



# LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN



**Proyecto realizado por la Cátedra de Internacionalización  
Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional de la  
Universidad Pontificia Comillas y el Instituto Europeo de la  
Gestión de la Diversidad**

**Mayo 2012**



# Índice

---

<b>1. Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1.1. El concepto de diversidad.</b> ....	<b>9</b>
<b>1.1.2. La compañía y su diversidad demográfica</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2. Objetivos del proyecto</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3. Metodología</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3.1. Estudio cualitativo</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2. Estudio cuantitativo</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Análisis cualitativo</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. Introducción</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2. Metodología</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.1. La entrevista en profundidad</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.2. Descripción de la muestra</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3. Resultados de la investigación cualitativa</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.1. La gestión de la diversidad en Cassidian</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.1.1. Diversidad interna</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.1.2. Diversidad externa</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.2. Internacionalización y movilidad de trabajadores</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2.1. Salida o expatriación</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2.2. Seguimiento del expatriado durante la asignación</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.2.3. Regreso o repatriación</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.3. Conclusiones</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.3.1. En relación a las prácticas de gestión de la diversidad en Cassidian:</b> .....	<b>25</b>

2.3.3.2. <i>En relación a la movilidad internacional en Cassidian</i> .....	27
<b>3. Análisis Cuantitativo</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1. Introducción</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2. Descripción de la muestra.</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3. Estadísticas básicas: Actitudes hacia la diversidad igualdad y conciliación</b> .....	<b>40</b>
<b>3.3.1. Valores medios</b> .....	<b>40</b>
3.2.1.1. <i>Satisfacción con la compañía</i> .....	42
3.2.1.2. <i>Respeto a la diversidad</i> .....	43
<b>3.4. Tabulación cruzada de valores medios de las actitudes.</b> .....	<b>44</b>
<b>3.5. Análisis Factorial</b> .....	<b>45</b>
<b>3.5.1. Aplicación del Análisis Factorial</b> .....	<b>45</b>
3.5.1.1. <i>Factor percepción acerca de las políticas de Gestión de la Diversidad</i> .....	47
3.5.1.2. <i>Factor percepción acerca de la diversidad</i> .....	48
3.5.1.3. <i>Factor percepción de la igualdad y las políticas antidiscriminación</i> .....	48
<b>3.5.2. Interpretación y resultados del Análisis Factorial</b> .....	<b>49</b>
3.5.2.1. <i>Percepciones de los empleados por sexo</i> .....	50
3.5.2.2. <i>Percepciones de los empleados por grupos de edad</i> .....	51
3.5.2.3. <i>Percepciones de los empleados por país de procedencia</i> .....	52
3.5.2.4. <i>Percepciones de los empleados por estado civil y según si tienen hijos o no</i> .....	52
3.5.2.5. <i>Percepciones de los empleados por nivel de estudios</i> .....	53
3.5.2.6. <i>Percepción de los empleados por categorías profesionales</i> .....	54
3.5.2.7. <i>Percepciones de los empleados por antigüedad en la empresa</i> .....	55
3.5.2.8. <i>Percepción de los empleados en función de su experiencia como expatriado/repatriado</i> .....	56
<b>3.6. Análisis de grupos de las actitudes hacia la diversidad, igualdad y conciliación</b> .....	<b>58</b>
<b>3.6.1. Resultados del análisis y perfil de los grupos.</b> .....	<b>58</b>

<b>3.6.2. Análisis de las Tipologías Generadas.....</b>	<b>60</b>
3.6.2.1. Grupo 1: “Insatisfecho con la gestión de la diversidad de la compañía” .....	60
3.6.2.2. Grupo 2: “Satisfecho con la gestión de la diversidad de la compañía” .....	62
3.6.2.3. Grupo 3: “Inseguro y contrario a la diversidad, igualdad y conciliación” .....	64
3.6.2.4. Grupo 4: “Defensores de las mujeres”. .....	65
3.6.2.5. Grupo 5: “Joven, liberal, innovador y crítico con la empresa”. .....	65
<b>4. Los trabajadores expatriados en Cassidian y la Gestión de la Diversidad.....</b>	<b>69</b>
4.1. Motivos de la expatriación.....	69
4.2. Actitudes hacia la gestión de la expatriación. ....	71
<b>5. Los trabajadores repatriados en Cassidian y la Gestión de la Diversidad.....</b>	<b>83</b>
5.1. Introducción .....	83
5.2. Motivos de la repatriación. ....	83
5.3. Actitudes hacia la gestión de la repatriación. ....	84
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>93</b>
6.1. Conclusiones finales.....	93
6.1.1 Conclusiones finales del análisis cualitativo .....	93
6.1.2 Conclusiones finales del análisis cuantitativo .....	96
6.2. Recomendaciones.....	99



# 1. Introducción

---

## 1.1. Antecedentes

Los cambios acelerados en un mundo global exigen a las organizaciones un continuo esfuerzo de adaptación del que no está exento Cassidian España. Por otra parte, los recortes presupuestarios y la reducción en el número de programas en defensa obligan a la compañía a aumentar su competitividad, crecer a nivel global y conquistar nuevos segmentos de mercado.

La nueva estrategia de Cassidian para afrontar estos retos está definida por los siguientes vectores estratégicos:

- Enfoque orientado al cliente
- Presencia global
- Crecimiento en regiones estratégicas pujantes
- Apertura de nuevas áreas de negocio<sup>1</sup>

Cassidian ha cambiado recientemente su estructura empresarial, como señala Stefan Zoller, CEO de Cassidian, “Con ella estamos en el buen camino para convertirnos en un actor global”<sup>2</sup>. Un ejemplo significativo de estos cambios es la estructura basada en las organizaciones de países y una nueva entidad COO (Chief Operations Officer). Se pretende así responder mejor a las necesidades específicas de sus clientes y ofrecerles exactamente lo que necesitan. Y marcar una nueva dirección para ser más global ya que antes se estaba “demasiado centrado en el mercado nacional”<sup>3</sup>

Concretamente, los objetivos de Cassidian para el futuro son:

- Conseguir crecer en nuevos mercados estratégicos
- Aumentar su presencia global
- Proximidad con el cliente.

Como puede verse, tanto diversidad como internacionalización componen los núcleos de esos objetivos. Abrirse a nuevos mercados y nuevos clientes exige a la compañía un gran esfuerzo

---

<sup>1</sup> Network: Revista de Empleados de Cassidian Septiembre 2011 p. 5

<sup>2</sup> Network: Revista de Empleados de Cassidian Septiembre 2011 P. 5

<sup>3</sup> Bruno Rambaud, Director de la Oficina de Países B. Network. Septiembre 2011 p. 6

para posicionarse con nuevos y muy diversos clientes en nuevas y muy diversas culturas. Estos nuevos retos exigen una mayor internacionalización, una más flexible movilidad de sus trabajadores, así como políticas de gestión de la diversidad que sensibilicen al trabajador en entornos diversos ante las diferencias culturales y lingüísticas. Dichos aspectos están interconectados y han de darse paralelamente para posicionar a Cassidian y sus productos en el mercado global.

La empresa cuenta ya con más de 15.000 proveedores, más de 700 proyectos en todo el mundo, más de 400 clientes y socios con los que desarrolla su actividad en más de 80 países.

La gestión de la diversidad es una herramienta de gran valor para sensibilizar y preparar a los empleados ante las diferencias y particularidades culturales de los nuevos clientes externos, permitiendo a la compañía asumir con éxito mayores retos, crecer en nuevos mercados estratégicos, aumentar su presencia global y proximidad con el cliente.

Por otro lado la diversidad interna que existe en la compañía debe ser contemplada y analizada para crear unas mejores condiciones de trabajo.

El departamento de Recursos Humanos de Cassidian España es plenamente consciente de los nuevos retos a los que se enfrenta y ha mostrado su preocupación por conocer las principales fortalezas y debilidades con los que cuenta para hacer frente a los mismos. Por esta razón, en Mayo de 2011, solicitó a la Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional que realizara, en colaboración con el Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad (IEGD), un diagnóstico de la gestión de la diversidad en Cassidian.

El presente documento recoge los objetivos fijados, la metodología empleada y los resultados obtenidos de la realización de dicho trabajo, desarrollado de acuerdo al siguiente calendario:

---

1º. Definición de los grupos de trabajo	→ Junio 2011
2º. Preparación y recogida de información	
- Información Cualitativa	→ Junio a Octubre 2011
- Información Cuantitativa	→ Enero a Febrero 2012
3º. Análisis, redacción de documento de diagnóstico	→ Noviembre a Mayo 2012
4º. Elaboración de la propuesta de intervención	→ Mayo 2012

---



### *1.1.1. El concepto de diversidad.*

Las características en las que los individuos pueden diferir son múltiples y podemos encontrar consecuencias muy dispares en función del atributo (o los atributos) en los que centremos nuestra atención. A grandes rasgos, podríamos decir que la diversidad es “una propiedad de los grupos de trabajo y las organizaciones que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales”. En este informe, estudiaremos, en el caso de Cassidian, la denominada diversidad demográfica, que describe la heterogeneidad del grupo en una serie de atributos primarios, directamente observables, como la edad o el género de los trabajadores. Dentro de esta categoría, podríamos precisar aún más y diferenciar dos grupos de atributos:

a) inmutables, que no pueden ser cambiados o reconducidos por los individuos:

- edad
- género
- origen

b) de bagaje, que se transforman a lo largo de la carrera del empleado:

- nivel educativo
- tipo de formación recibida
- antigüedad

### *1.1.2. La compañía y su diversidad demográfica*

Cassidian es una compañía de EADS, es líder mundial en soluciones y sistemas globales de seguridad, que integra grandes sistemas y proporciona productos con valor añadido y servicios a clientes del sector militar y civil en todo el mundo, entre los que cabe citar: sistemas aéreos (aviones y sistemas aéreos no tripulados), sistemas navales, terrestres e interarmados, inteligencia y vigilancia, ciberseguridad, comunicaciones seguras, sistemas de pruebas, misiles, servicios y asistencia. El grupo EADS cuenta con unos 119.000 empleados de los cuales Cassidian cuenta con cerca de 21.000.

Cassidian España es una compañía con una plantilla de 1.640 trabajadores, de los cuales aproximadamente un 79% son varones y un 21 % mujeres.

Cassidian cumple con creces los objetivos de igualdad de género establecidos en su directiva interna. No obstante, la proporción de mujeres en puestos de responsabilidad disminuye al subir en la jerarquía.

Por último, en cuanto a la diversidad intergeneracional, estamos ante una plantilla joven, los trabajadores menores de cuarenta años constituyen casi un 60% dentro de la estructura por edad de la plantilla de Cassidian. Hay dos grandes grupos generacionales: los que están entre los 50 y 60 años que corresponden a personas pertenecientes a lo que se está viniendo en llamar la generación del baby boom con un 23, 60% de la plantilla. Y por otro lado los que están entre los 30 y los 40 que han vivido en condiciones de una mayor estabilidad social y política con un 38%.

