



KE-78-09-735-ES-C

Diversidad en el trabajo

Una guía para las PYME

Índice

Los empresarios de la pequeña y mediana empresa; y la Diversidad 1

¿Qué piensan y cómo actúan los empresarios de las PYME en relación con la «Diversidad»? 2

¿Qué puedo hacer? 3

8 sugerencias principales 4

1. Examine su negocio 4
2. Contrate personal de un grupo de aptitudes diverso 5
3. Hágase con nuevos clientes y acceda a nuevos mercados 6
4. Planifique su negocio en función de la demanda 7
5. Mejore la comunicación con los empleados 8
6. Mejore su imagen y su reputación 9
7. Evalúe lo que ha hecho 11
8. Solicite ayuda y asesoramiento 11

Otros consejos 13

- Lista de comprobación de la Diversidad 14
- Indicaciones para áreas clave 15
- Descripción del puesto 15
 - Requisitos personales 15
 - Anuncio de una oferta de trabajo 16
 - Selección de la «persona adecuada para el trabajo» 17
 - Retención de los empleados 18
 - Promoción del negocio 19

Recursos 20

Publicaciones de la Comisión Europea 20

Enlaces y contactos útiles 20

Los empresarios de la pequeña y mediana empresa; y la «Diversidad»

- El grupo tradicional de trabajadores del que se surtía la pequeña y mediana empresa (PYME) está en declive.*
- La migración procedente de países fuera de la UE será la fuente principal para el crecimiento de la población.
- Las personas mayores de 65 años serán el doble en comparación con las personas en «edad laboral».
- Cada vez existen mayores grupos de mano de obra capacitada pero no utilizada.
- Los cambios culturales y demográficos están diversificando las demandas del cliente.

Todas las empresas europeas se enfrentan a un nuevo reto: **la oferta de la mano de obra y las demandas del cliente van a cambiar drásticamente.**

Mediante esta publicación deseamos ayudarle a que su negocio pueda hacer frente a todos estos retos y, como resultado, hacer de su empresa y de toda la UE un lugar más competitivo, objetivo clave de la Comisión Europea.

* Debido a los cambios demográficos, culturales y migratorios que afectan también a la mano de obra local, fuente principal para la contratación del personal de las PYME.

Se ha diseñado para hacer que los empresarios de las PYME piensen de manera más inteligente sobre cómo y dónde contratar el personal y sobre los mercados a los que acceden.

La idea básica de este modo de pensamiento más inteligente es la «Diversidad».

La «Diversidad» enseña a los negocios a explotar las diferencias tanto en el mercado laboral como en la clientela a fin de mejorar la competitividad y poder hacer frente a los cambios.

Cuatro puntos que debería conocer sobre la «Diversidad»:

- En ocasiones también se denomina «Gestión de la diversidad», «Caso comercial a favor de la diversidad», «Vía de la diversidad», «Igualdad y diversidad» o «Diversidad e inclusión».
- No se trata de obligar a las empresas a que contraten personal que no quieren o que no necesitan, de aplicar la legislación o de incrementar las normativas.
- Se trata de hacer que las empresas piensen de manera más inteligente sobre lo que hacen y adopten un enfoque de gestión empresarial más lógico, en lugar de guiarse por el «instinto» que hace que se expongan a riesgos innecesarios.
- Es para negocios de cualquier tamaño y se aplica con la rapidez y simplicidad que usted necesite.





En las secciones siguientes veremos qué piensan y cómo actúan otros **empresarios de PYME** en relación con la «Diversidad» y le ofreceremos algunas **sugerencias** para ayudarle a adoptar un enfoque a favor de la «Diversidad» en su negocio así como algunos consejos sobre **contratación, gestión de empleados y marketing**. Finalmente, si está interesado en obtener más información podrá encontrar organizaciones y publicaciones de interés en la sección **Recursos**.

¿Qué piensan y cómo actúan los empresarios de las PYME en relación con la «Diversidad»?

En 2008 la Comisión Europea subvencionó un estudio para averiguar cómo entienden las PYME la «Diversidad».

En este estudio participaron los 27 Estados miembros de la UE. Se distribuyeron **cuestionarios y entrevistas** a propietarios y directores generales de PYME de todos los tamaños y sectores.

Qué piensan y cómo actúan los empresarios de las PYME sobre la «Diversidad»

- En su gran mayoría no reconocen la terminología utilizada por las organizaciones gubernamentales para describir el concepto de «Diversidad».
- Sin embargo **muchas de las actividades que ya realizan entran dentro del concepto de «Diversidad»**, como el hecho de adoptar un enfoque flexible en cuanto a las horas laborales, para fomentar la productividad y conseguir el empleado adecuado.
- Pueden **pensar erróneamente que la «Diversidad» forma parte de los planes del gobierno** para hacer que contraten personas

que no quieren o que no necesitan por el simple hecho de ser «diferentes».

- Las PYME, principalmente las más pequeñas, **no suelen darse cuenta de los beneficios que puede aportarles la «Diversidad»**, y siguen exponiéndose a los riesgos que presentan las decisiones «instintivas» y una gestión empresarial informal.
- Las PYME, en particular las más grandes, **ya han comenzado a aplicar la gestión de la «Diversidad»** y están empezando a observar los beneficios que supone gozar de una mejor competitividad.
- Las PYME, particularmente las más pequeñas, pueden pensar erróneamente que la **«Diversidad» sólo compete a las grandes empresas**, que resulta muy complicada y requiere mucho tiempo (del cual no disponen).
- Las PYME, en concreto las más pequeñas, que no han oído hablar de la «Diversidad», **muy pronto se dan cuenta de que pueden beneficiarse** de su enfoque en sentido comercial básico, aprendiendo cómo evitar o solucionar problemas que les han surgido previamente.

