

---

# DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA

**ÍÑIGO CAMILLERI**

CLECE

Lo primero que hemos de diferenciar son dos conceptos que van a ser nombrados de forma recurrente a lo largo de este documento. Su definición ha de quedar clara desde el primer momento. Cuando hablamos de inclusión o diversidad tendemos muchas veces a establecer semejanzas entre ambos términos, o incluso agregarlos bajo los mismos parámetros o criterios y, si bien es cierto que ambos están relacionados, no son exactamente lo mismo. En realidad uno de ellos carece de sentido sin el otro.

La diversidad es un conjunto de valores, rasgos, habilidades, competencias, en ocasiones de carácter objetivo y en otros subjetivo, que conforman integralmente un mapa de perfiles profesionales variados y abiertos, y que además no son estáticos, sino que se transforman a medida que se van agregando o desagregando habilidades, competencias o modos de ver la vida. No están ordenados de ningún modo, ni sustancialmente sus factores destacan unos por encima de otros.

Sin embargo partiendo de la base de la diversidad, la inclusión toma solo en cuenta aquello que sea más beneficioso para los equipos de trabajo o cadenas de mando, lo eleva y pone en valor para extraer el máximo rendimiento posible, poniendo el foco en el sentido de pertenencia y valorando su misión en la organización. Por tanto la diversidad es necesaria para que se dé la inclusión y esta cierra el círculo, dando sentido a la diversidad.

Este concepto de inclusión no tiene que ver, sin embargo, con el concepto de inclusión laboral que veremos más adelante.

En «The four Layers Model» de Gardenswartz & Rowe (figura 1), se identifica y clasifica la diversidad en sus cuatro dimensiones: personalidad, dimensión interna, dimensión externa y, entrelazando estas tres dimensiones más sólidas, la dimensión organizacional.

Aceptamos por tanto que la diversidad es mucho más que los factores personales sobre los que no tenemos control. Sin embargo, en la construcción de nuestro perfil profesional están inmersos otros tres componentes que condicionan enormemente la clase de persona que seremos en nuestro entorno profesional, determinando las competencias y habilidades que pondremos encima de la mesa para afrontar nuestras tareas, objetivos y proyectos, y el cómo nos relacionaremos con el otro en un ecosistema corporativo.

**FIGURA 1**  
**THE FOUR LAYERS MODEL**



Fuente: Gardenswartz & Rowe

1. **Personalidad.** Nuestro modelo de comportamiento y posición ante la vida. La manera en que actuamos y nos comportamos ante los demás. Se configura durante los primeros años de vida y sus características pueden verse influidas por las otras tres dimensiones a lo largo de toda nuestra trayectoria vital.
2. **Dimensión Interna.** En apariencia aquello sobre lo que no tenemos control, y sobre lo que más fácilmente podemos construir prejuicios, además de ser nuestra tarjeta de presentación a simple vista. Ser capaces de saltar esta barrera y valorar a las personas por las competencias que pueden aportar sin ninguna referencia a sus datos biográficos marcados por esta dimensión, es básico para cualquier responsable de equipos en cualquier organización.
3. **Dimensión externa.** Absolutamente permeable, basada normalmente en decisiones propias consensuadas con nuestros valores, más controlables y que pueden ser modificadas a lo largo del tiempo. Nuestra elección entre una preferencia profesional u otra vendrá marcada claramente por el contenido de esta dimensión.
4. **Dimensión organizacional.** La que analiza cómo nos comportamos en un entorno profesional, poniendo en juego el bagaje de la experiencia, especialidad, etc.

Lograr una diversidad plena muchas veces se refiere, erróneamente, a la dimensión interna, es decir, a aquellos rasgos diversos que completan y determinan un mapa de diversidad. Sin embargo, son las dimensiones externas y organizacionales las que conforman el verdadero desempeño y por tanto el salto adelante que va de la diversidad a una inclu-

**FIGURA 2**  
**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

Gestión de la diversidad	Propuesta
Percepciones diversas de la realidad	Multiplicidad de percepciones sobre la realidad
Riqueza de opiniones	Fuentes de conocimiento transversales y variadas
Diferentes formas de aprender	Modelos de aprendizaje heterogéneos
Conductas diferentes frente al mercado	Distintos modelos de relación y presencia en el mercado
Evaluaciones distintas de los mercados	Diagnósticos diversos de los mercados y puesta en valor
Estilos de trabajo distintos	Modelos variados de trabajo

Fuente: Clece

sión verdadera, poniendo en juego la gestión óptima de perfiles diversos para embarcarlos hacia un sentido de pertenencia y una misión de compañía, extrayendo lo mejor de cada uno.