Estas son las dos fuentes de variabilidad demográfica más evidentes y que plantean la suficiente relevancia como para ser tenidas en cuenta en cualquier propuesta de gestión de la diversidad.

Hasta hoy en día, los modelos de gestión de los Recursos Humanos defendidos por profesionales, consultores y académicos se han planteado sobre la base de que los trabajadores constituyen una categoría genérica y homogénea. Prácticas como las de remuneración, evaluación, formación o motivación han sido diseñadas tradicionalmente sin considerar que diferentes trabajadores pueden responder de diversas maneras a unas mismas políticas, en función de sus intereses y preferencias, así como de sus formas de entender la realidad y el trabajo. Hasta hace muy pocos años, los criterios con los que se gestionaba la mano de obra no recogían la posible heterogeneidad interna de los grupos de trabajo. En realidad, podría decirse que más bien hacían todo lo contrario, ya que la mayor parte de las políticas que se proponían ponían el énfasis en la homogeneidad, al asumir que una cultura estable y bien afianzada en la organización debía tener necesariamente un efecto positivo sobre la eficiencia, la productividad y el clima laboral. Parece claro, por tanto, que para adecuarse al nuevo entorno competitivo, las organizaciones deben cambiar el modelo con el que gestionan los aspectos relacionados con las personas.

## 1.2. Objetivos del proyecto

Los objetivos generales de este trabajo han sido:

- 1º. Realizar un diagnóstico sobre la situación de las políticas de gestión de la diversidad de la compañía.
- 2º. Analizar las prácticas que la compañía realiza en cuanto a la movilidad internacional de sus trabajadores.

Estos objetivos generales, se han dividido en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la diversidad demográfica que existe en la compañía.
- Descubrir y explicitar cuáles son las prácticas de gestión de la diversidad que Cassidian realiza estén o no explicitadas como tales.
- Evaluar el impacto que tienen tales prácticas en los trabajadores.
- Analizar cuáles son los condicionantes personales que determinan la movilidad de los trabajadores.
- Analizar la percepción que tienen los trabajadores con experiencia en movilidad internacional sobre las políticas y prácticas de internacionalización de Cassidian España.

## 1.3. Metodología

De acuerdo con la amplitud y el carácter exploratorio de los objetivos del trabajo, se ha optado por hacer un doble abordaje metodológico: Cualitativo y Cuantitativo.

Como paso previo, se recogió información de fuentes secundarias. Los responsables de Recursos Humanos de Cassidian proporcionaron al equipo de trabajo una serie de datos sobre las características demográficas de la plantilla, y su movilidad internacional que constituyeron la base para comenzar a explotar las fuentes primarias, es decir, los trabajadores de Cassidian.

Una vez obtenida esta información básica, el trabajo se ha desarrollado en dos fases:

- 1º. Fase: Estudio cualitativo basado en la realización de entrevistas en profundidad a personas clave de la organización.
- 2º. Fase: Estudio cuantitativo mediante la realización de cuestionarios a los trabajadores de Cassidian y posterior análisis estadístico de la información obtenida.

Si bien ambos estudios se desarrollan de forma detallada en sus apartados correspondientes, a continuación se ofrece un breve resumen de la metodología empleada y de su idoneidad en este caso.

### *1.3.1. Estudio cualitativo*

Los objetivos perseguidos en el estudio cualitativo son varios: por una parte, obtener la información que nos fuera introduciendo en el lenguaje de la compañía; por otra parte, conocer las explicaciones que los protagonistas de la gestión de las personas en la compañía dan y crean sobre la misma y, por último, identificar las políticas y prácticas en gestión de la diversidad y movilidad geográfica desarrolladas en la empresa.

Como señala Clifford Geertz la investigación cualitativa proporciona una *descripción íntima* de la vida social (Geertz, 1983). Las descripciones y explicaciones que los informantes dan sobre los procesos que son objeto de nuestra investigación fueron recogidas, sin que tuvieran que estar adaptados a nuestros esquemas, en entrevistas abiertas semiestructuradas. En esta fase, lo esencial es recoger y analizar los discursos que generan los propios esquemas de los informadores.

Al provenir la demanda del departamento de Recursos Humanos y al recaer sobre este departamento todo el peso de las políticas de diversidad y de movilidad internacional, los trabajadores de este departamento han sido los protagonistas esenciales de este proceso de recogida de información.

### *1.3.2. Estudio cuantitativo*

De acuerdo con los objetivos planteados en el trabajo, se han buscado no sólo las descripciones y explicaciones de informantes cualificados, sino también las opiniones y percepciones del mayor número de trabajadores posible, ya que es sobre ellos sobre los que se establecen las políticas y prácticas tanto de diversidad como de movilidad internacional.

Por esta razón, se decidió realizar una aproximación cuantitativa mediante la utilización de cuestionarios que permitiera acceder a un elevado número de trabajadores. Así, se elaboró un cuestionario dividido en tres secciones: una general para todos los empleados de la compañía y otras dos en función de la situación de expatriados o repatriados en la que estuviera el informante.

De especial interés han sido las respuestas de aquellos trabajadores que tenían o habían tenido una experiencia de movilidad internacional, a los que se han dirigido un significativo número de preguntas.

Las respuestas la cuestionario han sido objeto del oportuno análisis estadístico para poder extraer las conclusiones que nos aproximen a una idea cabal de cuál es la percepción de los trabajadores sobre la diversidad y la movilidad internacional en Cassidian.



## **2. Análisis cualitativo**

---

### **2.1. Introducción**

La amplitud y novedad de los objetivos planteados ha exigido la aplicación de un enfoque metodológico que permitiera hacer una primera aproximación sobre los intereses, las características y las explicaciones que dentro de la compañía existen sobre diversidad y movilidad internacional.

Para ello, como primera fase del proyecto se realizó un estudio cualitativo cuyos objetivos principales fueron:

- 1º. Conocer la percepción que los protagonistas de la gestión de las personas en la compañía tienen sobre la importancia de la gestión de la diversidad y de la movilidad internacional y sobre las necesidades de Cassidian en estas áreas.
- 2º. Identificar las políticas y prácticas en gestión de la diversidad y movilidad geográfica desarrolladas en la empresa, así como los puntos fuertes y debilidades de las mismas para su adecuación a los retos de internacionalización a los que se enfrenta Cassidian

### **2.2. Metodología**

La principal fuente de información, tanto sobre diversidad, como sobre movilidad internacional, se encuentra en el departamento de Recursos Humanos.

Se optó por concertar una serie de entrevistas semiestructuradas a informantes clave del área de Recursos Humanos. Desde el principio esta técnica se nos evidenció como la más adecuada y rechazamos la posibilidad de plantear grupos de discusión que, si bien podrían haber sido muy interesantes, planteaban problemas logísticos y de agenda difíciles de resolver para reunir entre cinco y nueve trabajadores durante más de una hora.

Por otra parte, otro tipo de informantes clave dado nuestros objetivos han sido las personas que estuvieran en un proceso de movilidad internacional aquí en España.

Asimismo, se recogió el discurso oficial de la compañía mediante las revistas de comunicación interna y la página web. Las revistas y folletos publicados desde Cassidian para sus empleados

proporcionan valiosa información referente a las nuevas líneas de actuación emprendidas por la empresa o avances tecnológicos en sus productos, entre otras cosas.

### *2.2.1. La entrevista en profundidad*

Una entrevista en profundidad es aquella en la que el entrevistador plantea una serie de cuestiones y temas de los que quiere encontrar no solo información, sino sobre todo el punto de vista del entrevistado.

Así, podemos señalar que en nuestras entrevistas se plantearon dos temas que organizaron todo el encuentro: la diversidad en Cassidian, sus políticas y prácticas y, por otro lado, la movilidad internacional también con sus políticas y prácticas. Los entrevistados se encontraban ante un campo muy despejado para que pudieran narrar libremente lo que sabían, conocían y sentían sobre los temas tratados.

Las entrevistas que se realizaron a Tomas Neubauer y a Pablo Ortega tuvieron un cariz distinto ya que en ellos se buscaba la historia de su propia experiencia, como expatriado el primero y como facilitador de la expatriación el segundo. En estos casos, las entrevistas fueron más breves ya que estaban centradas en qué y cómo habían hecho, así como en las consecuencias que habían tenido los procesos de los que ellos eran protagonistas.

### *2.2.2. Descripción de la muestra*

En el período comprendido entre Julio y Octubre de 2011 se realizaron un total de nueve entrevistas en profundidad a las siguientes personas de la organización.



Tabla 1. Muestra cualitativa

Fecha de la Entrevista	Entrevistado	Puesto
27/07/2011	D. Andrés García Martín	Responsable Política y Relaciones Laborales
27/07/2011	Dña. Mónica Muñoz Monge	Responsable Política y Relaciones Laborales
21/09/2011	Dña. Inmaculada Somoza García	Responsable de Movilidad Internacional
08/09/2011	Dña. Isabel Álvarez- Tercer	HR Business Partner
08/09/2011	D. Luis Bejarano López	Responsable de Formación y Desarrollo
06/10/2011	D. Tomas Neubauer	Responsable de Producción EuroFighter
06/10/2011	D. Pablo Ortega	HR Business Partner
09/10/2011	D. Matías Delgado Ureña	VP RRHH

### 2.3. Resultados de la investigación cualitativa

A continuación se describe la información recogida de las entrevistas realizadas. Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, el contenido se ha agrupado en base a los dos temas de análisis principales: la gestión de la diversidad y la movilidad internacional en Cassidian.

Con carácter previo, conviene poner de manifiesto que la percepción de los responsables de Recursos Humanos entrevistados es que, en general, hay una elevada satisfacción en los empleados y que las condiciones laborales son buenas. Las razones básicas aportadas son:

- Los sueldos están por encima del mercado.
- Existe una amplia gama de prestaciones y beneficios sociales.
- Existen buenas relaciones con los sindicatos

De acuerdo con lo anterior, las buenas condiciones laborales ofrecidas por Cassidian, convierten a la compañía en un empleador muy atractivo, facilitando la atracción y retención del talento. En este sentido, se ha aportado como dato objetivo para refrendar esta afirmación el hecho de que Cassidian tiene la menor rotación dentro de todo el grupo EADS. Además, cuando se produce dicha rotación, ésta se realiza en su mayoría entre empresas del grupo. Nos llama la atención, sin embargo, que estos casos de rotación dentro del grupo, se producen con frecuencia después de un proceso de repatriación.

Por tanto, una remuneración alta y una estabilidad en el empleo parecen ser valores seguros de la empresa.

