

Máster en Dirección de Recursos Humanos
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso: 2017/18
Convocatoria: Julio

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA: ¿DIVERSIDAD = GENERACIÓN DE VALOR?

Corporate Social Responsibility: Diversity= value creation?

Realizado por el alumno D. Rafael Carrasco Segovia

Tutorizado por el Profesor D. Juan Carlos Martín Bello

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica

Área de conocimiento: Organización de Empresas

ABSTRACT

The present paper analyses a specific Corporate Social Responsibility measure, that is, diversity management in organisations, and particularly, in the Human Resources department. Consequently, the fundamental questions that belong to it will be studied. Likewise, the answers of some company and HR managers to this matter will be presented, with the scope of matching the existing literature with the existing realm of several companies whose personnel is diverse.

Key Words: Diversity management, talent acquisition, innovation, Human Resources, CSR, Employer Branding

RESUMEN

El presente ensayo analiza una modalidad de Responsabilidad Social Corporativa, la gestión de la diversidad en la empresa y particularmente, en el departamento de Recursos Humanos. En él, se tratarán las cuestiones principales que forman parte del mismo. Tras ello, se expondrán las respuestas dadas por los responsables de un par de empresas a estas cuestiones, a fin de contrastar la literatura existente sobre el tema con la realidad de las empresas cuyo personal es diverso.

Palabras clave: Gestión de la diversidad, Gestión del talento, innovación, Recursos Humanos, RSC, Marca de empleador

ÍNDICE

a) Marco Teórico

I. Introducción

1. Contextualización de la globalización y el mundo laboral
2. ¿Qué es la diversidad y qué la conforma?

II. La diversidad en la empresa

1. Gestión del talento y diversidad
2. Predisposición del empresario hacia la diversidad
3. Diversidad y Recursos Humanos
 - 3.1 Inclusión de la diversidad en la misión y valores de la organización
 - 3.2. Líneas estratégicas para su implementación
 - 3.3. Dificultades encontradas

III. Diversidad y *employer branding*

b) Marco práctico

IV. Conclusiones

V. Anexos

ABREVIATURAS

RRHH: Recursos Humanos

D&I: Diversidad e inclusión

1. INTRODUCCIÓN.

El objetivo de este estudio, a diferencia de estudios que se han centrado en inmigración y precariedad laboral o sociología de las migraciones, tratará sobre el papel de la empresa ante una plantilla conformada por trabajadores de distinta procedencia, tratando de descubrir los retos y oportunidades que ello plantea. Para realizar este análisis, el estudio se divide en los siguientes apartados. En primer lugar, se presenta una descripción de los distintos tipos de diversidad y en concreto de aquello de la que nos ocuparemos: la de procedencia. En segundo lugar, se estudia la relación entre la diversidad de procedencia y la gestión del talento. En tercer lugar, se analiza el papel de Recursos Humanos en esta materia, al igual que se describirán los principales problemas encontrados a la hora de gestionar tal diversidad en la empresa. En cuarto y último lugar, el trabajo finaliza con un apartado dedicado a la denominada marca de empleador o *Employer branding* en relación con la diversidad en la empresa.

1. Contextualización de la globalización y el mundo laboral

Siempre hubo migraciones. El ser humano comenzó siendo nómada y tras siglos se convirtió en sedentario, identificándose con la tierra, el clima y las costumbres que las gentes que anteriormente estuvo ahí crearon, como el idioma, el folklore, la moral y la religión. Así ha sido durante un largo período de tiempo. Sin embargo, este fenómeno ha ido transformándose paulatinamente, dando lugar a grandes movilizaciones de personas que, naciendo en un lugar, acaban por vivir y fallecer en otro. Las grandes migraciones a América desde Europa puede ser un buen ejemplo inicial de este proceso, culminando hasta lo que acaece en nuestros días. Este hecho es extenso, los ejemplos numerosos, bastante con citar uno el cual todos estamos presenciando: Las migraciones desde la crisis económica que comenzó con la caída de Lehman Brothers en 2008. En estos últimos diez años ha habido migraciones, en primer lugar, desde América Latina hacia EEUU y Europa debido a la inestabilidad política y económica de alguno de esos países (Argentina, Venezuela o Brasil), al igual que dentro de los distintos países de la Unión Europea, concretamente desde aquellos países cuya economía sufrió especialmente la crisis y tuvo que ser rescatada por el BCE (los llamados

PIGS), en los cuales sus trabajadores emigraron hacia países más industrializados y con más peso en la economía Europea y global (Alemania, Francia, Holanda o Reino Unido), sin olvidar la mayor migración de los últimos tiempos, la crisis de refugiados, originada bien por el cambio climático como por las desastrosas consecuencias generadas a raíz de las primaveras árabes.

Como se puede observar, el fenómeno migratorio es ineludible, causado por los males del presente (guerras, cambio climático, formas de gobierno dictatoriales) o por la llamada globalización o mundialización, la cual incorpora la internacionalización de los mercados, la deslocalización de las empresas, la competitividad surgida entre los países emergentes y desarrollados, afectando a la economía, el medio ambiente, la innovación tecnológica y el mercado laboral. En última instancia, la progresiva desregulación en trámites de visados y demás procedimientos de extranjería han favorecido una mayor libertad en cuanto a la circulación de trabajadores por el mundo, especialmente en occidente. (Camacho Solís, 2013, Sanguineti Raymond, 2003)

Bajo un contexto como el descrito, el binomio inmigración y mercado laboral es un hecho, ya que el trabajo es un instrumento de justicia social, desarrollo personal, y ante todo, la principal manera de sobrevivir en cualquier sociedad desarrollada, la cual funcionará a partir de una sociedad de consumo y economía de mercado. Así las cosas, resulta muy provechoso averiguar el papel de la empresa y especialmente, Recursos Humanos ante todo esto.

2. ¿Qué es la diversidad y qué la conforma?

Tras haber contextualizado el marco en el cual nuestro objeto de estudio se encuentra, consideramos conveniente definir y aclarar la definición de diversidad. Este concepto es novedoso, y generalmente suele ser poco conocido y/o interpretado parcialmente.

La real academia de la lengua española la define de tal manera:

Del lat. *diversitas*, -*ātis*.

1. f. Variedad, semejanza, diferencia.
2. f. Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.

Sin embargo, más allá de la definición clásica de la palabra, han surgido desde hace unas décadas

diferentes perspectivas de tal noción, pudiéndose referir a fenómenos de todo tipo.

Por tanto, el término diversidad puede referirse a:

Diversidad biológica: La biodiversidad consiste en la combinación de múltiples formas de vida.

Diversidad funcional: Concepto alternativo al de discapacidad, el cual pretende sustituir a otros cuya semántica puede considerarse peyorativa, tales como "discapacidad" o "minusvalía".

Diversidad sexual: Se refiere a la diversidad dentro de la orientación sexual.

Diversidad cultural: Se refiere al grado de diversidad y variación cultural, tanto a nivel mundial como en ciertas áreas, en las que existe interacción de diferentes culturas coexistentes.

Diversidad lingüística: Se refiere a una medida de la cantidad de lenguas existentes en un país o área geográfica. En general las áreas que desde antiguo han formado una unidad política o en las cuales han existido migraciones, comercio o influencias culturales son menos diversas desde el punto de vista lingüístico. Algunas de las zonas con mayor diversidad lingüística son de hecho regiones muy aisladas del planeta y aquellas que históricamente habían estado pobladas por grupos humanos de pequeño tamaño que no se imponían unos sobre otros. La región más diversa del mundo actualmente es Nueva Guinea y la menos diversa desde hace siglos es Europa. (Heras y Holstein, 2002).

Cuando se piensa en la diversidad, lo primero que viene a la cabeza es aquello relacionado con lo étnico y racial, o el género; sin embargo, la diversidad abarca mucho más que eso. En la obra *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, la diversidad se define como aquellas cualidades distintas de las propias y de nuestros grupos sociales, pero presentes en otros individuos y grupos. Por tanto, tales dimensiones incluyen la edad, lo étnico, el género, la raza, la orientación sexual, la educación recibida, la ubicación geográfica, el salario, el estado civil, creencias religiosas o la experiencia laboral (Loden and Rosener 1991, 18-19).

Por tanto, es importante comprender cómo estos factores afectan al desempeño, la motivación, al éxito y a la interacción con los demás. Por tanto, aquellas prácticas por parte de las organizaciones que supongan una barrera para alguna de las dimensiones de la diversidad deberían ser examinadas y eliminadas.

II. LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

1. Gestión del talento y diversidad

Esta sección pretende describir el punto central de lo que aquí nos ocupamos: La diversidad en la gestión del talento, proceso estratégico en la empresa y en la gestión de personas.

Al exponerse la visión sobre la gestión del talento en relación a la diversidad en la empresa, los conceptos de cultura e innovación resultan esenciales en la construcción de este fenómeno que afecta a la empresa y especialmente a RRHH, especialmente a lo largo de dos procesos como la selección y reclutamiento.

1.1. Cultura organizacional

En primer lugar, los profesionales sostienen que antes de llevar a cabo cualquier iniciativa en diversidad, es necesario tener tal **cultura** establecida en la empresa. Así, una gestión total de procesos desde el mismo prisma, de arriba abajo en el organigrama tendrá lugar.

Sin embargo, el error más frecuente consiste en aplicar la teoría en procesos aislados y puntuales (como la selección/contratación). Generalmente estas medidas cortoplacistas suelen ser ineficaces, además de restar credibilidad en la dirección y sentido de la empresa, así como un malgasto de recursos y tiempo. Para evitar tales prácticas se considera imprescindible que la cultura sea clara desde el comienzo, para que ésta pueda ser entendida: la definición de éxito de la empresa debe ser descrita claramente, para que desde el primer día los trabajadores sepan qué conforma el buen desempeño, cómo se toman las decisiones y cuáles son los criterios a tener en cuenta para ascender, entre otros aspectos. (Chung, Evans, 2013)

1.2. La diversidad como innovación

Otro elemento que los expertos afirman es la diversidad como otra forma posible de **innovar** en la organización. Según Mckinsey, las empresas con un alto índice de diversidad de género o étnico tienen un rendimiento superior de un 35% frente a sus competidores, puesto que retener el talento es un asunto no sólo estratégico, sino de costes. En un mundo donde lo establecido y tradicional ya no es una garantía, reprimir la innovación y la creatividad en la empresa supone perder oportunidades. Por ello, en organizaciones donde el talento es el motor del negocio hay un gran interés por la diversidad. No hay empresa que tenga en cuenta la diversidad sin pretender ser innovadora, ya que contratar desde la diversidad supone construir un espacio de trabajo innovador.

1.3. Casos de éxito

Un caso de éxito de una política a largo plazo en la gestión de la diversidad en la empresa es la realizada en la empresa estadounidense Sodexo. En ella, la estructura organizacional es única, siendo la diversidad una estrategia central de negocio, y estando el cambio cultural implantado de arriba a abajo y de dentro hacia afuera. Anand, la artífice de todo esto, ha conseguido llevar a cabo un modelo el cual incorpora fases progresivas que culminan en notables avances en cuanto a la inclusión en la empresa, generando unos mejores resultados en el negocio. En todo ello, los líderes de la diversidad son los principales agentes del cambio, haciendo ver la importancia de la misma como un activo intangible. Una estrategia conjunta entre RRHH y la estrategia del talento de la diversidad supone generar valor en la gestión del talento a la hora de reclutar, retener y evaluar la gestión del desempeño, marcando diferencias en una economía de mercado global en su rendimiento, productos y servicios, a través de la riqueza del potencial creativo de sus recursos humanos. Por otra parte, cabe mencionar la nada desdeñable importancia de tal estrategia en cuanto a preservar el sentimiento de pertenencia a la organización, cualidad realmente escasa en las relaciones laborales actuales, o el valor de poseer un ambiente de trabajo que valora la diversidad de ideas y perspectivas. (Maurer, 2018)

2. Predisposición del empresario hacia la diversidad

La literatura existente, esto es, la información hallada tanto en ensayos académicos como en los numerosos blogs de profesionales de los RRHH, habituales en países anglófonos, sostiene el creciente interés de las organizaciones por incorporar el fenómeno de la diversidad a las mismas. Como ya se comentó en el epígrafe anterior, algunos expertos sobre el tema afirman sus beneficios y auspician una mayor implantación de la diversidad tanto en el día a día, como en la parte estratégica de la empresa, formando parte la diversidad de su cultura organizacional.

Cabe pensar que tales afirmaciones son, al menos, ambiciosas, si el lector se sitúa en según qué zonas de España. Este fenómeno, creciente a escala global, tiene un distinto grado de incidencia según el área geográfica en que nos situemos. En ese caso, serán las zonas más afectadas por la globalización, mejor dotadas de infraestructuras, con un mercado laboral más diversificado y intensamente afectado por la movilidad laboral, las que se vean más condicionadas por este fenómeno. Por tanto, el empresariado que se encuentre en tal contexto será más proclive a incorporar personal de origen diverso, sea por propio interés o por las circunstancias de su entorno. (Santibáñez Romello, 2007) Es éste último el factor que desencadena la relación entre la gestión de los trabajadores y su determinada procedencia, y el que posibilita aprovechar el hecho de las migraciones como un valor para la organización, lo cual no deja de resultar ser una medida de innovación empresarial.

3. Diversidad y Recursos Humanos

Tras haber comentado la parte más abstracta y teórica del fenómeno de la diversidad en el mundo de las empresas, convendría concretar un poco cómo este proceso toma forma. Por tanto, si queremos comprender el funcionamiento de la relación entre la diversidad y su papel en las organizaciones convendrá adentrarse en el área que más posibilidades tiene a la hora de operar en la misma: Recursos Humanos.

Es efectivamente el departamento de RRHH el encargado de gestionar el fenómeno de la diversidad, a través de una serie de actuaciones que permitan aprovechar las oportunidades que la misma ofrece. Por tanto, intentaremos averiguar, por una parte, el papel de la diversidad en la parte estratégica de la empresa, y por otra, tratar de enumerar algunas de las principales actuaciones en su implementación.

3.1. Inclusión de la diversidad en la misión y valores de la organización

Cualquier empresa que quiera ocuparse de la diversidad, deberá considerar las siguientes preguntas: ¿Qué políticas, prácticas o maneras de pensar dentro de su cultura organizacional tienen un impacto diferenciador en los distintos grupos que la conforman? ¿Qué cambios dentro de la empresa tendrán que llevarse a cabo para satisfacer las necesidades de una plantilla diversa, así como maximizar el potencial de todos sus empleados, para que la empresa pueda satisfacer las demandas del siglo 21? Estos y otros elementos deberán formar parte de la cultura organizacional para que el personal diverso logre sentirse integrado y comprometido en la misma.

Tomemos como ejemplo una cuestión básica dentro de la gestión de personas. La comunicación y el respeto. A priori, la mayoría de personas apostará por la regla de oro: Trata a los demás como te gustaría que te trataran. La pregunta es si eso significa lo mismo para uno como para los demás. Sin embargo, yendo más allá, surgirán las siguientes preguntas: ¿Qué significa el respeto? ¿Se traduce en lo mismo para todos? ¿Significa decir “buenos días” por la mañana? ¿Significa hablar manteniendo el contacto visual? Estas cuestiones, aparentemente triviales, pueden apuntar a los

factores que lo conforman.

Se trata, por tanto, de una cuestión subjetiva. Puede ser que compartamos valores parecidos, como el respeto o la necesidad de sentirnos reconocidos por nuestro trabajo, pero cómo esos valores se manifiesten a través del comportamiento puede ser diferente según las diferentes culturas.

Por consiguiente, quizás convenga usar, por decirlo así, la regla de “plata”, que vendría a ser: Trata a los demás como ellos quieran ser tratados. Es decir, esta perspectiva supone pasar de un punto de vista etnocéntrico a otra que culturalmente relativista, ayudándonos a gestionar más eficazmente un entorno de trabajo diverso.

En consecuencia, todo esto deberá ser planificado, de manera que las intenciones que bien la dirección o el departamento de RRHH tengan puedan materializarse en una serie de medidas coherentes que permitan por una parte, el entendimiento del fenómeno de la diversidad, así como el potencial beneficio que la misma genera tanto dentro como fuera de la empresa, creando valor añadido. Esto, como el lector quizás alcance a imaginar, puede verse con más claridad en el desarrollo de la marca de empleador, cuestión que nos ocupará más adelante.

Para ilustrar mejor el papel de la diversidad en relación a su estrategia en la empresa, hemos decidido servirnos de un caso práctico, la empresa Estadounidense *Northrop Grumman*, dedicada a la tecnología aeroespacial, situada en Virginia, Estados Unidos, y para la cual la diversidad está presente en sus políticas de Responsabilidad social corporativa. Esta compañía ha sido galardonada en 2017 con el premio de las 50 mejores empresas para la diversidad (*Top 50 companies for diversity*). En ella, el lector podrá obtener algunas referencias que hacen posible concretar aquello que venimos afirmando desde el inicio de este ensayo.