## LA DIVERSIDAD LO CEMENTA TODO

Estamos comprobando que la definición de diversidad en una organización viene determinada por diversos factores muy distintos entre sí. Conceptualmente la diversidad se podría definir, entre otras acepciones, como la capacidad que genera la organización para integrar en su toma de decisiones, con una metodología propia, a una variada y heterogénea red de profesionales que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

El mercado, profundamente globalizado, reclama puntos de vista innovadores, y servicios y productos cada vez más personalizados y flexibles. En este sentido, encajar esta demanda cambiante con una planilla diversa otorga mayores posibilidades de éxito.

La gestión de dicha diversidad será única y distinta en cada organización, atendiendo principalmente a su misión, valores, ubicación geográfica, adquisición de cultura, entre otras muchas variables, sumándose además el entorno globalizado en el que actúan los mercados, sometidos a cambios bruscos con variables que escapan muchas veces a nuestro control.

Por otra parte hay que tener en cuenta que el concepto de diversidad no es propiedad exclusiva de los departamentos de Recursos Humanos, sino que ha de ir de la mano y alineado con el negocio y los objetivos estratégicos de la compañía. La empresa, con una buena gestión de su diversidad, tenderá a anticiparse y adaptarse a dichos cambios, y verá cómo afectan a sus principales grupos de interés.

El negocio claramente deberá estar alineado con la política de diversidad que la empresa ha consensuado, y deberá hacerla suya, entendiendo las ventajas competitivas que aporta.

### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, LA PIEDRA ROSETTA DE LA DIVERSIDAD

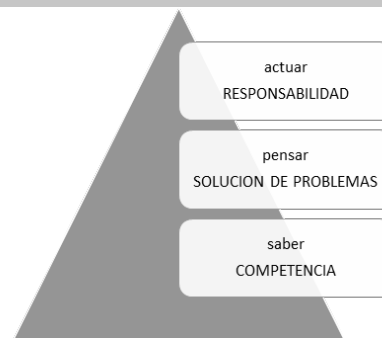
La gestión de la diversidad nace por tanto, en una primera etapa, de una metodología propia en la selección de sus profesionales. Partiendo de la realización de una descripción objetiva de un puesto de trabajo, conforme a la titulación requerida, funciones, responsabilidades y años de experiencia como los tres grandes núcleos a considerar en un proceso de selección, deberíamos ser capaces de orientar dicha selección a la medición de la capacidad y adecuación al puesto de dichos profesionales, lo cual significa que no siempre el mejor capacitado/a técnicamente sea sinónimo de mejor candidato/a ¿Por qué razón?

En primer lugar debemos ser capaces de evaluar quién ofrecerá las mejores competencias requeridas en ese puesto de trabajo. Es decir, no presuponer que contratar un perfil cerrado nos asegura el éxito, (seleccionar por ejemplo solo ingenieros/as en la cadena de mando porque la cadena de mando está formada principalmente por Ingenieros/as) sino ir más allá y preguntarnos cómo dicho profesional será capaz de conseguir sus resultados, es decir, contrastar que sus características individuales (motivación, modo de ver la vida, modelo de pensamiento, experiencia real, valores, rasgos, etc.), le permitan a esa persona desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo, abriendo de ese modo la diversidad a un mayor número de variables a considerar.

En un mundo ideal, aspirando a un modelo de selección basado en una captación de talento alineada con la diversidad y la no discriminación, ¿cuál sería el CV más conveniente para acometer un proceso de selección? Un CV ciego, en el que no figurara el género, la edad, el centro en el que se ha obtenido dicha titulación, el domicilio postal completo, ni fotografía alguna del candidato/a, poniendo solo el énfasis en la experiencia y la titulación requerida como punto de partida. Este modelo funciona de algún modo en países anglosajones y garantiza, en buena medida, no solo la no discriminación de los mandos en procesos de selección, sino la consecución de una diversidad plena.

En este punto topamos con los llamados sesgos inconscientes, es decir, con paradigmas o atajos mentales preestablecidos que nos dirigen a una interpretación errónea de la realidad, y por consiguiente a aumentar la desigualdad y discriminación. En muchas ocasiones no son dolosos, es decir, se producen sin una intención de discriminación, pero la realidad es que se producen y son modificables. Algunas compañías introducen dentro de sus planes de formación programas para corregirlos.

**FIGURA 3**  
**PRINCIPALES DIMENSIONES DE UN PUESTO**



Con la información que nos otorga un CV convencional no llegamos a calibrar la adecuación de una persona al puesto que opta

Fuente: Clece

Se dirime el empleo de la Inteligencia Artificial para la corrección de estos sesgos, intercambiando el sesgo humano por la decisión de una máquina, si bien será crucial el alineamiento correcto de los criterios de recomendación de estas plataformas para su aprendizaje automático.

