

**Foro TIC de UNI-Europa**

**Gestión de la diversidad  
en el sector europeo de las TIC  
facilitar el camino al diálogo social**

26- 28 de septiembre de 2007  
**Ljubljana**



**uni** • europa

## Informe de la conferencia

Karin Hirschfeld  
id.text, Berlin  
Octubre de 2007  
info@id-text.de

## INDICE

<b>1. Gestión de la diversidad en el sector de las TIC: Programa para los sindicatos, economía y política</b>	<b>3</b>
<b>2. El punto de partida: repartición de las oportunidades y gestión de la diversidad</b>	<b>4</b>
<b>3. ¿Hijos, carrera, teletrabajo? Las mujeres en el sector de las TIC</b>	<b>6</b>
<b>4. ¿Ninguna cana? La diversidad de edad en el sector de las TIC</b>	<b>9</b>
<b>5. ¿Multinacional? Migración y movilidad en el sector de las TIC</b>	<b>11</b>
<b>6. Facilitar el camino a la diversidad: Diversidad en el diálogo social</b>	<b>12</b>



## 1. Gestión de la diversidad en el sector de las TIC: Programa para los sindicatos, economía y política

La variedad es riqueza, y ésta a menudo queda sin aprovechar. Esto se aplica especialmente a las estructuras de los empleados del sector de la información y la comunicación, sector que se considera a nivel mundial el motor del empleo del futuro y el símbolo de la modernidad. Los trabajadores masculinos dominan el ámbito, las mujeres están poco representadas. Las oportunidades de empleo y de carrera, la posición en la empresa y el nivel salarial están desigualmente distribuidos. Además el sector pasa por se joven. El que ya tenga más de 40 años corre el peligro de ser considerado un vejestorio. También los trabajadores móviles del extranjero están sometidos a un trato desigual, lo que está conectado con una falta de integración en el personal y a menudo también con tensiones.

Para el futuro es de prever que el sector de las TIC dependerá más que nunca de un acervo de trabajadores. Ya ahora los empleadores se quejan de problemas de expertos, pero dejando muchas veces sin explotar el potencial existente además de los grupos de trabajadores tradicionales. Con tasas de natalidad en disminución y una modificación de la sociedad en los países industrializados occidentales aumentará la necesidad de mano de obra calificada. Por consiguiente, una política a largo plazo que tome en cuenta la diversidad de los trabajadores (potenciales) y que les ofrezca igualdad de posibilidades, cobra una importancia creciente para la capacidad de competencia de las empresas

En el Foro TICF 2007 más de 80 participantes de 18 países examinaron el tema de la gestión de la diversidad de diversas perspectivas, a saber diversidad en materia de género, en materia de edad y la diversidad basada en la migración. Que es el momento de más diversidad está justificado por aspectos de la necesidad económica, así como de la responsabilidad social. Porque: “el derecho a la igualdad de trabajo es un derecho humano”, como dijo **Peter Skyte** del sindicato británico UNITE y Presidente del Comité TI de UNI-Europa.



**Peter Skyte**

“La discriminación es destructiva para los concernidos, pero simultáneamente menoscaba las posibilidades de desarrollo social.” La responsabilidad de las empresas a este respecto debe invertirse a largo plazo.



**Bo Larsen**

**Bo Larsen**, Presidente del Comité UNI-Europa Telecom, criticó que, precisamente ahora, muchas empresas reducen sus valores de responsabilidad social existentes por motivos de reducción de costos de miras estrechas.

Para asegurar la diversidad en las empresas, medidas políticas y normativa jurídica son pasos importantes, pero de ninguna manera suficientes para asegurar la igualdad de posibilidades, recalció **Bernadette Ségol**, Secretaria Regional de UNI-Europa. La ausencia de diversidad está social y psicológicamente arraigada: “Poca diversidad ofrece seguridad ya que se conocen mejor los tipos de comportamiento de personas semejantes”.



**Bernadette Ségol**



B. Ségol destacó que la diversidad en las empresas contiene numerosos potenciales de productividad y de creatividad, pero que, simultáneamente, está vinculada con posibles conflictos y nuevos retos para la dirección. “El fomento de la diversidad es de interés económico, pero tiene que manejarse bien.” Por lo tanto, las ventajas de un personal heterogéneo no se obtienen sin costo, requieren un cambio de actitud, nuevos instrumentos y ofertas diferenciadas para los diversos grupos destinatarios. Si la empresa consigue aprovechar y coordinar la diversidad existente, podría poseer importantes ventajas competitivas. Sensibilizar a esto y entablar el diálogo social sobre el tema de la diversidad es un cometido importante de los sindicatos.

## 2. El punto de partida: repartición de las oportunidades y gestión de la diversidad

Sin afeitarse, vestido de manera juvenil y despreocupada, la mirada fija en la computadora. Su mundo se limita esencialmente a la pantalla y a la programación. Así describe el estereotipo el arquetipo del aficionado de la electrónica, un bicho raro superinteligente. En qué medida acierta esta imagen del experto high-tech, si las condiciones de empleo del sector permiten una diversidad suplementaria y qué pasos concretos quedan por hacer en el sentido de la diversidad, fue el tema del **informe de referencia de Juliet Webster** de Work and Equality Research, Londres.