«Está ahí para que nos aseguremos de que seguimos todos los pasos en el proceso de contratación de una persona y de que lo hacemos de manera seria y profesional, pero no para que cumplamos los objetivos o las cuotas de contratación de un tipo de persona concreto y nos ayuda a evitar errores surgidos durante el camino.»

¿Qué puedo hacer?

En esta sección se ofrecen algunas **sugerencias y consejos** sobre qué hacer si está pensando en adoptar un enfoque más profesional para la contratación de personal, la gestión de los empleados y el marketing: aspectos, todos ellos, que forman parte de la «Diversidad».

La primera sección presenta **8 sugerencias rápidas** sobre lo que puede hacerse. Estas sugerencias, basadas en las experiencias de propietarios y directores generales pretenden ayudarle a hacer las cosas bien y evitar asuntos que suelen causar problemas a las PYME.

La segunda sección ofrece **consejos detallados** sobre qué se puede hacer para asegurarse de que la **contratación de personal, la gestión de los empleados y el marketing** se lleven a cabo de manera profesional aplicando para ello algunas actividades básicas de la «Diversidad».

Es posible que ya haga algunas de estas cosas pero que no las llame «Diversidad» o que no tenga ningún modo de mostrar que ya las hace (**pruebas documentales**). Si sigue algunas de las sugerencias aquí ofrecidas su negocio obtendrá el **máximo beneficio** por el esfuerzo que realiza.



8 sugerencias principales

No es necesario aplicar los 8 puntos en orden, pero el primero es una introducción para desarrollar los siguientes.

1. Examine su negocio

Tómese el tiempo necesario para analizar los puntos fuertes y débiles, las amenazas, y las oportunidades para su negocio en relación con:

- ✓ **Mano de obra** – aptitudes, experiencia, conocimientos, cultura, edad, sexo y origen étnico – nuevas ideas (innovación) y talentos procedentes de un grupo más diverso.
- ✓ **Contratación** – ¿cómo lo hace, si lo hace?, ¿se ha contratado a la persona adecuada o a la persona equivocada?, ¿se basa en las «recomendaciones verbales» y en su «instinto» o adopta un enfoque más formal y lógico?
- ✓ **Formación** – ¿ofrece formación, debería ofrecerla, obtiene el máximo rendimiento de los empleados y estimula su moral?, ¿existe algún programa (estatal) que pueda ayudarle?
- ✓ **Comunicación** – cómo saben los empleados lo que están haciendo o cómo deben

comportarse con sus compañeros y clientes, ¿puede todo el mundo aportar ideas?

- ✓ **Tipo de gestión** – ¿en quién recae la responsabilidad? ¿podría hacerse de manera diferente u organizarse mejor? – ¿Cómo puede utilizar mejor su tiempo y el de sus empleados?
- ✓ **Cientes** – ¿desea contar con una clientela más amplia? ¿tienen sus clientes la oportunidad de aportar sus ideas? – ¿qué tipo de relación mantiene con sus compradores o vendedores?
- ✓ **Normativas laborales y legislación** – ¿desea evitar problemas, obtener asesoramiento gratuito y obtener nuevos contratos en el sector público mostrando el modo en que su actitud emprendedora le ha llevado a adoptar buenos enfoques en su negocio?

Empiece por poco, no le llevará mucho tiempo y cuando esté reflexionando sobre todos estos puntos, **piense qué le gustaría cambiar**. Fíjese **objetivos** (por ejemplo, mejorar la opinión de los clientes y hacer clientes entre las personas que normalmente no acuden a su negocio) y las **sugerencias** siguientes le ayudarán a conseguirlos.

2. Contrate personal de un grupo de talentos más diverso

La principal preocupación es no poder encontrar a la persona adecuada o contratar a la persona equivocada. Esto se debe a que los propietarios en su gran mayoría siguen las «recomendaciones verbales» y toman las decisiones de contratación en función de si esa persona les «gusta» o no («intuición»).

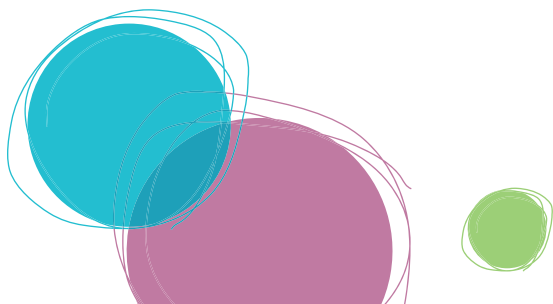
Las decisiones basadas en los valores, actitudes y creencias personales pueden causarle problemas y llevarle a contratar a la **persona equivocada, por tanto a ejercer discriminación**.

Por el contrario, si ejecuta el proceso correcto tiene más probabilidades de contratar a una persona digna de confianza, que pueda desempeñar el trabajo y que realice una **contribución valiosa** a la empresa. Y de todas formas, si desea obtener contratos de organizaciones más grandes (principalmente estatales) estas le obligarán a que adopte el enfoque de la «Diversidad».

Cómo hacerlo

- ✓ Decida qué **aptitudes, conocimientos y experiencia** requiere la empresa para cubrir el puesto de trabajo específico.