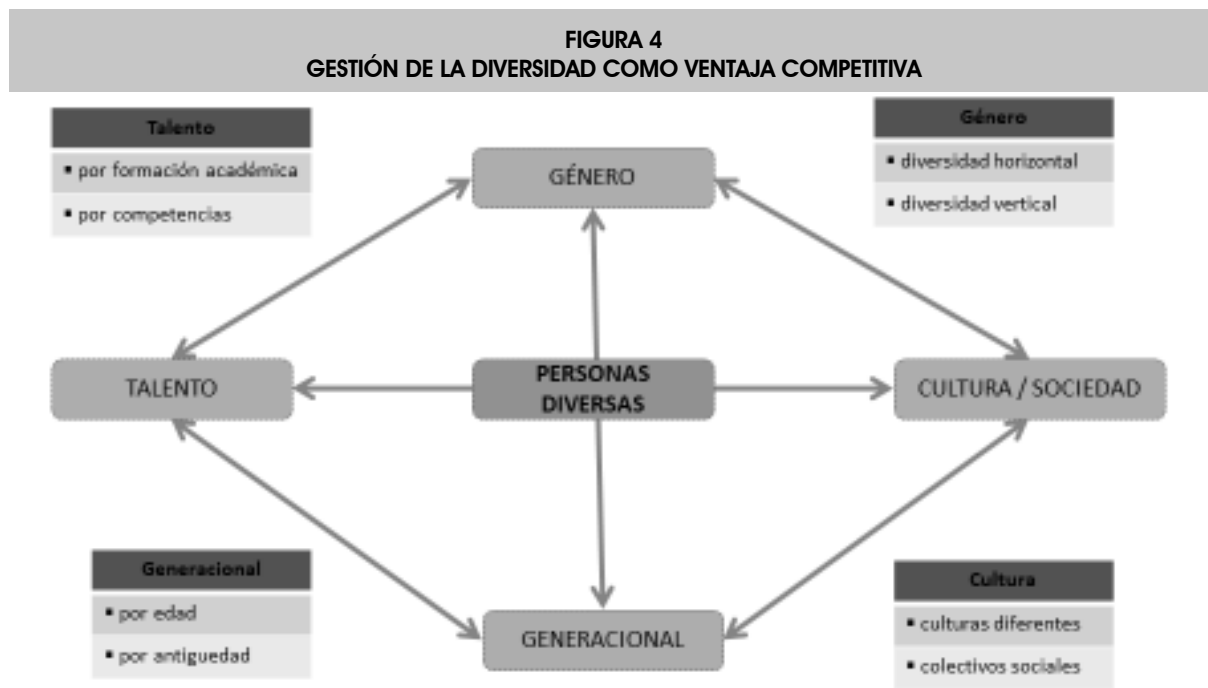
Todo puesto existe para obtener resultados.

Por tanto, desde un punto de vista de empresa diversa, deberíamos lograr que cualquier empleado/a, más allá de sus diferencias, se sienta realmente involucrado en la marcha de la compañía. Ese sentimiento de inclusión, vinculado en última instancia con el compromiso, implica tres cuestiones que deberían ser una prioridad en cualquier departamento de Recursos Humanos:

1. La productividad, o el esfuerzo de un profesional por conseguir sus resultados.
2. La reputación de la compañía, no solo evaluada con sus acciones sino a través de las valoraciones de sus profesionales.
3. La capacidad de retención que tenga la organización respecto a sus profesionales.

Una vez que aceptamos que la calidad está en la diversidad y no en la homogeneidad, o por lo menos como punto de partida si queremos enriquecer la toma de decisiones en una organización, no podemos detenernos en este punto si no gestionamos nuestra diversidad. En efecto, una vez que hemos conformado una red de profesionales diversa, seleccionada esencialmente por sus competencias, habremos de gestionar dicha diversidad de manera adecuada para integrarla dentro de la organización y del negocio.

En este sentido, no basta con reconocer el hecho de que desarrollamos nuestro trabajo en una sociedad plural y diversa, fuertemente tecnificada, que nos permite estar en contacto y trabajar con y des-



Fuente: Clece

de cualquier parte del mundo, sino de aprovechar esta circunstancia como una oportunidad de mejorar nuestro posicionamiento y reputación, atrayendo talento y, en última instancia, mejorando nuestros resultados y competitividad.