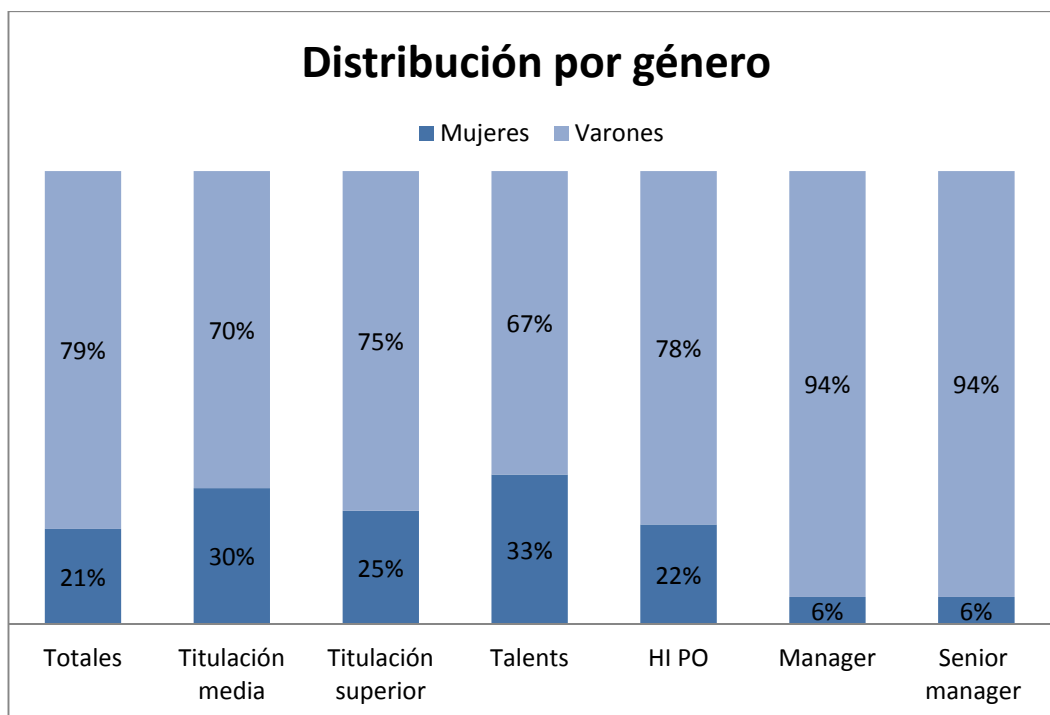
### 2.3.1. La gestión de la diversidad en Cassidian

Desde la dirección de Recursos Humanos se reconoce que no hay ninguna política para la gestión de la diversidad, a excepción del tratamiento de la igualdad de género.

En relación a este aspecto, existe una directiva interna que plantea el objetivo de que el 20% de los trabajadores de la compañía sean mujeres. Este objetivo en Cassidian España se cumple sin problemas, lo cual, teniendo en cuenta que se trata de una empresa del sector de la defensa y con una altísima proporción de trabajadores con perfiles muy técnicos, constituye un buen dato. De hecho, desde la dirección de Recursos Humanos se plantea que jamás se ha manifestado a la dirección ningún problema en cuanto la gestión de diferencias de género. Por otra parte, existen programas activos de conciliación familiar.

Los datos estadísticos sobre la presencia de mujeres en la compañía son los que refleja el siguiente gráfico:

*Figura 1. Distribución de la muestra, tipo, nivel y género*



Este tipo de política tiene la consecuencia de que se amplía y mejora la captación de talento y puede llegar a suponer la introducción de perspectivas cognitivas distintas a la hora de

desarrollar procesos y productos. Por otra parte mejora notablemente la imagen externa de la compañía.

Sin embargo, queda cierto camino por recorrer. Dentro de la tipificación de la compañía de los empleados con mayor responsabilidad se ven diferencias de género en la cúspide que todavía están lejos de suponer ese 20%. Esta escasez de representación en los cargos directivos se atempera al contemplar los datos de los trabajadores con mayor proyección, lo que permite suponer un futuro más equilibrado.

En relación a la inexistencia de otras políticas de gestión de la diversidad, desde la dirección de Recursos Humanos se reconoce como una grave carencia, no solo por ser una compañía Europea sino porque, además, cada vez se dirigen a países y cliente más diversos.

De hecho, la “nueva organización” exige internacionalización. Es una prioridad y así lo manifiestan en sus revistas internas. Christoph Hope (director de RRHH) habla de que la “competencia intercultural de nuestros empleados más allá de la perspectiva europea adquiere una importancia totalmente nueva”. Establece como prioridad: “Sensibilizar y preparar específicamente a los empleados para las diferencias y particularidades culturales que debemos respetar...”<sup>4</sup>

Las apreciaciones obtenidas en relación a la diversidad en la empresa pueden agruparse según hablemos de diversidad interna o externa.

#### *2.3.1.1. Diversidad interna*

Como señala un alto cargo de la organización, *“lo que no existe es un esquema, una estructura una política de diversidad que marque las pautas: cómo tenemos que afrontar y con qué gente tenemos que afrontar la necesidad de movernos entre los países de Cassidian y fuera de los países de Cassidian en las condiciones adecuadas para que no se produzcan choques, para que la gente esté motivada, haga su trabajo y demuestre lo que sabe”*.

A pesar de lo anterior, es necesario señalar que en la realización de este trabajo, se han detectado buenas prácticas de gestión de la diversidad en la compañía. Ahora bien, hay que decir que estas no están formalizadas y que dependen en gran parte del esfuerzo y la capacidad de iniciativas personales.

---

<sup>4</sup> “Network”. Septiembre 2011 p.10

Los esfuerzos que se han realizado para la acogida y adaptación de los operarios alemanes que están apoyando la producción en la planta de Getafe son un buen ejemplo de lo mencionado. Esfuerzos que estaban dirigidos a facilitar en todo lo posible la adaptación de estos trabajadores no sólo a su trabajo en la factoría de Getafe, sino a su vida en España.

Las tareas que realizó Pablo Ortega desde el departamento de Recursos humanos fueron:

- Contactos continuados con las responsables de Recursos Humanos alemanas y reuniones periódicas con el grupo de trabajadores para facilitar el gran número de problemas administrativos y burocráticos que se debían resolver.
- Preparación de una documentación para facilitar el ocio y el tiempo libre en España.
- Traducir y actualizar el manual de acogida con toda la información práctica que pudieran necesitar, y un continuo asesoramiento sobre temas tan poco laborales como lo adecuado que es tener en el verano español un auto con aire acondicionado.

Todo ello significó un incremento considerable de sus tareas pero, además, supone una experiencia a tener muy en cuenta ante otros posibles procesos de encuentro entre trabajadores de distintas culturas.

La identificación de buenas prácticas es también posible en el trabajo realizado por los trabajadores españoles que se desplazan a otros países para asistir en los procesos de montaje de las piezas fabricadas en Getafe (alas del Eurofighter). Se trata de equipos itinerantes que conocen infinidad de aspectos de su movilidad en los que seguro que aparecen muy buenas ideas a seguir, explicitar e institucionalizar dentro de la compañía.

En todos los casos, estas prácticas son un referente interno que ya existe y con el que se debe contar.

#### *2.3.1.2. Diversidad externa*

En cuanto a la diversidad externa, Cassidian ha comenzado a realizar operaciones en India, Brasil, Turquía, Arabia Saudí, Qatar y los Emiratos Árabes. En estos países están demandando recursos, tanto locales como europeos. Esto implica que hay que trabajar conviviendo con diferencias culturales, religiosas y de pensamiento que producen conflictos y, por tanto, ineficiencias. Todas las diferencias de perspectivas y de formas de organización del trabajo que se ponen en evidencia en los entornos en los que emerge la diversidad y constituye una gran oportunidad de mejorar el conocimiento y la innovación de la compañía. Así lo explicita

también la dirección de Recursos Humanos de la Compañía. Esta realidad de adaptación a otros entornos extra europeos todavía no afecta directamente a los trabajadores de Cassidian España pero es un futuro ineludible.

En este ámbito de adaptación a los nuevos entornos de mercado juega un papel importante los planes de formación y desarrollo.

El esfuerzo que está haciendo la compañía en España para que el poderoso programa de formación sea más adaptado y adaptable a las necesidades de la plantilla ha quedado patente en las entrevistas realizadas. La búsqueda de las necesidades de las distintas áreas y departamentos para adaptar la oferta a aquellas es una nueva orientación que va más allá de los catálogos estandarizados.

Desde el departamento de Recursos Humanos se nos comentó que existe una distinción entre inversión en formación para el puesto de trabajo y planes de formación para el desarrollo:

- La formación para el puesto de trabajo está disponible para todo el mundo, siendo su objetivo el desarrollo de las habilidades técnicas y operativas necesarias para desarrollar de forma eficaz el puesto de trabajo.
- Los planes de formación para el desarrollo se orientan más a profesionales específicos sobre materias y habilidades que tienen más que ver con la gestión y el desarrollo de carreras.

Por último, cabe destacar, además, que existe una iniciativa alemana de Gestión de Conocimiento, cuyo objetivo es fomentar el compartir conocimiento entre personas, tanto de diversos grupos generacionales, como de diversas áreas funcionales, con el fin de no tener que ir fuera a adquirir un conocimiento que en muchas ocasiones está dentro de la propia organización.

### *2.3.2. Internacionalización y movilidad de trabajadores*

La movilidad de los trabajadores y las asignaciones internacionales dentro de la compañía es una práctica que necesariamente deberá incrementarse. Los nuevos planes de la compañía así lo determinan. Por tanto, es muy posible que la planificación y el diseño de políticas de movilidad vayan a consumir mucho esfuerzo dentro de los departamentos de Recursos Humanos.

Este es un reto especialmente percibido por la dirección de Recursos Humanos de Cassidian España. Esta dirección es muy consciente de que, si los trabajadores de nuestro país no se incorporan de una forma activa a esta internacionalización, el peso específico de España en Cassidian va a ir disminuyendo.

Uno de las principales dificultades para la movilidad en la compañía es que no ha habido un diseño ni una planificación de estas prácticas. Hasta ahora se han ido acometiendo las necesidades puntuales según iban emergiendo, lo que ha provocado que el único elemento motivador utilizado haya sido la retribución. La movilidad internacional está determinada casi exclusivamente por los picos de trabajo que se producen en las distintas localizaciones, tratándose de operaciones reactivas. A partir de ahora, con todo lo que supone la nueva orientación de la compañía, quizá sean necesarias políticas de movilidad planificadas estratégicamente.

En las asignaciones internacionales identificamos tres aspectos clave para el éxito:

- La selección de candidatos a ser expatriados
- El seguimiento del expatriado durante su asignación
- La correcta gestión de la repatriación.
- En todos los casos, los responsables de Recursos Humanos de Cassidian han manifestado la existencia de importantes dificultades.