- ✓ A partir de esta información produzca: una «**descripción del puesto**» (qué se espera que haga y consiga esta persona, las tareas y las responsabilidades diarias) y unos «**requisitos personales**» que resuman las aptitudes y la experiencia necesarias – si no está seguro solicite asesoramiento (por ejemplo de su cámara de comercio, el servicio de asistencia empresarial local, otros miembros del personal, la asociación de artesanos o profesionales a la que pertenece, el gobierno local o simplemente busque en Internet).
- ✓ Asegúrese de que la descripción del puesto **no impida a nadie** solicitar el trabajo porque haya especificado un determinado origen, lugar o edad, etc. Existen ciertos requisitos que sí puede especificar en función del puesto de trabajo y que están permitidos por la ley si son esenciales para el trabajo. Si no está seguro solicite asesoramiento.
- ✓ Evite los procesos de contratación basados en «recomendaciones verbales». Asegúrese de que su enfoque acoga (y anime) **a tantas personas como sea posible**, (es decir, utilice distintos idiomas, webs accesibles para personas invidentes o parcialmente invidentes, periódicos locales, tiendas a las que acuden distintos sectores de la población, organizaciones y revistas comerciales o profesionales, instituciones gubernamentales, etc).



- ✓ Indique que **acepta solicitudes de todos los sectores de la población** y ofrécense a conversar informalmente acerca del trabajo con los posibles candidatos.
- ✓ Cuando seleccione a los candidatos, asegúrese de que juzga sus solicitudes en función de la descripción del puesto y los requisitos personales, las puntúa, y evita emitir juicios personales (por ejemplo, acerca de su procedencia, edad, tiempo sin trabajar, etc.) y **en su lugar se centra en la experiencia, competencias y aptitudes.**
- ✓ La entrevista es la forma más común de tomar una decisión, piense en cómo debe hacerse (por ejemplo, la hora, el lugar, el acceso). También puede hacer que la persona realice una **tarea o resuelva algún problema relacionado con el trabajo.** Cuente con algún tipo de sistema de puntuación: números del 0 al 10, u otro método de calificación. Utilice este sistema para efectuar una **valoración objetiva** de quién es la persona más adecuada para el puesto de trabajo. Asegúrese de que todos sigan el mismo sistema y si es posible haga que varias personas de la empresa participen en el proceso.

3. Hágase con nuevos clientes y acceda a nuevos mercados

Para acceder a una **clientela diversa** es necesario disponer de empleados diversos, o al menos comprender la diversidad de los clientes con los que puede encontrarse, en cuanto a edad, sexo, religión, origen étnico, orientación sexual o discapacidad, y entender sus necesidades diversas.

Las empresas grandes llevan actuando de este modo desde hace tiempo, **se dirigen a mercados diferentes** utilizando empleados que tienen afinidades con una clientela concreta y **adaptan los servicios y productos** a sus necesidades. De este modo consiguen acceder a nuevos mercados, reforzar la lealtad de los clientes e incrementar el volumen de negocios con los clientes existentes.

No se limite a tratar con un mercado conocido y limitado (a menudo basado en una buena relación personal con los clientes), ya que podría encontrarse en una situación comprometida si este mercado cambia o se debilita.

Cómo hacerlo

- ✓ **Reconozca la diversidad y la magnitud del mercado potencial** al que intenta acceder (es decir, grupo de edad, orientación sexual, origen étnico, problemas de

discapacidad, costumbres culturales de distintas comunidades) – ¿podría adaptar su producto o servicio para captar diferentes segmentos del mercado o eliminar de su negocio cualquier factor que pueda disuadir a los clientes potenciales sin por ello perder a sus clientes existentes? ¿Está haciendo algo que pueda desalentar a sus clientes potenciales y hacerles sentir incómodos?

- ✓ **Investigue las necesidades de los nuevos clientes potenciales;** podrá obtener esta información con facilidad, visite las web dirigidas a estas comunidades, pregunte a amigos o familiares con conocimientos específicos de otras culturas o hable con sus empleados. Asegúrese de que los anuncios sean accesibles y resulten aceptables para todos.
- ✓ Las empresas más pequeñas y microempresas tienden a mantener una relación más estrecha con sus clientes que las grandes empresas. Explote esta relación y **anime a sus clientes a que le den su opinión.**
- ✓ **Reconozca los beneficios que puede obtener** al hacer coincidir la personalidad, edad, origen y estilo de empleados y clientes. O al menos intente adquirir algunos conocimientos personales de las personas con las que está tratando (si es su responsabilidad) para saber cómo relacionarse con ellas. Necesita un gancho que las atraiga y las retenga.

- ✓ **Localice y utilice nuevas oportunidades de información** (por ejemplo, revistas locales, radio, grupos sociales, sitios Web) o distribuya información sobre su negocio en las zonas en las que se suelen congregarse grupos de personas (por ejemplo a la salida de los colegios) en lugar de dejar folletos publicitarios en los buzones.

- ✓ **Obtenga formación básica** que le ayude tanto a usted como a sus empleados a tratar con una clientela diversa. Esta formación puede incluir desde simplemente informarse sobre las costumbres y actividades de grupos concretos a obtener títulos y cualificaciones para tratar con grupos específicos (por ejemplo, lenguaje de signos o tecnología que haga posible la comunicación).

4. Planifique su negocio en función de la demanda

Puede utilizar información facilitada por el cliente para operar su negocio y vincular las necesidades del cliente a una estrategia comercial: **sitúe las necesidades del cliente en el centro de la planificación comercial.**

De este modo se asegurará de que **las necesidades diversas del cliente** queden reflejadas en cualquier estrategia de planificación que lleve a cabo para mejorar el negocio; para ello su negocio deberá considerar el modo de responder (en cuanto al perfil del empleado, creatividad, actitudes, formación y necesidades de desarrollo).



Este proceso puede ser tan sofisticado como se desee, desde utilizar la opinión del cliente (obtenida a través de conversaciones informales) para mejorar el acceso a un producto o servicio, llevar a cabo una investigación de mercado estructurada a través de una base de datos de clientes para informar sobre una futura diversificación de un producto o un servicio, o poner en marcha una estrategia de formación para los empleados.