**Juliet Webster**

Efectivamente la diversidad en el sector de las TIC todavía está en sus comienzos, como muestra la descripción de Webster de la situación actual. La participación de las mujeres en la ganancia en el sector de las TIC es muy inferior a la de en la economía en general: en la UE 19% de los trabajadores son mujeres (en algunos países incluso solamente son 6%). Las mujeres también están subrepresentadas en los ascensos. La ma-

yoría de las veces hay diferencias salariales considerables entre hombres y mujeres – por ejemplo, en Gran Bretaña alcanzan 20%. Las formas de trabajo existentes y los horarios de trabajo a menudo extremos dificultan especialmente a las mujeres con responsabilidades familiares la conciliación de vida profesional y vida privada. Las mujeres que reintegran el trabajo tras un receso para educar a sus hijos apenas encuentran apoyo para reemprender la profesión. La consecuencia: “Las mujeres ni encuentran el camino al sector de las TIC, y si lo encuentran, frecuentemente no se queda.”

Asimismo, en lo concerniente a la edad de los empleados, las empresas de TIC apuesta a menudo unilateralmente a grupos de empleados limitados. En este sector la “vejez” comienza pronto. Los trabajadores experimentados, una vez que han pasado la frontera de los cuarenta, encuentran difícilmente un nuevo puesto. Los argumentos: “los de más edad” tienen peor salud, aprenden con más dificultad, están sobrecualificados y, por consiguiente, son demasiado caros y ya menos capaces de rendimiento. Modelos de horario laboral como v.g. el trabajo a tiempo parcial u horarios flexibles que satisfacen las necesidades cambiadas de los empleados de más edad son escasos. En total en el sector de las TIC solamente 20% e los empleados tienen más de 45 años – mucho menos que en otros sectores de la economía.

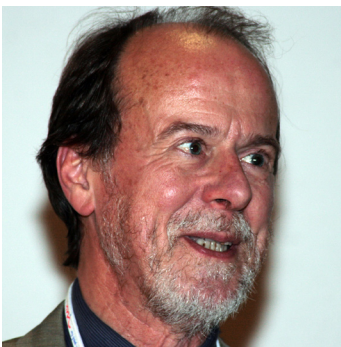
Una dimensión importante de la política de diversidad es el trato con empleados móviles. Los migrantes del trabajo “se contratan a menudo para colmar faltas de expertos y también sirven también para compensar una gestión de la diversidad insuficiente en relación con el género y la edad”. No es raro que los trabajadores móviles sean objeto de un trato desigual con respecto a los trabajadores locales. Su nivel salarial en muchos casos está por debajo del local y se presta a eludir las normas vigentes. Los trabajadores de TIC del extranjero se encuentran a menudo en situación de gran dependencia de los respectivos empleadores y son particularmente vulnerables a prácticas de discriminación. De igualdad de oportunidades en lo tocante a condiciones de empleo y posibilidades de desarrollo ni se habla.

En general, según Webster, el sector high-tech es sorprendentemente anticuado en lo concerniente a la gestión de la contratación y la retención. El resultado de una falta de diversidad se ve en plantillas altamente segregadas – en su mayoría “blancas, masculinas, jóvenes”. El potencial creativo de equipos heterogéneos queda sin

aprovechar. No en último término se estabilizan “formas de trabajo, que solamente posibilitan el trabajo a pocos grupos”, pero que en general son poco duraderos. No es en vano que un gran desgaste y burn-out ante importantes niveles de estrés y horarios asociales figuran como consecuencias a largo plazo en las empresas de TIC.

Sin embargo, del punto de vista de la empresa las plantillas heterogéneas son absolutamente deseables. Aumentan la oferta de trabajadores disponibles y permiten un uso vasto de competencias muy diversas. La diversidad también proporciona una mayor cercanía a la clientela, ya que la plantilla refleja mejor la diversidad de los grupos de clientes. No en último lugar, la diversidad permite a las empresas demostrar su propio compromiso de responsabilidad social – muchas ya hacen publicidad con su diversidad interna (aunque la realidad no siempre corresponda a la autopublicidad). Además la política de diversidad protege al empleador de reproches de discriminación con consecuencias jurídicas.

Una gestión de la diversidad que se apoya en la necesidad de plantillas heterogéneas (y a la vez en sus necesidades), debería incluir los aspectos siguientes: reclutamiento de colaboradores, desarrollo y retención del personal, la retirada flexible de la ocupación y culturas de organización integrantes. Es importante que haya un control permanente de la gestión de la diversidad. En todos estos ámbitos los sindicatos pueden asumir un papel motor – mostrando prácticas acreditadas o la preparación de dirigentes, o mediante medidas para la igualdad de trato en la formación o el desarrollo de planes de acción extensos. Según Webster en esto es importante la persistencia. Porque “n prácticas de diversidad existe el riesgo de que en la recesión se arredran rápidamente”, por lo menos mientras todavía no se hayan arraigado profundamente en una organización.



**Bob Collins**

La presentación de **Bob Collins**, Presidente de la comisión de igualdad de Irlanda del Norte, se

articuló alrededor de la **política de igualdad a nivel nacional**. La Comisión se creó en 1998 como institución pública independiente y tiene el mandato de fomentar la igualdad de oportunidades y de combatir la discriminación. En el transcurso de los últimos 50 años se observa un compromiso creciente de la política con el fomento de la igualdad de oportunidades. En la Unión Europea y a nivel nacional ha habido una serie de leyes que abarcan diferentes dimensiones de desigualdades, v.g. en relación con la raza, la discapacidad, la religión o la orientación sexual. Sin embargo la experiencia muestra que “a veces el mayor reto es la aplicación de estas leyes”. En consecuencia el trabajo de la Comisión de Igualdad tiene muchos aspectos. Lleva a cabo orientación política activa y se la escucha con respecto a muchos temas. Del lado de los empleadores hay estrechas relaciones de cooperación. Con trabajos de investigación, la comisión destaca diversos aspectos de la discriminación y de la igualdad. Ofrece orientación jurídica a ciudadanos enfrentados a discriminación y acompaña algunos casos hasta el Tribunal europeo. Aunque Collins ve muchas posibilidades de fomentar actitudes y prácticas favorables a la diversidad, los éxitos permanecen frágiles. Porque sigue habiendo actores que no ven la diversidad como un enriquecimiento, sino como un problema. Además para muchos los progresos en la igualdad son un tema para “buenos tiempos”, que en momentos de crisis se dejan de lado rápidamente. Collins describe el hecho de que precisamente el sector de las TIC, que como apenas ningún otro se equipara con la modernidad, todavía practique esencialmente la homogeneidad en vez de la diversidad, como un anacronismo y una marcada “ironía”. “Tenemos que esforzarnos por convencer que para las empresas se trata de su propia ventaja económica.”