#### CUATRO TIPOS BÁSICOS DE DIVERSIDAD

##### Diversidad de género

La tipología de diversidad más regulada y amparada tanto a nivel nacional (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; el artículo 14 de la Constitución española establece el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo) como a nivel europeo y universal (la Igualdad constituye un principio fundamental en la Unión Europea desde el Tratado de Ámsterdam de 1999, debiendo integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión; Convención sobre la eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer aprobada por Naciones Unidas en diciembre de 1979).

##### Diversidad de talento

El talento es lo que aporta el valor añadido fundamental en una compañía. Si se presupone que se opera en un mercado uniforme en el que se compete en igualdad de condiciones y bajo el mismo marco jurídico, tendrán más posibilidad de éxito aquellas personas cuyo talento destaque sobre las demás, añadiéndose además que se compete en extrema globalización, donde no valen reglas locales y sí parámetros que integren culturas distintas. El

talento puede traducirse en un plano objetivo (habilitación académica) y en un plano subjetivo (competencias).

##### Diversidad cultural y de origen

La generación en la que la persona haya crecido, imbricada en un contexto sociocultural y país de origen, suponen factores decisivos en compañías que requieren un establecimiento global, aunados en una misión y objetivos comunes.

##### Diversidad generacional

La inserción de plantilla que obedezca a distintas franjas de edad, y por tanto que mezcle personas jóvenes recién graduadas o con pocos años de experiencia, con personas con un bagaje más amplio, contribuye a poner en valor la diversidad en la composición de equipos y toma de decisiones.

#### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

En cualquier caso no caigamos en el error de considerar que la gestión de la diversidad es sencilla de implementar. Como se dice en ámbitos deportivos, lo importante no es ganar sino mantenerse. Una correcta gestión de la diversidad implica la participación de la Dirección y de las cadenas de mando, al margen de una correcta planificación respecto a las tareas e hitos a llevar a cabo, teniendo en cuenta que la diversidad en una organización es un "animal" cambiante, dinámico, que necesita ser supervisado y mantenido, tanto en su parte intangible como en la aportación de indicadores adecuados.

Podemos agrupar seis palancas principales en la gestión de la diversidad

1. Establecer un cuadro de mando formal, con una planificación de proyecto riguroso. En este caso es relevante introducir hitos/indicadores que tengan que ver con la diversidad. Por ejemplo:
  - Contar con una política o compromiso público con la diversidad y no discriminación.
  - Establecer instrumentos de medición.
  - Índices más habituales: Género, Edad, Diversidad Funcional, Origen Etnocultural, Colectivos vulnerables. Se puede hacer un diagnóstico previo y un objetivo partiendo de la fotografía inicial.
  - Integración o creación de planes de Igualdad.
  - Indicadores de diversidad en equipo directivo y/o cadena de mando.
  - Integración en impactos de comunicación.
  - Encuestas
  - Planes de carrera como factor dinamizador de la diversidad.
  - Conciliación, como factor igualador respecto al género menos favorecido.
  - Acogida y mentoring como factor de alineamiento de objetivos y transmisión de conocimiento.
  - Protocolos para evitar discriminación o expedientes de acoso.
2. Debe ser una decisión comandada por la Dirección de la Compañía, con un compromiso real, e integrada transversalmente dentro de la organización. Puede implicar incluso, en algunos casos, el nombramiento de recursos humanos que adopten un rol específico que garanticen la correcta gestión de la diversidad.
3. La implantación y gestión de la diversidad requiere tiempo y esfuerzo, y normalmente los plazos de implantación y evaluación suelen ser largos, contando además, no solo la consolidación, sino el mantenimiento y los cambios sobrevenidos que hubiera que acometer por el entorno cambiante y flexible de las organizaciones hoy en día. Su transversalidad implica que afecta a todas las áreas y cultura de la compañía, no siendo, por tanto, un proyecto autónomo y encapsulado.
4. Siendo responsabilidad de Recursos Humanos pilotar un cambio como este, todas las áreas deben entender y actuar como impulsores de esta transformación, pudiendo incluir formación y sensibilización periódica al respecto.

5. Hablamos de un cambio cultural, y por tanto es posible que haya que integrar distintos estilos de liderazgo que, en algún caso, haya que transformar o modelar para acomodar la correcta gestión de la diversidad.
6. La comunicación debe realizarse de forma continua. No me refiero al proyecto en sí, sino a cuestiones que tienen que ver con la diversidad y que están presentes con mucha frecuencia en una organización. Hay que alimentar de contenido el proyecto y cualquier avance ha de ser comunicado sin reparos, utilizando los canales de comunicación interna que estén establecidos al efecto. Esta comunicación no solo ha de ser interna, sino también externa, focalizada a los principales grupos de interés de la compañía.