Visión: Fomentar una fuerza de trabajo diversa e inclusiva que consiga grandes resultados en el negocio. Su objetivo es atraer, desarrollar y retener el mejor y más brillante de todos los caminos de la vida (aquí se produce un juego de palabras con el término latín *curriculum vitae*) y orígenes. Esto requiere una organización que posea una cultura de la inclusión en la cual todas las personas se sientan respetadas y tratadas justamente, asegurando un equilibrio entre la vida laboral y familiar, además de generar oportunidades para poder destacar en sus carreras profesionales.

Misión: Construir e impulsar un lugar de trabajo y una plantilla diversa e inclusiva, generando un potencial de liderazgo y una habilidad organizativa. Para ello, se precisa que todos los empleados contribuyan a la causa. La dirección debe de poseer habilidades de diversidad e inclusión para liderar y gestionar una plantilla comprometida. Los demás deben tratar a sus colegas con respeto escuchando diferentes puntos de vista, opiniones, pensamientos e ideas, y acogiendo una cultura inclusiva.

Objetivos estratégicos: Para apoyar el cumplimiento de la visión y misión de la empresa, se siguen los siguientes objetivos estratégicos.

- Diversidad - Mejorar la representación de las mujeres y de las minorías en todos los niveles de la organización e integrar a las personas con discapacidad, como a los más veteranos, llevando a cabo mejores prácticas de gestión y desarrollo del talento para conseguir resultados más satisfactorios.
- Inclusión - Crear un ambiente de trabajo inclusivo que promueva la creatividad e innovación y que favorezca el compromiso entre colegas a través de la conciencia grupal, así como a través del entrenamiento de competencias de liderazgo, promoviendo la flexibilidad en el lugar de trabajo, y apoyando a los diferentes redes o grupos informales dentro de la empresa, también llamados ERGs, esto es, *Employee resource group*, o *business network groups*.
- Comunicación - Asegurarse de que las acciones, iniciativas y resultados de las políticas de diversidad e inclusión son claras para todos los accionistas.
- Relaciones exteriores - Involucrar a varios grupos externos de accionistas que apoye y cumpla los valores de la empresa incluyendo sus programas de *diversity suppliers*, los cuales apoderan a las minorías.
- Responsabilidad: Hacer a la dirección responsable de los objetivos y metas de la diversidad e inclusión.

3.2. Líneas estratégicas para su implementación

Después de haber puesto de relieve la relación entre la diversidad y la empresa, en una de los procesos más representativos de cualquier organización: La gestión del talento, se ha arrojado un poco de luz sobre algo más concreto de este fenómeno, ya en la esfera del dpto. de RRHH, como son el papel de la diversidad en la línea estratégica de negocio (misión, visión, valores). Continuando con nuestra labor de concreción, resultaría provechoso exponer algunas prácticas que conforman el día a día de la labor de cualquier responsable de RRHH en relación a la diversidad. Estas son la selección y reclutamiento, la formación y la retención del talento, entre otras.

Selección y reclutamiento:

En el contexto empresarial actual, el proceso de selección está sufriendo cambios. El modelo de entrevista tradicional lleva demasiado tiempo y sus criterios no aseguran necesariamente una evaluación efectiva del candidato. En un estudio, LinkedIn halló que la mayoría de empleadores están interesados en utilizar evaluaciones de *soft skills* que miden la capacidad de trabajo en equipo o la curiosidad. Esto es, pruebas en las cuales a los candidatos se les paga para que hagan trabajo efectivo mientras se les supervisa. Otra idea resultaba en entrevistas informales de equipos, donde ambas parte tienen de una oportunidad para hablar del puesto y averiguar si el candidato encaja en el perfil.

Los criterios de selección también están sufriendo modificaciones, y éstos abren las puertas a la cuestión de la diversidad en la empresa. Según Matt Ferguson, CEO de la empresa CareerBuilder, dedicada a la adquisición del talento, cada vez más empleadores están contratando según la actitud y las competencias del puesto. No estar cualificado al 100% ha dejado de ser un problema. Según una encuesta de la misma empresa, el 66% de las empresas planea formar a nuevos trabajadores que no tienen las competencias necesarias pero que sí dan señales de tener potencial para crecer. Para ello, se recomienda trazar o delimitar el tipo de personalidad que el puesto requiere. Es decir, considerando cuales son los rasgos que generen valor a la organización generará un perfil de candidato que pueda liderar todo, desde donde se anuncia el puesto de trabajo como el lenguaje empleado en el mismo. Generalmente, afirman los expertos, los empleadores no saben realmente qué quieren o cómo escribir en una oferta de empleo. No hay consistencia, conteniendo elementos

que no resultan necesarios, y provocando que el candidato no presente su candidatura, ya que, por ejemplo, solo cumple 12 de los 14 requisitos publicados en la oferta. (Maurer, 2018)

Algunas de los métodos fundamentales por los que los reclutadores pueden mejorar la diversidad en sus organizaciones incluyen el compromiso con la comunidad, redactando la oferta de empleo para captar a posibles grupos diversos; resaltando la diversidad en el marketing de selección y los tableros de entrevistas; entrenando a los entrevistadores sobre sus prejuicios inconscientes; e involucrando a los ya mencionados *employee resource groups* en los procesos de búsqueda, selección y contratación. (Maurer, 2018)

Esta forma innovadora de hacer las cosas aporta valor a la organización, y supone una manera de integrar la diversidad en la estrategia de la misma. Las siguientes son solo algunas propuestas, agregadas a lo escrito anteriormente:

- Tejer redes de contactos en distintos ámbitos para configurar un “pool” de talento diversificado. Ampliar canales de búsqueda.
- Asegurarse de que el equipo de contratación sea diverso, implicando que todos los que intervengan en el proceso de selección tengan variados puntos de vista, útil a la hora de las “hiring conversations”
- Cerciorarse de que los parámetros de búsqueda de una vacante sean aquellos imprescindibles. No excluir arbitrariamente por edad, nombres (ya que se suele decantar por nombres masculinos) o direcciones (favorece la selección de aquellos que viven cerca)

Formación:

La formación es una proceso clave a la hora de gestionar el talento, por lo que su funcionamiento debe ser el mejor posible. En cuanto al éxito de la misma, cada vez se cuestiona más si la formación puntual resulta suficiente. Para aplicar una formación adecuada al trabajador, prestando especial atención al trabajador diverso, un paso previo consiste en tener claros los criterios de reclutamiento para enganchar al empleado a la formación continua adecuada. Y debe ser continua porque las organizaciones evolucionan rápidamente. Todo esto supone un ejercicio constante de coherencia, ya que la formación debe estar alineada con la cultura de la empresa.

Cuanto más claro se tenga aquello que resulta necesario en un candidato, más allá de lo ideal, más fácil será identificarlo cuando se presente la ocasión. Por ello, se debe empezar pronto con el

desarrollo del talento. Un ejemplo podría ser la organización de conferencias sobre la historia de la empresa en la etapa escolar, para captar talento joven o la exposición del trabajador a otros proyectos o actividades en otras áreas de la empresa, para entender el conjunto de la organización, puede ser muy eficaz.

Por otra parte, todos los responsables de RRHH necesitan formación debido a la rápida evolución del mundo empresarial. RRHH debe formar a los líderes en diversidad, promocionarlos y posibilitar a las organizaciones el encontrar fuentes de talento no tradicionales (candidatos con formación y experiencia no convencional). Son ellos quienes serán los mejores embajadores y reclutadores de la marca de empleador, con el lema diversidad como estratégico.

Según Blokdijk, experto en el sector de la gestión del talento, uno de los fallos más evidentes de RRHH es centrarse en la experiencia, ya que existe una gran cantidad de gente incompetente con ella. En lugar de exigir tanta experiencia, resulta más provechoso evaluar la capacidad de aprendizaje del candidato, al igual que su adaptabilidad. Con la cantidad de nuevas aplicaciones y *software* existentes, es probable que un gran director de RRHH que cambie de una empresa a otra no conozca todas las herramientas que la nueva empresa usa. Por todo esto, se debería tener en cuenta que los profesionales de RRHH deberían ser contratados no solo por sus competencias, sino, de nuevo, por su potencial de aprendizaje y ejecución de nuevas habilidades. Como consecuencia, los responsables de RRHH tendrán que responsabilizarse de una cierta cantidad de formación de los nuevos trabajadores, más allá de la formación de competencias. Siendo los elementos centrales las competencias y el potencial de aprender cosas nuevas, y quedando al margen otras características ya superfluas, el valor estratégico de la diversidad para cualquier empresa puede ser una oportunidad enorme.

Retención del talento:

La rotación es uno de los mayores costes para una empresa, no solo por la falta de productividad y conocimiento de la organización mientras el puesto está por ser cubierto, sino por el alto coste de encontrar, evaluar y formar a los nuevos trabajadores. Por ello, la retención debe de ser un objetivo estratégico para cualquier empresa, especialmente para aquellas en las que tengan empleados con funciones similares en el mismo sector (Por ejemplo, el sector industrial). Muchos empleadores están ya invirtiendo en programas innovadores que tengan que ver con el reconocimiento al mérito,

la creación de mejores prestaciones dentro de la empresa, u horarios de trabajo que permitan atraer y mantener al mejor talento. (Maurer, 2018)

En la retención del talento, el compromiso organizacional y satisfacción laboral son dos principios básicos que aseguran una plantilla consolidada. Por tanto, en todo tipo de empresa existen algunas actitudes claves como

- La calidad de la relación entre el empleado y su inmediato superior
- La claridad de roles, incluyendo definición del mismo, comunicación, refuerzo de las expectativas de desempeño.
- El diseño del puesto, incluyendo el objetivo del trabajo, oportunidades de ascenso, oportunidades en el poder de decisión.
- Cohesión grupal.

Es por ello que RRHH necesita prestar mucha atención a la cultura organizacional con el fin de asegurarse que se respetan las opiniones discrepantes y que las personas son motivadas para ser ellas mismas. En ello, hay varias prácticas que juegan un papel destacado y que lo hacen posible.

En primer lugar, un aspecto crucial en cuanto a la retención del trabajador se trata del **periodo de iniciación**. Según los expertos, el modo en que los empleadores manejen los primeros días o meses del nuevo empleado está íntimamente relacionado con asegurar la retención del mismo. Para ello, resulta provechoso la creación de un programa de acogida (*onboarding programme*, en la voz inglesa). Según Ben Peterson, CEO de *BambooHR*, una empresa de tecnología de RRHH, un aspecto importante es aquel de tener preparados todos los documentos necesarios antes de que el empleado comience en su puesto, para que en el primer día el empleado no tenga que recibir una gran cantidad de papeleo. Así, conviene usar la tecnología disponible, como aplicaciones o la firma electrónica, entre otras. Bajo el prisma de la diversidad, el dpto. de RRHH puede adaptar tal proceso según las necesidades de su personal, por ejemplo, diseñando un proceso de acomodación o bienvenida para los empleados con discapacidad o en otros idiomas, si se trata de empleados expatriados en otra filial de la compañía.

En segundo lugar, Amber Hyatt, director de marketing de SilkRoad, una empresa de soluciones de gestión del talento propone que en cuanto un empleado recibe una oferta de empleo, también pueda

tener acceso al **portal** de onboarding de la empresa. En el portal, el empleado descubrirá contenido diseñado para atraerlo a la empresa, como una nota amistosa de su jefe, información útil para su primer día, mensajes de bienvenida o fotos de sus nuevos compañeros, así como otros detalles sobre el departamento y las responsabilidades del puesto, además de tener preparadas todas las claves de su usuario. Bajo la perspectiva de la diversidad, el portal del empleado puede ser más accesible, incluyendo un software en distintos idiomas, utilizando un lenguaje no discriminatorio, facilitar todo tipo de gestiones o información que el empleado suele preguntar a RRHH, además de organizar y monitorizar tareas que deban completarse electrónicamente, como prestaciones o gestión de nóminas.

En tercer lugar, a través de encuestas y entrevistas de salida, las empresas pueden identificar el porcentaje de empleados que abandonan la empresa, debido a su insatisfacción laboral, mejores alternativas, o sencillamente porque tienen otros planes. Ante estas situaciones, la empresa puede diseñar algunas **estrategias de retención**, como gestionar las motivaciones de aquellos empleados que hayan causado baja, asegurar que la organización es competitiva en términos de recompensa, oportunidades de desarrollo o calidad del entorno de trabajo, o bien desarrollar políticas más favorables según las necesidades más extendidas en la plantilla, como pueden ser la conciliación de la vida personal o familiar, o recompensas relacionadas con la antigüedad.

No deja de ser necesario insistir en que estas medidas no son suficientes en sí mismas. Las acciones puntuales, (como pueden ser un bonus o un nuevo programa de formación) no logrará tener mucho impacto a largo plazo. ¿Qué ocurrirá si en una plantilla diversa los extranjeros abandonan la empresa antes y en mayor cantidad que los locales? Para gestionar la retención del talento, se necesita diagnosticar continuamente las causas de la rotación, así como desarrollar posibles iniciativas para retenerlo. En suma, la retención es clave tanto antes de la contratación, como mientras el empleado trabaja en la empresa, y una vez abandonada ésta.

3.3. Dificultades encontradas

Todo aquel para quien la diversidad es una línea estratégica de negocio encuentra una serie de problemas a la hora de aplicarla. Estos son los principales problemas encontrados a la hora de

gestionar el talento y la diversidad (Chung, Evans, 2013)

En primer lugar se trata de un proceso que trata de cambiar comportamientos y mentalidades, por lo cual la paciencia es imprescindible. Se habla de que puede llevar 4 o 5 años conseguir que tal cultura esté asimilada dentro de la empresa. El problema reside en que generalmente los profesionales no cuentan con el tiempo o apoyo suficiente para terminar sus proyectos, bien porque es la propia dirección la que decide descartar el proyecto antes de su finalización, perdiendo los frutos conseguidos, o bien se debe a la marcha del trabajador de la empresa. Esta forma de gestionar el talento y las personas es un objetivo a medio o largo plazo que requiere recursos y atención sostenida, por lo que las acciones puntuales no resultan suficientes. Por si fuera poco, a la hora de emprender nuevos proyectos, los anteriores deben ser apoyados constantemente para que puedan seguir funcionando, ya que las necesidades del empleado y sus circunstancias cambian.

En segundo lugar la dirección empresarial no considera que la diversidad sea una responsabilidad colectiva, en todo caso, asumible por recursos humanos. Convencer al consejo de administración de la importancia de la misma en la empresa es un reto que requiere persuasión y argumentos. Sin el compromiso de la gerencia, un líder en diversidad no tendrá las herramientas necesarias para crear una cultura dentro de organizaciones separadas por límites geográficos, líneas de negocio y jerarquías internas. Los objetivos del consejo de administración deben estar en sintonía con los objetivos de un líder en diversidad.

En tercer lugar, se suele afirmar que los beneficios de una política de diversidad en la empresa no generan ganancias a corto o medio plazo. Por ello, algunas empresas preferirán centrar su atención en procesos de resultados más rentables, como la imagen de marca o las relaciones públicas, huyendo de asuntos complejos que requieren demasiado tiempo. Esto, en un contexto de reducción de presupuesto, es considerado como un lujo, más que como una necesidad.

Mientras que los expertos sostienen la necesidad de un trabajo integrado de la gestión del talento y la diversidad, el Departamento de Personas no sitúa la diversidad como un aspecto esencial en la configuración de los equipos de trabajo.

Estos son los cuatro principales retos que las organizaciones deben afrontar a la hora de implementar una estrategia coherente entre RRHH y la gestión del talento.

III. Diversidad y *employer branding*

En un mundo donde la marca de empleador y la afinidad del cliente con la marca están cada vez más entrelazados, la transparencia corporativa respecto al trato al personal se está convirtiendo en un factor destacado. Los departamentos de RRHH han evolucionado para convertirse en arquitectos y guardianes de la cultura organizacional, haciéndolos esenciales para el éxito de la organización. Esto es especialmente relevante hoy en día ya que la distancia entre la empresa y sus competidores se define cada vez menos por lo que hacen, sino por quienes son.

En tal contexto, la competición entre empresas alcanza su punto álgido a la hora de gestionar el talento. En un marco donde la innovación sitúa al producto en el mercado, es innegociable atraer, retener y desarrollar a los mejores empleados supone una ventaja competitiva, ya que en definitiva la innovación y las ideas son fruto de las personas (Weisbeck, 2016). Poseer una marca de empleador fuerte y adecuadamente proyectada puede conllevar beneficios notables, incluyendo el incremento de la calidad del *pool* de candidatos, mejorando la retención, creando un alineamiento dentro de todos los niveles de la organización y promoviendo la reputación de la empresa con los clientes y sus expectativas.

