

Cómo implantar la innovación en el lugar de trabajo

Carlos Rubén Fernández Gutiérrez

Presidente de la Fundación ONCE y del Grupo FUNDOSA

En la búsqueda de activos estratégicos que favorezcan la competitividad, han surgido conceptos como la diversidad y la inclusión que, a tenor de las experiencias, proporcionan beneficios tan positivos como evidentes y que hay que aprender a manejar.

En la teoría de los ecosistemas, la máxima de que a mayor diversidad, mayor riqueza es un mandamiento defendido desde sus orígenes prácticamente por consenso. Sin embargo, en el ámbito empresarial, la pluralidad no siempre ha sido bien vista. En las primeras décadas del consumismo moderno, muchas compañías se esforzaban por atraer a trabajadores que respondían a un perfil muy específico que posteriormente formaban para que la homogeneidad fuera aún más notoria. ¿Su objetivo? Conquistar mercados mayoritarios en los que la demanda era todavía superior a la oferta.

En nuestros días, el panorama económico es totalmente distinto. La demanda escasea y, cuando florece, siempre hay otro dispuesto a ofrecer algo mejor. ¿La solución? Brindar algo distinto, tan bueno o mejor que lo que ofrecen los demás, que satisfaga las expectativas de un consumidor exigente y de un amplio abanico de públicos influyentes difíciles de convencer.

En Europa, un importante número de compañías están adoptando estrategias de diversidad y de igualdad, no ya sólo por cuestiones éticas y/o legales, sino porque quieren obtener beneficios. Desde enriquecer los equipos de trabajo y hacer lo propio con la toma de decisiones, hasta incentivar la innovación y aprovechar más oportunidades de mercado. El potencial de los equipos plurales parece no tener límites y la mayor parte de sus bondades están todavía sin descubrir.

Un reciente estudio de la Comisión Europea titulado "Buenas prácticas en el lugar de trabajo",

realizado a partir de 920 encuestas a lo largo del verano de 2005 en los veinticinco países miembros, revela que son muchas las empresas que están implementando con éxito programas de diversidad con resultados tangibles. Además, a la hora de valorar los beneficios conseguidos, no hay unanimidad en las respuestas, lo cual enriquece aún más la potencialidad de su desarrollo.

De todos los beneficios de negocio que las compañías esperan conseguir al implementar programas de diversidad, uno de los más importantes (con el 42% de respuestas) es resolver la escasez de personal cualificado y elevar las cotas de fidelidad laboral. Es más, con los cambios demográficos previstos (menor tasa de natalidad y envejecimiento de la población) es previsible que este aspecto sea incluso más valorado. Si a la hora de configurar grupos de trabajo las compañías ya no pueden jugar con la edad para obtener perspectivas distintas, tendrán que recurrir a otros aspectos que añadan diversidad de talento de sus equipos y generen un ambiente inclusivo.

El segundo mayor beneficio de la diversidad (seguido por un 38%) es la habilidad para mejorar la reputación y la imagen global de la compañía y su apreciación por parte de las comunidades locales. Por esta razón, son muchas las compañías que participan en una gran variedad de actividades externas a fin de conseguir valores que incremen-

1 | The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace. Informe de la Dirección General para el Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea en el marco del Programa de Acción Comunitario contra la Discriminación (2001-2006)



ten su aceptación en su entorno: patrocinio de estudios comunitarios, programas de accesibilidad e inclusión social, acciones educativas y festivales benéficos. Todo lo que interesa a la comunidad local interesa a las entidades vecinas.

Según el citado estudio, los aspectos mencionados hasta ahora son los que más beneficios están dando a priori. Sin embargo, el mayor potencial de la diversidad es la oportunidad que supone para mejorar la innovación en el seno de la empresa. Uno de cada cuatro encuestados menciona la creatividad y la innovación como un beneficio adquirido a raíz de la configuración de equipos diversos y, lo más importante, los casos de buenas prácticas analizados lo corroboran. La diversidad interna está favoreciendo el desarrollo de productos y servicios dirigidos a nuevos segmentos de mercado que tradicionalmente habían sido excluidos de los objetivos de las empresas como son las personas mayores, las minorías étnicas, los discapacitados, los homosexuales y un sinfín de colectivos que presentan una excelente oportunidad para explorar. Estas compañías son las mejor posicionadas de cara a incrementar sus ingresos, la satisfacción de sus clientes y su imagen corporativa.

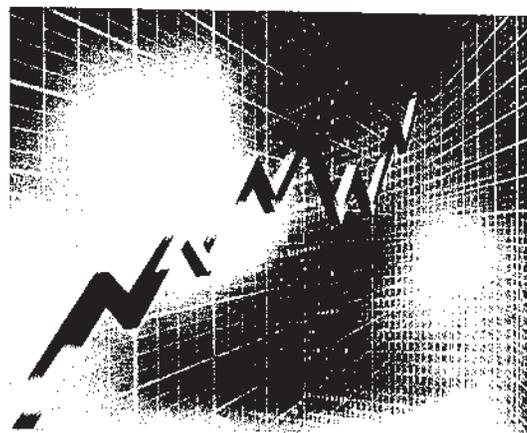
Gestionar la diversidad

Implantar la diversidad también requiere poner en marcha un proceso de cambio para el que no todas las empresas están preparadas. Según la investigación de la Comisión Europea, un 17% de las compañías encuestadas reconocen que ciertas actitudes y algunos comportamientos discriminatorios siguen obstaculizando la progresión de la diversidad en sus plantillas.

La solución a este primer rechazo se puede subsanar siguiendo los procesos habituales de cambio cultural. Es decir, definir un plan de acción, asegurar el compromiso de los directivos, proporcionar una infraestructura que soporte la implantación, así como informar y concienciar de los beneficios de la diversidad al personal, a los clientes, a los proveedores y a otros grupos de interés.