### VENTAJAS DE LA DIVERSIDAD

Disponer de una mayor riqueza de alternativas y planteamientos en la toma de decisiones origina:

- Atracción de talento. Se valora a las personas por sus ideas y competencias laborales, sin ningún otro sesgo, potenciando la visibilidad de la compañía.
- Mejora de la reputación de la compañía, a través de la puesta en valor y/o comunicación a sus grupos de interés.
- Mostrar las diferencias entre las personas no como una barrera sino como una oportunidad en los equipos de trabajo, potenciando la diversidad como una fuente de riqueza en la toma de decisiones.
- Mejora de la creatividad e innovación. Distintos puntos de vista de personas diversas con experiencias múltiples, potencian la creatividad e innovación.
- Riqueza en la toma de decisiones.

### LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD SOBREPASA EL ÁMBITO CORPORATIVO

Las empresas podemos poner nuestro grano de arena cuando tenemos políticas consolidadas de diversidad, trascendiendo el marco corporativo. En este sentido no se reflexiona sobre las posibilidades de influencia que determinadas políticas de diversidad pueden tener en distintas comunidades locales. Las empresas, como representación capital de la sociedad en la que vivimos, podemos contribuir a mejorarla o empobrecerla, pues las corporaciones no dejan de ser espacios de socialización en las que se ponen encima de la mesa interacciones y valores que debieran combatirse de forma homogénea, pudiendo ser referentes y modelos de cada reflexión personal: el nosotros frente a ellos, factores de identidad, discriminación social a algunos colectivos, etc.

Por ejemplo, el Área de Igualdad de una compañía podría contribuir a romper estereotipos de género en la escuela, sensibilizando para quebrar roles predeterminados en los oficios tradicionalmente considerados femeninos o masculinos. Se puede preguntar qué tiene que ver con su modelo de negocio el que una compañía dedique tiempo a impartir este tipo de programas de sensibilización en una red de escuelas de Formación Profesional, cuando no tiene que ver con sus objetivos o estrategia. Si esta compañía tuviera falta de talento, podría sembrar a largo plazo para dotarse del talento necesario, influyendo en que existan más mujeres que estudien ramas de ingeniería o robótica, por ejemplo, si ambos perfiles están próximos a su modelo de negocio, pero además si lo comunicamos adecuadamente a nuestros grupos de interés, el favor que estamos haciendo a nuestra reputación es sustancial, ¿o acaso hay algo más importante para una compañía que su reputación?

## EL FUTURO DE LA DIVERSIDAD ↓

La implantación de automatizaciones e Inteligencia Artificial en la manera de gestión y toma de decisiones en la compañías va a cambiar (está cambiando ahora mismo) la manera de entender los modelos de negocio y la toma de decisiones, en algunos casos pudiendo deshumanizar las relaciones laborales y, sobre todo, demandando habilidades nuevas y distintas entre los futuros empujados/as de las corporaciones.

*La demanda de habilidades sociales y emocionales, como comunicación y empatía, crecerá casi al mismo ritmo que la de conocimientos tecnológicos avanzados. Las competencias digitales básicas han aumentado en todas las ocupaciones. De igual modo, la automatización provocará una mayor necesidad de habilidades cognitivas avanzadas, particularmente pensamiento crítico, creatividad y procesamiento de información compleja. La demanda de tareas físicas y manuales sufrirá una declinación, aunque continuará siendo la categoría principal hacia 2030 en muchos países. El ritmo de cambio en las habilidades se ha acelerado, y podría conducir a desbalances entre la oferta y la demanda para algunas competencias. (Las promesas y los desafíos de la era de la inteligencia artificial, McKinsey Global Institute, James Manyika y Jacques Bughin, 2018*

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/the-promise-and-challenge-of-the-age-of-artificial-intelligence/es-cl#>

La automatización de algunos procesos contribuirá, en primer lugar, a que la atracción de talento esté aún más enfocada hacia perfiles STEM (Science, Technology, Engineering y Mathematics) pero igualmente serán claves competencias como la capacidad de adaptación, de resolución y, en efecto, habilidades sociales e inteligencia emocional, con el fin de contrapesar la distorsión de la identidad corporativa debido a la irrupción de la tecnología. ¿Esta irrupción es de tal calado que modifica la

identidad de las corporaciones? ¿Dónde queda la capacidad de gestión/toma de decisiones de un responsable cuando es una máquina quien va a tomar decisiones? ¿Cómo alinear la irrupción de la Inteligencia Artificial con una cultura de compañía? Es evidente que el algoritmo de una Inteligencia Artificial puede tomar decisiones con menor margen de error que las que toma un ser humano, pero nunca podrán ser todas ni podrá sustituir una cultura corporativa sólida y consistente en la que las personas seguirán siendo el hilo conductor de todos y cada uno de los modelos culturales en los que se asiente una corporación en sus distintos ámbitos de servicios y actividades.

## DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DE COLECTIVOS VULNERABLES Y DIVERSIDAD FUNCIONAL ↓

¿Cuáles son nuestros grupos de interés? Esa es la pregunta que nos deberemos hacer para construir una adecuada política de diversidad.

Otra cuestión importante es contribuir a quebrar el prejuicio respecto a la inclusión de colectivos vulnerables y a su capacidad para cumplir sus tareas en una organización.

Descendiendo a lo que hacemos en mi compañía, nuestra diversidad está fuertemente comprometida con la inclusión de colectivos vulnerables y personas con diversidad funcional.

Esta decisión que apoya la diversidad como una fuente de conocimiento y talento no es superficial, atendiendo al contexto de mi organización.

Hay varias razones fundamentales:

Se trata de una empresa con miles de empleados/as, vinculada al sector servicios, con masiva presencia nacional, gran variedad de actividades productivas, en muchos casos en profesiones que no requieren un requisito académico concreto. Esta gran cantidad de capital humano se incardina en las personas, que son quienes con su trabajo en distintos servicios para el ciudadano/a, acometen labores que comienzan y finalizan el mismo día o en ciclos cortos de tiempo (limpieza de interiores, jardinería, atención a usuarios vulnerables...). Es decir, el trabajo de nuestros empleados/as es invisible pero esencial en la mayoría de los casos (basta con una pandemia para poner en valor el hecho de que estas profesiones han resultado claves y críticas en el quehacer diario de nuestra sociedad y en la gestión de una situación como la actual).

Pero volvamos a la pregunta inicial de este apartado: ¿quiénes son nuestros grupos de interés? Si mi compañía está en la calle, presente en todos los sectores de la sociedad, y dispone de la posibilidad de dar empleo en mayor medida que otras organizaciones, por la naturaleza de nuestros contratos y servicios, mis grupos de interés estarán relacionados

con la sostenibilidad misma de la sociedad a través de la cual prestamos distintos servicios vinculados con la Administración Pública.

Este hecho nos llevó a preguntarnos cómo podíamos integrar, en una plantilla tan variada y de gran volumetría como la nuestra, a un colectivo sobre el que recaen prejuicios desmedidos basados en el desconocimiento e igualmente indicadores objetivos y demostrables que inciden en su vulnerabilidad.

Cuando hablamos de colectivos vulnerables, podemos indicar lo siguiente:

- El talento no entiende de etiquetas y por tanto no tiene que ver con pertenecer a un colectivo vulnerable.
- Los colectivos vulnerables tienen un mayor índice de desempleo, aumentado significativamente por la crisis de la COVID-19 (jóvenes, inmigración, mayores de 45, trabajadores con problemas de salud, personas con empleos elementales no adaptables a trabajo a distancia).
- Existen prejuicios respecto al rendimiento de este colectivo. Se etiqueta de inmediato a las personas sin tener en cuenta el valor que pueden aportar
- Las mujeres tienen un riesgo más elevado de pertenecer a un colectivo vulnerable, normalmente provocado por la incompatibilidad de conciliación, entre otras razones de índole cultural, debido a la existencia de roles predeterminados que perviven en nuestra sociedad.
- Existencia de un tejido social formidable en España que da amparo a este colectivo en procesos de formación ocupacional e integración laboral.
- Existencia de bonificaciones a la contratación.
- Colectivo normalmente carente de oportunidades, muchas veces expulsado del mercado laboral, sin oportunidades en formación ocupacional.
- Colectivo sin formación específica sobre cómo encontrar empleo o cómo elaborar un CV.

Por otra parte es evidente la existencia de barreras respecto a la contratación de colectivos vulnerables, más propias del perfil tipo asociado a este colectivo, en mayor medida cuando hablamos de personas provenientes de exclusión social:

- Carencias de formación y de cultura de aprendizaje permanente, y en muchas ocasiones escasa formación de base provocada por un abandono prematuro de los estudios.
- Dificultad de acceso a formación ocupacional o a poder ocuparse en una actividad formativa que le requiera un tiempo de dedicación prolongado, en la que no genere ningún ingreso.

