad del recurso humano en las empresas: estudio de casos y creación de un modelo para las empresas costarricenses». *Rhombus ISSN* (1659-1623), vol. 2, núm. 2, març de 2006.

Farré Salva, Sergi. «Cultura de la paz y empresa». A: *I Congreso Nacional de Mediación Empresarial*. València, 2005.

Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo. *Gestión de una mano de obra que envejece. Guía de buena práctica*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1999.

Garnica, Rafael. «Plan de acogida». A: www.rrhhmagazine.com.

Generalitat de Catalunya. Servei d'estudis estadístics. *Absentisme Laboral. Hores no treballades. Primer trimestre de 2006*. Juny de 2006.

González, Josep. *Diferències salarials i immigració a Catalunya*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2006.

Grup de treball de mediació comunitària Flor de Maig (Diputació de Barcelona). *La mediació comunitària: com implantar-la als ajuntaments*. Febrer de 2002 – gener de 2003.

Lafuente, Noèlia; Camps, Ferran. «La gestió alternativa de conflictes en les organitzacions del tercer sector.» *Finestra oberta*, núm. 36. Fundació Jaume Bofill. GREC Resolució de Conflictes (octubre de 2003).

Mayo, Margarita. *La gestión de la diversidad: Implicaciones para la dirección estratégica de los recursos humanos*. Instituto de Empresa, juliol de 2002.

Muñoz, Lucio. «Gestión de la responsabilidad social corporativa en la Pyme como ventaja competitiva y factor diferenciador».

A: www.rrhhmagazine.com.

Morgado Guajardo, M^a Soledad. *Las comunicaciones internas en las organizaciones*. Viña del Mar. Universidad de Viña del Mar, 2001.

Noelle Neumann, Elisabeth. *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. Barcelona: Paidós, 1995.

Sánchez Gardey, Gonzalo. *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos y posibilidades de gestión*. Universidad de Cádiz. [Pendent de publicació] [Es pot consultar al web de l'Institut Europeu para la Gestió de la Diversidad. <http://www.iegd.org/>]

Sastre, M. A. *La gestión de la diversidad en la empresa*. A: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Igualdad%20en%20la%20empresa.pdf>.

Stone, Michael; Rubenstein, Wendy. *Principios de resolución alternativa de conflictos: resumidos, reexpuestos y comentados*. University of Florida, 2000.

Tisler-Steiner, Sussana. *Les situacions psicosocials enmig dels processos organitzacionals: La persona, agent informant*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, 2004.

Webs consultats

Institut d'Estadística de Catalunya: www.idescat.es

Generalitat de Catalunya: www.gencat.cat

Diputació de Barcelona: www.diba.cat

Portal del projecte Ressort: <http://www.projecteressort.net/>

Entitat Xarxagay: <http://www.xarxagay.org>

Govern del Regne Unit: www.direct.gov.uk

Organització Human Rights Campaign: www.hrc.org

Instituto Universitario de Integración en la Comunidad de la Universidad de Salamanca: <http://inico.usal.es/articulos.asp>

Entitat Cenesex: <http://www.cenesex.sld.cu/> (pel que fa a la diversitat sexual)

Diari *El Mundo*: www.elmundo.es (edició 7 de març de 2006, entrevista a Montse Ventosa)

Organització Global Reporting Initiative (GRI): www.globalreporting.org

Organització Great Place to Work Institute: <http://www.greatplacetowork.es/>

ESADE: www.esade.edu

Canal Solidario: www.canalsolidario.org

Portal de recerca de feina Infojobs: www.infojobs.net

www.stop-discrimination.info (gestió de la diversitat)

www.hacesfalta.org (voluntariat social)

<http://www.expansionyempleo.com/> (articles de gestió empresarial)

The Conference Board <http://www.conference-board.org/>

Diputació de Barcelona
Àrea de Desenvolupament Econòmic
Travessera de les Corts, 131-159
Recinte Maternitat. Pavelló Mestral
08028 Barcelona
Tel. 934 020 770
Fax 934 022 523
www.projecteressort.net
ressort@diba.cat

eQual



RESSORT