**Shoji Morishima**

**Shoji Morishima**, Presidente del NWJ, sindicato de empleados de la NTT de Japón, y Presidente de UNI Telecom, mostró en qué ámbitos un sindicato puede **impulsar la gestión de la diversidad en la empresa**.

Sobre todo con respecto a la diversidad relacionada con la edad y el género el NWJ pudo observar y contribuir a una evolución positiva en la empresa. Esto incluye, por ejemplo, caminos de carrera más claros para empleados de los grupos de edad medios y más latos: para ofrecer también a colaboradores experimentados, para los que no hay en vista puestos de dirección, perspectivas motivadoras, desde 2005 NTT Data ha organizado un programa de desarrollo de la carrera. Permite una evaluación sistemática de los requisitos de capacidades relacionados con los puestos, una certificación de las capacidades personales y una asignación de los empleados a puestos especializados determinados. Con la perspectiva de una certificación de alto nivel se motivaría a los empleados también más allá del ascenso jerárquico al perfeccionamiento personal y se les vincularía a largo plazo con la empresa. Para aumentar la retención de las mujeres y la conciliación de la familia y la profesión, el NWJ se movilizó con éxito por la licencia parental y el trabajo a tiempo parcial en la etapa de la educación. Porque la experiencia muestra que “las mujeres asumen más responsabilidad en la educación de los hijos que los hombres”. Alrededor de 45% de las mujeres dicen tener problemas en conciliar la familia y la profesión. Con la posibilidad del teletrabajo las mujeres deben tener además la posibilidad de ocuparse mejor de sus hijos junto al mismo tiempo que trabajan. Actualmente está en consideración la introducción de un sistema que regule el regreso de las mujeres tras una pausa familiar.

### 3. ¿Hijos, carrera, teletrabajo? Las mujeres en el sector de las TIC

**Bill Taylor** Asesor político del sindicato de comunicaciones CWU, dio una sinopsis de **los desequilibrios de género en las empresas de TIC británicas.**



**Bill Taylor**

Aunque las mujeres representan 46% de la mano de obra británica, su proporción en el sector de las TIC es de 19% y ha disminuido desde 2001. El hecho de que no haya más mujeres en este sector se debe a circunstancias que se sitúan por delante de la entrada en la profesión. Aunque más de la mitad de los estudiantes en escuelas superiores son mujeres, solamente un cuarto de los cursos de TI están compuestos de mujeres. “Decisiones de estudios son una condición importante para la carrera ulterior”, dice Taylor. “Pero muchas mujeres consideran el sector de las TIC predominantemente masculino.” Y hasta ahora no del todo injustificadamente. Porque efectivamente es salario de los empleados en el sector es alrededor de 20% superior a de las empleadas. Asimismo, las mujeres están poco representadas en los puestos ejecutivos. “Faltan modelos femeninos, y muchas empresas siguen procesos de contratación tradicionales”. También la cultura de horarios de trabajo excesivamente largos se orienta ante todo a modelos de vida masculinos sin responsabilidades familiares. Sin embargo plantillas diversas van en el interés de la economía. Para animar a más mujeres a que presenten su candidatura a un puesto en el sector y a que adquieren las capacidades correspondientes, el CWU aboga por medidas a diferentes niveles: modelos de horarios de trabajo flexibles, igualdad de posibilidades de beneficios y salarios transparentes, redes para mujeres así como motivación para adquirir capacidades técnicas \_ y esto cuanto antes. Como ejemplo positivo Taylor habla del programa fomentado por el gobierno CC4G (Computer Clubs for Girls – Clubes de computadoras para las chicas), introducido en 2005 y aplicado en más de 3.000 escuelas. Alrededor de 100.000 chicas participaron en él. El objetivo: ganarse a las chicas para la técnica de información y de comunicación y fomentar temprano talentos. El éxito se ve por una participación creciente de alumnas en cursos de TIC. También campañas de información deben ayudar a mejorar la imagen del sector de las TIC entre las mujeres y motivarlas a participar en él.



**Jackie Jones**, directora del sector Business Improvement en Openreach, informó sobre una **campaña para reclutar a mujeres en el sector de las telecomunicaciones.**



**Jackie Jones**

La filial de Britania Telecom, que ofrece la estructura de telecomunicaciones para BT y otros proveedores de TI, actúa en un mercado de gran expansión – la demanda de ingenieros es importante. La plantilla es “principalmente blanca, masculina, de edad media y con gran pertenencia a la empresa”. Hay muy pocas mujeres en los puestos técnicos. Esto tiene que cambiar. “Queremos reflejar la comunidad a la que atendemos. Con “Open2all” Openreach lanzó en 2007 una iniciativa con el objetivo de captar más ingenieras de telecomunicaciones. El programa abarca tres ámbitos esenciales:

- Por ejemplo en el **reclutamiento de personal** abordarse mediante nuevos canales y formas de anuncios específicamente a mujeres, mientras responsables del personal reciben formación en diversidad, porque “el reclutamiento no está exento de prejuicios. También tests de selección re trabajados deben posibilitar una selección de candidatos y candidatas justa.