Así, para construir una marca fuerte, hay una serie de reglas que conviene seguir (Loew, 2015):

- Comprender a quién se está comunicando la marca, y conocer qué es importante para ellos.
- Tener en cuenta los valores e intereses de tus empleados, clientes, proveedores y el talento potencial
- Ser auténtico: Hoy en día las empresas deben rendir cuentas ante la esfera pública y se espera de ellas que cumplan aquello que anuncian o prometen.
- En un mercado global y una población diversa han convertido a la diversidad e inclusión componentes esenciales de la marca de empleador, aprovéchala.

A continuación, procedemos a relatar el caso de algunas empresas que, a través de su *employer branding*, demuestran que ya han dado algunos pasos para crear un ambiente de trabajo más diverso e inclusivo, un valor estratégico de su organización.

HP (Hewlett-Packard)

HP se propuso en los últimos años hacer de su política de diversidad una prioridad, comprometiéndose a incluir más mujeres y minorías en sus puestos de dirección. Además, donó 100,000 \$ para la campaña *Free the Bid*, campaña que tiene como objetivo aumentar el número de mujeres gerentes en el sector de la publicidad. En su página web describen cómo conciben la diversidad en la empresa, tales como la Afro-americana, colectivos discapacitados, personal de diferentes generaciones, Hispano/Latino, LGTB, Pan-asiático, veteranos y las mujeres. Este tipo de medidas, de carácter continuo, son llevadas a cabo mediante un consejo global de diversidad, compuesto por ejecutivos y líderes de la diversidad de todo el mundo, quienes guían la estrategia y las medidas para reflejar el compromiso de HP con la misma. No son palabras: Basta con escribir *HP diversity and inclusion* para encontrar una interfaz moderna e ilustrativa, en la cual varios empleados, de Singapur, Israel o Asia, en algunos de estos casos, mujeres, relatan su experiencia de inclusión en la empresa y su desarrollo en la misma. Asimismo, también se puede encontrar una sección dedicada al rol de las mujeres en la industria tecnológica y su rol en la innovación. Es en ésta donde el lector podrá encontrar información sobre la cultura de innovación y colaboración en HP, en donde la diversidad juega un papel destacado.

Buffer

En 2013, esta startup dedicada a las redes sociales decidió llevar a cabo dos medidas que harían pública su estrategia de diversidad en la empresa. En primer lugar, decidieron publicar todos los salarios de sus empleados en internet, al igual que los criterios empleados para asignar las tablas salariales. En segundo lugar, publicaron un panel de diversidad, en el cual se ofrecen datos acerca de la proveniencia de sus empleados, así como de los roles que ocupan. En su web, también explican su estrategia de gestión del talento, en la cual se procura evitar criterios basados en prejuicios. En ella, se omiten pronombres y demás vocablos que condicionasen al candidato a sentirse excluido.

Google

En mayo de 2014, Google fue una de las primeras empresas del sector que publicó sus datos de diversidad de la compañía. Por entonces, el 30% de su plantilla estaba conformada por mujeres y el 2% era Afro-Americana. Esta publicación formó parte de su estrategia de diversidad, en la cual aspiraban a mejorar sus cifras. Para ello, Google envió a dos de sus ingenieros a la Howard University (en la cual el 90% de su estudiantes son de origen Afro-Americano) para enseñar algunas asignaturas de informática. Con ello Google buscaba un nicho de mercado en este colectivo, haciendo de su marca un destino más atractivo, si cabe. Además, en 2015 Google se comprometió a ayudar a los egresados a preparar procesos de selección, en concreto entrevistas técnicas. Ya en 2018, 50 estudiantes de esta universidad podrán realizar sus prácticas en Google. Actualmente, el número de empleados Afro-Americanos e Hispanos ha aumentado al 39% en su sección de procesos técnicos. Aún así, estos colectivos siguen representando el 2 y 3% de su plantilla total.

En definitiva, y como los ejemplos ilustran, el apoyo e interés de muchas empresas -generalmente empresas de gran tamaño y potencial de inversión en iniciativas como éstas- no son casos aislados. Cuestiones como la raza, etnicidad, nacionalidad, religión, color, sexualidad, pertenencia a diferentes generaciones, así como otros elementos que conforman el total del concepto de diversidad descrito al inicio de este ensayo, están cada vez más presentes en la sociedad, y a su vez, en el mundo de la empresa. No es casualidad, por tanto, que aquellas empresas líderes en su sector, caracterizadas por un notable grado de innovación en su modo de trabajar, apuesten por la diversidad y hagan de ésta un elemento destacado a la hora de atraer y retener al mejor talento, recurso estratégico en la labor de impulsar el desarrollo en la organización y principal artífice del éxito de cualquier empresa.

b) Marco práctico

Con el propósito de contrastar la literatura existente sobre la diversidad en el contexto de las empresas, especialmente en el área de Recursos Humanos, con el contexto empresarial de nuestro entorno, Canarias, creímos necesario recabar información acerca de este fenómeno con algunas empresas que accedieron a prestar parte de su tiempo para colaborar con el desarrollo de este trabajo. Estas son los hoteles Paradise Park y Europe Hotels International (en sus centros Park Club Europe y Villa Cortés), ambos situados en el sur de Tenerife, además de la empresa de informática y telecomunicaciones Atos, situada en Santa Cruz de Tenerife.

Nuestra metodología consistió en recoger datos acerca de su labor como responsables de Recursos Humanos ante una plantilla diversa y, para ello, elaboramos cuestionarios para recabar información cualitativa; más bien, tal serie de preguntas tenía como objetivo ser soporte de una conversación estructurada acerca del tema que nos ocupa (ambos cuestionarios se podrán encontrar al final del documento, en la sección anexos). Confeccionamos dos cuestionarios, uno para la gerencia o responsables de RRHH y otro para el trabajador, con el objeto de enriquecer las perspectivas o puntos de vista acerca de la gestión del talento en relación a la diversidad. En ellos, cuestiones tratadas en el índice del marco teórico (concernientes a la globalización y el mundo laboral, el concepto de diversidad y la relación de ésta en la cultura empresarial o la gestión del talento, o la proyección de la diversidad en la estrategia empresarial o su *Branding*) han sido preguntadas tanto a directivos como a trabajadores de diferentes departamentos, con el fin de no solo escuchar la visión y actuaciones del mando estratégico, sino recoger aquello que el empleado base recibe, tanto en su experiencia diaria como en las interacciones con sus superiores o RRHH, comprobando el grado de afinidad del personal con la empresa. Respecto a la construcción de los cuestionarios, pretendíamos partir de aquellos temas más genéricos y fácilmente identificables por el entrevistado, para luego progresivamente irnos adentrando siempre en el mismo tema, pero en relación a muchos otros. Así, cuestiones como la cultura de la empresa y el interés del empresariado frente al extranjero ocupan un lugar anterior a cuestiones como la gestión del talento, materia que quizás muchos empleados no conozcan. Al final del mismo, se preguntaron cuestiones como el futuro de RRHH en relación a la tecnología y robotización.

Los sujetos que han formado parte de nuestro trabajo de campo han sido los siguientes:

En primer lugar, el Hotel Paradise Park puso a nuestra disposición a la directora de RRHH, Cristina Rodríguez Borges, así como a la gobernanta del departamento de camareras de piso, de origen rumano, al jefe de departamento de animación, de origen italiano, y a un empleado de cocina cuya identidad permanecerá anónima.

En segundo lugar, la empresa de informática Atos no pudo encontrar tiempo para que su responsable de RRHH nos atendiera, sin embargo, pudimos recoger algunos datos de interés por parte de cinco trabajadores, tres de ellos teleoperadores y un recepcionista, de orígenes italiano, alemán y venezolano, sucesivamente, además de un responsable del departamento de informática.

En tercer y último lugar, la empresa Europe Hotels International fue aquella que más trabajadores y tiempo nos ofreció, pudiendo contar con la inestimable colaboración de Wilhem Medina, director de RRHH del grupo hotelero, así como con el jefe de cocina, de origen argentino, una becaria de cocina de origen argentino, así como un platero del mismo equipo, de origen senegalés, un practicante de ejecutivo, de ascendencia germano-italiana, un trabajador del centro de información, de origen cubano, la directora de marketing, de origen suizo y algunos compañeros del equipo de recepción, de origen alemán.

Decidimos elegir estas empresas, pertenecientes al sector turístico, ya que si bien nuestro objeto de estudio era localizar empresas con personal diverso, era precisamente este sector el más adecuado para realizar un trabajo de campo, no solo porque el turismo es el sector más desarrollado en Canarias, sino porque el mismo conlleva una cierta globalización de sus equipos de trabajo.

Los cuestionarios, de una duración aproximada de 10-15 minutos para los trabajadores, y 30-45 para los responsables de RRHH, tuvieron lugar en el seno de las mismas empresas. Además, tuvimos la oportunidad de tanto realizar entrevistas como de observar el funcionamiento de la empresa durante un día cualquiera, factor que enriqueció más aún nuestras perspectivas. Los responsables de RRHH serían aquellos que mejor nos darían una descripción sobre el funcionamiento de la empresa desde la parte estratégica y gestión del talento, y de igual manera los cuestionarios dirigidos a los empleados pretendían, por una parte, contrastar lo afirmado desde la gerencia, y por otra, comprender mejor el funcionamiento de la parte operativa de la organización.

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

Al ser preguntados los trabajadores extranjeros sobre este fenómeno, todos afirman ser conscientes del efecto de la globalización en sus vidas y las consecuencias que de ella se derivan, entre otras, la

movilidad laboral. Sin embargo, cuestiones como la perspectiva de cada uno sobre el tema, la intensidad del impacto de la misma, o cómo vivieron ésta, varían según la procedencia del entrevistado. Dana, de origen rumano, considera que la movilidad laboral existió desde “toda la vida” y el extranjero tendrá irremediamente que esforzarse para poder encajar en el otro país. Alberto, natural de Italia, comenta este fenómeno con cierta ligereza, incluso estableciendo una diferencia entre una emigración “auténtica” y otra más leve, esto es, entre los extranjeros no comunitarios y los europeos. Para él, mudarse a Tenerife nunca supuso una emigración, ni en cuestión de burocracia ni adaptación a otra cultura ajena. No es así para Abu, de origen senegalés. A pesar de la proximidad de este país con la Comunidad Autónoma Canaria, las diferencias residen tanto en el color de piel, como en la religión, formación académica y organización de la vida, ya que en su país la instrucción académica, el mundo laboral y la misma concepción de la vida son notablemente diferentes.

Los responsables de RRHH sí perciben el aumento de la movilidad laboral en Canarias, y como Wilhem Medina apunta, ésta se podría dividir en dos fechas: Desde 2001 a 2008, y de 2012 en adelante. En el entorno Canario, concretamente en el sur de la isla, los ciudadanos y la prensa señalan un aumento de personas de distintos orígenes que deciden cambiar de residencia, especialmente el colectivo italiano, alemán y recientemente el ruso, además del británico, ya consolidado desde los últimos quince años.

¿Qué es la diversidad y qué la conforma?

No fue necesaria una explicación en detalle para que el personal extranjero entendiera los diferentes tipos de diversidad y de aquel del cual nos ocupábamos, la concerniente al origen. Los directores de RRHH de ambos hoteles dieron algunos datos, si bien imprecisos, sobre el porcentaje de extranjeros en su plantilla. Tanto gerentes como trabajadores base afirmaron ser conscientes de formar parte de un entorno diverso. Más adelante el lector comprobará el papel de esta conciencia de ser diversos en la empresa y su estrategia.

Gestión del talento y diversidad

La primera cuestión que nos detiene es la aproximación a la cultura de la empresa y su relación con el hecho de poseer una plantilla de orígenes diversos.

Para el hotel Paradise Park la cultura en la cual gira la empresa es la diversión. *We love people y fun* son algunos de sus lemas hacia afuera y hacia adentro, tanto para los clientes, los cuales buscan una experiencia vacacional, como para los trabajadores, quienes ofrecen un servicio a éstos. Para Park Club, se trata de promover los valores de la familia. La cercanía, la comunicación efectiva y el cuidado del prójimo son las normas de comportamiento del personal del mismo. Para el otro hotel del mismo grupo, Villa Cortés, su cultura organizacional se trata más bien de conseguir la excelencia a través de la profesionalidad. Quizá resulte de interés señalar que ambos hoteles del grupo Europe Hoteles son una empresa familiar de origen alemán, y a pesar de que en ambos existe una manera distinta de ofrecer un determinado servicio, se aprecia que entre ambos existen muchos elementos en común, entre otros, que compartan varios departamentos, como el de RRHH, para una plantilla que en conjunto supera ligeramente los 350 empleados.

Como podremos observar, se pretende buscar una coherencia entre lo ofrecido al cliente en forma de servicio o producto y los principios que rigen el trabajo organizado en el conjunto de la empresa. Ciertamente, en el conjunto de trabajadores y empleados se produce sintonía a la hora de describir dicha cultura, si bien se encuentran con más dificultades a la hora de definir los hábitos de la empresa que perciben en su día a día, bien por desconocimiento o reserva. Ahora bien, según lo expresado por los distintos directores de RRHH y empleados, parece que la diversidad no juega un papel determinante a la hora de organizar el trabajo y demás actividades que ocupan el día a día de sus entornos de trabajo. En un esfuerzo por ser más concretos, conviene señalar que, si bien la diversidad no se considera un valor estratégico o como un valor añadido, todos comentaron los numerosos beneficios que conlleva trabajar al lado de compañeros con una historia, idiosincrasia e idioma diferente. Por ejemplo, según comentaba el jefe de cocina de Villa Cortés, esto resulta especialmente interesante en su departamento, ya que esa riqueza desemboca en una mayor calidad y profundidad del servicio ofrecido, ya que cada trabajador modifica las técnicas de cocina según su “origen culinario”.

La segunda cuestión del epígrafe trata sobre la gestión del talento en la organización, principalmente centrándonos en los procesos de selección, formación y retención, siendo éstos los procesos más representativos en un departamento de RRHH. Podría afirmarse que las políticas de gestión del talento de ambos grupos hoteleros son similares, al menos según lo afirmado por parte de los responsables de RRHH. En ambas, no existe una relación especial con la diversidad, no habiendo por tanto ningún acercamiento a la diversidad en la selección, ni en el diseño del folleto de

bienvenida proporcionado al empleado recién llegado, independientemente de su procedencia. Según la directora de RRHH de Paradise Park, la diferencia de procedencia no debería condicionar los criterios de selección o formación de la organización, ya que éstos se basan ante todo en las *soft skills*, luego en las competencias formales y principalmente en encajar en la cultura de la empresa. Ella no visualiza a un determinado grupo de personas según su origen, sino que más bien lo concibe individualmente. El candidato, independientemente de donde provenga, debe poseer una actitud que esté alineada con los valores de la empresa. Es esa actitud la que determinará al inicio su integración en la empresa (en este caso, con los valores *fun* y *we love people*) y su permanencia posteriormente. Las posibles dificultades que el origen del empleado acarreen son secundarias y ante todo, superables. Dejó entrever que situar a la procedencia como el factor principal a la hora de reclutar o formar podría tener componentes de injusticia o racismo. No se trata, por tanto, de que una empresa esté compuesta de una cultura empresarial española o diversa, sino de una armonía de todos los individuos en cuanto a los valores fundacionales de la misma. Y según la directora de Marketing del grupo hotelero Europe, de origen suizo, la cual recluta a los miembros de su departamento, el éxito del nuevo empleado en el proceso de integración se percibe tras la primera semana, y depende principalmente de su actitud. De nuevo la diversidad tiene una relevancia discreta.

Por tanto, ni la selección ni la formación debería ser diseñada de manera diferente, ya que el factor diversidad no resulta diferenciador. Y como dato añadido, nos comentan que la rotación del empleado se produce generalmente por criterios de motivación y no de procedencia. Así, el índice de rotación del empleado nacional frente al extranjero no es un dato significativo.