- Pocas experiencias laborales demostrables, en muchas ocasiones no registradas oficialmente (economía sumergida) o vinculadas con sectores con escasa empleabilidad o sometidos a alta rotación, eventualidad y precariedad.
- Perfiles en muchas ocasiones vinculados a baja autoestima y poca motivación, consecuencia, en muchas ocasiones, de periodos de larga duración en desempleo.
- Carencia de herramientas de búsqueda de empleo y orientación profesional
- Mayor exposición a la brecha digital y a la falta de acceso y uso de tecnologías de información y comunicación.

A este conjunto de dificultades hemos de añadir la gran heterogeneidad de perfiles, grupos de edades, distintos tipos de colectivos y características socio-culturales en función de su procedencia, peculiaridades propias de exclusión y marginación. Nos hallamos ante una suma considerable de casuísticas difícilmente agrupables, que han de ser analizadas por separado, cada una de ellas con soluciones específicas y determinadas.

#### CLECE: CLAVES DEL ÉXITO DE NUESTRO MODELO DE INTEGRACIÓN

Nuestro modelo de diversidad está basado en la inserción de colectivos vulnerables. Como compañía con la posibilidad de ofrecer empleo con mucho volumen de contratos, quisimos convertir en oportunidades todas las barreras comúnmente aceptadas con la vulnerabilidad y que observamos en el punto anterior.

Hoy más de 9.200 personas pertenecientes a colectivos vulnerables forman parte de nuestra plantilla.

Por colectivo vulnerable entendemos:

- Personas con diversidad funcional.
- Mujeres víctima de violencia de género.
- Personas provenientes de exclusión social.
- Víctimas de terrorismo.

¿Dónde están las claves?

#### A) Apoyo de Dirección

Explícito, con implicación y compromiso. Sin el apoyo de Dirección y de la cadena de mando este proyecto no sería posible. Este compromiso es explícito, permanente y supervisado periódicamente, enmarcado dentro de nuestro Proyecto Social. El camino de una persona vulnerable hacia el empleo es largo y complejo. Nosotros lo que pre-

**FIGURA 5**  
**CLECE EN ALGUNAS CIFRAS Y DATOS**



Fuente: Clece

tendemos es sencillamente cerrar el círculo y facilitar la inserción de dicha persona en la sociedad, entendiendo que sin un empleo y la consiguiente independencia económica persiste una evidente situación de desamparo y vulnerabilidad social. En cualquier caso es la pervivencia de nuestro modelo de negocio lo que permite que este proyecto salga adelante y que se convierta en un compromiso sostenible en el tiempo.

#### **B) En cada una de nuestras Direcciones Regionales hay un equipo de Inserción Laboral:**

Existencia de un equipo de selección cuya prioridad es la contratación de colectivos vulnerables. Es decir, ante la petición de un puesto de trabajo, analizamos las características del puesto y observamos si dichas características son compatibles con la contratación de un colectivo vulnerable. Este análisis viene determinado por dos condicionantes:

- Qué compatibilidad existe entre el puesto y la inserción de una persona con diversidad funcional.
- La habilitación académica requerida para ocupar dicho puesto.

Este equipo de profesionales actúa igualmente como sensibilizadores internos de cara a los agentes de contratación en Clece, sumándose además a labores de asesoramiento interno.

Este equipo de selección supone el contacto principal con entidades sociales.

#### **C) Más de 300 acuerdos con entidades sociales a nivel nacional. Conocimiento de capilaridad social**

Suponen nuestra principal fuente de reclutamiento por su conocimiento de perfiles y especialización según el colectivo vulnerable.

Disponemos de acuerdos marco con entidades de cobertura nacional y acuerdos con otras entidades que solo actúan a nivel autonómico, provincial o local.

Este proyecto resultaría inviable si no fuera por la formidable labor del tercer sector. Resultan un puente necesario e imprescindible debido a que:

- Forman a estos colectivos en competencias laborales específicas, imprescindibles para acceder a un puesto de trabajo.
- Intermedian con Clece para acomodar y graduar la incorporación de estas personas.
- Ofrecen no solo intermediación laboral, sino la posibilidad de celebrar programas formativos de intermediación laboral, hechos a medida de las empresas para acometer perfiles demandados y recurrentes en un periodo de tiempo.

Añadimos, no solo la relación estrecha de gana-gana con estas entidades, sino la creación de eventos propios de inserción laboral, habiéndose celebrado dos ediciones bajo la marca Laboral-Mad en Madrid, con la programación de más de 4.000 entrevistas de trabajo, como evento más significativo.



#### D) Sensibilización de mandos medios de la compañía

Actuar con los agentes directos que activan las contrataciones, en nuestro caso Encargados/as y Jefes/as de Servicio.

- Dos objetivos principales:
- Eliminar prejuicios y estereotipos existentes

Experimentar con actividades donde el asistente pueda empatizar de forma vivencial el rol de una persona con discapacidad.