- Una **definición de los roles** modificada enfoque mejor el equilibrio entre vida profesional y vida privada, especialmente mediante horarios de trabajo flexibles y favorables a los hijos.

- No por último, debe cambiarse a largo plazo la **cultura de organización**, para ofrecer un entorno amigable a las mujeres. Esto incluye formación en tolerancia, así como medidas para la comunicación entre colegas, que apuntan al respeto mutuo y a la eliminación de estereotipos. Con una campaña de reclutamiento actual “Fresh Air” pudo aumentarse considerablemente el número de ingresos femeninos. “Ahora bien, la diversidad no se alcanza de la noche a la mañana”. El objetivo de una plantilla realmente heterogénea requiere mucho tiempo.

La presentación de **Berivan Oengörur**, investigadora en el sindicato de empleados sueco, SIF, trataba de la **igualdad de oportunidades de género en el sector de TI sueco.**



**Berivan Oengörur**

Aunque Suecia se cuenta entre las naciones más modernas en lo tocante a igualdad de derechos, los hombres también dominan en este sector. En una clasificación de los sectores en cuanto a igualdad de género, el de TI está en el decimo-primer lugar. Mujeres calificadas chocan en el transcurso de su desarrollo profesional contra el “techo de cristal”. Aunque 23% de la plantilla de compone de mujeres, las mujeres solamente ocupan alrededor del 10% de de los puestos directivos de la empresa. Debido a la recesión económica en el paso del milenio la proporción de mujeres entre los estudiantes de asignaturas técnicas a la cifra actual de 18% - en la fase del auge 1999/2000 se había situado temporalmente en 29%. La ventaja de una mayor participación de las mujeres en el sector de TI sería considerable, según Oengörur. Las mujeres aportan otras capacidades. Además pueden contribuir a aumentar la receptividad de las empresas: “Las mujeres saben mejor lo que quieren las mujeres – y no dejan de ser 50% de los clientes”. Porque hasta la fecha “interpretan sobre todo los hombres cómo deben las TI”. Como directivas las mujeres son más idóneas para comprender las necesidades de las colaboradoras, les ofrecen mejores posibilidades de carrera y pueden servir de ejemplo. Oengörur también considera un punto centrar los largos horarios típicos del sector. Para facilitar a las mujeres la conciliación en materia de tiempo de la vida profesional y la educación de los hijos, así como su retorno tras una pausa consagrada a la educación, solamente es un lado, Para alcanzar una verdadera igualdad es “importante hacer volver también a los hombres a la familia”. La igualdad de oportunidades significa, por consiguiente, ampliar el modelo del papel de los hombres y facilitarse una percepción de su responsabilidad familiar.



En el debate y los grupos de trabajo consiguientes, los delegados y delegadas examinaron las medidas que podrían contribuir a aumentar la presencia de las mujeres en el sector de las TIC y establecer más igualdad de derechos. Resultó que solamente unas medidas pueden agarrar a costo plazo, v.g. campañas de información o series de anuncios. Para cambios fundamentales y sobre todo “a prueba de crisis” son necesarios cambios profundos y otros horizontes de tiempo.



■ Para atraer a más mujeres en el sector de las TIC deben disponerse conceptos de diversidad ya en el **campo de la formación**. En primer lugar las niñas ya deben disponer pronto – más o menos a partir de la edad preescolar – de la posibilidad de adquirir capacidades técnicas. Después se trata de afianzar la confianza en sí mismas de las mujeres en un ámbito hasta ahora marcado por los hombres. En conjunto se trata de inversiones que solamente compensan a largo plazo.

■ Simultáneamente hay que proceder a un cambio de imagen de ámbitos de ciencias naturales y técnicos que hasta ahora pasaba por ser del dominio masculino. **Campañas en los medios de información** pueden señalar a la atención las capacidades y las oportunidades de las mujeres en campos profesionales técnicos – a veces con mucho éxito, como muestra el ejemplo de British Telecom descrito por Jackie Jones.

■ Para fomentar la diversidad en la **política de reclutamiento** de las empresas, por de pronto los responsables de decisiones concernidos deben revisar en formación sus criterios de selección vigentes. “Primero ha que cambiar la mentalidad de los que reclutan, porque a menuco contrata gente que es como ellos”. También la composición de los grupos de selección debería reflejar la heterogeneidad.

■ Ahora bien, igual de importante que atraer a mujeres como colaboradoras en las TIC es retenerlas en la empresa y ofrecerse a largo plazo un entorno de trabajo atractivo y oportunidades de desarrollo. Para una **retención** duradera de trabajadoras de TIC se requiere una política de personal que tome particularmente en cuenta la necesidad de **tiempos de trabajo** compatibles con la familia o Teletrabajo, pausas para la educación y normas para el retorno correspondientes. También tiempo para reuniones o ofertas de formación deben ajustarse a las horas de presencia de padres (que trabajen a tiempo parcial), para facilitarles la total participación en procesos decidores de la empresa y oportunidades de desarrollo. En conjunto la “cultura de horarios largos” debería ser objeto de examen, ya que también representan una carga (desfavorable a la familia) para los hombres: “Horarios de trabajo excesivos son un problema para todos”.

■ El sector de las TIC esencialmente masculino hasta ahora tiene que pasar por un **cambio cultural**, para contribuir a conferirle normalidad a la diversidad. Formaciones en diversidad para los empleados – y también para los ejecutivos – podrían contribuir a ello, formaciones que contribuyan al respeto de las formas de trabajo y los comportamientos de los “otros” y a eliminar estereotipos. **Ejemplos de modelos** femeninos y masculinos además contribuyen a reforzar la seguridad y apelan a seguir el ejemplo. Entre estos ejemplos se cuentan por ejemplo ejecutivas que compaginan exitosamente la carrera y la maternidad o padres que ejercen un oficio y que ajustan su tiempo de trabajo para ocuparse de sus hijos.