Algunos trabajadores tienen opiniones más diversas en cuanto a este tema. Según la gobernanta del hotel Paradise Park, de origen rumano, los extranjeros acuden en mayor cantidad y con mayor frecuencia a los cursos de formación ofertados, y es así porque bajo su punto de vista, son los extranjeros los que, debido a su proceso de adaptación a un nuevo entorno, tienen una mejor predisposición en cuanto a actividades que requieran mayor independencia e iniciativa. Para ella, al igual que para el jefe de animación de la misma empresa, o para un teleoperador de Atos, de origen alemán, su condición de trabajadores diversos no es valorada de manera especial, siendo su naturaleza diversa poco relevante en la estrategia de la empresa. Y en esa línea un trabajador del punto de información del hotel Park Club, tanto la dirección como Recursos Humanos deberían aunar esfuerzos para hacer que el trabajador cobre una mayor participación dentro del ciclo de

mejora de la empresa, a través de su mayor participación en las decisiones de la misma. No se trata de una pretensión de poder o influencia, sino quizás de inteligencia emocional. Iniciativa y recompensa, acción y reacción. Según él, la falta de atención provoca que el empleado no se atreva a participar y más allá, deje de sentirse persona para hacerlo como número. Haciendo justicia a los responsables de RRHH en este aspecto, parece difícil que la organización pueda dedicar tiempo para diseñar tales mecanismos de participación, ya que al situarse en medio de todo, Recursos Humanos apenas consigue completar su trabajo en el tiempo material disponible. Para todo ello probablemente resulte pertinente la figura del coach. En cuanto a la resolución de problemas y una mejor comunicación entre los colegas, el joven practicante del grupo hotelero Europe opinaba con cierta seguridad que una mayor sistematización a través de la tecnología podría mejorar la comunicación y la celeridad de los procesos diarios. Un protocolo de actuación entre departamentos eliminaría ciertas disputas innecesarias que complican y lastran el continuo desarrollo de la organización.

Aún así, y como el lector habrá constatado, de nuevo el factor diversidad no parece ser tenido en cuenta por el empleado base a la hora de expresar sus inquietudes o percepción general del desarrollo del trabajo en la organización.

En cuanto al papel de la burocracia y extranjería, ambos responsables de RRHH afirmaron que actualmente, gracias a la normativa y la tecnología, la admisión de un trabajador extranjero a sus organizaciones no supone ninguna dificultad añadida.

Predisposición del empresario hacia la diversidad

A este respecto, el lector podrá ya inducir lo sostenido por los responsables de RRHH respecto a este particular: Gestión de competencias y valores alineados a la empresa, éstas serán las características que permitan a un candidato ingresar en la organización, más allá de cuestiones étnicas o culturales. Aunque esto no es siempre así, ya que hay algunas dificultades que solamente se presentarán al trabajador extranjero. En el hotel Paradise Park todos los empleados deben hablar español para poder trabajar, ésa y no otra lengua será la *lingua franca* en la empresa.

Para otros entrevistados, la predisposición del empresariado con el inmigrante no es tan positiva. Tanto Dana, de origen rumano, como Abu, de origen senegalés, sus nacionalidades generan rechazo en el conjunto de la sociedad, en concreto a la hora de encontrar empleo o alojamiento. Los prejuicios formados en torno a ciertas zonas son un obstáculo que al inicio les negarán

oportunidades de desarrollo en el nuevo lugar de residencia. Sólo a través del tiempo, los prejuicios pasarán a un segundo plano, siendo la actitud ante el trabajo y los valores de la empresa los motivos que asegurarán su permanencia en la misma. Pero para ello, necesitarán una oportunidad, y entrar en un proceso de selección es una tarea ardua.

Tanto los trabajadores de Atos y Paradise Park, como de Park Club y Villa Cortés sienten que son un valor añadido para la empresa, pero no un valor estratégico. Son valor añadido porque su naturaleza exótica permite una diversidad en el saber hacer que contagia al día a día del trabajo con sus compañeros, al igual que resulta imprescindible cuando se trata de tener contacto con el cliente en un idioma extranjero (siendo éstos principalmente el inglés, alemán, italiano y ruso), pero todo esto no resulta ser un valor estratégico, sino un factor más que tiene lugar. Es decir, reúne una serie de competencias que pueden resultar relevantes o escasas según el cargo que desempeñen, pero nada más. Y tampoco parecen desear o comprender por qué podría llegar a serlo. Más bien, resulta más conveniente que no lo sea, ya que cualquier forma de diferenciación con el personal local es interpretado como una forma de exclusión social.

Inclusión de la diversidad en la misión y valores de la organización y líneas estratégicas para su implementación

En esa sección los datos recogidos son tan claros como breves. La diversidad no está presente en la línea estratégica de la empresa y, por consiguiente, no formará parte de la misma en la misión y valores ésta, no teniendo razón de ser la realización de alguna política de personal para poder gestionar de una mejor manera el talento diverso. Cualquier iniciativa a favor de un trato diferenciado podría, a priori, ir en contra del espíritu de equipo e integración que se respira en estas empresas de hostelería. En ellas, las diferencias se difuminan para que la esencia sea la misma.

Diversidad y *employer branding*

Veamos cuáles son las principales estrategias de *branding* de las tres empresas participantes en este estudio y el papel de la diversidad en ellas.

En primer lugar, para el hotel Villa Cortés su marca de empleador consistiría en afirmaciones como la siguiente:

“El esfuerzo total es una victoria completa”

A través de un grupo internacional, con competencias distintas pero valores similares, a la par que orígenes y culturas diversas, lograrán llevar a cabo la prestación de un determinado servicio que llegará al cliente. Para esta empresa, todo este esfuerzo reunido se vierte sobre el ideal de una hacienda mexicana, ofreciendo una experiencia al cliente en forma de un viaje culinario de recuerdos del país americano.

“en gastronomía se vende rigor, exigencia, conocimiento, cultura, se busca el máximo nivel”

Sin embargo, en la página web de Villa Cortés no aparece ni siquiera una foto del equipo de cocina o camareros. Más bien, se trata de un ejercicio de fotografía hierática, ya que las fotografías ofrecidas al visitante no resultan contaminadas por ningún movimiento o persona.

En segundo lugar, la marca de empleador de Paradise Park se acerca a las actitudes de un animador, que cuida y entretendrá tanto a padres como hijos. En su web existe alguna mención al equipo del hotel, en el cual la mayor parte de su descripción lo ocupa el programa de entretenimiento semanal destinado a las familias, sustituyendo a aquello que el visitante esperaba encontrar.

“We love people...”

Aunque la información aportada en la web no parece mostrar a ese “nosotros” que proporciona ese servicio o experiencia semanal.

Atos se define como líder global de la transformación digital y presume de haber sido organizador de los Juegos Olímpicos. En su sección Sala de prensa, expone sus logros e iniciativas actuales, como el encuentro de *Líderes computing 2018*. Sin embargo, si el lector, movido por la curiosidad, se atreve a ojear tal sección, no encontrará mención alguna a una parte del personal que desarrolla una línea de negocio fundamental en esta empresa, los teleoperadores, cuya labor se trata de resolver problemas de índole informática en idiomas como el español, inglés, francés, italiano, danés, sueco o alemán. Estos trabajadores de orígenes tan diversos no habrán de aparecer en el *branding* de esta empresa. Solamente en el centro de Tenerife llegan a ser más de 600. No obstante, Atos no parece presumir de su personal, sino de sus premios y colaboraciones con empresas como Open-Vauxhall o el Grupo PSA.

El mundo dentro de 20 años

Por iniciativa propia; quisimos preguntar por el futuro de RRHH y la empresa en este tiempo, en que lo viejo aún no ha muerto y lo nuevo aún no ha nacido.

Ambos directores de RRHH mostraron cierto escepticismo al formularseles la cuestión de la robótica y la sustitución de los llamados robots por personas, eliminando miles de puestos de trabajo y creando otros en menor proporción. Con confianza, ambos defendieron el papel de la persona y su carácter imprescindible en el sector hotelero. Y como afirmó uno de ellos,

“El cliente no querrá que un robot le de un Gin-Tonic”

No está claro cómo será el futuro de muchos empleados en otros sectores, pero según estos responsables de RRHH, su sector gozará de una buena salud. Y para ello la responsable de RRHH lo argumenta: Desde hace unos años la importancia de la inteligencia emocional está transformando la dinámica de muchas organizaciones, y seguirá creciendo, jugando un rol aún más importante en la gestión de las personas.

IV. Conclusiones

Tras haber explorado la diversidad y su impacto en la empresa, especialmente en la gestión del talento, en la literatura existente y la realidad de estas tres empresas del entorno Canario, el cual tiene una importante cantidad de residentes extranjeros (y en las cuales tuvimos la oportunidad no sólo de poder entrevistar a diferentes actores de la organización, sino además poder estar juntos a éstos durante una jornada laboral cotidiana), resulta provechoso poner de relieve algunos apuntes sobre las variadas cuestiones que este trabajo plantea.

I. Contextualización de la globalización y el mundo laboral

El binomio inmigración y mercado laboral es un hecho irrefutable, la realidad empresarial y la literatura al respecto conciben tal fenómeno de la misma manera, siendo los trabajadores entrevistados vivos ejemplos de las descripciones ofrecidas por la Academia, en materia de contratación, búsqueda de empleo, o realización de trámites de extranjería que permiten a la organización poder asumirlos como parte de la misma.

II. La cultura de la empresa en relación a la diversidad

Tanto la información encontrada (principalmente, los foros profesionales del sector) y la dirección de RRHH de estos grupos hoteleros, sostienen la necesidad de poseer una cultura establecida en la empresa, compartiendo valores desde el conjunto de la organización y debilitando las nociones tradicionales de jerarquía. Tal iniciativa será continuada y asistida, siendo conscientes de la ineficacia de acciones aisladas y puntuales. Así, iniciativas como el *coaching* y la gestión del cambio son instrumentos eficaces a la hora de fortalecer y dinamizar la cultura empresarial y la participación en la misma.

Sin embargo, existe discordancia entre lo afirmado por las fuentes consultadas y la realidad empresarial visitada en cuanto a nuestro objeto de estudio. La diversidad es un elemento que forma parte de la cultura de las empresas consultadas, pero no es en sí un elemento estratégico de su cultura, ya que la diversidad no es un valor en sí misma, a pesar de que todos comentaron los numerosos beneficios que conlleva trabajar al lado de compañeros con una historia, idiosincrasia e

idioma diferente.

Por tanto, la consideración de que ciertas políticas, prácticas o maneras de pensar dentro de la cultura organizacional tengan un impacto diferenciador en los distintos grupos que la conforman no existe. La manifestación de los valores no debería ser diferente según las diferentes culturas, ya que la premisa de “todos a una” es la imperante. Con todo, no puede afirmarse que este punto de vista conlleve cierta indiferencia o rechazo hacia el colectivo extranjero en la empresa; el personal extranjero no parece sentirse abandonado, sino que se siente amparado en la dinámica grupal única. Cualquier iniciativa a favor de un trato diferenciado podría, a priori, ir en contra del espíritu de equipo e integración que en estas empresas de hostelería se respira. En ellas, las diferencias se difuminan para que la esencia sea la misma.

III. La diversidad y la innovación

Los estudios de McKinsey, los cuales afirmaban que las empresas con un alto índice de diversidad tienen un rendimiento superior de un 35% frente a sus competidores, no parece corresponderse con la realidad de estas tres empresas, para quienes la relación entre la innovación y la consideración de la diversidad como factor estratégico no está reñida, ya que la diversidad no supone necesariamente construir un espacio de trabajo innovador. Tampoco resulta una herramienta útil a la hora de preservar el sentimiento de pertenencia a la organización.

IV. Las políticas de la gestión del talento en una plantilla diversa

Los responsables de RRHH de las empresas consultadas no ven necesaria una estrategia en diversidad en las políticas de selección, formación y retención. El candidato, independientemente de su origen, debe poseer una actitud que esté alineada con los valores de la empresa. Sí coinciden en la importancia de la retención del talento aunque no parecen tener estrategias diseñadas al respecto, se trata más bien de una cuestión social o interpersonal, una suerte de comunicación no escrita desarrollada en el transcurso del tiempo de estancia en la empresa. Tampoco parece haber rastro de un labor encargada de registrar posibles causas de rotación.

Por otra parte, parece difícil que organizaciones como las visitadas puedan dedicar tiempo para diseñar mecanismos de diversidad e inclusión, ya que al situarse en medio de todo, Recursos Humanos apenas consigue completar su trabajo en el tiempo material disponible. Cuestiones como el índice de rotación del empleado nacional frente al extranjero o la atracción del talento específico

(como en algunas comunidades minoritarias) no parecen ser una cuestiones estratégicas para el departamento de RRHH.

V. La predisposición del empresariado ante el fenómeno de la diversidad

A este respecto, sí existe coherencia entre lo que la literatura sostiene y lo hallado en la realidad de las empresas consultadas. Canarias es un zona afectada por la globalización tanto en su migración europea, que busca un retiro vacacional o de pensión, frente a la latinoamericana, que regresa a las islas con la intención de cumplir con las funciones básicas de la vida. Por tanto, son las circunstancias, y no la voluntad, lo que condicionan este fenómeno. Tanto en las empresas de referencia de la literatura, de origen americano, como en el archipiélago de la Macaronesia se produce el mismo fenómeno y su respuesta es similar; unas apostarán por interpretar y considerar la diversidad como factor estratégico, mientras que otras aprovecharán el contexto migratorio para conformar una plantilla con competencias variadas según sus necesidades, por ejemplo, las competencias en idiomas, que tan útiles resultan en el sector turístico.

VI. La diversidad en la estrategia organizacional: Misión, visión y valores

Ya comentábamos en el marco teórico la utilidad de políticas como las de la empresa Estadounidense *Northrop Grumman*, entre otras: Mejorar la representación de las mujeres y de las minorías en todos los niveles de la organización, asegurarse de que las acciones y resultados de las políticas de diversidad sean claras, tener un equipo de contratación diverso o hacer a la dirección responsable de los objetivos y metas de la diversidad e inclusión.

Estas políticas no tiene lugar en las tres empresas consultadas. El tamaño de las empresas comparadas (gigantes como Google y pymes como estos hoteles) es dispar y en consecuencia, la cantidad de recursos de unas y otras provoca que no sea tarea fácil que las empresas visitadas puedan obtener tiempo para diseñar e implementar estrategias como formar líderes en diversidad, organizar conferencias para captar al talento joven o buscar talento en fuentes de búsqueda no tradicionales, más allá de su consideración hacia el fenómeno de la diversidad.

VII. Las dificultades de una plantilla diversa en la empresa

En el marco teórico, algunos directores de diversidad comentaban las dificultades que conlleva

conseguir que la diversidad sea un valor estratégico para la empresa, ya que obstáculos como la escasa permanencia de los directores, las absorciones entre empresas o el carácter intangible de la diversidad en cuanto a beneficios la hacen poco interesante para el consejo de administración de las empresas. Nuestra experiencia en las empresas visitadas no arroja mucha luz en cuanto a este tema, ya que la conciencia de poseer un departamento de la diversidad o incluirla en su estrategia es inexistente, a nuestro juicio, por el ya comentado reducido tamaño de las mismas y quizás por la idiosincrasia de la sociedad Canaria, la cual no parece entender la profundidad y alcance del fenómeno migratorio. Los extranjeros y los locales comparten lugar de trabajo y vecindario, pero en el conjunto de la sociedad no parece que haya una integración real, más bien, conviven como realidades paralelas que se toleran y se hacen a la presencia de la otra parte.

VIII. La marca de empleador y la diversidad

HP y otras empresas poseen una web ilustrada a gran detalle en la cual se ofrece un relato de la historia de la marca y de las iniciativas que hoy en día configuran la dinámica de la empresa, entre ellas la diversidad. Sin embargo, la marca de empleador no parece estar muy desarrollada en ninguno de los hoteles ni en Atos. ¿Por qué? A nuestro juicio, en primer lugar, no parecen estar dotados de recursos para poder llevarlas a cabo. En segundo lugar, da la impresión de que el sector de la hostelería va a una velocidad distinta a la de las empresas tecnológicas, provocando que el desarrollo e inversión en tecnologías de la comunicación sea menos avanzado.

IX. El futuro de los Recursos Humanos ante la cuarta revolución industrial

Según las fuentes consultadas y tras las conversaciones con ambos directores de RRHH, podríamos concluir que el papel de Recursos Humanos estará ligado a un rol de socio estratégico y dinamizador del cambio cultural en las organizaciones, a través del creciente papel de la inteligencia emocional en la gestión de personas.

De nuevo todo apunta a que la transformación en el seno de las empresas tecnológicas tendrá lugar más rápidamente que en otros sectores. Además, no debemos de olvidar el factor geográfico y cultural en este caso, ya que en países como Japón ya tienen lugar iniciativas del estilo, mientras que el lector podría deducir que la cultura del entorno Canario recibe con menos interés este tipo de cambios.