#### *2.3.2.1. Salida o expatriación*

Como señaló una de las personas entrevistadas: *“los trabajadores de aquí no se van fácilmente a trabajar a Alemania, Francia o Inglaterra, y tampoco se van fácilmente a la India porque, en principio, no existen condiciones suficientemente atractivas para que la oferta sea aceptada por la gente porque no hay un compromiso por parte de la empresa para que el retorno se produzca en las condiciones concretas de mejora o de aprovechamiento de ese aprendizaje, y porque no saben muy bien cómo encajar eso con su vida familiar”*. En esta frase están condesadas todas las carencias que existen en la internacionalización de los trabajadores de la compañía.

En relación a la tipología de las asignaciones internacionales, se han identificado dos tipos fundamentales de perfil de desplazados:

- Jóvenes preparados y ambiciosos, sin cargas y con motivación

- Profesionales maduros que debe dar un giro a su carrera y para los que la expatriación supone una oportunidad para relanzar su carrera

Aunque se nos ha manifestado repetidamente que el principal motivador para la internacionalización es la retribución, estos dos perfiles, también nos indican un claro interés en la promoción y desarrollo de las carreras. Los unos para conseguir experiencia e incrementar significativamente su nivel competencial y de empleabilidad. Los otros para relanzar y conseguir objetivos en sus carreras que sin la experiencia internacional estarían vetados. No solo el dinero es el aliciente fundamental para suplir las pérdidas que supone el emigrar.

Además, se nos ha informado que programas breves de intercambio tienen buena acogida entre los trabajadores de menor rango y, aunque son programas presididos por una alta complejidad en la compaginación de las relaciones laborales, están siendo llevados a cabo con éxito.

El destino preferido de movilidad internacional es el programa *eurofighter*. Este programa tiene unas claras ventajas económicas, pero no hay que olvidar las ventajas que supone para la formación y la carrera profesional de los que intervienen en él. Allí han estado en proyectos punteros trabajando en un ambiente de gran diversidad y en el núcleo de innovación de la empresa.

La dirección plantea que existe resistencia por parte de los empleados para irse a otro país. En el caso de los españoles, se argumenta la pérdida de comodidad y una supuesta mayor flexibilidad, que parece existir en nuestro clima laboral y en las relaciones personales en el lugar de trabajo. Por parte de los extranjeros, las reticencias se deben a la pérdida de retribución y a la sensación de que van a la periferia. Es decir, se percibe España como un lugar alejado de los centros de poder y toma de decisiones. Estas pérdidas se han venido compensado con incentivos económicos. Sin embargo, a partir del año pasado estos incentivos no son tan significativos, por lo que si la compañía no ofrece otra cosa, cada vez encontrarán más resistencia para la movilidad.

Ahora bien, para promocionar a niveles superiores (“senior manager”) es necesario haber estado al menos en dos divisiones distintas o en dos países distintos, por lo que la movilidad se ha convertido en un requisito para el desarrollo de carreras profesionales a nivel directivo.

Por otra parte, la dirección es plenamente consciente de que los procesos de movilidad van a ser cada vez más frecuentes, y la movilidad entra a formar parte de todos los criterios de selección de personal. Esto es mucho más relevante si se habla de los “high potencial” (“HI PO”), que son trabajadores a los que se les ha ido seleccionando por sus logros y competencias como aquellos en los que se deberá ser especialmente cuidadoso en el desarrollo de sus carreras.

Ahora bien, de acuerdo con la información obtenida, la falta de motivación para la movilidad internacional no tiene lugar exclusivamente en Cassidian España, sino que se trata de un problema generalizado de todo el grupo, por lo que se están implantando programas globales para resolver esta necesidad, tal y como queda patente en la información divulgada en las revistas internas<sup>5</sup>.

Sin embargo, en ninguna de las entrevistas mantenidas en la planta se hayan mencionado estos programas.

#### *2.3.2.2. Seguimiento del expatriado durante la asignación*

El departamento de movilidad no hace el seguimiento de los trabajadores expatriados, lo hacen las distintas áreas de negocio y esta tarea se percibe como una carga.

Asimismo, de las entrevistas realizadas, se desprende que hay una cierta descoordinación, solapamiento de roles y un mal seguimiento de la persona que está realizando una asignación internacional.

#### *2.3.2.3. Regreso o repatriación*

La dirección de Recursos Humanos vive el regreso de estos empleados como un gran problema. No pueden ofrecer nada a los que llegan, incluso existen problemas para darles el mismo puesto que dejaron. No hay una planificación de sucesión ni de ubicación. Todo lo que han aprendido y lo que podrían aportar se diluye y se pierde. La salida más habitual y socorrida es irse a otra parte: el grupo EADS da mucho donde elegir.

---

<sup>5</sup> “Cassidian College” Formación, “Global documents” textos o manuales de comportamiento e información en el extranjero, “Mobility Packages” , “Programa FAST” programa de EADS que brinda a sus empleados la oportunidad de trasladarse y desarrollarse profesionalmente en el extranjero.



Ante la afirmación obtenida en algunas entrevistas, “*Vuelven muy crecidos*”, es posible pensar que por un lado, los repatriados tienen altas expectativas que se ven frustradas al volver a casa; y, por otro lado, existen problemas de adaptación a las nuevas circunstancias.

En el caso concreto de los repatriados del *Proyecto Eurfighter* aumenta mucho la empleabilidad de los ingenieros y, en muchos casos, se van a trabajar a Airbus o a otra división, ya que la realidad que les ofrece Cassidian está por debajo de sus expectativas laborales y económicas. Cuando esto se produce estamos ante un fracaso de la política de internacionalización de la compañía y ante una importante pérdida de talento para Cassidian.

Por último, en la entrevista realizada al único expatriado alemán en España de nivel superior, este manifestó un altísimo índice de satisfacción tanto con su experiencia, personal como la de su familia. Sin embargo, ante la pregunta final de la entrevista: “¿recomendarías la expatriación a otros colegas?”, la respuesta fue clara y contundente “como experiencia personal, sin dudar, sí; como experiencia profesional, les recomiendo mucha precaución y mucho cuidado...”

Esta respuesta nos parece ciertamente significativa y enfoca directamente a la organización y a su capacidad o incapacidad de otorgar seguridad en la carrera profesional de los expatriados. La expatriación es un riesgo y el que siente más el peligro es el trabajador, su futuro, su carrera puede entrar en una zona de indeterminación. Las compañías deberán transformar esa zona de indeterminación que el trabajador percibe en la propia empresa, en la seguridad de una política transparente y bien delimitada para todos esos procesos de movilidad.

### *2.3.3. Conclusiones*

Del análisis cualitativo realizado en esta primera fase del proyecto, se extraen las siguientes conclusiones:

#### *2.3.3.1. En relación a las prácticas de gestión de la diversidad en Cassidian:*

- No existen políticas de diversidad en Cassidian, más allá del respeto de unas cuotas de género. La dirección de Recursos Humanos es sensible a esta carencia y es consciente de que la gestión de la diversidad del cliente interno como externo forma parte de las líneas directrices para el futuro de la compañía.

- Existe una gran conciencia ante a igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como de la importancia de la conciliación entre vida laboral y familiar para un correcto rendimiento de todos y todas. Sin embargo, dentro de la tipificación de la compañía de los empleados con mayor responsabilidad se ven diferencias de género en los cargos de mayor responsabilidad que es previsible se corregirá con el tiempo.

En cualquier caso no se debe descuidar la vigilancia en este aspecto. La falta de coherencia y consistencia entre unos propósitos generales y lo que ocurre en la alta dirección es uno de los argumentos más poderosos para la falta de motivación, los desempeños mediocres y la mala imagen interna de la organización.

- En cuanto a la diversidad intercultural, la compañía tiene muy pocos trabajadores extranjeros y no se ha apreciado que exista ningún problema en ese sentido. Se espera que en el futuro esa diversidad aumente, para lo cual se ha de estar preparado.

Además, hay que tener en cuenta la historia de la compañía a nivel local. Getafe lleva generaciones proporcionando trabajadores a lo que hoy es el grupo. Estas profundas raíces locales deben ser atendidas, pues también son necesarias para proporcionar una base segura de la que partir hacia una mayor internacionalización.

- Se da por sentado que la empresa es Europea y parece que dentro de Europa no hay tanta necesidad de sensibilizar y formar. Es curioso cómo se habla de una identidad europea y parece que nunca se ha contemplado esa identidad en su diversidad y su complejidad. Se parte del “espejismo” de que Europa es homogénea, cuando lo cierto es que Europa y lo europeo es una identidad llena de complejidad.

Esta diversidad intrínseca de la compañía, no tenida en cuenta, puede ser una importante fuente de problemas en la gestión.

- Los responsables de Recursos Humanos son sensibles a las diferencias que existen en la compañía y han ido desarrollando una serie de prácticas, no sistematizadas y muchas veces sustentadas en la voluntad del responsable, de acogida y gestión de los trabajadores extranjeros. Estas prácticas pueden constituir un buen punto de partida para diseñar y organizar una política de diversidad de la compañía, ya que suponen una base que ya está presente dentro de ella.

- En los documentos oficiales de la compañía se reconoce a la diversidad como fuente de ventajas competitivas, también lo hemos observado en los responsables de Recursos Humanos. Es necesario que esta perspectiva se vaya generalizando al resto de trabajadores de Cassidian. Se ha mencionado por parte de los responsables de Recursos Humanos una escasa capacidad de comunicar adecuadamente todas esas ventajas, *“falta de un buen marketing interno”*.

#### *2.3.3.2. En relación a la movilidad internacional en Cassidian*

En cuanto a la movilidad internacional de los trabajadores, la sensibilidad de los miembros del departamento de Recursos Humanos de Cassidian a los nuevos retos que dicha movilidad supone es muy elevada.

La movilidad internacional es una realidad de muy compleja gestión, que requiere numerosos recursos, y que plantea problemas especialmente considerables a la hora de la repatriación. Desde la dirección de Recursos Humanos de Cassidian, España se es plenamente consciente de que si los trabajadores de nuestro país, y por tanto el talento español, renuncian a la posibilidad de la movilidad, renuncian a convertirse en personas clave dentro de la compañía.

Las principales conclusiones obtenidas son:

- El seguimiento del expatriado durante su asignación internacional es una tarea de apoyo fundamental para garantizar el éxito de la expatriación y planificar adecuadamente la repatriación. Actualmente, esta tarea no está siendo correctamente coordinada y ejecutada. La ausencia de políticas efectivas de repatriación es el problema más acuciente y urgente para acometer. Las pérdidas económicas, de talento, y de confianza que genera esta ausencia son muy notables y preocupan mucho a la dirección de Recursos Humanos. De hecho, la ausencia de planificación y de gestión de carreras en la compañía, provoca altas tasas de abandono en el momento de la repatriación. Las principales consecuencias obtenidas son:
  - Excesivo riesgo percibido.
  - Rechazo ante la aceptación de asignaciones internacionales.
  - Exigencia de un incremento de la retribución económica considerable.
  - Pérdida de competitividad en nuevos mercados.