#### 4. ¿Ninguna cana? La diversidad de edad en el sector de las TIC

El aumento de la edad es para muchas personas un obstáculo en el empleo. Todavía más en el sector de las TIC, un sector que se conecta con juventud, alta velocidad de innovación y nuevos conocimientos de continuo. **Gerhard Rohde** de Union Network International y **Maria Schwarz-Wölzl** del Centro de Innovación Social, Austria, informaron sobre la **Situación de los datos actual así como sobre el Proyecto europeo Mature**, para contribuir a una mayor diversidad de edad de las posibilidades de obtener puestos.



**Gerhard Rohde, Mirjana Oblak y Maria Schwarz-Wölzl**

Si bien es conocido que las sociedades de Europa envejecen, las empresas en su mayoría desprevenidas amenazan con caer en la “trampa demográfica”. Paralelamente con “refuerzos” de jóvenes diplomados en disminución, debería aumentar notablemente la importancia de los empleados de más edad. “La noticia es clara: la economía necesita más colaboradores de más de 50 años” dijo Gerhard Rohde. Sin embargo, solamente 14% de las empresas tienen actualmente estrategias para captar empleados de más edad, como muestra una encuesta de Manpower. Solamente cerca de 21% de las empresas tienen conceptos para retener a empleados de más edad en la empresa.

Especialmente el sector de las TIC da que hablar con una importante discriminación relacionada con la edad. Mientras que también en la economía en su conjunto disminuye la participación al superar los 50 años, en las empresas de TI la situación todavía es más drástica. Como muestra un estudio de Gran Bretaña, Países Bajos y Ale

mania, el empleo todavía disminuye más rápidamente. Sobre todo las personas de más de 55 años solamente tienen un papel marginal en el sector de TI con solamente 5% de los empleados. Muchos consideran la edad un verdadero punto negativo en el mercado laboral.

Del punto de vista económico plantillas homogéneas en materia de edad de cualquier tipo – joven, de edad media o de más edad – tiene riesgos. Ahí, plantillas de más edad constituyen una „capa de barro“ para el desarrollo de la carrera de colegas más jóvenes, y los empleadores pierden un saber esencial en olas de jubilaciones. Por el contrario, plantillas muy jóvenes padecen a menudo de mucho movimiento de personal, ya que los empleados recién diplomados, móviles, son muy solicitados en el mercado laboral. Un equilibrio de los grupos de edad es una base importante para el desarrollo duradero de la empresa – y hasta ahora no se ha alcanzado muy a menudo.

Se exige a los empleadores adoptar una actitud proactiva ante el cambio demográfico”, dijo la coordinadora del proyecto Mature, Maria Schwarz-Wölzl. Para desarrollar un perfil de edad lo más equilibrado posible de las plantillas, las empresas tienen que emprender diversos procesos, por empezar un reclutamiento de personal diverso en edad. La formación permanente de los colaboradores de todos los grupos de edad debería facilitar a los empleados un perfeccionamiento continuo. Mediante la oferta de arreglos de trabajo (tiempo de trabajo) y ofertas de empleo alternativo se retendrá a los trabajadores de más edad en la empresa. También “el fomento de la salud en la empresa es una obligación en el marco del cambio demográfico”.

El proyecto Mature de la UE se ha puesto por objetivo fomentar el empleo con diversidad de edad enfatizando las prácticas de reclutamiento de las empresas. Las actividades del proyecto se dirigen a todos los actores que tengan influencia en la captación de colaboradores. Ofrece diversas herramientas: una *plataforma de e-aprendizaje para responsables de personal* debe ofrecer apoyo para una captación de personal con diversidad de edad. Son elementos la creación de conciencia, el desarrollo de un plan de operaciones específico a la empresa y la implementación en la práctica de contratación. Una *toolbox* acompañante ofrece más de 270 materiales junto con el proceso de reclutamiento en su conjunto: evaluaciones, listas de control, directrices, ejemplos de buenas prácticas o datos estadísticos.



En la **plenaria y los grupos de trabajo** los delegados analizaron la pregunta cuáles son los puntos clave que deben asentarse en el fomento de la igualdad de oportunidades relacionadas con la edad en el sector de las TIC.



Resultó claro que para una política de diversidad de edad en todos los lados – en la empresa como en los propios sindicatos – es necesario un cambio de pensamiento. Porque hasta ahora instrumentos como la jubilación anticipada se apoyaba activamente también muchas veces por los sindicatos. “Se ponen incentivos para los de más edad para que dejen la empresa en vez de motivarlos para que se queden”. También se ha ampliado la mentalidad “trabajar hasta los 55 años basta”, dijo un participante sobre la situación en Alemania. “Quedarse en la empresa hasta los 65 años ni se piensa”. Debido a la importante presión sobre el rendimiento muchos trabajadores están felices “si pueden terminar por fin”.

- Una política de diversidad de edad tiene que adaptar las condiciones de trabajo y a la capacidad de rendimiento diferentes y a las necesidades de empleados de más edad. Esto incluye ofertas de reducir la medida de la actividad profesional de manera flexible. Una exigencia clave es en este contexto la oferta de **modelos de tiempo de trabajo flexibles**. Ahora bien, de momento se trata de conocer mejor los deseos de los empleados de más edad, por ejemplo mediante un diálogo intenso de los empleados con sus colaboradores y encuestas de los sindicatos.