Cómo hacerlo

- ✓ **Averigüe los requisitos de un abanico de clientes diverso (y posibles clientes)** – a través de conversaciones informales o enfoques más formales, como por ejemplo encuestas (se puede utilizar una empresa externa o crear la suya propia – existen web gratuitas para realizar encuestas si tiene acceso a sus clientes por correo electrónico).
- ✓ **Utilice esta información en la planificación y desarrollo del negocio:** intente dar a sus clientes lo que pidan (dentro de un margen razonable desde un punto de vista comercial) de todo un amplio abanico de perspectivas, de manera que los cambios que efectúe en su negocio se correspondan con la amplia diversidad de demandas del mercado y no excluyan (siempre que sea posible) a ningún potencia cliente.

- ✓ **Intente mantener este tipo de información en su planificación de manera regular,** algunas empresas disponen de un sistema de comunicaciones externo formal y accesible que se basa en los comentarios del cliente a través de Internet, pero algunas sólo utilizan las conversaciones que mantienen habitualmente y posiblemente un cuestionario anual para obtener comentarios y nuevas ideas de los clientes (tanto nuevos como existentes).

- ✓ **Si revisa su negocio regularmente incluya esta información en el proceso o téngala en cuenta** cuando lleve a cabo otras tareas habituales (por ejemplo, después de revisar las cuentas anuales o durante las evaluaciones trimestrales de la corriente de efectivo) a fin de que pase a formar parte de su rutina.

5. Mejore la comunicación con los empleados

Si bien en la mayoría de las PYME, y principalmente en las microempresas, la gestión de los empleados se realiza de manera flexible e informal, **este estilo informal también puede resultar problemático** para el personal que no consiga involucrarse. Este hecho puede pasar desapercibido si no lo enfoca de un modo más formal; sin embargo, no tiene por qué ser complicado, simplemente estructurado y lógico.

Independientemente de que en las empresas pequeñas y en las microempresas los directores generales tengan a menudo la oportunidad de comunicarse con sus empleados de manera habitual, **es conveniente disponer de un enfoque estructural que facilite la comunicación**, dado que la comunicación interna transparente favorece el intercambio de ideas, conocimientos e información, y evita que surjan problemas.

Cómo hacerlo


- ✓ **Reuniones habituales de empleados.** Estas pueden ser sociales o de empresa, pero asegúrese de que no se excluye a nadie, ya sea por la hora o por la ubicación. Siempre que sea posible mantenga reuniones estructuradas que sigan un orden del día acordado (que se haya hecho circular previamente) y que permitan aportaciones justas y equitativas. Si estos procedimientos no son posibles, intente al menos fijar una hora para que el personal pueda reunirse (aunque sólo sean unos minutos) y manifestar su opinión sobre un tema en concreto.
- ✓ Donde no sea factible realizar reuniones de empleados formales, **anime al personal a que sugiera ideas**, anónimamente si es necesario y de forma verbal o por escrito (por ejemplo, tablón de anuncios o “cajas de sugerencias”).

- ✓ Si los empleados ya participan en encuentros formales o informales con regularidad, por ejemplo en evaluaciones o en reuniones sociales, **utilice estas oportunidades para recibir sus comentarios.**
- ✓ Asegúrese en todo momento de **proteger la confidencialidad** cuando se trate de cuestiones delicadas o cuando así lo soliciten los empleados.

6. Mejore su imagen y su reputación

Utilice su compromiso con estos enfoques de «Diversidad» (por ejemplo, más orientados al cliente) como herramienta comercial para mejorar su reputación y hacer negocios, principalmente con empresas más grandes y organizaciones del sector público. En el caso de las microempresas, esta parte de la «Diversidad» significa que debe mostrar que es un buen empresario (aunque ya lo sea) y disponer a este efecto de una pequeña cantidad de documentación como prueba de su buen hacer, que le permitirá mejorar su perfil y su reputación.

Cada vez con mayor frecuencia las empresas grandes del sector privado y las organizaciones públicas (gobierno) exigen a las microempresas y a las PYME que faciliten información sobre sus **políticas** (enfoques) de «Diversidad» cuando se



presentan a una licitación. Está demostrado que disponer de esas políticas (enfoques) es muy útil para conseguir contratos.

Cómo hacerlo

- ✓ **Elabore políticas (enfoques) formales de «Diversidad»**, aunque sean básicas. Esto quiere decir que aunque ya haga muchas de las cosas de las que aquí se sugieren, es importante que mantenga un registro de todo lo que hace, pero sin complicarlo. Puede tratarse simplemente de un pequeño letrero en el que muestre su compromiso con la dignidad en el trabajo o una lista de una página en la que se incluya lo que ya hace durante los procesos de contratación o formación. Si tiene pruebas muéstre las.
- ✓ Puede hacer aún más y **fijar metas sobre lo que quiere conseguir**. Quizá una breve lista que incluya todo lo que quiere hacer el próximo año (objetivos) producida con la ayuda de los empleados (por ejemplo, como abordar la cuestión del trabajo flexible durante las fiestas religiosas).
- ✓ Si ha planificado algún tipo de **formación** muestre que ha incluido **aspectos relacionados con la «Diversidad»** (puede tratarse simplemente de aprender acerca de las diferentes costumbres culturales de nuevos clientes potenciales) y tome nota de esto en sus registros.
- ✓ Si ha contratado o está pensando en contratar personal, anote lo que ha hecho para aplicar algunos de los **enfoques a favor de la «Diversidad»**; esta información se utilizará a modo de prueba, pero también le servirá para saber qué es lo que ha funcionado y, de este modo, no tendrá más que repetirlo o mejorarlo.
- ✓ Si dispone de un **manual o de directrices generales**, puede incluir declaraciones sobre la «Diversidad». Las microempresas pueden redactar una breve declaración indicando que existe un compromiso con la «Diversidad» y el fomento de la dignidad en el lugar de trabajo. Esta puede redactarse de modo que se adecue al lugar de trabajar e incluirse en la base de pruebas.
- ✓ Las PYME pueden **supervisar y registrar información sobre empleados y clientes** a fin de efectuar un seguimiento del abanico de personas que forman parte de su personal y de su clientela. Estos datos pueden utilizarse como punto de partida para una estrategia, junto con una revisión anual que permita evaluar el progreso. No obstante, en el caso de las microempresas puede ser igualmente útil indicar que se es consciente del **abanico de personas** con las que se trata (por ejemplo, joven, mayor, origen, hombre, mujer, etc.) y lo que aportan a la empresa. No siempre es posible o legal guardar registros detallados de todo el mundo.