#### E) Existencia de Unidad de Apoyo. Inclusión e integración

Para lograr una plena inclusión no es lo mismo contratar que integrar. Por este motivo se han creado Unidades de Apoyo o equipos de personas cuya única labor es la de ayudar en la integración y atención de personas ya incorporadas a la compañía y que provengan de colectivos desfavorecidos. Entre las distintas actuaciones de la Unidad de Apoyo se encuentran:

- Intervenciones individualizadas
- Mediación y resolución de conflictos en periodo de adaptación laboral.
- Información, valoración, orientación y asesoramiento.
- Gestión/tramitación de documentación
- Gestión del absentismo laboral
- Promoción o mejora laboral. Movimientos horizontales de puesto.

#### D) La figura del Delegado Social

Con el fin de potenciar nuestro Proyecto Social, y subrayando la importancia de encontrar agentes de sensibilización ante nuestros grupos de interés, internos y externos, se creó en nuestra organización una nueva figura orgánica denominada Delegado Social.

Se buscó un perfil interno, una persona que conociera bien la compañía, que hubiera trabajado en posiciones de gestión y que además contara con una sensibilidad significada en materia social. Las funciones encuadradas en esta figura son las siguientes:

- Promocionar, desarrollar y potenciar el Proyecto Social a nivel interno.
- Actuar como agente de comunicación del Proyecto Social entre nuestros grupos de interés externos.
- Desarrollar y patrocinar colaboraciones con asociaciones del Tercer Sector.

- Desarrollar y promocionar acciones sociales que otorgaran a la organización un posicionamiento de reputación, complementando la inserción laboral de colectivos vulnerables. En este sentido se crearon premios propios (Premios Compromiso) en los que se galardonaba y recompensaba económicamente proyectos a nivel nacional vinculados con las tres categorías de colectivos vulnerables, además de celebrar foros en distintos lugares, en los que se intercambian experiencias sobre la integración y situación de colectivos vulnerables, con la participación de distintas administraciones, entidades sociales y representantes de la alta dirección de la compañía.
- Centralizar y producir información social destinada a todos los grupos de interés

#### CONCLUSIÓN: TRANSFORMANDO BARRERAS EN OPORTUNIDADES

- Frente a las carencias de formación y de cultura de aprendizaje permanente, y en muchas ocasiones escasa formación de base: ofrecer oportunidades en posiciones que no requieran una formación específica, con independencia de la formación en el propio puesto de trabajo.
- Frente a las pocas experiencias laborales demostrables, en muchas ocasiones no registradas oficialmente (economía sumergida) o vinculadas con sectores con escasa empleabilidad o sometidos a alta rotación, eventualidad y precariedad: participar en procesos de selección donde se tiene en cuenta esta circunstancia, entendiendo el contexto de los perfiles que tenemos entre manos, atendiendo en mayor medida a lo que pueden aportar que a la verificación oficial de sus registros laborales.
- Frente a las personas con baja autoestima y poca motivación, debido a periodos de larga duración en desempleo: en colaboración con las entidades del Tercer Sector, observamos que el nivel de motivación por su inclusión en el mercado laboral es superior a la media, y por tanto su nivel de implicación y desempeño, por la oportunidad otorgada, es más que loable.
- Frente a las carencias en herramientas de búsqueda de empleo y orientación profesional: en colaboración con entidades del Tercer Sector, participamos en talleres de formación para suplir esta carencia. Creación de instrumentos de comunicación específicos, web inclusión y empleo: <https://www.inclusionyempleo.es>
- Frente al riesgo de tratar de forma impersonal a todos los colectivos, como si fueran uno por igual las consecuencias de pertenecer a un colectivo vulnerable son muy distintas entre sí,

al margen del contexto sociocultural: creación de Premios compromiso y foros en toda España, entre agentes implicados en la Inserción laboral (Administraciones, Entidades Sociales y representantes de la compañía). Disponemos de un Centro Especial de Empleo propio. Creación de Unidades de Apoyo para favorecer la inclusión de las personas provenientes de colectivos vulnerables.

- Frente al desconocimiento y prejuicios respecto a la aportación de valor de personas que

se integran en la organización provenientes de colectivos vulnerables: creación orgánica del puesto de Delegado Social.

- Frente al mayor riesgo de las mujeres tienen mayor riesgo de caer en situaciones de vulnerabilidad: por la naturaleza de las actividades de las que nos ocupamos, podemos ofrecer una alta empleabilidad a mujeres que no tengan formación y que están dentro de una situación de vulnerabilidad o próxima a ella.