- Los trabajadores más jóvenes y sus colegas de más edad ofrecen respectivamente **competencias** diferentes a las empresas. Mientras los recién diplomados están al tanto de la técnica más reciente, los de más edad tienen a menudo un saber derivado de la experiencia y conocimientos especializados. Hay que reconocer y aprovechar la plusvalía de los trabajadores de más edad,

por ejemplo con trayectos de carrera correspondientes o el mentorado de los más jóvenes.

- También del punto de vista del mercado pueden aprovecharse específicamente los conocimientos basados en la edad y en la experiencia. Especialistas de más edad están especialmente en medida de desarrollar **ofertas para consumidores de la misma generación** adaptadas a los grupos destinatarios. Ante una sociedad que envejece, cuyos “mayores” a menudo tienen grandes dificultades con el manejo de las nuevas tecnologías, podría haber enormes potenciales de mercado.

- Para que los especialistas con experiencia conserven la conexión con los cambios actuales, son indispensables su participación en la **formación permanente** y su motivación. Porque el cambio repentino de los conocimientos en los ramos de la tecnología son rápidos- Una concentración exclusiva de los trabajadores de más edad en los conocimientos y experiencias anteriores viene de la mano con altos riesgos para la propia capacidad de empleo.

- Para tomar en cuenta también a candidatos de más edad en el momento de **contratar a nuevos colaboradores**, es necesaria una formación neutral en materia de edad de las ofertas de empleo. Expresiones como “joven, dinámico ...” excluyen desde un principio a personas de más edad. También la formación de los responsables de personal corresponden a una política de diversidad de edad, que ve a los de más edad como un recurso valioso.

- **El nivel salarial relativamente alto de los empleados de más edad** es considerado por muchos empleadores un obstáculo importante para el reclutamiento de personas mayores. También este tema del punto de vista sindical no muy sencillo fue objeto de discusión. “Tendremos que examinar detenidamente los aumentos de salarios basados en la antigüedad”, dijo un delegado, “Un nivel salarial elevado solamente por motivo de edad no debería ser forzoso.”

Hubo unanimidad entre los participantes de que de momento todavía queda por delante la labor de convicción para captar a las empresas a favor de más diversidad de edad. Esto incluye demostrar la ventaja económica para la empresa, así como un pensamiento a largo plazo que ya tenga en cuenta ahora el desarrollo demográfico en las estrategias empresariales.



## 5. ¿Multinacional? Migración y movilidad en el sector de las TIC

El sector de las TIC está marcado por una globalización extrema de los mercados, de las estructuras empresariales y de los procesos de trabajo. Deslocalizaciones en naciones en emergencia como India o China o también la deslocalización cercana, v.g. a países de Europa Central cuentan con gran atención del público. También la **inmigración de especialistas de TIC a Europa** ha cobrado significado. La presentación de **Jane Millar**, científica del Instituto de investigación de la migración del University College de Londres, trató de la pregunta de cómo en la política de inmigración se preservan los intereses de los concernidos del punto de vista del empleador, como del trabajador.



**Jane Millar**

En el centro estaban los Estados Unidos, Gran Bretaña y Australia, donde la inmigración en el sector de las TIC tiene un papel cada vez más importante.

Un país de destino muy solicitado para expertos de TIC móviles es Gran Bretaña. Casi una cuarta parte de todos los permisos de trabajo están relacionados con empleos TIC. Desde 2000 su cantidad ha aumentado a casi el doble. Los profesionales de la India son los más representados. Los traslados internos a la empresa tienen un significado particularmente alto – su volumen casi cinco veces superior al de en otros sectores de la economía. La mayoría de los profesionales móviles es masculina y relativamente joven. En medida cada vez mayor las empresas orientan sus esfuerzos de reclutamiento a estudiantes del extranjero.

Reina un consenso generalizado de que la inmigración de trabajadores altamente calificados es necesaria para permitir la continuación del crecimiento – con efectos de empleo positivos. “Entre esta retórica política y las experiencias de expertos TIC hay algunas discrepancias, dijo Millar.

Porque en la práctica la inmigración de trabajo pone a menudo en peligro las oportunidades de los trabajadores nacionales, mientras que los expertos en TIC móviles se contratan frecuentemente bajo condiciones menos favorables que sus colegas del país.

Sin embargo, las normas de la inmigración de Estados Unidos, el Reino Unido y Australia buscan absolutamente asegurar un equilibrio de intereses entre la necesidad de los empleadores y la protección de los empleados contra la competencia desleal y la explotación. Hay una serie de criterios a este efecto: los empleos solamente deben servir para solucionar problemas de personas y no para suplantar al personal existente. Para evitar una erosión del personal existente, también debe asegurarse que el salario y las condiciones de trabajo se orienten hacia el nivel existente. En la realidad, según Millar, resulta que aunque las normas son apropiadas para colmar brechas en momentos de gran necesidad de trabajadores, la retirada es desigualmente más difícil. Esencialmente en el frecuente traslado interno a la empresa los sistemas de control son insuficientes. Las infracciones apenas se persiguen. El salario de los profesionales móviles a menudo está por debajo del nivel vigente en el país. El objetivo de proteger los intereses de todos los concernidos por consiguiente, “se erra sistemáticamente”.

Para proteger también a los empleados en el marco de la política de inmigración, hay que incluir varios puntos en el programa de política, egresas y sindicatos. Estos incluyen una mejor situación de los datos – también sobre penurias de expertos – así como una mayor transparencia. También son necesarios sistemas de control efectivos y sanciones a las infracciones de las normas. Un debate serio y bien informado sobre el tema está en sus comienzos. “Ha llegado el momento de una discusión abierta.”