- Pérdida de la inversión realizada, *brain drain* y *resource drain*: la empresa realiza una inversión muy elevada en mandar a sus trabajadores más capaces a puestos internacionales con la intención de que se desarrollen y aprendan. No obstante, debido a que muchos no regresan la compañía se está descapitalizando (perdiendo a sus trabajadores más formados y con mayor potencial) y perdiendo recursos (no le saca partido a la inversión realizada).
- Dificultades en la implantación de la nueva estrategia de la compañía.

## **3. Análisis Cuantitativo**

---

### **3.1. Introducción**

Una vez realizada la aproximación cualitativa, que ayudó al equipo a conocer la perspectiva y el lenguaje de la compañía sobre la diversidad y la movilidad internacional, era necesario obtener información de toda la población de los trabajadores de Cassidian España. La forma más adecuada de obtener información de poblaciones grandes es mediante cuestionarios.

Se elaboró un cuestionario (Apéndice 1) dividido en cuatro secciones. La primera con datos sociodemográficos que posteriormente serían de ayuda para relacionar las respuestas de los informantes con sus características personales y profesionales.

La segunda sección está formada por una escala tipo Likert de 36 ítems y cinco opciones de respuesta. Esta escala tiene por objetivo principal obtener la percepción y las actitudes que los trabajadores tienen sobre las políticas y prácticas de diversidad en la compañía. Esta sección debía ser contestada por todos aquellos miembros de la compañía que entraran en la aplicación Web.

Las secciones tres y cuatro están específicamente dirigidas a aquellos trabajadores expatriados y repatriados respectivamente. El equipo investigador, junto a los responsables de Recursos Humanos de la compañía, consideraron pertinente buscar la opinión y juicio de los sujetos que habían vivido una de estas experiencias, ya que dentro de las líneas estratégicas del grupo la movilidad internacional es uno de los ejes fundamentales.

El cuestionario fue lanzado a la plantilla el día 27 de enero de 2012 y la aplicación se cerró el 17 de febrero. El número de sujetos que respondieron al cuestionario fueron 509, de los cuales 21 eran expatriados y 29 repatriados.

Una vez obtenida la base de datos generada por las respuestas se procedió a los oportunos análisis estadísticos que se exponen en esta sección.

El cruce de frecuencias y las medias obtenidas con los datos demográficos es el primer paso de este análisis.

El número de variables manejadas en estos cruces hizo aconsejable adoptar métodos estadísticos de reducción de variables, para ello se realizó un análisis factorial de la escala de la sección segunda.

Con el propósito de entender la configuración de los trabajadores en función de las respuestas dadas se realizó el oportuno Cluster, el cual nos proporciona una distribución de grupos de trabajadores que tienen orientaciones de respuestas comunes.

Por último, teniendo en cuenta que el número de sujetos expatriados y repatriados es muy realizado, lo que imposibilita la aplicación de técnicas estadísticas cuyos resultados sean significativos, se ha realizado un análisis de frecuencias y de diferencias de medias sobre las repuestas de estos colectivos.

A continuación se describen las técnicas aplicadas y los resultados obtenidos en cada una de ellas.

### 3.2. Descripción de la muestra.

Se han recibido 509 respuestas cuya distribución demográfica se resume a continuación:

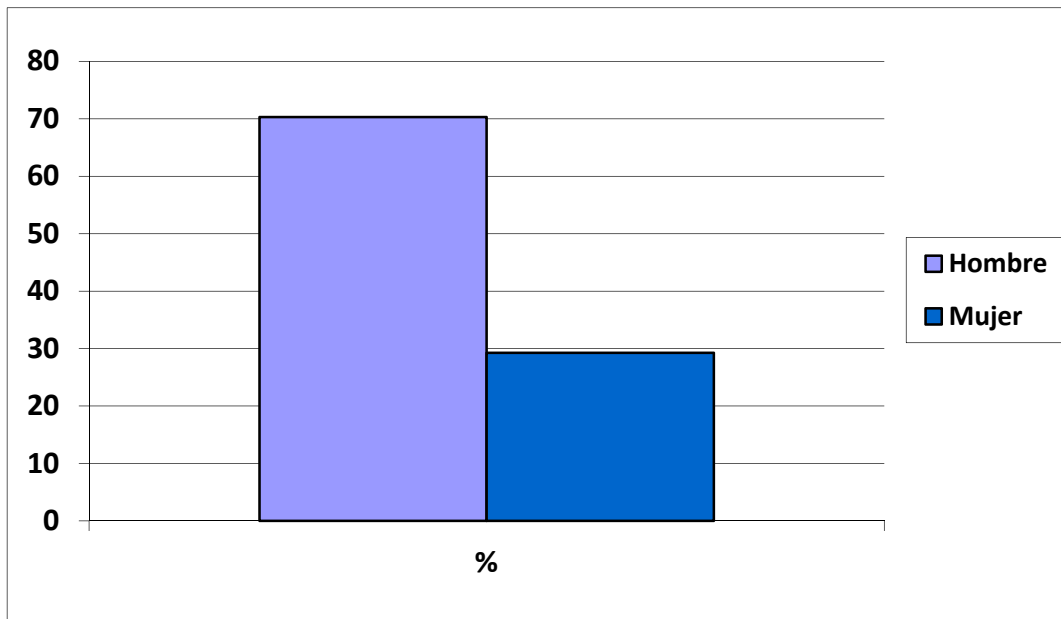
#### *Variable 1: Sexo*

La participación por parte de las mujeres ha sido superior a la de los hombres, lo que demuestra un porcentaje de mujeres en la muestra superior al del total de los trabajadores de Cassidian: 29% frente al 21%.

*Tabla 2. Distribución de la muestra por sexo.*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Hombre	360	70,73
2	Mujer	149	29,27
	Total frecuencias	509	100,00

*Figura 2. Distribución de la muestra por sexo.*



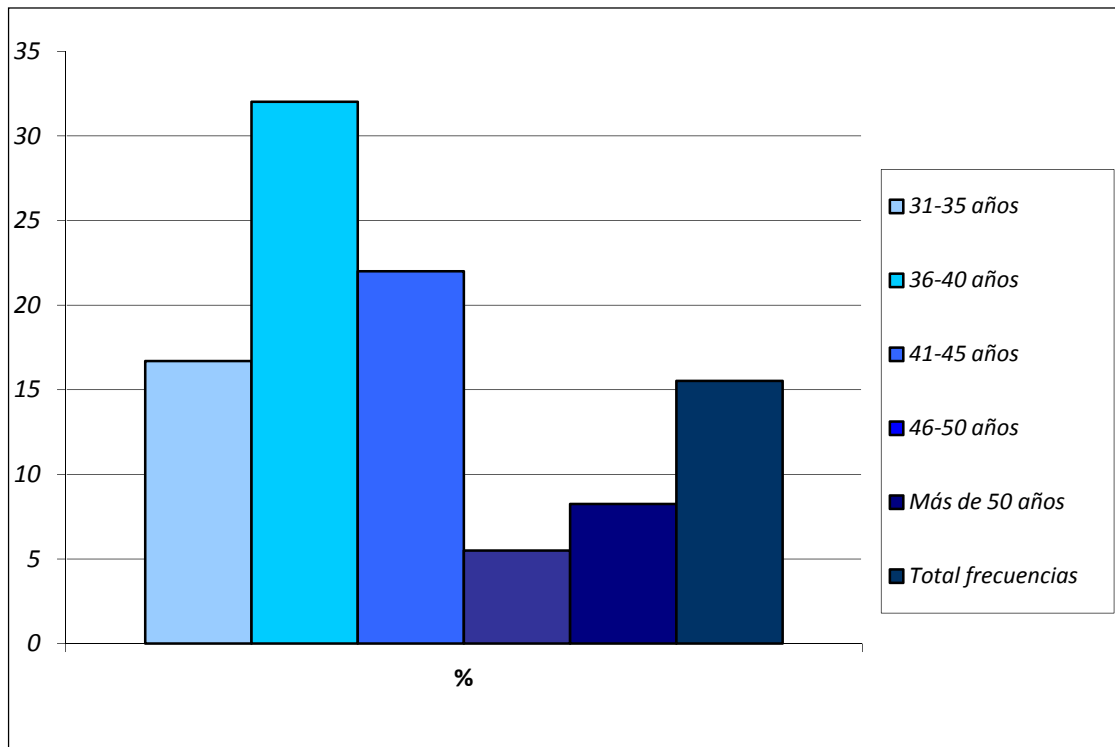
*Variable 2: Edad*

La muestra con la que trabajamos es relativamente joven. La mayoría de los trabajadores se sitúa en segmentos de edad por debajo de los 40 años. Es en estos grupos, además, donde la proporción de hombres y mujeres es más equilibrada. Es una muestra muy similar a los datos que conocemos de la plantilla.

*Tabla 3. Grupos de edad*

Código	Significado	Frecuencias	%
1	25-30 años	85	16,70
2	31-35 años	163	32,02
3	36-40 años	112	22,00
4	41-45 años	28	5,50
5	46-50 años	42	8,25
6	Más de 50 años	79	15,52
Total frecuencias		509	100,00

Figura 3. Grupos de edad



### Variable 3: País de nacimiento

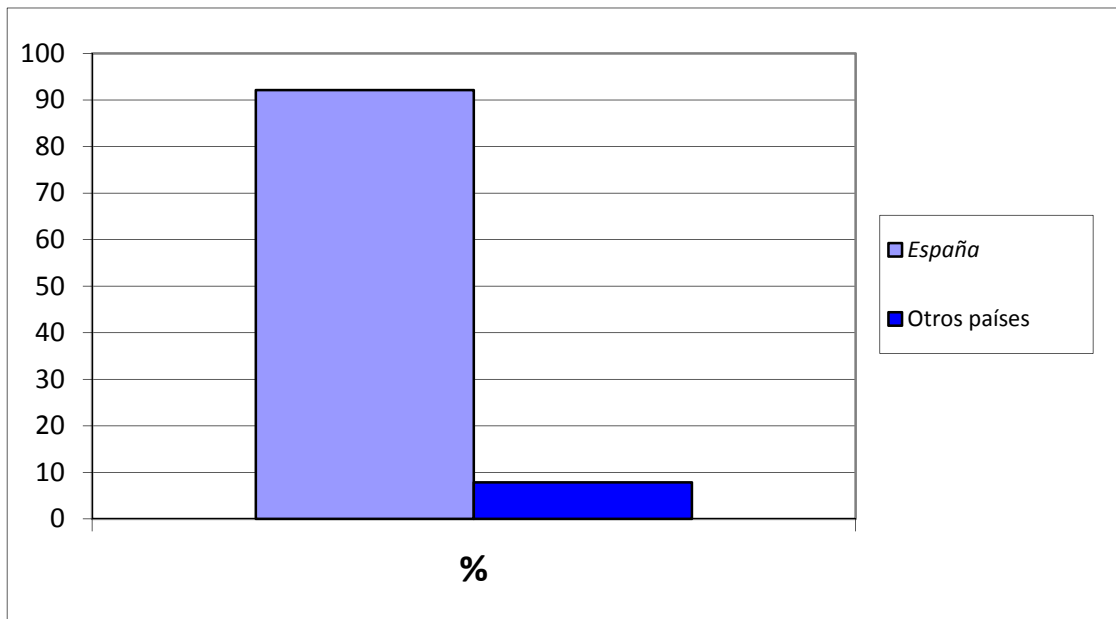
En cuanto a la procedencia de los empleados, el grado de diversidad de la muestra es reducido. La mayor parte de los empleados encuestados eran de nacionalidad española. De hecho, la proporción de trabajadores españoles es sustancialmente mayor que la del resto de países, que se reducen a porcentajes minoritarios, sin que exista ninguna otra nacionalidad que presente un peso significativo.