7. Evalúe lo que ha hecho

Al igual que ocurre con todo lo que hace en la empresa y afecta al negocio, es importante **pensar en las repercusiones y en el coste** (tiempo, esfuerzo, recursos). Lo mismo ocurre con estas sugerencias; de lo contrario es posible que no vea los beneficios de lo que ha hecho o que ni siquiera se dé cuenta que ha intentado hacer demasiadas cosas demasiado pronto.

La evaluación debería ser un proceso conjunto (donde sea posible) para ayudar a propietarios, directores generales y empleados a entender por qué se adoptan estos enfoques. La valoración de lo que se ha hecho también ayuda a involucrar al personal y fomentar enfoques y cambios de actitudes futuros.

Cómo hacerlo

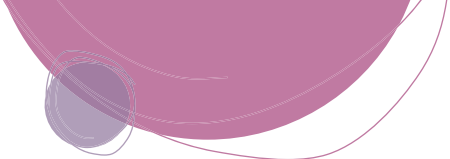
- ✓ Antes y después de adoptar cualquiera de los enfoques aquí enumerados, **piense en lo que quiere conseguir para usted y para el negocio** (por ejemplo, mejorar la relación con el personal, aumentar la productividad, hacer del lugar de trabajo un sitio más alegre, conseguir más clientes, etc.). Seguidamente puede sopesar las repercusiones en relación con sus expectativas. Esto puede hacerse de un modo muy específico y fijando un **conjunto claro de objetivos** en relación con el volumen de negocios y el perfil

demográfico de sus mercados, o simplemente a través de los **comentarios del personal** en momentos diferentes para hacerse una idea de su moral.

- ✓ **Piense en cuánto ha invertido en el proceso en términos de tiempo y recursos**. Puede ser tan simple como dedicar unos minutos a leer estos consejos y tomar la decisión de celebrar una reunión con los empleados o adoptar un paquete completo con valores de referencia y evaluaciones de «Diversidad» para su negocio.
- ✓ Puede a continuación analizar los **beneficios obtenidos de cara a los recursos** utilizados. Entre los beneficios se incluyen: soluciones para cubrir un puesto de trabajo, abordar el absentismo, el acceso a nuevos mercados, mejorar el rendimiento en mercados existentes, acceder a personas de talento, obtener el mayor rendimiento posible del personal existente, aumentar la innovación y la creatividad o mejorar la reputación.

8. Solicite ayuda y asesoramiento

A lo largo de este folleto se ha incluido una **amplia variedad de sugerencias** sobre lo que puede hacerse para conseguir adoptar algún tipo de enfoque a favor de la «Diversidad», pero inevitablemente no se ofrecen todas las respuestas. Por tanto, cuando haya puntos en



los que resulte difícil entender qué es lo que se puede hacer o cuando se desee profundizar en determinadas cuestiones deberá buscarse ayuda (existen abundantes fuentes de asesoramiento a su disposición).

- ✓ Cuando se trata de consejos de confianza, la mayoría de los propietarios tiende a consultar a sus **contables, asesores financieros, abogados o familiares cercanos**. No obstante, existen muchas otras instituciones públicas y privadas que ofrecen ayuda profesional, la mayor parte de las veces de forma gratuita o por unos honorarios mínimos.
- ✓ **Los municipios, organizaciones sindicales, cámaras de comercio, redes de propietarios de negocios, gremios y asociaciones profesionales** son fuentes útiles de información, en especial si ya paga sus servicios y mantiene contactos regulares.
- ✓ En muchos casos podrá encontrar la documentación que necesite de forma gratuita **en Internet** y para ayudarle a empezar hemos incluido en este folleto algunos enlaces clave.
- ✓ Algunas PYME han usado **asesores comerciales** de sus instituciones financieras (banco o patrocinador) y otras a **otros propietarios de empresas y directores generales**, quienes pueden ofrecer asesoramiento de gran utilidad.
- ✓ Empiece con un contacto de confianza y averigüe cuál es el **mejor lugar para obtener ayuda** o busque en **recursos** al final de este folleto donde encontrará un contacto

para su asociación sindical o la cámara de comercio de su zona. ¡Existe abundante información gratuita a su disposición, utilícela antes de dirigirse a otras fuentes!