Una vez emprendido el proceso, la diversidad pasa a ser una preocupación de negocio que, como tal, exige formar parte de la estrategia corporativa de forma transversal. Es decir, ha de tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos, dis-

tribuir presupuestos y recursos, así como evaluar el rendimiento. Por ello, son los máximos responsables del negocio quienes deben hacerse cargo de su gestión y supervisión. No obstante, si la heterogeneidad de colectivos hace compleja la gestión, como en otras muchas ocasiones, la mejor fórmula pasa por la cooperación. Los colectivos minoritarios están representados por entidades sociales especializadas que pueden ayudar a implementar con eficiencia los programas de diversidad a medio y largo plazo.



Medir los resultados

Siguiendo con el citado estudio, alrededor del 70% de las compañías que han llevado a cabo programas de diversidad no han medido con regularidad su impacto. A pesar de que el mercado ya cuenta con metodologías válidas para medir el rendimiento, buena parte de las compañías las desconocen y otras tantas piensan que son difíciles de gestionar. El reto, por tanto, no está en crear nuevos métodos sino en promover y, si acaso, simplificar la utilización de las herramientas disponibles.

Entre los indicadores de rendimiento más comunes está el incremento de la participación de dichas minorías en las distintas categorías laborales especialmente en puestos directivos; el grado de retención de personal de alta cualificación; la mejora en la percepción de los programas relacionados con la diversidad por parte de grupos mayoritarios y de miembros de minorías; así como la mejora de estándares sectoriales y procesos de negocio y otros modelos de calidad que permitan establecer comparativas con terceros y con la propia evolución de la organización.

Asimismo, para monitorizar las actividades que ayudan a conseguir dichos objetivos de rendimiento, siempre son útiles las encuestas de empleados que ayudan a valorar actitudes y niveles de satisfacción, así como a detectar oportunidades; las consultas periódicas a paneles representativos de empleados; el análisis y el segui-

El mayor potencial de la diversidad es la oportunidad que supone para mejorar la innovación en el seno de la empresa



miento de la composición de los perfiles minoritarios a fin de asegurar que las cuotas de diversidad son proporcionales a las presentes en el entorno; la confección de bases de datos que midan la progresión de destrezas y conocimientos; la inclusión de perspectivas de igualdad y diversidad en los parámetros de negocio habituales como pueda ser la revisión de salarios; la monitorización del número de quejas por intimidación o acoso y la rapidez con que estas se resuelven; y el cálculo del coste del absentismo y pleitos laborales, entre otras medidas de control sencillas pero de enorme utilidad a la hora de evaluar la eficiencia y progresión de los programas de diversidad.

A pesar de que la implantación de programas de diversidad a pleno rendimiento es aún incipiente, una gran mayoría de las empresas encuestadas (un 83%) se muestran claramente convencidas de sus beneficios, tanto sociales como estrictamente de negocio.

2007 será el Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos, una ocasión única para promover e impulsar la diversidad en las organizaciones en todos los ámbitos. Las diferencias de género, cultura, capacidad, edad o religión son inherentes a nuestra sociedad y forman parte de su riqueza. Reconocerlas es aprender a comprenderlas y a valorarlas.

Algunas experiencias de buenas prácticas incluidas en el estudio de la Comisión Europea:

GRUPO VIPS:

Una plantilla multicultural para un proyecto global

La cadena de restaurantes Grupo VIPS cuenta con un ambicioso programa de diversidad que ha resuelto su problema para atraer y retener a trabajadores jóvenes, al tiempo que le ha permitido incrementar la motivación de la plantilla y prepararse para competir en una sociedad globalizada.

La compañía ha reclutado personal de Bulgaria, Polonia, Rumanía, Marruecos, Colombia, Ecuador y República Dominicana, les ha formado y ha diseñado para ellos un plan de carrera. Además, para facilitar su integración en España, el primer entrenamiento laboral y las primeras nociones de español las han recibido en sus países de origen.

Desde 2001 el Grupo VIPS ha reclutado a alrededor de 3.000 trabajadores de siete países muchos de los cuales están en puestos directivos. Además, si la media de rotación de personal mensual total es de 3,3%, en el personal foráneo apenas llega al 1,4%. El éxito del programa de diversidad ha quedado patente y previsiblemente la compañía extenderá la iniciativa a sus 450 establecimientos en 2007.

MANCHALAN:

Cuando rentabilidad y solidaridad van de la mano

Manchalan es una pequeña fábrica ubicada en Guadalajara que fue creada en 1999 por una cooperativa (Mondragón Corporación Cooperativa) y dos ONG especializadas en la integración de personas con discapacidad (Fundosa y Grupo Gureak) con un doble objetivo: suministrar componentes de calidad a las principales compañías de pequeños electrodomésticos y proporcionar un empleo estable y de calidad a tantas personas con discapacidad como fuera posible.

Las ONG se encargaron de adaptar los procesos de producción a las capacidades de los operarios, en su gran mayoría personas con discapacidad procedentes de la región que recibieron formación específica sobre sus nuevas responsabilidades y sobre el centro de trabajo.

En sus primeros cinco años de andadura, la compañía ha multiplicado por ocho sus ingresos y de 59 empleados ha pasado a 204. El número de trabajadores con discapacidad ha crecido de 56 a 186 personas (112 empleados con discapacidad psíquica, 51 con discapacidad física y 23 sensorial) que representan el 16% del total de trabajadores con discapacidad en la Comunidad de Castilla-La Mancha. Los resultados, por tanto, han excedido las expectativas de sus fundadores demostrando que los objetivos sociales son compatibles con los de negocio.