En la **plenaria y los grupos de trabajo** hubo consenso de que los sindicatos tienen un papel clave en el debate sobre la inmigración de expertos TIC. Si bien es de esperar que los mercados laborales europeos dependerán cada vez más de la inmigración, muchos empleados locales observan la evolución con inquietud. El cometido de los sindicatos es enfrentar estas inquietudes y asegurar que los empleados sepan que se defienden sus intereses. “Nosotros los sindicatos no nos oponemos a la inmigración sino que la apoyamos, Pero debe utilizarse bien”, dijo un sindicalista de Gran Bretaña. “Queremos proteger los derechos de los trabajadores locales y de

los inmigrados”. En los grupos de trabajo y en la plenaria se definió una serie de principios que sirven al objetivo de una política de inmigración equilibrada. En lo concerniente a puntos particulares, v.g. la regulación de la inmigración – todavía hay necesidad de discusiones internas.



■ La migración siempre deberá considerarse en relación con la **diversidad de género o de edad**. A menudo las empresas se sirven de empleados calificados del extranjero para compensar el déficit del reclutamiento y el desarrollo de persona in situ. Una política de diversidad no debería apostar solamente en “ayuda rápida del exterior”, sino aprovechar primero en el potencial existente.

■ En general hay que asegurar que el salario y las condiciones de empleo de los expertos TIC del extranjero correspondan a las **normas locales**. Así se evita que la inmigración pase a ser un instrumento de explotación y del dumping social. Elementos importantes a este efecto son una mayor transparencia salarial y controles eficaces así como mecanismos de sanción en caso de infracciones. El principio de la igualdad de trabajo incluye, por ejemplo, también derechos de participación y de voz de los trabajadores migrantes en la empresa – principio que hasta ahora no es realidad en todos los países.

■ Por principio debe prestarse interés a la **integración** de los expertos móviles. Los inmigrantes deben tratarse como simples trabajadores, sino que aportan una vida privada y vínculos familiares. Un pensamiento puramente económico-instrumental puede conducir a problemas a largo plazo. Numerosos delegados se pronunciaron en este contexto a favor de un permiso de residencia y de trabajo sin plazo señalado para los profesionales y su familia.

■ Los sindicatos pueden contribuir a la integración y el **apoyo de expertos móviles**, por ejemplo con información sobre derechos de los trabajadores, orientación jurídica o ayuda con cursos de idiomas. Es importante dirigirse en las empresas específicamente a los expertos del extranjero e informarse dónde se sitúa exactamente su demanda. Con una implicación más fuerte de los expertos de TIC del extranjero los sindicatos quieren impedir el surgimiento de tensiones y de desconfianza.

Actualmente el tema de la inmigración de especialistas ocupa un lugar primordial en el programa político. En Europa se está pensando en una “Blue Card” (tarjeta azul) inspirada de la Green Card (tarjeta verde) de Estados Unidos. Los sindicatos consideran esta iniciativa un tema importante para el diálogo social y quieren participar activamente en el debate para asegurar que los intereses de los empleados en el concepto de la inmigración encuentren suficiente eco.

## 6. Facilitar el camino a la diversidad: Diversidad en el diálogo social

Más diversidad en las empresas es uno de los grandes objetivos de los próximos años para la política, los empleadores y los sindicatos – ante todo pero no solamente en el sector de las TIC. No se trata de reflexiones políticosociales no relacionadas con los valores. La Diversidad reside más bien en el propio interés de las empresas, que en un tiempo previsible competirán en medida cada vez mayor por recursos humanos escasos. En un **panel de discusión** se volvieron a examinar varios puntos clave.

Maria Schwarz-Wölzl del proyecto europeo MATURE señaló el significado extenso del concepto de diversidad. Cada persona individual es “diferente” y tiene numerosas identidades – según la situación o la etapa de la vida. Limitar el tema de la “diversidad” a grupos individuales – sean mujeres, migrantes u otros – es demasiado reductor. En este contexto hay que ver el fracaso de numerosos programas convencionales de promoción de las mujeres. “La persona y no la pertenencia a un grupo debe estar en el primer plano.”

Bob Collins, Presidente de la comisión de igual-

dad de Irlanda del Norte, sacó una conclusión clara: “La política de diversidad no es un regalo generoso a los que no tienen nada, es una obligación absoluta en el Siglo XXI”. Se trata de intereses económicos como también del “reconocimiento de las personas como individuos y no como simples unidades económicas”. La responsabilidad de más diversidad no solamente reside en la política, sino que está en las manos de las empresas y de cada uno.

Del lado de los empleadores ha aumentado la sensibilidad hacia los temas de la diversidad, según Laurent Zylberberg, del proveedor de telecomunicaciones francés Orange y de la organización de empleadores europeos ETNO. Zylberberg todavía ve una necesidad de desarrollo. “En el ámbito de las telecomunicaciones hay muchas multinacionales y una diversidad de culturas. Ahora bien, a menudo esto no se refleja en la dirección”, frecuentemente dominan miembros de un país.”Las empresas deben ocuparse de la situación del empleo del mañana y, simultáneamente de las obligaciones de ahora.” El diálogo social puede ayudar a adelantar temas juntos, a ganar aliados y a fomentar el intercambio de buenas prácticas.

Robert Killer. Presidente del comité de empresa de T-Systems, mencionó cuan diferentemente pueden situarse las cuestiones en materia de diversidad. En la filial alemana del antiguo monopolio Telecom la edad promedio de los empleados se sitúa bien por encima de los 40 años. “Por motivo de medidas de economía apenas se reclutaban jóvenes trabajadores – la plantilla es demasiado mayor para la salud de la empresa”. Alrededor de 100.000 empleados cayeron en los últimos años. Programas como el “Girls Day” deberían captar a mujeres jóvenes en profesiones técnicas – con parcialmente un éxito considerable. El problema es: “Después de finalizados los estudios solamente una proporción pequeña es contratada”. Sin embargo hay “rayos de esperanza”, v.g. en el cuidado de los hijos. Un intercambio de información intensivo entre los sindicatos podría contribuir a hacer avanzar el tema.