- ✓ En las reuniones de negocios locales o en las ferias comerciales tendrá la oportunidad de **discutir sus puntos de vista con otros propietarios**, directores generales o posibles contratistas. Busque redes B2B (de empresa a empresa) en su zona u obtenga información sobre otras empresas a través de sus proveedores.
- ✓ Puede resultarle útil discutir las necesidades de su negocio con alguien que **no pertenezca a la empresa** (por ejemplo, una red de apoyo comercial local) quien verá su negocio de manera objetiva e independiente.
- ✓ En el caso de microempresas y empresas que no tengan Recursos humanos, es necesario buscar ayuda que no se limite a exponer los enfoques de la «Diversidad», sino que **vincule los enfoques con los beneficios** que se pueden obtener a través de asesoramiento específico práctico.
- ✓ Si la persona que le brinda apoyo no pertenece a la empresa, asegúrese de que esta persona **siga el proceso** en lo que se refiere a la aplicación de los cambios (por ejemplo, participar en una entrevista) y que ofrezca una evaluación sobre el éxito del enfoque.
- ✓ **Discuta los enfoques y los problemas** con empleados y amigos.

Otros consejos

En el caso de empresas que necesiten o requieran más **información detallada** sobre cómo enfocar la «Diversidad» o que deseen continuar del modo que lo están haciendo («La vía de la diversidad») la **lista de comprobación de la diversidad** y **los indicadores para áreas clave** siguientes les resultarán de gran utilidad, ya que les permitirán ir más lejos en su trayectoria y ampliarán las 8 sugerencias principales descritas previamente.



Lista de comprobación de la Diversidad

Se trata de una plantilla básica que puede utilizar si desea revisar su negocio en relación con **cuestiones sobre «Diversidad»** específicas y que le ayudará a ver lo que ya está haciendo y lo que necesita hacerse. En ocasiones se denomina «**Análisis de las necesidades de la Diversidad**».

Introducción	
1. Explique su objetivo para conseguir una mano de obra más diversa	
2. Cree una estrategia o planes para conseguir la diversidad	
3. Implice a sus empleados para que pueda apreciarlos y ofrezcan sus ideas	
4. Recopile y supervise información sobre lo que pretende hacer	
Marketing	
5. Promocione sus objetivos de diversidad frente a clientes nuevos y existentes	
6. Forme a sus empleados para que pueda tratar con un grupo más amplio de clientes	
7. Adopte las tácticas necesarias para llegar a una clientela más extensa	
8. Obtenga los comentarios de los clientes y evalúe las opiniones y la información	
9. Averigüe de qué modo afecta la ley a sus responsabilidades para con sus clientes	
Contratación	
10. Explique su objetivo y los planes para contratar un grupo de trabajadores más amplio	
11. Estudie las ayudas que puede recibir para apoyar su plan de contratación (por ejemplo, organizaciones estatales o públicas)	
12. Cree, evalúe y cambie (si es necesario): Descripción del puesto/requisitos personales Anuncios de trabajo Documentos para la solicitud Métodos de selección y entrevista Contratos y términos de referencia	
13. Ofrezca formación a todos aquellos que participen en el proceso	
14. Efectúe los cambios necesarios en el lugar de trabajo para acoger a los nuevos empleados	
15. Recopile y evalúe la información sobre los candidatos	
16. Averigüe de qué modo afecta la ley a sus responsabilidades para con sus empleados	
Retención	
17. Asegúrese de que sus empleados estén representados en la empresa	
18. Asegúrese de que las oportunidades (por ejemplo, formación, promoción) estén al alcance de todos	
19. Fomente el respeto y la dignidad entre los empleados	
20. Reúna y evalúe la información que tiene sobre los empleados en relación con los puestos de trabajo	
21. Actúe en contra del acoso y la discriminación	
22. Cuando sea posible trabaje con los empleados para permitir unas condiciones flexibles	

Nombre de la empresa	
Firmado por	
Cargo	
Fecha	
Firma	

Indicaciones para áreas clave

Descripción del puesto

Exponga las funciones y tareas principales del puesto para que le sea más fácil contratar a la persona adecuada.

- ✓ **Enumere las tareas que usted cree forman parte del puesto de trabajo** (límitese a 10 como máximo y no incluya todos los detalles).
- ✓ Cuando enumere las tareas principales, **céntrese en las acciones más que en los términos generales**, como por ejemplo «asumir la responsabilidad de», etc.
- ✓ **Utilice un lenguaje simple** y evite la terminología imprecisa.
- ✓ **Evite cualquier aspecto que pueda disuadir a alguien capacitado para desempeñar el trabajo de presentarse al puesto.**
- ✓ En vez de enumerar en detalle el modo de realizar el trabajo, **explique con claridad qué quiere que el empleado produzca.**
- ✓ **Explique con claridad el puesto que se va a cubrir**, incluida cualquier responsabilidad de gestión y la persona bajo la que se trabajará.
- ✓ Si es apropiado, **defina la producción y los resultados previstos.**

- ✓ **No incluya cuestiones específicas**, como las categorías laborales o las horas de trabajo, que puedan afectar a todo la plantilla, porque se vería obligado a cambiar la descripción del puesto de trabajo de todos los miembros del personal. Estos datos deberían incluirse en un **documento por separado** (manual), así sólo tendrá que cambiarlo una vez.

Requisitos personales

Use este punto para definir las características requeridas en el empleado.

- ✓ **Utilice un lenguaje simple** y evite la terminología imprecisa.
- ✓ **Evite cualquier aspecto que pueda disuadir a alguien capacitado para desempeñar el trabajo de presentarse al puesto.**
- ✓ Explíquese con claridad y **defina las aptitudes, los conocimientos y la experiencia** en lugar de cualificaciones concretas – especifíquelas sólo si así lo exige la ley para ese puesto de trabajo.
- ✓ **Pida pruebas que demuestren la experiencia obtenida**, pero no necesariamente cuándo se obtuvo.
- ✓ **Sea razonable con los requisitos requeridos.** No cree falsas expectativas acerca de la naturaleza del trabajo ni subestime la complejidad de las tareas del puesto.