Tabla 4. País de nacimiento

Código	Significado	Frecuencias	%
1	España	469	92,14
2	Otros países	40	7,86
	Total frecuencias	509	100,00



Figura 4. País de nacimiento



#### Variable 4: Estado civil

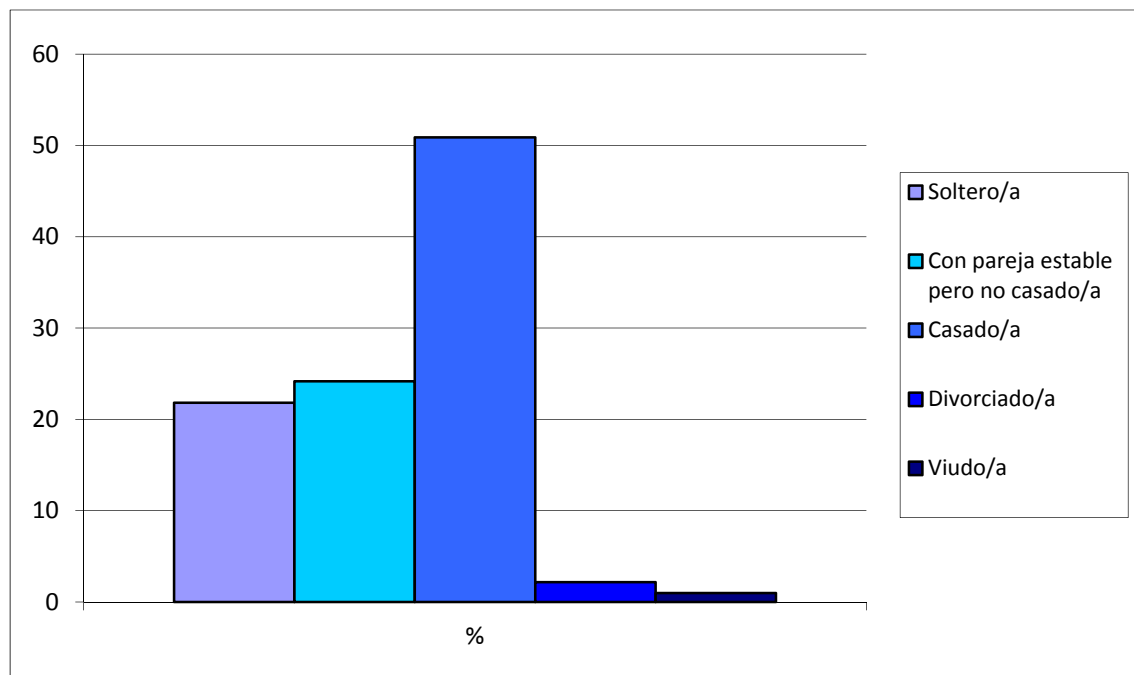
La amplia mayoría de los participantes (76%) cuentan con pareja estable, estén o no casados, y en 22% son solteros. Solo el 3% de la muestra están divorciados o han enviudado.

De cara a la movilidad internacional las necesidades y expectativas de personas sin pareja difieren de las de aquellas casadas o con pareja estable. En el segundo caso, la expatriación afectará a la unidad familiar y requerirá políticas de compensación y complementos que faciliten la decisión.

Tabla 5. Estado civil

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Soltero/a	111	21,81
2	Con pareja estable pero no casado/a	123	24,17
3	Casado/a	259	50,88
4	Divorciado/a	11	2,16
5	Viudo/a	5	0,98
	Total frecuencias	509	100,00

Figura 5. Estado Civil



#### Variable 5: Número de hijos

El 52% de los trabajadores no tienen descendencia. La figura siguiente describe una plantilla con dos grupos diferenciados en función de esta variable, que resultará clave para la configuración de buena parte de las políticas de dirección de los Recursos Humanos, debido a las diferencias entre empleados con y sin hijos en cuanto a sus necesidades y motivaciones. En cuanto al número de hijos no se aprecian diferencias significativas por género, ya que la distribución sigue la proporción de hombres y mujeres descrita con anterioridad.

Tabla 6. Número de hijos

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Ninguno	269	52,85
2	Uno	105	20,63
3	Dos	114	22,40
4	Tres	19	3,73
5	Más de tres	2	0,39
	Total frecuencias	509	100,00

Figura 6. Número de hijos

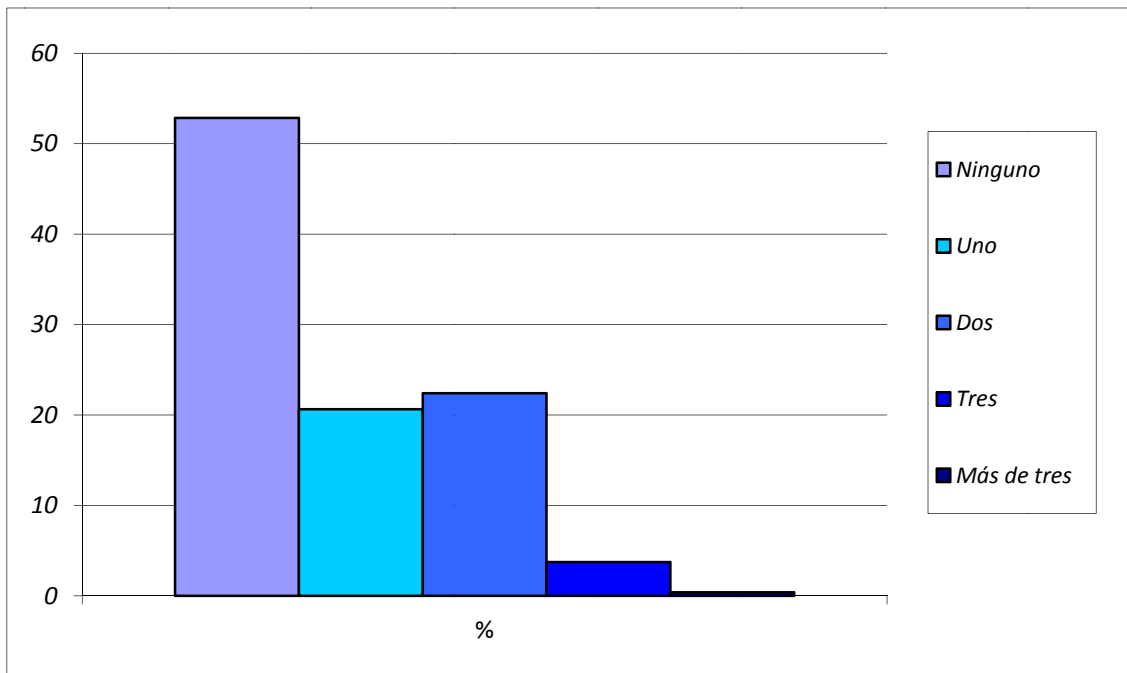
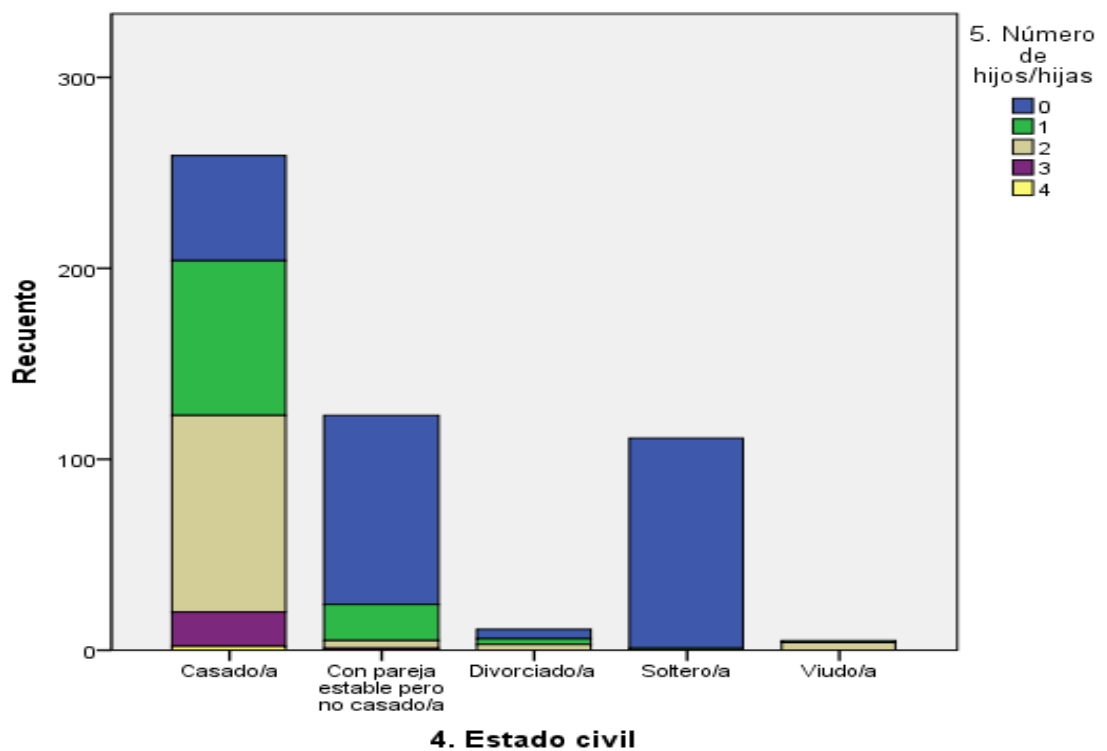