IV. Bibliografía

Monografías:

- MANEIRO VÁZQUEZ, Y., *La tutela de los derechos fundamentales y libertades públicas por los tribunales laborales*, Netbiblo (2007, A Coruña), p. 37.
- CABANELLAS, Guillermo, *Derecho al trabajo*, Buenos Aires.(1978)
- CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. (2011)
- DIEZ-CANEDO, Juan , *La migración indocumentada, un nuevo enfoque*, México, Fondo de Cultura Económica. (1984)
- GRACIANO GONZÁLEZ, R. Arnaiz, *El Asesor Cultural en la Empresa*, (2015, Editorial Dykinson, S.L.)
- ROSENER, JUDY B. *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, (McGraw-Hill/Irwin, 1991)
- SANTIBÁÑEZ ROMELLO, J. *Trabajo temporal y migración internacional*, México, Miguel Ángel Porrúa. (2007)

Capítulos de Obras Colectivas:

- MCCONNELL, BRUE, MACPHERSON. *Economía laboral*; traducción Esther Rabasco (2007)
- CHUNG AND EVANS, *The New Talent Acquisition Frontier: Integrating HR and Diversity Strategy in the Private and Public Sectors and Higher Education*. (Stylus, 2013)
- DOLAN S.L. y otros. *La gestión de los recursos humanos*.(2007)
- JIMÉNEZ y otros. *Gestión del talento y la competitividad*. (Peplematters, 2011)
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R: *Dirección estratégica*. Prentice Hall. Madrid.(2006)
- NAVAS, J; GUERRA L.A. *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Editorial Cívitas. Madrid.
- SASTRE CASTILLO, M.A. Y AGUILAR PASTOR, E.M. *Dirección de Recursos Humanos*. (McGraw-Hill, 2003).

Artículos de Revistas:

- RODRÍGUEZ, G. *Migración y objetivos de desarrollo del milenio*, Revista Interdisciplinar de Movilidades Humanas, año XVI, núm. 31.(2008)
- GIL, D. et al. , *Valoración de los objetivos de desarrollo del milenio mediante la revisión de la literatura científica en 2008*”, Revista Española de Salud Pública, Madrid, vol. 82, núm. 25.(2008, septiembre-octubre)

Cita de publicaciones en Internet

- MAURER, ROY.
 - *4 Trends That Will Shape Recruiting in 2018*. En SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.ORG. Recuperado de:
<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/Pages/Trends-Recruiting-2018-AI-Data-SHRM.aspx>
 - *Be Open to Hiring Imperfect HR Candidates—And Allowing Them to Learn*. En SHRM.ORG. Recuperado de:
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/hiring-hr-candidates-training-shrm.aspx>
 - *Want a Great Brand? Build a Great Culture*. En SHRM.ORG. Recuperado de:
<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/book-blog/pages/want-a-great-brand-build-a-great-culture.aspx>
 - *New Employee Onboarding Guide*. En SHRM.ORG. Recuperado de:
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- WEISBECK, DAVE. *Innovative HR and Why Technology Innovators Can't Survive Without It*. En HUMANRESOURCETODAY.COM. Recuperado de:
<http://www.humanresourcetoday.com/diversity/diversity-and-equality/employer-branding/?open-article-id=5327077&article-title=innovative-hr-and-why-technology-innovators-can-t-survive-without-it&blog-domain=visier.com&blog-title=visier>
- SUTCLIFFE, JOSIE. *5 Ways to Promote More Gender Equity in the Workplace*. En HUMANRESOURCETODAY.COM. Recuperado de:
<http://www.humanresourcetoday.com/diversity/diversity-and-equality/employer-branding/?open-article-id=7080649&article-title=5-ways-to-promote-more-gender-equity-in-the-workplace&blog-domain=visier.com&blog-title=visier>

- HUNT, LAYTON, PRINCE. *Why diversity matters*. En MCKINSEY.COM. Recuperado de:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>

- GUNN, DWYER. *These five tech companies are trying to solve Silicon Valley's diversity problem*.
En GUARDIAN.COM. Recuperado de:
<https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jun/06/silicon-valley-diversity-problem-tech-industry-solutions>

Páginas web de empresas consultadas:

ATOS

<https://atos.net/es/spain/sala-de-prensa>

EUROPE HOTELS GROUP

<http://www.europe-hotels.org/en/villacortes/apartados/pictures>

HOTEL PARADISE PARK

<https://www.hotelparadisepark.com/de/>

NORTHROP GRUMMAN

<http://www.northropgrumman.com/AboutUs/Welcome/default.aspx>

<http://www.northropgrumman.com/CorporateResponsibility/Diversity/Pages/DiversityVisionAndMission.aspx>

HEWLETT PACKARD (HP)

<http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/diversity/index.html>

V. Anexos

CUESTIONARIO GERENCIA

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

En las últimas décadas la globalización está cada vez más presente en muchas facetas de nuestra vida, como la comunicación, el entretenimiento y en concreto el mundo laboral, cambiando la forma de trabajar y las relaciones en la empresa. La crisis de los refugiados, las emigraciones a causa del cambio climático, o la carestía en países como Venezuela son sólo algunos ejemplos.

¿De qué manera tiene todo esto impacto en vuestra organización? ¿Cómo ha cambiado vuestro día a día? ¿Cómo ha afectado la globalización al personal que compone la empresa?

Tipos de diversidad

Generalmente la diversidad funcional es el primer tipo que se conoce, aunque hay otras como el género o la religión. A nosotros nos interesa la diversidad de origen/proveniencia, que resulta a su vez en la diversidad lingüística o cultural.

¿Sabría decirme algún ejemplo de estos tipos de diversidad de su empresa?

Citar algunos datos objetivos de tal personal.

Gestión del talento y diversidad

La cultura de la empresa es el conjunto de formas de actuar, sentir y pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos los que la conocen. Es decir, sus normas, sus valores, sus hábitos. Es, en definitiva, lo que es la empresa.

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto? Es decir, ¿tiene impacto la diversidad en la cultura de su empresa?

Ej: La empresa sigue teniendo una mentalidad o cultura empresarial española, a pesar de haber muchos extranjeros en su plantilla durante décadas.

Ej: Debido a la influencia del colectivo alemán en la empresa, se puede decir que la filosofía de la empresa se ha “alemanizado”

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

¿Podría comentar las políticas de la gestión del talento en su empresa en relación a su plantilla, la cual proviene de distintos lugares?

Ejemplo: Efectos de reclutar, contratar y gestionar a una plantilla diversa.

¿Se implican y/o se marchan de la empresa más o menos que el personal local?

¿Son las entrevistas diferentes o iguales realizadas a un extranjero que un nacional o hispanohablante?

¿Cómo se gestiona la formación para una plantilla diversa? ¿Se tiene en cuenta al empleado extranjero? ¿acuden más los nacionales que los extranjeros?

¿Cómo funciona la burocracia en estos casos? Ej: Contratación de extranjero no comunitario

¿Qué puede comentar acerca del índice de rotación del empleado nacional frente al extranjero?

La innovación en la creación de valor

¿Cómo estas personas diversas aportan valor a la organización? ¿Aportan algo más que el conocimiento de uno o varios idiomas extranjeros?

¿Qué medidas innovadoras son fruto de la diversidad? Relatar algún caso.

Predisposición del empresario hacia la diversidad

Entendemos que la predisposición de cualquier empresa hacia la diversidad tiene que ver con factores que la hacen atractiva y rentable debido a determinados motivos. La literatura sostiene los beneficios de la diversidad y su valor estratégico. Sin embargo, en pocas empresas se puede constatar tal hecho, siendo la diversidad un valor escaso en las organizaciones.

¿Podría comentar el interés de su empresa hacia todo esto? ¿Cómo ha ido evolucionando la misma con el paso del tiempo?

Inclusión de la diversidad en la misión y valores

Cuáles son la visión, misión y valores de su empresa?

¿Qué papel juega la diversidad en ella? ¿Qué cabida tiene? Comente y de un par de ejemplos

Identificación de departamentos y responsables para su implementación

Durante la conversación ha comentado el papel de la diversidad en el funcionamiento de su empresa. Ahora bien, ¿Quién se encarga de todo esto? ¿Podría enumerar las aportaciones de RRHH a la hora de gestionar tal diversidad? ¿Se trata únicamente de una tarea de RRHH? Comente si otro dpto o la gerencia toma partido en este proceso.

Dificultades

Más arriba, en el epígrafe Gestión del talento, se ha hecho referencia a la manera de trabajar en función del factor de la diversidad, preguntando por algunas medidas en favor de la diversidad en relación a la contratación, formación, retención del personal. En todo esto, ¿Cuáles son los principales problemas que surgen de todo esto? Comente casos prácticos/anécdotas.

El mundo dentro de 20 años

En un entorno cada vez más global, (Libre circulación de trabajadores en la UE, crisis de los refugiados, tratado Shengen...) a la par que digitalizado (apps, inteligencia artificial, robótica)... ¿cómo imagina el futuro de la gestión del personal en 20 años? ¿Se consolidará la diversidad como factor clave en el conjunto de la empresa y en la gestión de personas? ¿Tendrá sentido tener un dpto de RRHH en una plantilla parcialmente robotizada, con muchos procesos ya digitalizados? ¿Cómo evolucionará el rol del director de RRHH en la empresa?

Diversidad y *employer branding*

La marca de la empresa es un elemento clave que atrae a candidatos, clientes, inversores y tiene un impacto en la red de contactos empresariales.

Describa su marca de empleador. ¿De qué puede estar orgulloso esta empresa? ¿De qué manera tener un personal diverso resulta atractivo y estratégico?

CUESTIONARIO PARA EL TRABAJADOR

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

En las últimas décadas la globalización está cada vez más presente en muchas facetas de nuestra vida, como la comunicación, el entretenimiento y en concreto el mundo laboral, cambiando la forma de trabajar y las relaciones en la empresa.

¿Cómo le afecta a la hora de buscar empleo? *Ej, describir la movilidad laboral para concretar respuesta*

Tipos de diversidad

Generalmente la diversidad funcional es el primer tipo que se conoce, aunque hay otras como el género o la religión. A nosotros nos interesa la diversidad de origen/proveniencia, que resulta a su vez en la diversidad lingüística o cultural.

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso? Argumentar respuesta

Gestión del talento y diversidad

La cultura de la empresa es el conjunto de formas de actuar, sentir y pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos los que la conocen. Es decir, sus normas, sus valores, sus hábitos. Es, en definitiva, lo que es la empresa.

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto? Es decir, ¿tiene impacto la diversidad en la cultura de su empresa? Descríbala

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

¿Cuáles son las políticas de gestión del talento de su empresa?

¿Cuál es su autopercepción en la estrategia de la empresa y hasta qué punto es usted valorado como trabajador diverso?

¿Cómo perciben lo que los directores exponen? ¿Qué os cuentan?

Predisposición del empresario/creación de valor

Entendemos que la predisposición de cualquier empresa hacia la diversidad tiene que ver con factores que la hacen atractiva y rentable debido a determinados motivos. La literatura sostiene los beneficios de la diversidad y su valor estratégico. Sin embargo, en pocas empresas se puede constatar tal hecho, siendo la diversidad un valor escaso en las organizaciones.

¿percibe ese interés o es por el contrario una limitación? ¿cuál es su experiencia a la hora de pasar procesos de selección?

¿De qué manera trabajadores como usted son un valor añadido para la empresa, frente a un trabajador autóctono? (*comentar la noción de valor añadido previamente*)

¿Se acuerda de alguna anécdota o ejemplo ilustrativo?

Inclusión de la diversidad en la misión y valores

En el caso de que la empresa tenga a la diversidad como valor, preguntar al trabajador la realidad de esta serie de afirmaciones.

¿Sabría decirme cuáles son los valores de la empresa? ¿Forma parte la diversidad de ese conjunto de valores?

Identificación de responsables para su implementación

¿Quién se encarga de todo esto? ¿Cree que RRHH le facilita su integración en la empresa? ¿Podría comentar las políticas de inclusión/integración a favor de la diversidad que han tenido impacto en usted?(reclutamiento, formación, retención) *Contextualizar términos al entrevistado.*

¿Cree que los esfuerzos llevados a cabo hasta el momento son suficientes? ¿Qué recomendaría?
¿Falla algo?

Dificultades

Gestionar un personal diverso puede resultar más complicado debido a muchos factores, desde la tramitación de su visado, hasta su integración en la empresa. ¿Cuáles son los principales problemas que le ocurren? Comente casos prácticos/anécdotas.

A pesar de los intentos por integrar al personal diverso en la empresa, ¿Qué iniciativas resultan ineficaces? Enumere las principales dificultades que encuentra la empresa y usted mismo a la hora de gestionar, integrar y mantener a una plantilla diversa.

¿Cuáles son las dificultades en su día a día en el lugar de trabajo?

Diversidad y *employer branding*

La marca de la empresa es un elemento clave que atrae a candidatos, clientes, inversores y tiene un impacto en la red de contactos empresariales.

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

Entrevistas realizadas: Transcripción

PARADISE PARK

TRABAJADOR 1

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

En las últimas décadas la globalización está cada vez más presente en muchas facetas de nuestra vida, como la comunicación, el entretenimiento y en concreto el mundo laboral, cambiando la forma de trabajar y las relaciones en la empresa.

¿Cómo le afecta a la hora de buscar empleo? *Ej, describir la movilidad laboral para concretar respuesta*

Al inicio es duro, pero con la convicción necesaria se puede uno quedar. Hay que empezar desde abajo, empecé limpiando y ahora soy subgobernanta. Esto existió desde siempre. Los extranjeros siempre nos hemos movido a buscar otra vida y un trabajo.

Tipos de diversidad

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso? Argumentar respuesta

Me considero una trabajadora diversa. En mi departamento hay de todo, Colombia, Argentina... mitad y mitad. Sí, es un equipo diverso.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

Corazón, confianza, conciencia... Busca dejar a los clientes contentos.

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto? Es decir, ¿tiene impacto la diversidad en la cultura de su empresa? Descríbala

¿Cuáles son las políticas del gestión del talento de su empresa?

¿Cuál es su autopercepción en la estrategia de la empresa y hasta qué punto es usted valorado como trabajador diverso?

¿Cómo perciben lo que los directores exponen? ¿Qué os cuentan?

Hay muchos cursos de inglés, alemán... también tenemos... no solo para los extranjeros, sino para todo el mundo. Por ejemplo, también hay excursiones cada dos o tres semanas para juntarnos y conocernos más. Después también es un beneficio muy grande para la salud y belleza... si abonas una parte para los tratamientos de belleza, el hotel paga la otra. También hay deporte a primera hora de la mañana. Muchas compañeras mías vienen de otros hoteles y quieren quedarse.

No, los directores no nos dicen nada a los extranjeros. Somos todos iguales, no hay diferencias. Mejor así.

Los extranjeros van más a los cursos de formación. Yo pienso que los de aquí van menos porque cuando terminan de trabajar van a su finca. Tenemos más ganas de moverse y aprender.

Predisposición del empresario/creación de valor

¿percibe ese interés o es por el contrario una limitación? ¿cuál es su experiencia a la hora de pasar procesos de selección?

¿De qué manera trabajadores como usted son un valor añadido para la empresa, frente a un trabajador autóctono? (*comentar la noción de valor añadido previamente*)

¿Se acuerda de alguna anécdota o ejemplo ilustrativo?

En mi caso resta, porque soy rumana. Hace 18 años salió toda la gente mala de Rumanía, y estamos etiquetados. Cuando llegué conocí a muchos de ellos, con drogas y eso...Pero, después de que te conoce la gente, no te dejan más. En el hotel somos unos seis rumanos, y son fijos. Tenemos en recepción, y en varios departamentos. Yo me defiendo en inglés, francés, ruso y ein bisschen Deutsch...Lo aprendí sola. A la hora de contratarte eso ayuda, el empresario lo ve como algo interesante.

Inclusión de la diversidad en la misión y valores

En el caso de que la empresa tenga a la diversidad como valor, preguntar al trabajador la realidad de esta serie de afirmaciones.

¿Sabría decirme cuáles son los valores de la empresa? ¿Forma parte la diversidad de ese conjunto de valores?

Tener un personal lleno de extranjeros no juega ningún papel. Porque es una isla, por eso hay muchos extranjeros y mucho trabajo, porque no hay tanto Canario, digo yo. Si tienes ganas de trabajar, todo es igual.

Identificación de departamentos y responsables para su implementación

¿Quién se encarga de todo esto? ¿Cree que RRHH le facilita su integración en la empresa? ¿Podría comentar las políticas de inclusión/integración a favor de la diversidad que han tenido impacto en usted?(reclutamiento, formación, retención) *Contextualizar términos al entrevistado.*

¿Cree que los esfuerzos llevados a cabo hasta el momento son suficientes? ¿Qué recomendaría? ¿Falla algo?

Dificultades

Gestionar un personal diverso puede resultar más complicado debido a muchos factores, desde la tramitación de su visado, hasta su integración en la empresa. ¿Cuáles son los principales problemas que le ocurren? Comente casos prácticos/anécdotas.