- ✓ Evite las afirmaciones generales que en su opinión **resumen el tipo de persona que necesita**, pero que se basan en una interpretación personal, como por ejemplo: «un buen sentido del humor», «digno de confianza», o «capaz de hacer frente a situaciones estresantes».
- ✓ Evite mencionar una edad o un tipo de persona (por ejemplo, maduro, abierto).
- ✓ Piense que la **movilidad** no tiene por qué depender exclusivamente de la capacidad para conducir.
- ✓ Permita a los candidatos que le expliquen la **experiencia relevante adquirida en cualquier faceta de su vida** y no sólo en su puesto de trabajo anterior.

Asegúrese de especificar qué requisitos son «**vitales**» y cuáles pueden resultar «**útiles**». Si un candidato no posee los criterios «vitales», podrá ser rechazado.

Asegúrese de que los candidatos **tengan fácil acceso y comprendan** toda esta información, de lo contrario estará perdiendo el tiempo.

Anuncio de una oferta de trabajo

Asegúrese que esté directamente relacionada con la descripción del puesto y los requisitos personales.

- ✓ Utilice un lenguaje simple y preciso, use únicamente términos que sean relevantes al puesto y **evite cualquier término que pueda disuadir a alguien** capacitado para desempeñar el trabajo.
- ✓ Coloque el anuncio en los lugares en los que haya más probabilidades de atraer al **nivel adecuado de solicitantes al mercado laboral** (por ejemplo, nivel profesional, graduados, industria), pero no se limite a una sola sección de la población.
- ✓ Investigue todas las oportunidades para **anunciarse gratuitamente**, incluidos los foros públicos y las organizaciones estatales.
- ✓ **Anúnciese a través de las redes comunitarias locales**, incluidas las que están dirigidas a grupos específicos (por ejemplo, minorías étnicas, personas con discapacidad).
- ✓ Si utiliza una agencia de contratación, asegúrese de que sus acciones **no excluyan a nadie** cuyo perfil se corresponda a la descripción del puesto.
- ✓ Incluya una **declaración general sobre sus intenciones de contratación**, como por ejemplo «aceptamos solicitudes de todos los sectores de la sociedad».
- ✓ A menos que pueda justificarse (desde un punto de vista legal) **evite términos que especifiquen un cierto sexo, religión, origen étnico, orientación sexual, cultura, edad, o estado de salud**.
- ✓ Límitese a las **aptitudes, competencias y experiencia** necesarias para el puesto.

- ✓ Ofrezca **información relevante** relacionada con el puesto: por ejemplo, ubicación, responsabilidades de gestión, tal y como se indica en las especificaciones del puesto.
- ✓ Indique claramente el **modo en el que los candidatos deben presentar su solicitud, la fecha límite y las fechas de la entrevista**.
- ✓ Utilice un **texto convincente** en el anuncio, que sea atrayente y claro. ¿piense qué le atraería a usted?

Selección de la «persona adecuada para el trabajo»

Una buena solicitud debería permitirle formarse una **idea clara del candidato** en relación con la descripción del puesto y los requisitos personales. Es recomendable utilizar un formulario estándar, de este modo **no será necesario el Curriculum Vitae (CV)**.

- ✓ Cuando sea posible, es conveniente efectuar un **registro de los tipos de personas que se presentan al puesto** (por ejemplo, edad, origen étnico, discapacidad, etc.), pero manténgalo separado del proceso de solicitud y deje claro que es exclusivamente para sus archivos.
- ✓ Si necesita efectuar una preselección, básiase **únicamente en las especificaciones que ha indicado**: evite cualquier juicio personal.

- ✓ **Revise la lista de candidatos preseleccionados con empleados y compañeros**, pero retire previamente cualquier dato personal: mantenga su anonimato en la medida de lo posible.
- ✓ **Evite hacer suposiciones** y evalúe las cualidades de los candidatos de forma objetiva (por ejemplo, céntrese en la aptitud requerida para obtener una cualificación, pero no en cuándo se ha adquirido y dónde).
- ✓ **Cuando esté entrevistando, intente que haya dos personas presentes** y asegúrese de que ambas cuenten con la información relevante y hayan acordado el enfoque previamente.
- ✓ **Asegúrese de conocer cualquier requerimiento que el candidato pueda tener** sobre el modo de llegar a la entrevista y la realización de la entrevista. Esta información podrá obtenerse a partir de los datos que los candidatos facilitan o de la conversación informal que se mantiene antes de la reunión.
- ✓ **Decida las preguntas de la entrevista previamente** y discútalas con colegas y empleados. Asegúrese de que estas preguntas identifiquen las aptitudes, experiencia y competencias del solicitante en relación con la descripción del puesto y los requisitos personales.
- ✓ **Diseñe un sistema de puntuación** que le permita juzgar las respuestas del candidato en relación con los requisitos que ha definido. No juzgue a los candidatos comparándolos entre sí.

- ✓ Piense en lo que es necesario hacer para permitirle emplear al mejor candidato, por ejemplo formación en idiomas, requisitos de acceso o equipo nuevo.
- ✓ **Incluya la realización de «pruebas objetivas»** si el candidato está obligado a poseer una aptitud o conocimiento específicos para desempeñar el puesto y puntúe sus resultados.
- ✓ **Discuta los resultados de la entrevista y de las pruebas** con todos aquellos que hayan participado en el proceso.
- ✓ **Informe a los solicitantes tan pronto como sea posible** de la decisión y facilite, o al menos ofrezca, comentarios a los candidatos que no hayan sido seleccionados.