Figura 7. Estado civil por número de hijos



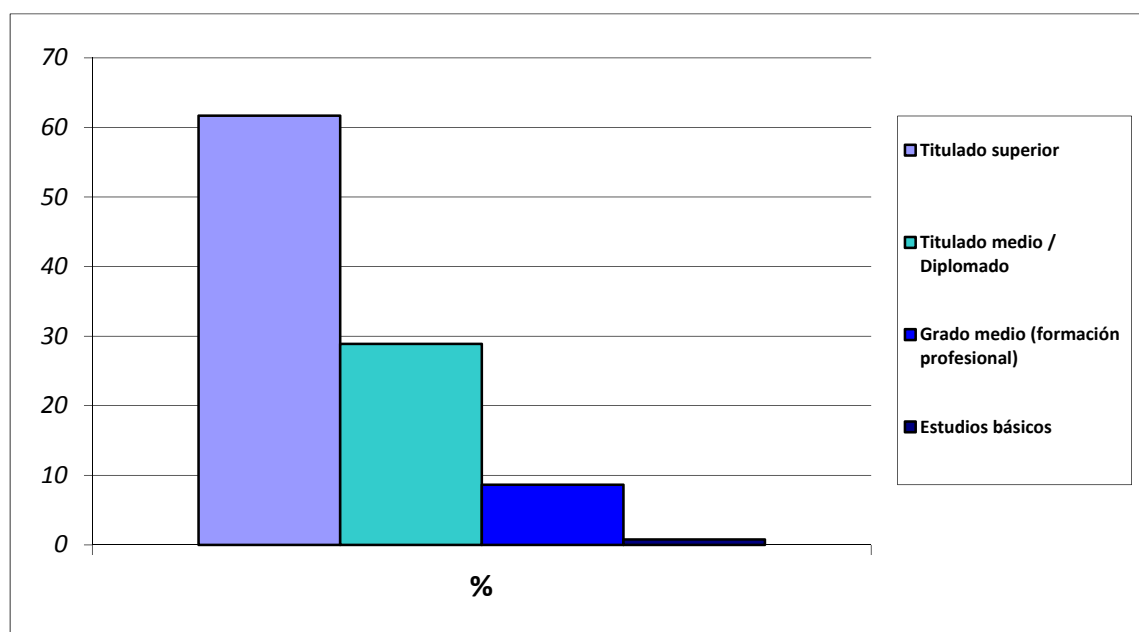
### Variable 6: Nivel de estudios

Uno de los datos más significativos de la muestra es su elevado nivel de estudios: el 90% de los que responden tienen estudios universitarios. La encuesta ha sido contestada aproximadamente por la mitad de los titulados que existen en la compañía, en cambio la respuesta entre los trabajadores con estudios básicos y de enseñanzas medias es muchísimo menor. Esto se vuelve a confirmar si vemos las siguientes tablas sobre número de encuestas entre los distintos grados profesionales, en los grados 2 y 3 hay solo 5 informantes y los grados 5 y 6 son los más representados con más de un 80 % de la muestra, el departamento de ingeniería es el más representado con un 43% de la muestra, y los departamentos de Marketing y Ventas y funciones centrales y seguridad lo menos representados

Tabla 7. Nivel de estudios

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Titulado superior	314	61,69
2	Titulado medio / Diplomado	147	28,88
3	Grado medio (formación profesional)	44	8,64
4	Estudios básicos	4	0,79
	Total frecuencias	509	100,00

Figura 8. Nivel de estudios

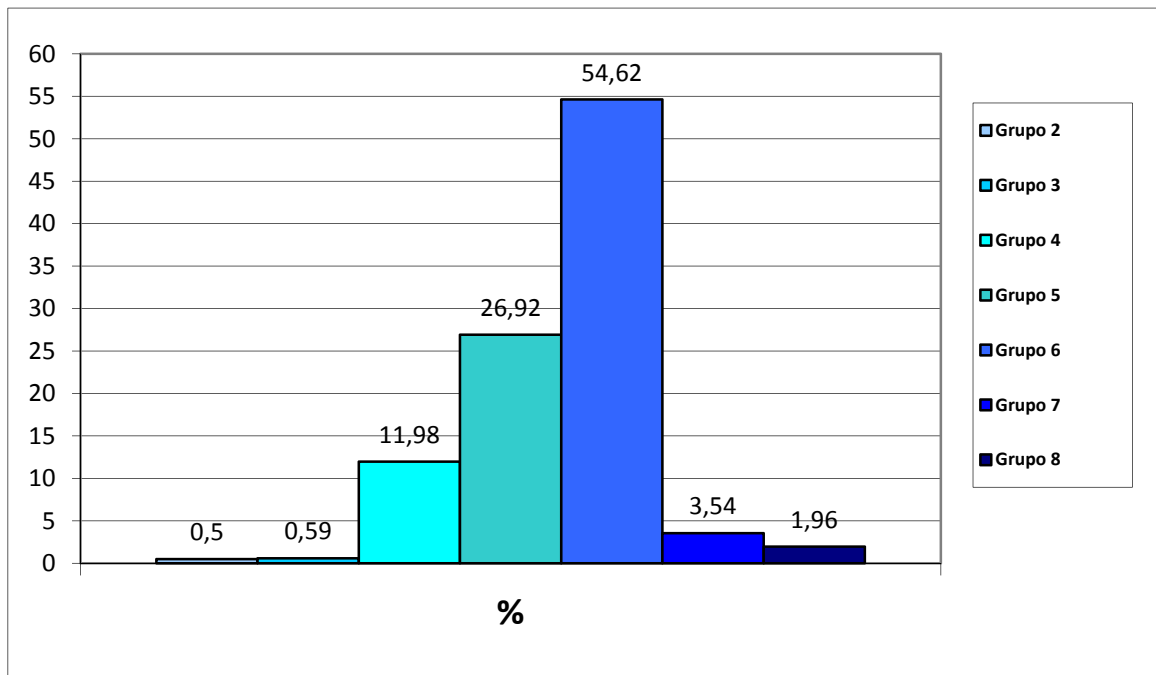


Variable 7: Grupo profesional al que pertenece

Tabla 8. Grupo profesional

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Grupo 2	2	0,39
2	Grupo 3	3	0,59
3	Grupo 4	61	11,98
4	Grupo 5	137	26,92
5	Grupo 6	278	54,62
6	Grupo 7	18	3,54
7	Grupo 8	10	1,96
	Total frecuencias	509	100,00

Figura 9. Grupo profesional



### Variable 8: Departamento

Tabla 9. Departamento

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Ingeniería	219	43,03
2	Marketing/ventas	3	0,59
3	Servicio y soporte cliente	75	14,73
4	Calidad	30	5,89
5	Gestión de suministros	14	2,75
6	Producción EF	21	4,13
7	MRO	22	4,32
8	Producción otros	4	0,79
9	Gestión proyectos/programas	31	6,09
10	Finanzas	35	6,88
11	Recursos Humanos	8	1,57
12	Facility management	14	2,75
13	Funciones centrales / seguridad	3	0,59
14	Otros	30	5,89
	Total frecuencias	509	100,00

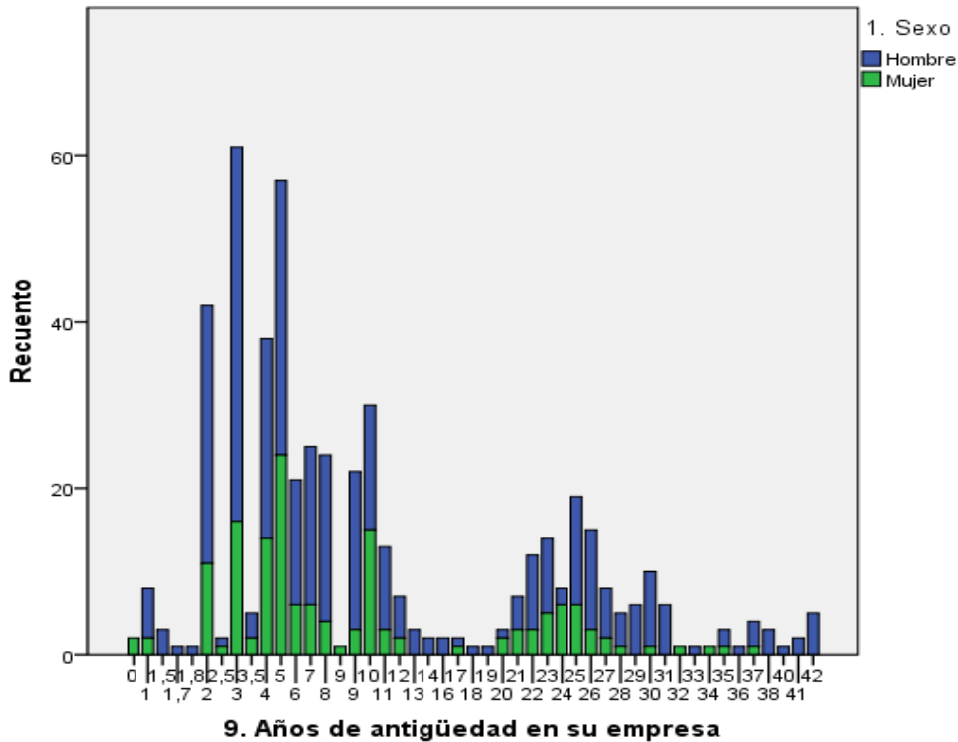
### Variable 9: Antigüedad en la empresa

En cuanto a la antigüedad de los empleados, el último de los factores de diversidad considerados en el análisis, se encuentra una distribución que resulta compatible con la agrupación por edades comentada en la figura 3. Básicamente, se encuentran dos cohortes de entrada en la empresa, que se corresponderán con dos grupos de empleados diferenciados. En función de sus distintos niveles de edad y experiencia será esperable encontrar diferencias en cuanto al capital humano que aportan a la organización, así como en cuanto a los elementos que condicionan su motivación y sus niveles de productividad. La coincidencia de trabajadores jóvenes, con niveles elevados de formación con otros empleados de mayor edad, y con niveles superiores de experiencia puede ser un factor multiplicador del desempeño organizativo, en la medida en la que se establezcan sistemas adecuados de gestión de la diversidad.

Tabla 10. Antigüedad en la empresa

Nº var.	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
9	Años de antigüedad en su empresa	509	15,51	14,32	48,00	0,00

Figura 10. Antigüedad en la empresa por sexo



Variable 10: Es Expatriado/a o Repatriado/a

Tabla 11. Expatriados y repatriados

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Expatriado/a	21	4,13
2	Repatriado/a	29	5,70
3	Ni expatriado/a ni repatriado/a	459	90,18
	Total frecuencias	509	100,00

En relación a la expatriación de encuestados afectados por el movimiento geográfico, el número es muy poco significativo. Sólo 21 encuestados (4,13%) del total se hallan en situación de expatriación y 29 encuestados (5,7%) han sido repatriados.