¿Cuáles son los dificultades en su día a día en el lugar de trabajo?

No, no, no hay problemas. Me saqué el NIE y me contrataron. En la UE no hay problemas de ese tipo ya. A la empresa tampoco le costó trabajo.

Como ya te dije, no hay políticas de gestión de una plantilla diversa.

Bueno, dificultades hay, pero no hay problemas. A veces hay roces entre compañeras de varios departamentos, a veces los grupos de la misma nacionalidad se juntan entre ellos, pero nada especial.

Diversidad y employer branding

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

Lo que vende la empresa es diversión, sonrisas...

Sí, salimos en fotos y salimos todos. Antes había más racismo, y ahora estamos más concienciados y aceptamos de otra forma la llegada de extranjeros. Ahora salimos todos mezclados. Mi caso no es

representativo, soy una trabajadora más.

PARADISE PARK

Trabajador 2

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

En las últimas décadas la globalización está cada vez más presente en muchas facetas de nuestra vida, como la comunicación, el entretenimiento y en concreto el mundo laboral, cambiando la forma de trabajar y las relaciones en la empresa.

¿Cómo le afecta a la hora de buscar empleo? *Ej, describir la movilidad laboral para concretar respuesta*

No, no. Aquí hay una diferencia entre el que viene de Europa y el que viene de fuera. Como italiano no me costó esfuerzo integrarme a la vida de Tenerife. No me considero un emigrante ni nada parecido. Italia y España se parecen mucho

Tipos de diversidad

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso? Argumentar respuesta

Si, en hostelería los clientes son extranjeros, por tanto, el entorno es muy diverso, somos muchas nacionalidades y ese el espíritu de la empresa.

Gestión del talento y diversidad

La cultura de la empresa es el conjunto de formas de actuar, sentir y pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos los que la conocen. Es decir, sus normas, sus valores, sus hábitos. Es, en definitiva, lo que es la empresa.

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto? Es decir, ¿tiene impacto la diversidad en la cultura de su empresa? Descríbala

Trabajo aquí desde hace un año. Aquí hay un proyecto empresarial en continua evolución. La diferencia de este hotel con los otros es el trato. Realmente hay una cultura única. Pretende llevar a cabo todo su potencial. La diversidad aquí es una fuerza. Ya la jerarquía no funciona. Es un hotel único. Hay la posibilidad de contar con todas las nacionalidades que forman parte del team. Hay un estándar a seguir. La pirámide está invertida aquí.

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

¿Cuáles son las políticas del gestión del talento de su empresa?

¿Cuál es su autopercepción en la estrategia de la empresa y hasta qué punto es usted valorado como trabajador diverso?

¿Cómo perciben lo que los directores exponen? ¿Qué os cuentan?

El rol de RRHH en la gestión del talento es una parte importante. Tenemos un procedimiento para

seguir cada mes, un registro de formación continua, de anotar todo aquello que cualquier miembro hace y sugiere ideas. Esto tiene un rol muy importante. Aquí se impulsa para que haga voluntad de parte de cada uno para “andare avanti” y evolucionar. Esto es lo importante. Cuanto más se potencia el team, más éxito habrá. Y todas las nacionalidades comparten esta actitud.

Tenemos toda una serie de actividades para los empleados que crean un espíritu de disfrute del lugar de trabajo y hacia los compañeros. Se da un interés para eso. Por eso nuestro “fun lifestyle”. Esta es la base de nuestro producto. Vivir positivo. Estas actividades crean el espíritu de equipo. De ahí las clases de baile, cursos de idiomas, excursiones...esto crea una chispa, unas ganas de venir a trabajar, de aprender. Y esta gana se transmite a los clientes. Se estimula la resolución de problemas de parte de los trabajadores, se registra las iniciativas de los trabajadores. Se tiene un seguimiento para todos, desde abajo hasta arriba. Habrá una revisión semestral pronto. Si uno es positivo, es más propenso a mejorar. Se trata de tocar el punto humano de las personas. Esta es la cultura y las políticas de la empresa por parte de RRHH. Por otra parte, la diversidad está en que cualquier puede aportar cualquier cosa. A más modos de pensar, idiomas, culturas, crea un terreno muy fértil, porque la diversidad es una fuerza. En el momento en que te basas en las personas, estos se preocuparán por el cliente. Así, uno tiene la posibilidad de tomar decisiones correctas. Con los compañeros se tiene puntos de vista diferentes, y eso da una creatividad para elegir adecuadamente.

Predisposición del empresario/creación de valor

¿percibe ese interés o es por el contrario una limitación? ¿cuál es su experiencia a la hora de pasar procesos de selección?

¿De qué manera trabajadores como usted son un valor añadido para la empresa, frente a un trabajador autóctono? *(comentar la noción de valor añadido previamente)*

¿Se acuerda de alguna anécdota o ejemplo ilustrativo?

Sí es positivo, porque valoran algo que nosotros tenemos. Nuestra iniciativa, nuestro carácter extrovertido. Pero depende mucho de cómo sea cada uno. A la empresa le viene bien que un italiano coga un micrófono, y que uno del este lleve a cabo actos más formales porque lo hace mejor, se siente más cómodo.

Inclusión de la diversidad en la misión y valores

En el caso de que la empresa tenga a la diversidad como valor, preguntar al trabajador la realidad de esta serie de afirmaciones.

¿Sabría decirme cuáles son los valores de la empresa? ¿Forma parte la diversidad de ese conjunto de valores?

Identificación de departamentos y responsables para su implementación

¿Quién se encarga de todo esto? ¿Cree que RRHH le facilita su integración en la empresa? ¿Podría comentar las políticas de inclusión/integración a favor de la diversidad que han tenido impacto en usted?(reclutamiento, formación, retención) *Contextualizar términos al entrevistado.*

¿Cree que los esfuerzos llevados a cabo hasta el momento son suficientes? ¿Qué recomendaría? ¿Falla algo?

Bueno, no creo que necesitemos una gran adaptación en la empresa. Muchos de nosotros llevamos muchos años aquí, hemos trabajado en otras empresas y sabemos cómo funciona el país y cómo se trabaja. Entonces no hay políticas de RRHH para nosotros. Si encajamos, seremos como los demás.

Dificultades

Gestionar un personal diverso puede resultar más complicado debido a muchos factores, desde la tramitación de su visado, hasta su integración en la empresa. ¿Cuáles son los principales problemas que le ocurren? Comente casos prácticos/anécdotas.

A pesar de los intentos por integrar al personal diverso en la empresa, ¿Qué iniciativas resultan ineficaces? Enumere las principales dificultades que encuentra la empresa y usted mismo a la hora de gestionar, integrar y mantener a una plantilla diversa.

¿Cuáles son las dificultades en su día a día en el lugar de trabajo?

Como te dije al principio (se refiere a la primera pregunta), los europeos, quitando los del este, nos integramos sin problemas al país de acogida. Que yo sepa no hay problemas con nuestros trabajadores a la hora de integrarse, por lo que la empresa no parece tener dificultades para integrarlos. No creo que haga falta.

Diversidad y employer branding

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

La imagen de la empresa es una imagen actual, el lema es el del "lifestyle". La positividad, la creatividad, el espíritu de equipo, todo ello en continua evolución. "We love people". Y todos los trabajadores, extranjeros o nacionales, formamos parte de ese espíritu. Nuestro día a día es ese, y eso llega al cliente en cada ocasión.

PARADISE PARK

RESPONSABLE DE RRHH

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

¿De qué manera tiene todo esto impacto en vuestra organización? ¿Cómo ha cambiado vuestro día a día? ¿Cómo ha afectado la globalización al personal que compone la empresa?

Bueno, en primer lugar nosotros no somos una empresa de diversidad. Contratamos a los trabajadores en función de cómo sean, su actitud, competencias. No diría que la movilidad laboral tenga un gran impacto. Es verdad que hay muchos extranjeros en Tenerife, pero estamos acostumbrados.

Yo creo que estás mirando un sector que es el del turismo. Y la gente sabe que si hay turismo, hay trabajo. Si hay trabajo, hay movilidad. Viene a esta zona de la isla buscando trabajo. También dicen que en estas islas es una zona de tránsito, y por eso hay muchas nacionalidades porque vienen en barco. Eso se dice de toda la vida.

1.1. Tipos de diversidad

¿Sabría decirme algún ejemplo de estos tipos de diversidad de su empresa?

Citar algunos datos objetivos de tal personal.

Mira, no se decirte un tanto por ciento, pero diría que una parte es de población española, de latinoamérica, y de europa, como italia, rumanía, bulgaria, y africanos.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

We love people. Así se resume nuestra cultura. Amamos al cliente interno y externo. Para nosotros las personas son con su corazón, carácter. Y que todos sumen.

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto? Es decir, ¿tiene impacto la diversidad en la cultura de su empresa?

Nosotros nos quedamos con lo mejor. La diversidad engloba a un número de personas con diferentes nacionalidades. Para mí todas estas personas suman a nuestra cultura. Si el guiri ha entrado en nuestra empresa, es porque ese guiri tiene los valores de nuestra empresa.

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

¿podría comentar las políticas de la gestión del talento en su empresa en relación a su plantilla, la cual proviene de distintos lugares?

Ejemplo: Efectos de reclutar, contratar y gestionar a una plantilla diversa.

¿Se implican y/o se marchan de la empresa más o menos que el personal local?

¿Son las entrevistas diferentes o iguales realizadas a un extranjero que un nacional o hispanohablante?

Nosotros ya lo miramos desde la selección. Nosotros somos como un puzzle, y buscamos que ese candidato encaje en ese puzzle, tanto para que la persona sea feliz, como para que la empresa funcione. Si no es feliz, y lo puede intentar, pero acabará yéndose. Cada persona se muestra tal y como es en una entrevista, pero en la entrevista hablamos español. Si no sabe español, desgraciadamente no podrá trabajar aquí. Aquí siempre se hablará español, y no podrá ser feliz ni él ni nosotros. Otra cosa es que le ayudemos si tiene un nivel básico, pero si quiere le podremos ayudar, si de verdad quiere, claro, eso si trabaja en recepción, pero lo tienen difícil. A los meses se acaban yendo. Primero actitud de aprender español y adaptarte a esta familia. Ante todo, es una persona con una actitud.

¿Cómo se gestiona la formación para una plantilla diversa? ¿Se tiene en cuenta al empleado extranjero? ¿acuden más los nacionales que los extranjeros?

Hay puestos que ya vienen con una formación. Pero teniendo la actitud, nosotros te enseñamos. Hay un comité formado por un personal de todos los dptos, y tratan cuestiones de RSC. Por otro lado, creemos importante la formación. Tenemos una profesora de idiomas incluida en nuestra plantilla, de inglés y alemán. Los que van no tiene que ver con la diversidad, sino con la actitud. Algunos llevan 20 años aquí y no ven necesario aprender otro idioma. Ahí está RRHH para motivar.

¿Cómo funciona la burocracia en estos casos? Ej: Contratación de extranjero no comunitario

Ningún problema. Ya todo eso está sistematizado.

¿Qué puede comentar acerca del índice de rotación del empleado nacional frente al extranjero?

No se tiene ese dato, pero no diría que eso influya.

La innovación en la creación de valor

¿Cómo estas personas diversas aportan valor a la organización? ¿Aportan algo más que el conocimiento de uno o varios idiomas extranjeros?

¿Qué medidas innovadoras son fruto de la diversidad? Relatar algún caso.

Alberto nos dará lo mejor de Italia, ella de Rumanía, el otro de Cuba, y nosotros nos quedamos con lo mejor de cada ser humano. Pero la actitud la deben tener todos.

Predisposición del empresario hacia la diversidad

¿Podría comentar el interés de su empresa hacia todo esto? ¿Cómo ha ido evolucionando la misma con el paso del tiempo?

Respondido al inicio.

1.1. Inclusión de la diversidad en la misión y valores

Cuáles son la visión, misión y valores de su empresa?

¿Qué papel juega la diversidad en ella? ¿Qué cabida tiene? Comente y de un par de ejemplos

En esta empresa se introdujo el coach hace once años. Desde ese momento somos de los pocos que hacemos evaluaciones de valores, planes de acciones de mejora continua de todos los empleados, y por eso tenemos excelentes resultados de cuestiones de satisfacción laboral todos los meses. Todos los meses cuatro preguntas. Ésta es la misión de nuestra empresa. De RRHH, de cada jefe de departamento, de dirección.

Dificultades

Más arriba, en el epígrafe Gestión del talento, se ha hecho referencia a la manera de trabajar en función del factor de la diversidad, preguntando por algunas medidas en favor de la diversidad en relación a la contratación, formación, retención del personal. En todo esto, ¿Cuáles son los principales problemas que surgen de todo esto? Comente casos prácticos/anécdotas.

No se preguntó. No pareció pertinente.

Diversidad y employer branding

Describe su marca de empleador. ¿De qué puede estar orgulloso esta empresa? ¿De qué manera tener un personal diverso resulta atractivo y estratégico?

Cuando recojo un currículum me dicen que quieren trabajar aquí porque la gente dice que se trabaja muy bien. No se si eso es employer branding pero eso es lo que recibimos. Que un desconocido al entregar el cv te diga eso, es buena señal.

El mundo dentro de 20 años

En un entorno cada vez más global, (Libre circulación de trabajadores en la UE, crisis de los refugiados, tratado Shengen...) a la par que digitalizado (apps, inteligencia artificial, robótica)... ¿cómo imagina el futuro de la gestión del personal en 20 años? ¿Se consolidará la diversidad como factor clave en el conjunto de la empresa y en la gestión de personas? ¿Tendrá sentido tener un dpto de RRHH en una plantilla parcialmente robotizada, con muchos procesos ya digitalizados? ¿Cómo evolucionará el rol del director de RRHH en la empresa?

¿En este hotel o fuera?

¿La máquina te va a sonreír? El cliente ve al chico de mantenimiento y le soluciona los problemas. Si este hotel pertenece a la misma propiedad, no se adonde irá, pero tendrá un mismo punto, un mismo principio, irá bien.

¿Se enamorarán dos robots? Es una metáfora. No nos podemos enamorar de un robot, pero sí del personal. Si te sientes valorado, sonreído, reconocido. Humanidad, cercanía, sencillez.

ATOS

TRABAJADORES 1y2 (entrevista conjunta)

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

¿Cómo le afecta a la hora de buscar empleo? Ej, describir la movilidad laboral para concretar respuesta

1: Sí afecta, claro. Yo busqué trabajo para Tenerife desde Alemania y no sabía bien qué iba a encontrar. Cuando llegué aquí no conocía el idioma y el inglés no era muy útil a la hora de poder comunicarse.

2: Aquí hay una cultura muy diferente a la de Suecia. Pero no tuve problemas en encontrar trabajo, más bien, me llamaron estando en casa. Buscaban a gente con el idioma sueco y al poco tiempo me vine a probar suerte aquí.

Tipos de diversidad

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso? Argumentar respuesta

1. Sí, bueno, esto es como una embajada. Hay gente de muchos países. Y yo también soy “guiiri”, así que sí considero que aquí haya ese tipo de diversidad a la que te refieres.

2. Bueno, yo no. Hablo un idioma extranjero, pero nada más. No creo que sea muy diferente a los demás.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto? Es decir, ¿tiene impacto la diversidad en la cultura de su empresa? Descríbala

1 y 2: No sabemos muy bien cuál es la cultura de este sitio. Tenemos nuestro jefe de equipo, el cual es tranquilo, pero más allá de nuestros compañeros y nuestro jefe, de nuestro trabajo, no hay mucho que contar.

¿Cuáles son las políticas de gestión del talento de su empresa?

¿Cuál es su autopercepción en la estrategia de la empresa y hasta qué punto es usted valorado como trabajador diverso?

1 y 2: hmm...los teleoperadores tienen una formación en informática al principio. Si haces progreso en tu trabajo, puedes ascender. No es difícil. Pero una vez llegas a un nivel medio, no hay mucho que poder hacer. Pero no importa de donde seas. Lo que importa es conocer el funcionamiento de los programas, del sistema de tu trabajo. No, la diversidad no juega ningún papel.

Predisposición del empresario/creación de valor

¿percibe ese interés o es por el contrario una limitación? ¿cuál es su experiencia a la hora de pasar procesos de selección?

¿De qué manera trabajadores como usted son un valor añadido para la empresa, frente a un trabajador autóctono? (comentar la noción de valor añadido previamente)

¿Se acuerda de alguna anécdota o ejemplo ilustrativo?

1. Sí, yo creo que hay interés. Nos preguntan sobre nuestros países, cultura...todo de manera informal. Pero eso no afecta a nuestra manera de trabajar, eso es ya otra cosa.