Retención de los empleados

- ✓ La iniciación debería incluir **formación para el puesto, orientación, políticas y una guía sobre los tipos de comportamiento** aceptados en el lugar de trabajo.
- ✓ **Ofrezca acceso a formación profesional**, incluidas oportunidades de desarrollo personal.
- ✓ **Proporcione formación en «Diversidad»**, aunque sólo sean algunos conceptos básicos sobre cómo tratar con las diferentes culturas de los compañeros del trabajo y los clientes.

- ✓ **Manifieste sus convicciones sobre la necesidad de mantener la dignidad en el trabajo** y deje claro que cualquier tipo de acoso no es bueno para nadie ni para su negocio.
- ✓ **Cuando sea posible acuerde condiciones labores flexibles** con los empleados para dar cabida a las distintas necesidades, aunque sólo sea de modo temporal, a fin de retener al personal cualificado y leal.
- ✓ **Asegúrese de que los empleados puedan comunicar lo que piensan** en el lugar de trabajo (ofrezcan información o expresen una opinión, ideas o problemas). Esto puede hacerse a través de conversaciones formales o informales y mantener la confidencialidad siempre que sea necesario.
- ✓ **Evalúe y ponga en marcha las ideas** que puedan mejorar los procedimientos de trabajo de los empleados y por consiguiente la productividad.
- ✓ **Anote (donde sea posible) los procedimientos disciplinarios y sistemas de trámites de quejas** e informe a todos.
- ✓ **Supervise y evalúe la información** sobre las actividades del personal, rendimiento, puestos, objetivos, responsabilidades, absentismo y enfermedad.
- ✓ **Averigüe qué instituciones y organismos públicos** pueden ofrecerle asistencia cuando intente efectuar cambios para mejorar la situación del personal en el lugar de trabajo.

Promoción del negocio

Piense en lo que está ofreciendo: cuando **el precio, el producto o el servicio** sean similares a los de sus competidores, necesitará algo distinto que le permite atraer y mantener nuevos negocios.

- ✓ Utilice las **aptitudes y cualidades diversas de sus empleados** como su ventaja competitiva.
- ✓ Puede mantener su negocio y **mejorar su cuota de mercado gracias a su reputación de buen empresario** y mostrando que es consciente de las necesidades diversas de sus clientes.
- ✓ **Una mano de obra que es reflejo de su clientela** tiene más probabilidades de estar (o al menos de parecer estar) familiarizada y preparada para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ✓ **Utilice y explote las actividades a favor de la «Diversidad»** que realiza anunciándoselas a sus clientes.
- ✓ **Guardar las pruebas de las actividades** que realiza puede resultarle sumamente útil cuando se presente a contratos o a licitaciones (por ejemplo, anuncios, comunicados de prensa, avisos en las instalaciones, políticas, estrategias, informes de la empresa, sitios Web, etc.).
- ✓ **La publicidad que hacen los empleados** si están contentos en el lugar de trabajo es esencial para la empresa.

- ✓ Si entiende la **cultura y las necesidades** de los diferentes miembros de una mano de obra tendrá más probabilidades de atraer a clientes similares.
- ✓ **Discuta el modo de modificar su producto o servicio** con empleados y clientes a fin de responder a las diferentes demandas del mercado.
- ✓ **Los pequeños cambios pueden suponer una gran diferencia para los clientes**, por ejemplo decoración, fotografías (no ofensivas), colores, distribución, disposición de los asientos – ¿qué es lo que les hace sentirse bienvenidos?
- ✓ En lugar de ver las diferencias como un problema para su negocio, **entienda el modo en que sus productos o servicios pueden explotarlas**, grupos diferentes tienen un gran poder de compra.
- ✓ **Piense en la diversidad de sus mercados** (estudie la población) y diseñe una estrategia que le permita llegar a ellos. ¡Haga los deberes!





Recursos

Publicaciones de la Comisión Europea

*Guide for Training in SMEs (2009)**

*The SME Business Case for Diversity (2008)***

*Turning 'Diversity' into Talent and Competitiveness for SMEs (2008)***

*Continuing the Diversity Journey, Business Practices, Perspectives and Benefits (2008)***

*The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace (2005)***

* Documentos disponibles en inglés únicamente.

** Documentos sólo disponibles en inglés, francés y alemán.

Estas publicaciones están disponibles en el sitio Web de la **Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades** – <http://ec.europa.eu/social/>

Enlaces y contactos útiles

Campaña de información «Por la diversidad. Contra la discriminación.» – <http://www.stop-discrimination.info>

«¡Rompe con los estereotipos sexistas y dale una oportunidad al talento!» – Conjunto de herramientas para las PYME – http://www.businessandgender.eu/es?set_language=es&cl=es

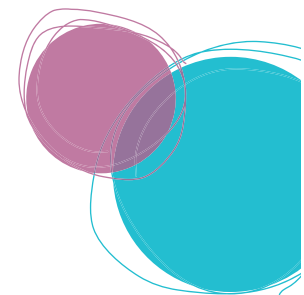
Portal europeo para las PYME – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_es.htm

UEAPME – European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises – <http://www.ueapme.com>

España

PIMEC-SEFES, Petita I Mitjana Empresa De Catalunya – <http://www.pimec.org>

EUROCHAMBRES – The Association of European Chambers of Commerce and Industry – <http://www.eurochambres.be>



Ni la Comisión Europea ni ninguna persona que actúe en su nombre serán responsables del uso que pueda hacerse de las informaciones contenidas en la presente publicación.

© Comunidades Europeas, 2009

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Fotografías: JPH Woodland – © Comunidades Europeas

ISBN: 978-92-79-12151-7

doi: 10.2767/56947