Chadia Bendada, consejera en Diversidad en el sindicato belga LBC-NVK, informó sobre el apoyo institucionalizado y sistemático a los empleadores belgas en la gestión de la diversidad. Con respecto al tema de la diversidad los empleadores y los sindicatos deben sentarse a la misma mesa. “Los mejores planes de acción incluyen la colaboración estrecha entre empleadores y sindicatos. Es cierto que nuestros intereses pueden

ser distintos, pero tenemos el mismo objetivo.” Ahora bien, la diversidad también tiene que figurar en el programa interno de los sindicatos. A pesar de unos efectivos heterogéneos, la mayoría de los activistas sindicales son blancos, hombres y de más edad. “Si seguimos por este camino, alguna vez hablaremos de grupos destinatarios que en realidad no conocemos”, advierte Bendada. “Tenemos que hablar con la gente y no de ella.”

En los grupos de trabajo se definieron puntos clave para una gestión de la diversidad duradera y se presentaron a la plenaria. Además, se trataba de abordar a nuevos grupos de miembros y del desarrollo del diálogo social sobre el tema diversidad. Se definieron los puntos siguientes como aspectos clave de un programa común:

### ***Cambiar el pensamiento – Ofrecer la igualdad de oportunidades***

Para ofrecer a personas de antecedentes, edad y género diferentes las mismas posibilidades de empleo, perspectivas de empleo y condiciones de trabajo, hay que prepararse a diversos niveles. Estos incluyen entre otros un reclutamiento sin prejuicios y la implicación de los colaboradores, incentivos a la formación permanente – precisamente a empleados de más edad – y regulación flexible del tiempo de trabajo. También deben permitir a personas con responsabilidades familiares o de más edad ocupar puestos de responsabilidad. Fundamentalmente hay que abordar el tema de “trabajo extremo”.

### ***Diversidad en los sindicatos***

Autocríticos, los sindicatos observan que primero habría que aplicar más diversidad en sus propias filas – por ejemplo con más mujeres en los órganos decisorios o una mayor participación de los migrantes. Hay que cambiar de pensamiento: “Tenemos que practicar lo que predicamos.” Los sindicatos quieren centrar su interés en grupos descuidados hasta ahora mediante convenios colectivos o servicios específicos. Simultáneamente deben crearse más posibilidades de participación para los nuevos grupos de miembros. Otro elemento importante: actividades específicas de marketing y un discurso específico a los grupos destinatarios.



### ***Concluir convenios colectivos – supervisar las normas***

Los temas individuales en materia de diversidad, v.g. formación permanente para todos o reclutamiento de personal, deben tomarse más en cuenta en los convenios colectivos o en los acuerdos empresariales. Según la demanda en la política de diversidad se enfatizarán los niveles de empresa, de ramo, de país o europeo. Un cometido importante de los sindicatos también es el control de las normas vigentes en materia de diversidad e igualdad. UNI-Europa tiene un papel protagónico en el cabildeo y el desarrollo del diálogo social sobre el tema de la diversidad. Con miras al lado de los empleadores, los sindicatos enfatizan el gran significado del diálogo social para la paz social y la ventaja que las empresas pueden sacar de la “orientación de gestión gratuita” por los sindicatos.

### ***Intensificar el conocimiento – poner de manifiesto la plusvalía***

Solamente cuando el beneficio económico de la empresa de la diversidad es claramente reconocible, se convencerá a los empleadores con respecto al tema. Para poder cimentar que la diversidad vale la pena, son necesarios más datos y hechos concretos. UNI-Europa puede apoyar la mediación de conocimientos y el intercambio de información entre sindicatos y ofrecer así argumentaciones importantes. Fundamentalmente, de momento hay que emprender una labor de convicción con respecto a los empleadores a favor de un pensamiento a largo plazo – porque el horizonte de planificación de muchas empresas es corto, mientras que en el tema de la diversidad se trata de sostenibilidad. “Tenemos que poner muy en claro a las empresas el beneficio que perderían en el futuro si faltan los colaboradores que lo crean.”

### ***¿Empleadores atractivos?***

Ejemplos positivos de empresas favorables a la diversidad y que tienen éxito en el mercado pueden ser un motivador considerable para las empresas e incitar a la imitación. Los sindicatos apoyan activamente las buenas prácticas y exponer claramente ejemplos negativos. También etiquetas o categorías en las que las empresas se posicionan como “empleadores atractivos” pueden ser un vehículo para fomentar la diversidad.

En este caso son importantes controles de la realidad que supervisen las condiciones verdaderas en las empresas. También en este caso UNI-Europa tiene un papel central en la obtención y la distribución de información.

La diversidad es un proyecto de larga duración para la política, las empresas y los sindicatos. “Tenemos un largo camino por delante.” En lo concerniente a varias preguntas quedan por entablar discusiones programáticas en los sindicatos. Para su realización son necesarios programas y actividades concretos en diversas dimensiones – también en los propios sindicatos, ante el trabajo que tienen por delante los sindicatos, también vale la pena echar un vistazo atrás. Tanto en la plenaria como en los paneles del Foro TIC estuvieron representados muchas mujeres y diversos grupos de edad. No hace tantos decenios esto probablemente hubiese tenido un aspecto totalmente diferente.









**uni** • europa



UNI-Europa  
General secretary : Bernadette Ségol  
Email : [uni-europa@union-network.org](mailto:uni-europa@union-network.org)  
<http://www.uni-europa.org>

Published with the financial support of the European Commission  
DG Employment and Social affairs