2: Si hay mucho interés. Como te dije me llamaron estando en Suecia porque buscaban a un teleoperador con el idioma y aquí había muy pocos. Pero solo por los idiomas.

Inclusión de la diversidad en la misión y valores

¿Sabría decirme cuáles son los valores de la empresa? ¿Forma parte la diversidad de ese conjunto de valores?

Ya respondida

Identificación de responsables para su implementación

¿Quién se encarga de todo esto? ¿Cree que RRHH le facilita su integración en la empresa? ¿Podría comentar las políticas de inclusión/integración a favor de la diversidad que han tenido impacto en usted?

1y2: No hemos oído nada de eso. Es verdad que la gente se junta por nacionalidades o equipos de trabajo, y que no hay actividades para integrarlos. Es un "do-it-by-yourself". Algunos nos intercambiamos los números de tño y quedamos para jugar al fútbol, etc. Pero de la empresa no sale nada.

Dificultades

Gestionar un personal diverso puede resultar más complicado debido a muchos factores, desde la tramitación de su visado, hasta su integración en la empresa. ¿Cuáles son los principales problemas que le ocurren? ¿Cuáles son las dificultades en su día a día en el lugar de trabajo?

ly2: El mayor problema es la rotación. Muchos se van tras varios meses, pero por el volumen de trabajo, el estrés. El visado no es un problema, somos europeos. El problema es la mala comunicación a veces entre compañeros o con el jefe.

Diversidad y employer branding

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

La marca de esta empresa tiene mucho que ver con la innovación, la tecnología, como por ejemplo, colaborar con la organización de los Juegos Olímpicos. Para ello necesitan una plantilla con muchos idiomas. Ahora bien, nosotros no salimos por ningún lado. Es la empresa, los de arriba, suponemos, los que se llevan el mérito. Nosotros solo hacemos nuestro trabajo.

ATOS. TRABAJADOR 3

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

¿Cómo le afecta a la hora de buscar empleo? *Ej, describir la movilidad laboral para concretar respuesta*

no preguntada. Ese trabajador es de Tenerife

Tipos de diversidad

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso? Argumentar respuesta

Llevo seis años en Atos, una empresa francesa. Atos tiene muchas nacionalidades porque el curro lo requiere, no por otra cosa. En Reino Unido solo trabajan ingleses. Aquí sin embargo es diferente. Pero por los idiomas. Somos números. Así de claro.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto? Es

decir, ¿tiene impacto la diversidad en la cultura de su empresa? Descríbala

Uno sabe a lo que va. Te tienen reventado, es una realidad. Se tensa la cuerda y a veces muchos se van y se rompen la relación laboral. Te pagan menos de lo que se debería. Y de diversidad ni hablemos.

¿Cuáles son las políticas de gestión del talento de su empresa?

Tenemos varios portales, gratis y de pago, donde puedes solicitar la formación que quieras. Hay desde cursos de idiomas hasta todo del mundo de informática.

En mi equipo somos 10 personas. De Tenerife somos 2. El resto son Venezolanos, Portugueses, Brasileños, etc...hablamos en español. Pero dentro del centro te puedes encontrar cualquier tipo de persona. Aunque se hablan en inglés. Hablo con polacos, franceses, y siempre en ese idioma. Yo personalmente hago muy pocos cursos. No tengo tiempo para hacerlos. En horario de oficina es casi imposible hacer cursos. Pero se de un compañero de Venezuela que hace turnos de noche y llevará 20 cursos. Más que de la nacionalidad, depende de la motivación y ambición de cada uno. Te puedo hablar de mi equipo. No tengo contacto con compañeros fuera de mi equipo. Por otra parte, hay evaluaciones semestrales sobre nuestros objetivos y de vez en cuando hay encuestas de satisfacción laboral. Rara vez, si eso. Por otra parte, RRHH no hace actividades para integrar a los empleados. Sale de ellos, pero no de la empresa. Hay gente que cumple su horario. De 6 a 14h y no lo ves más. La empresa no hace jueguitos para hacer piña. Eso se ve en la cena de empresa. Cada uno va con su grupito. Va por idioma.

Predisposición del empresario/creación de valor/Inclusión de la diversidad en la misión y valores

¿De qué manera los trabajadores diversos son un valor añadido para la empresa, frente a un trabajador autóctono?

Pero de diversidad en todo esto no lo he oído en mi vida. Es algo individual y en función del puesto. Creo que esa conciencia no existe. Son más utilitarios, por decirlo así. Más prácticos. Van a los que van. Como digo, somos números. Los managers no tienen empatía hacia el empleado. Pero si es interesante compartir momentos con compañeros. Basta sentarse a comer con compañeros de otros sitios. Ves de todo. Ya depende de lo abierto que sea uno. Y como eso se proyecta a la hora de solucionar problemas.

Dificultades

Gestionar un personal diverso puede resultar más complicado debido a muchos factores, desde la tramitación de su visado, hasta su integración en la empresa. ¿Cuáles son los principales problemas que le ocurren? Comente casos prácticos/anécdotas.

Diversidad y employer branding

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

Comienza a reírse.

¿La imagen de Atos? En Atos puedes encontrar de todo. Es como un zoológico. Hay todo tipo de personas. Hay mucho bohemio ahí dentro, vamos a decirlo así. Hay personajes de todo tipo. Pero ese hippie es la persona más válida para Atos porque habla sueco y danés. Pero si el tipo está medio botado y le ofrecen un sueldo de broma lo coge.

Atos proyecta, como todas las empresas, venden que dan buenos soportes, contratos, servicios al cliente, es lo que tienen que vender, claro. Atos vende una oferta bastante atractiva. Poder ascender, ir a otros países, pero la realidad es más difícil de lo que lo pintan. Atos provee de infraestructuras a los Juegos Olímpicos, eso suena muy bonito, pero tiene su trastienda. Pero esos elementos la hacen atractiva para quien busca empleo y los clientes. Ahora bien, para el empleado extranjero...esa imagen, sinceramente, nunca la he visto. No soy consciente. Pero te podría decir que el 50% de los extranjeros que viven en SC trabajan en Atos. Eso ya te dice algo.

GRUPO HOTELERO EUROPE GROUP

TRABAJADOR 1

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

¿Cómo le afecta a la hora de buscar empleo? *Ej, describir la movilidad laboral para concretar respuesta*

Depende de la capacidad de cada trabajador. No importa la nacionalidad si la persona es capaz, si tiene una capacitación alta. Una persona fuerte en su trabajo no tiene problema en adaptarse.

Tipos de diversidad

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso?

En la cocina está viviendo una globalización en los últimos 20 años. Dentro de una cocina, uno no ve una diferencia entre trabajar aquí, en Inglaterra, Argentina. En nuestro oficio esto está muy conectado.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte? ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto?

La pregunta es muy amplia. Cada empresa tiene sus sectores: cocina, sala, recepción. La cocina se ha caracterizado por ser un oficio diferente al resto, especialmente cuando el cabeza, yo, es inmigrante. El equipo está formado por gente fuera de Tenerife, apoyamos un mercado global, se habla aquí un solo lenguaje. El lenguaje de la cocina estudia la cocina francesa, es un lenguaje único, y ahora España y su técnica está de moda. Todos en este mundo conocemos y manejamos el lenguaje francés. Es nuestra cultura.

¿Cuáles son las políticas de gestión del talento de su empresa?

Nosotros en el tema del talento no somos muy creyentes, somos creyentes en el trabajo. Si una persona tiene ganas de trabajar, a ese lo cuidamos. Si no tiene talento, pero una actitud super poderosa, a ese lo quiero. Quien más trabajo y lectura tiene, más capacidad tendrá. Es un tema de tiempo, como Messi, Nadal. Es una cuestión de horas de gimnasio. E igual en la cocina. RRHH no propone actividades de formación para la cocina, porque la cocina es y ha sido siempre un mundo aparte. Necesitamos las herramientas adecuadas, pero nada más. Por otra parte, sí proponen desde un taller, información para la gente, pero nosotros tratamos de crear nuestro mundo interno.

Predisposición del empresario/creación de valor

¿De qué manera trabajadores como usted son un valor añadido para la empresa, frente a un trabajador autóctono?

Te respondo como cocinero, para mí es importante conocer diferentes nacionalidades. Marruecos, Nigeria, Costa de Marfil tienen otra política de gastronomía. Eso nos ayuda mucho, porque esto de globalizar las culturas está muy bien, nos ayuda.

Inclusión de la diversidad en la misión y valores

¿Sabría decirme cuáles son los valores de la empresa? ¿Forma parte la diversidad de ese conjunto de valores?

El trabajo, el esfuerzo, el valor. Una recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa. Esos son nuestros valores, para todos.

Dificultades

¿Cuáles son los principales problemas que le ocurren? ¿Cuáles son las dificultades en su día a día en el lugar de trabajo?

Nuestro núcleo es de gente Canaria. Somos 19, y españoles habrá un 40%, los demás son de Asia y Europa. No tenemos rusos, polacos, suizos, a ellos les cuesta muchísimo integrarse. Es complicado, porque es un grupo cerrado, pero el emigrante sabe que tiene que venir a conectar. Si la persona no logra saltar la barrera, ahí hay un problema. Depende del tipo de inmigrante. Hay gente que no es capaz de abrirse, de llegar a conocer otras culturas, otras maneras de ver la vida que sean distintas a la suya, a lo que han conocido. Nosotros tratamos de comunicar y acercar a la unión de grupo, pero no es sencillo, te vuelvo a repetir, es una cuestión personal.

Diversidad y employer branding

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

En gastronomía se vende rigor, conocimiento, cultura. Se busca el máximo nivel, excelencia.

EUROPE GROUP HOTEL

TRABAJADOR 2

CUESTIONARIO PARA EL TRABAJADOR

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

Al principio no era fácil trabajar. Por entonces no tenía la cabeza para trabajar. Quería estudiar pero me tuve que venir aquí, y mi padre murió y tuve que trabajar para ayudar en casa. Aquí llevo

11 años y tengo 29. Mi tío me encontró trabajo en la construcción. Luego en una finca, luego empecé aquí

Tipos de diversidad

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso? Argumentar respuesta

Sí, porque hay mucha gente extranjera. Siempre nos gusta estar cerca de compañeros extranjeros, para encajar, conectar con ellos. Aquí hay eso.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto?

Aquí las normas de la empresa son claras y aquí se cumplen. Eso ayuda a trabajar aquí. Formalidad y profesionalidad serían los valores de nuestro equipo.

¿Cuáles son las políticas de gestión del talento de su empresa?

¿Cuál es su autopercepción en la estrategia de la empresa y hasta qué punto es usted valorado como trabajador diverso?

¿Qué te puedo decir? Te puedo decir la cocina. Entra mucha gente sin experiencia. Apoyando, mirando el trabajo que lleva...sería una formación práctica.

Pero cursos, excursiones, de eso no hay.

Predisposición del empresario/creación de valor

¿percibe ese interés o es por el contrario una limitación? ¿cuál es su experiencia a la hora de pasar procesos de selección?

¿De qué manera trabajadores como usted son un valor añadido para la empresa, frente a un trabajador autóctono? (comentar la noción de valor añadido previamente)

¿Se acuerda de alguna anécdota o ejemplo ilustrativo?

Creo que es un valor. Date cuenta que aquí todos son de fuera. Aprendemos unos de otros. Los directores si son conscientes de este ambiente diverso. Ellos comen con nosotros, ven como trabajamos y nos relacionamos.

Dificultades

A pesar de los intentos por integrar al personal diverso en la empresa, ¿Qué iniciativas resultan

ineficaces? Enumere las principales dificultades que encuentra la empresa y usted mismo a la hora de gestionar, integrar y mantener a una plantilla diversa.

¿Cuáles son las dificultades en su día a día en el lugar de trabajo?

A veces nos cuesta entendernos, por lo que el idioma es a veces una barrera. O su cultura, su manera de entender las cosas. Pero más allá de eso, no especialmente. Aunque en todos lados hay problemas.

Diversidad y employer branding

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

Aquí hay un buen trato hacia el cliente, y lo mismo pasa en la cocina. Queremos que nuestro trabajo dentro se proyecte hacia afuera, hacia el cliente. Ésta es nuestra imagen. Y la diversidad juega un papel en todo esto. En la foto del equipo salimos todos, y se aprovecha. En Semana Santa vendíamos pescado, y todos salimos junto al atún, esta foto se publicó en el menú. Así que esa es nuestra imagen. Aunque estas cosas son para los jefes, no se cómo funciona eso.

EUROPE GROUP HOTEL.

TRABAJADOR 3

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

¿Cómo le afecta a la hora de buscar empleo? *Ej, describir la movilidad laboral para concretar respuesta*

Soy de Tenerife, pero mi madre es italiana, y mi padre alemán. Y parte de mi familia viene de Canadá. Entonces algo de extranjero tengo, he oído muchas historias. Mi madre dice que no es fácil para un italiano encontrar trabajo. Aquí los italianos contratan a los suyos y así con cada nacionalidad. Hay un cierto pique en esto. Por otra parte, siempre se ha contratado a los Canarios para trabajos básicos y para los trabajos cualificados contrataban a los de fuera. Eso ya poco a poco va cambiando.

Tipos de diversidad

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso? Argumentar respuesta

Me considero diverso y también creo formar parte de un entorno diverso. Hay tanta gente extranjera en la hostelería que esto es una torre de babel. Este sector está globalizado. El equipo es

extranjero por fuerza.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto?

Depende de qué hotel estemos hablando. Uno es más familiar y el otro más exquisito. Y eso se nota a la hora del trato con el trabajador. En uno es más informal y cercano, en el otro la profesionalidad y la seriedad se notan más. Aunque en general se trata de un negocio familiar, y esos valores son los que imperan en general.

¿Cuáles son las políticas de gestión del talento de su empresa?

¿Cuál es su autopercepción en la estrategia de la empresa y hasta qué punto es usted valorado como trabajador diverso?

Bueno, depende mucho del departamento que hablemos. Cada departamento es un mundo, aunque he estado en todos los departamentos. Cada x tiempo hay una serie de acciones encaminadas a mejorar la gestión de procesos en y entre los departamentos. Pero si te refieres a actividades para integrar, de eso en todo caso lo hay en el otro hotel, el Park Club. Se respira un ambiente de diversión. En el Villa Cortés se trabaja duro y poco más. Es un poco más formal. Todos formamos parte de esto, de estos valores, sea de donde seas.

Predisposición del empresario/creación de valor

¿De qué manera trabajadores como usted son un valor añadido para la empresa, frente a un trabajador autóctono? (comentar la noción de valor añadido previamente)

Bueno, como te dije, en la hostelería la diversidad es una realidad impuesta. Necesitamos gente extranjera para tratar con el cliente extranjero. Eso se ve a la hora de contratar a un ruso, que cuesta encontrarlos. Nos peleamos por fichar a uno. Entonces se ve que el candidato tiene valor. Pero por sus idiomas, no por otra cosa a priori.

Identificación de responsables para su implementación

¿Quién se encarga de todo esto? ¿Cree que RRHH le facilita su integración en la empresa? ¿Podría comentar las políticas de inclusión/integración a favor de la diversidad que han tenido impacto en usted?(reclutamiento, formación, retención) *Contextualizar términos al entrevistado.*

Bueno, si hay integración del extranjero en la empresa, eso depende del jefe de equipo, de cada departamento. Ellos gestionan sus trabajadores, ellos contratan, ellos forman...Cada departamento

es un mundo aparte. Pero creo que depende de la actitud. El inmigrante que tenga una buena actitud encaja. Es cuestión de querer, sobre todo.

Dificultades

A pesar de los intentos por integrar al personal diverso en la empresa, ¿Qué iniciativas resultan ineficaces? Enumere las principales dificultades que encuentra la empresa y usted mismo a la hora de gestionar, integrar y mantener a una plantilla diversa.

¿Cuáles son las dificultades en su día a día en el lugar de trabajo?

Bueno, hay algunos que no encajan, que no quieren adaptarse o que tras el periodo de prueba se nota que no están muy preparados.

Diversidad y employer branding

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

Los valores del grupo son en general los valores de la familia y la excelencia y el trabajo duro. Eso lo proyectamos a través de la experiencia con el cliente. Pero esta empresa no está muy al día con las tecnologías. Aún nos queda en eso. Es más a la antigua.

EUROPE GROUP HOTEL

TRABAJADOR 4

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

¿Cómo le afecta a la hora de buscar empleo?

Yo soy Suiza. Yo sabía desde pequeña que no quería trabajar en Suiza, sino ver el mundo, por eso estudié en Lausanne. Aquí hice varias prácticas, al igual que en Irlanda y otros sitios, pero me quedé en Tenerife, y llevo 7 años. Pero es fácil si eres suiza, no necesitas papeles, pero si fue duro psicológicamente al principio. Aunque yo ya iba mentalizada para moverme.

Tipos de diversidad

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso? Argumentar respuesta

En hostelería sí o sí hay clientes de todo el mundo, hay de todo, y lo mismo como empleados. En Tenerife sur está el turismo y el trabajo. En este hotel hay muchísimas nacionalidades.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto?

Bueno, está relacionado con lo que te decía anteriormente. Al ser un hotel, la cultura de la empresa tiene que estar influida por el hecho de tener tantos extranjeros, de ser una plantilla globalizada. Pero es una empresa familiar, ante todo.

¿Cuáles son las políticas de gestión del talento de su empresa?

¿Cuál es su autopercepción en la estrategia de la empresa y hasta qué punto es usted valorado como trabajador diverso?

Aquí tenemos formación online o cursos. Tenemos un catálogo. En marketing, pues habría diseño o protección de datos. Somos dos en marketing, más un becario. Yo soy la jefa y la formación se organiza en el departamento. RRHH se dedica a otras cosas. Cada departamento se organiza de una determinada manera. Pero yo formo a la becaria en marketing. En cuanto a idiomas, existen cursos. Pero se podría decir que yo le enseño la base de lo que necesita. Independientemente del idioma, el becario está aquí para ayudarnos. Además, aquí podemos hablar español, inglés, francés o alemán sin problema.

Predisposición del empresario/creación de valor/Inclusión de la diversidad en la misión y valores

Pues depende de quién venga. Según el carácter, o su cultura. Un suizo o alemán es cuadrado, es diferente a mi becaria, que es de Valencia. Son maneras de trabajar diferentes. Lo que esa persona aporte es lo clave. Lo que necesitamos. La cultura tiene su importancia pero tienen que adaptarse. Pero las culturas, el background, el haber viajado más, haber visto más cosas, son cosas que pueden poner en práctica en cualquier empresa. Eso resulta muy interesante.

Dificultades

¿Cuáles son los principales problemas que le ocurren? Comente casos prácticos/anécdotas.

A pesar de los intentos por integrar al personal diverso en la empresa, ¿Qué iniciativas resultan ineficaces? Enumere las principales dificultades que encuentra la empresa y usted mismo a la hora de gestionar, integrar y mantener a una plantilla diversa.

Pues hay dificultades a la hora de integrarse de otros países. Yo vine con mentalidad de suiza, cuadrada, y un español en general trabaja más relajado. A mí si no me llegaba un correo a la hora me preocupaba. Y ya es otra cosa. Pero nuestro director, que es alemán, nos guía y orienta en este tipo de cosas. Pero no hay un plan de acción para integración. Si tienes dudas, vas a RRHH y

preguntas. Pero no hay nada escrito.

Diversidad y employer branding

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

Somos una empresa familiar, no somos el Melià. No tenemos 20 o 30 personas dedicada a hacer el branding del hotel durante días enteros. Tampoco hacemos muchas entrevistas, lo que sí hace branding también. Somos pequeñitos, y funcionamos de otra manera, el boca a boca. Solo los grandes tienen el tiempo y recursos para planificar este tipo de cosas. Entonces no te puedo decir mucho de eso.

EUROPE GROUP HOTEL

TRABAJADOR 5

Contextualización de la globalización y el mundo laboral

Nací en Cuba, aunque vine a Canarias hace muchos años. Siendo extranjero, esto te afecta al adaptarte al idioma. Viví en Alemania durante 2 años y costó trabajo. Todo te cambia. Cómo haces el currículum, cómo recibes una respuesta...aquí es más a lo loco. También la familia te tira mucho, tu gente, tu zona, tu clima. Entonces, afecta en el empleo y sobre todo a tu vida.

Tipos de diversidad

¿Se considera un trabajador diverso? ¿Percibe formar parte de un entorno diverso? Argumentar respuesta

Sin duda, a ambas. Este es un equipo internacional, aquí hay muchas nacionalidades. Esto es lo que entendemos por diversidad.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte?

En una empresa donde su personal es diverso. ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto? ¿Cuál es su autopercepción en la estrategia de la empresa y hasta qué punto es usted valorado como trabajador diverso?

Bueno, estuve dos años en el otro hotel y aquí tres meses. Creo que se fijan más en tu actitud ante el empleo y las ganas, porque en la entrevista me estudié la historia de la empresa y ni me miraron el currículum ni me preguntaron nada de eso. Entonces creo que me abrieron las puertas por mi

actitud ante el trabajo, más allá de mi nacionalidad. Pero bueno, yo ya soy de aquí. Pero bueno, la diversidad no afecta tanto a los compañeros, no afecta en negativo al trabajo. Todos tiran palante en el equipo.

¿Cuáles son las políticas de gestión del talento de su empresa?

Recibí un par de cursos, pero considero que RRHH debe invertir más en cursos para que tanto aquellos que necesitan reciclarse como a los nuevos aprendan. Yo creo que es cuestión de dinero. Si uno está en un punto de venta, tiene que aprender. Pero si el trabajo sale palante de todas formas, pues no se hace nada. También está el salario emocional, que hace que te quedes en el mismo puesto, y que no busques otra empresa en la que te valoren más. Formación, la verdad, poca. Es una lástima. Y como te digo, esto va en función de lo que hagas. Da igual que seas chino o cubano. Si eres relaciones públicas, pues con un curso de psicología con el cliente podría mejorar. Si hicieran eso, pensaría que les importo. No parece que haya una apuesta seria por eso. Cada uno está aquí con su experiencia de otros lugares, pero no hay metas o proyectos futuros. En Alemania había un departamento de “Verbesserungsideen”, o departamento de mejora. Si aportas una idea y es buena, te premian de alguna manera. Eso creo que lo hace Bosch.

Predisposición del empresario/creación de valor

¿percibe ese interés o es por el contrario una limitación? ¿cuál es su experiencia a la hora de pasar procesos de selección? ¿De qué manera trabajadores como usted son un valor añadido para la empresa, frente a un trabajador autóctono?

Bueno, en mi caso, a la empresa le resulta genial que hable español, inglés y alemán. Ese tipo de habilidades las suele tener un extranjero, más que un Canario. Eso es un valor añadido.

Dificultades

A pesar de los intentos por integrar al personal diverso en la empresa, ¿Qué iniciativas resultan ineficaces? Enumere las principales dificultades que encuentra la empresa y usted mismo a la hora de gestionar, integrar y mantener a una plantilla diversa.

¿Cuáles son los dificultades en su día a día en el lugar de trabajo?

Bueno, tiene que ver con la cultura también. Un polaco o un ruso van a tener más problemas que un latino en adaptarse a otra cosa. Eso se nota al tratar con el cliente. Los italianos tienen esa facilidad para abrazar, dar besos, y hacer bromas con agua. Y eso no le gusta a todos los clientes. Eso a un alemán no te lo aguanta. Entonces cada uno tiene su pauta, algunos son más fríos, más abiertos. Pero de papeleo no me parece que haya problema. Con el NIE ya lo tienes todo.

Diversidad y employer branding

¿De qué manera se siente representado en la marca de empleador de su empresa? ¿Cree que su caso es representativo? ¿Ve coherencia entre lo que se proyecta y vuestro día a día?

Pues depende. Este hotel (Park Club) vende que se sientan en familia, la calidez de una familia. Además tenemos actividades para todas las culturas. El otro (Villa Cortés) venden más privacidad, tranquilidad y trato de lujo, más seguridad.

A mí lo que más me interesó fue el trato de superiores con empleados. Son respetuosos y cercanos, incluso el jefe. Me siento a la misma altura. Eso no pasa en todas las empresas. Y eso es para todos, da igual de donde seas. Se valora más la persona, y no tanto el cargo o el origen. No creo que la diversidad juegue ningún papel en todo esto, no aparece reflejado por ningún lugar.

EUROPE GROUP HOTEL

RESPONSABLE DE RRHH

Contextualización de la globalización y el mundo laboral/Tipos de diversidad

¿De qué manera tiene todo esto impacto en vuestra organización? ¿Cómo ha cambiado vuestro día a día? ¿Cómo ha afectado la globalización al personal que compone la empresa?

Después de haber hecho entrevistas a cinco personas, te puedes hacer una idea. En la hostelería nos enriquece cada puesto de trabajo, pero no por ello no ignoramos a los de nuestras islas. Hay cabida para todas las nacionalidades.

Para mí hay dos fechas claves. Del 1996 al 2008, un período donde vinieron los migrantes, sobre todo de Venezuela, Chile, Colombia, y también los que venían en sus cayucos. Vivimos una época floreciente en la hostelería antes y después del euro. Aquí incluso se llegó a contratar gente de México, para el ambiente de nuestro hotel y para que nos enseñara a trabajar. Había más oferta que demanda, del volumen de trabajo que teníamos. Éramos importadores de mano de obra. Fíjate como ha cambiado todo esto.

En 2008 estalla la burbuja y muchos se endeudaron tanto que volvieron a sus países.

En 2011-12 se produce el efecto contrario. Aquí hay turismo, el mal de Grecia, Turquía, Libia etc... nos afecta y los turistas vienen aquí. Hubo un punto de inflexión en el atentado en Túnez. Todo ese turismo hizo efecto llamada de los comunitarios. Los italianos vienen aquí por la recesión muy

gorda, la juventud no tiene futuro y se vienen al sur de Tenerife. Por eso te digo, la globalización ha enriquecido muchísimo. No ha traído paro ni problemas.

Y siempre hay trabajo. Nuestro invierno es nuestra temporada alta. Esto nunca cierra. De nuevo el turismo vacacional está en el punto de mira y eso lo aprovechamos, y eso a su vez se aprovecha a la hora de contratar a gente diversa.

Gestión del talento y diversidad

¿Cómo describiría la cultura de la empresa de la que forma parte? ¿Qué papel juega la diversidad en todo esto? Es decir, ¿tiene impacto la diversidad en la cultura de su empresa?

Esto ya está todo inventado. Este es turismo vacacional, de playa, no el de ciudad. Nuestro lema sería “pásalo bien”. Dame tus hijos, yo te los cuido y ustedes pasenlo bien. En el otro hotel te damos calidad y calidez. Los valores son hacerlo pasarlo bien al cliente. Vienen a desconectar, no a hacer negocios.

Lo pasamos como una familia, nos conocemos todos al dedillo, no somos una empresa grande. Nuestro valor añadido es la cercanía. Formación, atención, cualquier problema va al departamento de personal. Ese es nuestro valor, porque somos familia. La diversidad está ahí, nos enriquece a todos, pero no juega ningún papel. La diversidad te abre la mente, todos los días estando con los compañeros. Te gusta más o menos. Un ejemplo es el ramadán. Se aprende mucho
La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

¿podría comentar las políticas de la gestión del talento en su empresa en relación a su plantilla, la cual proviene de distintos lugares? ¿Se implican y/o se marchan de la empresa más o menos que el personal local? ¿Cómo se gestiona la formación para una plantilla diversa? ¿Se tiene en cuenta al empleado extranjero? ¿acuden más los nacionales que los extranjeros?

¿Cómo funciona la burocracia en estos casos? Ej: Contratación de extranjero no comunitario

¿Qué puede comentar acerca del índice de rotación del empleado nacional frente al extranjero?

Aquí es sota, caballo, rey. Somos pequeños. Selección, seleccionamos de los niveles medios y altos, para abajo lo hace cada jefe de departamento. Hombre, LinkedIn es una herramienta vital a la hora de todo esto. Y ojo con Facebook, las redes sociales las carga el diablo.

La formación para mí es vital. Usamos los fondos de la tripartita para la reglada. Este año hemos incorporado cursos de motivación, talento. En el departamento de camareras de piso hicimos una

jornada que se llamaba, “la que importas eres tú”. Esta formación sirve para que los compañeros se sientan motivados, no felices. Pero no podemos dar felicidad. Y si puedes aprovechar el tema de la motivación para darle bienestar a los compañeros, mucho mejor. Bueno, los de aquí (Canarios) están más apoltronados. Pero para eso tenemos que motivarlos. De todas formas aquí la formación se prostituyó mucho con aquellos fondos europeos. Eso tiró por los suelos la motivación por la formación. Pero los extranjeros suelen ir a la formación. Pero las necesidades formativas las tienes que investigar. No puedes ofrecer siempre un curso de Office o CorelDraw. El interés va por lo que el trabajador quiere experimentar, no por la nacionalidad. No le veo mejor interés a un nacional que extranjero.

¿La retención? No se nos suele ir mucha gente. Yo creo que se retiene... hay gente que se ha ido y quiere volver. El valor añadido de familia importa. Si es alguien cualificado, haríamos una gestión de retención para incentivar al trabajador.

¿Integración al puesto de trabajo o al que viene de fuera? Por ejemplo, contratar a un animador por selección desde dentro hacia afuera, hay que ir a Europa para encontrarlos, como un bailarín profesional o un animador con ruso. Nosotros, al traerlo, le damos todo, comida, alojamiento, todas las facilidades para que no tengas que buscar la vida. La integración al puesto de trabajo es normal y corriente.

La innovación en la creación de valor/Predisposición del empresario hacia la diversidad

¿Cómo estas personas diversas aportan valor a la organización? ¿Aportan algo más que el conocimiento de uno o varios idiomas extranjeros?

Para mí como director de RRHH y personal solo pido que tengan permiso para trabajar en España. Valoro mucho que se integren desde otros países y nos enriquezcan a la empresa. Por eso, te llenas tanto de cultura y profesionalidad, que no hay tiempo de aburrirse. Nuestro Know-how y las ganas de esta gente puede dar unos resultados increíbles. Y eso nos hace ponernos las pilas. Y más a la hora de un cambio generacional en la empresa.

¿Innovación? Salvo el departamento de cocina, que son los más creativos, los demás departamentos son sota, caballo y rey. Funcionan de una determinada manera.

Inclusión de la diversidad en la misión y valores

Cuáles son la visión, misión y valores de su empresa?

¿Qué papel juega la diversidad en ella? ¿Qué cabida tiene? Comente y de un par de ejemplos

Bueno, si lo comparamos con Google, digamos que ella ha exportado hábitos para las demás empresas. Son monstruos, sus grandes iniciativas, pero también su lado oscuro, su mala praxis. La globalización no puede ir en contra de los hábitos del país. Hemos cambiado nuestra forma de trabajar, pero cambiamos los hábitos o actitudes a la idiosincrasia española. Globalización, sí, pero con mucho cuidado. Pero nuestros valores son de familia, y la familia es abierta, para todos.

Dificultades

¿Cuáles son los principales problemas que surgen de todo esto? Comente casos prácticos/anécdotas.
Si a las personas se les explican bien las cosas, aunque tengan otro idioma, no pasa nada. Pero hay algunos a los que hay que explicarle las cosas con mucha más sensibilidad. Y perdemos, entre comillas, el tiempo con ellos.

Diversidad y employer branding

La marca de la empresa es un elemento clave que atrae a candidatos, clientes, inversores y tiene un impacto en la red de contactos empresariales. Describa su marca de empleador. ¿De qué puede estar orgulloso esta empresa? ¿De qué manera tener un personal diverso resulta atractivo y estratégico?
Eso es lo que nos está faltando a nivel interno. Poco a poco vamos teniendo el premio del empleado del departamento, apoyando a los compañeros con esa gratitud, aunque no sea una retribución económica.

El mundo dentro de 20 años

En un entorno cada vez más global, (Libre circulación de trabajadores en la UE, crisis de los refugiados, tratado Shengen...) a la par que digitalizado (apps, inteligencia artificial, robótica)... ¿cómo imagina el futuro de la gestión del personal en 20 años? ¿Se consolidará la diversidad como factor clave en el conjunto de la empresa y en la gestión de personas? ¿Tendrá sentido tener un dpto de RRHH en una plantilla parcialmente robotizada, con muchos procesos ya digitalizados? ¿Cómo evolucionará el rol del director de RRHH en la empresa?

¡Cómo ha cambiado todo esto en los últimos 20 años! Antes éramos gestores de personal, y ahora de personas. De la emoción, del corazón, de todo eso... ¿Te imaginas un robot que te ponga un gin.tonic? ¿Le preguntarías sobre el partido, hablarás con él sobre lo que pasó en el día? No creo. Esto ha cambiado mucho, pero la persona sigue estando ahí.

Respecto a RRHH, respecto a los sentimientos, las personas, hace falta que haya alguien. Antes era

fabricante de nóminas, pero ya es otra cosa. Y esa mentalidad es la que ha ido cambiando. El valorar un puesto de trabajo. Nosotros, los gestores de la formación, tenemos que dignificar esta profesión, que está en el centro de todo, en todas las empresas, siempre. Aquí el dueño hizo una división, y RRHH está arriba, junto al consejo de administración.