### 3.3. Estadísticas básicas: Actitudes hacia la diversidad igualdad y conciliación

A continuación, se presentan de forma ordenada, de mayor a menor, los valores medios del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones contenidas en la encuesta, con el fin de medir las actitudes hacia la diversidad, igualdad y conciliación. Debe advertirse que una mayor puntuación no refleja siempre una mejor valoración de la gestión de la empresa. Esto es así porque hay casos en los que el menor acuerdo con la afirmación, lo que implica una baja puntuación, supone una mejor valoración de la gestión, por ser la afirmación evaluada contraria a una buena gestión de la diversidad.

#### 3.3.1. Valores medios

Tabla12. Valores medios ordenados de mayor a menor)

(Escala de medida: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)

Nº Var.	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
26	<i>Sin duda, recomendaría mi empresa como lugar de trabajo.</i>	509	4,03	0,91	5,00	1,00
17	<i>En mi empresa se respetan los diferentes credos y religiones de todos/as los/as empleados/as.</i>	509	3,95	0,92	5,00	1,00
6	<i>Me siento orgulloso/a de formar parte de mi empresa.</i>	509	3,93	0,92	5,00	1,00
3	<i>En mi opinión, en mi empresa no se hace diferencias entre hombres y mujeres.</i>	509	3,46	1,18	5,00	1,00
33	<i>Siento que a mi empresa no le interesa si yo me siento a gusto o no con mi trabajo. Lo único que le importa es que yo genere ingresos para la compañía.</i>	509	3,34	1,11	5,00	1,00
32	<i>Sólo una minoría de los/as trabajadores/as hacen uso de las políticas de gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.</i>	509	3,22	0,86	5,00	1,00
15	<i>En mi empresa, una persona con discapacidad tiene las mismas oportunidades que cualquier otra persona.</i>	509	3,20	1,03	5,00	1,00
4	<i>Siento que mi empresa pone en marcha políticas de diversidad para mejorar su reputación externa, y no tanto para mejorar la situación laboral de los/as empleados/as.</i>	509	3,16	1,03	5,00	1,00
12	<i>Siento que en mi empresa ser madre o padre no es un obstáculo</i>	509	3,11	1,20	5,00	1,00



*La Gestión de la Diversidad en Cassidian*

	<i>para una carrera profesional exitosa</i>					
35	<i>Siento que mi empresa debería ser reconocida como una compañía innovadora a la hora de gestionar la diversidad, igualdad y conciliación.</i>	509	3,07	1,04	5,00	1,00
25	<i>En mi empresa los casos de acoso sexual no quedan impunes.</i>	509	3,07	0,90	5,00	1,00
30	<i>En mi empresa, los criterios salariales están claros y son conocidos por todos/as.</i>	509	3,01	1,29	5,00	1,00
16	<i>En mi empresa, una persona joven tiene que esforzarse el doble para demostrar su valía.</i>	509	2,99	1,26	5,00	1,00
29	<i>En mi empresa, es muy difícil que una mujer llegue a un puesto directivo.</i>	509	2,94	1,30	5,00	1,00
20	<i>En general, creo que en mi empresa las mujeres, las minorías étnicas, y las personas con discapacidad están bien representadas.</i>	509	2,92	0,93	5,00	1,00
27	<i>Prefiero que mis supervisores/as y/o mi jefes/as, sean personas mayores que yo.</i>	509	2,80	1,06	5,00	1,00
21	<i>Creo que las políticas de gestión de la diversidad, igualdad y conciliación, son un cuento chino para mi empresa.</i>	509	2,78	0,98	5,00	1,00
7	<i>En mi empresa son comunes los malos entendidos entre personas de diferentes países.</i>	509	2,71	1,05	5,00	1,00
8	<i>Francamente, me siento más cómodo/a trabajando con españoles/as que con extranjeros.</i>	509	2,67	1,23	5,00	1,00
2	<i>Siento que las prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa, son efectivas y eficaces.</i>	509	2,50	0,92	5,00	1,00
1	<i>Conozco las diferentes prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.</i>	509	2,46	1,01	5,00	1,00
19	<i>19. A veces me siento discriminado/a por algunas de las prácticas en gestión de la diversidad, igualdad o conciliación de mi empresa.</i>	509	2,41	1,04	5,00	1,00
22	<i>Me siento frustrado/a porque en mi empresa tengo que elegir entre la familia o el trabajo.</i>	509	2,40	1,13	5,00	1,00
34	<i>Si tengo algún problema de discriminación, sé a quién y dónde tengo que acudir dentro de mi empresa para resolverlo.</i>	509	2,34	1,21	5,00	1,00

5	<i>Me siento suficientemente informado/a de las iniciativas en gestión de la diversidad que lleva a cabo mi empresa.</i>	509	2,33	0,98	5,00	1,00
18	<i>Considero que mi empresa atrae y retiene a los/as mejores talentos.</i>	509	2,26	1,02	5,00	1,00
28	<i>Yo creo que los/as compañeros/as que están casados están mejor considerados que los/as solteros/as.</i>	509	2,17	1,07	5,00	1,00
24	<i>Creo que perdemos demasiado tiempo en formación sobre diversidad, igualdad y conciliación.</i>	509	2,13	0,96	5,00	1,00
14	<i>Creo que no me sentiría cómodo/a si mi compañero/a o superiores/as tuviesen una enfermedad como VIH.</i>	509	2,11	1,14	5,00	1,00
13	<i>A veces siento que en mi empresa si eres mujer, o extranjero/a o tienes algún tipo de discapacidad, tienes más facilidades que el resto.</i>	509	2,07	1,04	5,00	1,00
23	<i>Si me ofrecieran un puesto similar al mío y con el mismo salario, me iba de la empresa.</i>	509	2,02	1,08	5,00	1,00
31	<i>No me siento cómodo/a trabajando con personas con un nivel de formación diferente al mío.</i>	509	1,89	1,07	5,00	1,00
10	<i>No hay quien entienda a los trabajadores/as extranjeros de mi empresa.</i>	509	1,80	0,87	5,00	1,00
9	<i>Me es difícil trabajar con personas más jóvenes que yo.</i>	509	1,54	0,90	5,00	1,00
11	<i>11. Me siento incómodo/a trabajando al lado de una persona que abiertamente reconoce que es homosexual.</i>	509	1,36	0,83	5,00	1,00

Si vemos los valores medios sobre las actitudes hacia la diversidad, igualdad y conciliación ordenados de mayor a menor y analizamos las afirmaciones con las que más de acuerdo y menos de acuerdo están los trabajadores la impresión no puede ser otra que buena.

### 3.3.1.1. Satisfacción con la compañía

De acuerdo con la información obtenida, entre los trabajadores existe una satisfacción general con la compañía. La afirmación que más acuerdo ha generado es “sin duda recomendaría mi empresa como lugar de trabajo”, lo cual es perfectamente coherente con el desacuerdo ante la afirmación “si me ofrecieran un puesto similar al mío y con el mismo salario, me iba de la empresa”. Hay que hacer notar que ambas afirmaciones tienen que ver con la descripción de

una conducta concreta, lo que hace del ítem un referente más claro y menos sujeto a diferencias interpersonales. La mayor parte de los trabajadores que responden están satisfechos con su pertenencia a la compañía. Es necesario resaltar el reconocimiento generalizado del orgullo de pertenencia, el ítem 6 “me siento orgulloso de formar parte de mi empresa” tiene una media de acuerdo elevada. Esta identificación emocional con la compañía es un valor muy importante y también muy frágil. Este sería el ejemplo inverso al anterior, habla de una emoción muy subjetiva y es obvio que caben muchas y muy distintas interpretaciones de lo que significa “orgullo”.

### *3.3.1.2. Respeto a la diversidad*

Los trabajadores de Cassidian se sienten parte de una compañía que respeta las diferencias tanto de género como de religión. Este respeto es todavía más radical cuando el trabajador habla de sí mismo y de su ausencia de prejuicios ante los distintos. Estamos ante una población que se percibe como abierta y tolerante.

Hay una afirmación “*cínico-realista*” en la que existe una media alta de acuerdo y que sería el contraste con el orgullo que hemos mencionado más arriba, nos referimos a “siento que a mi empresa no les interesa si yo me siento a gusto o no con mi trabajo. Lo único que le importa es que yo genere ingresos a la compañía”. La diferencia más significativa que se puede encontrar en cuanto a grupos es que los que están más de acuerdo con esta información son aquellos que tienen entre 31- 35 años

En cuanto al resto de puntuaciones, muchas de las cuales tienen una media cerca del valor del desacuerdo con la afirmación podríamos concluir lo siguiente:

- No existen, se desconocen o se consideran poco eficaces las políticas de diversidad.
- Hay una clara falta de información sobre la diversidad, sus prácticas, iniciativas, o interlocutores a los que acudir, esto último muy acusado entre los trabajadores más jóvenes.
- Existe una valoración positiva de las posibilidades de conciliar familia trabajo.
- No hay un buen concepto sobre la atracción y retención del talento de la compañía.

### 3.4. Tabulación cruzada de valores medios de las actitudes.

En las tablas del Apéndice 2 se presentan los resultados de cruzar los valores medios de las actitudes hacia la diversidad, igualdad y conciliación con cada una de las variables de clasificación de la muestra (sexo, edad, país de nacimiento, etc.). La finalidad de este análisis es comprobar si existen diferencias significativas en las valoraciones de las actitudes según las características sociodemográficas de la muestra. En los casos en los que las diferencias en los valores medios son estadísticamente significativas (al nivel del 1 por ciento o mejor), según el análisis de la varianza, con la prueba F de Snedecor, se resalta con color amarillo el valor de la  $p$  (probabilidad, en tanto por 1, de que las diferencias entre los valores medios no sean distintas). En estos casos, como se puede comprobar en las tablas, las diferencias en los valores medios entre los grupos de clasificación son mayores.

En general, y como no podía ser de otra forma, las mayores y más significativas diferencias de medias y por tanto diferencias de opinión tienen que ver siempre con el grupo de pertenencia y la comparación y el contraste con los otros. Es decir, la percepción de discriminación es más evidente cuando se pertenece a un grupo sobre el que recaen o pueden recaer discriminaciones.

Así, las mujeres perciben de forma más clara que la empresa trata de forma distinta a las mujeres que a los hombres. Ellas, así mismo, son más conscientes de las desventajas de ser madres o padres.

A su vez, la representación de las mujeres en la empresa es percibida de una forma más negativa por las mujeres que por los hombres. Asimismo, ellas perciben de forma mucho más clara que para una mujer es muy difícil llegar a un puesto directivo.

Un fenómeno similar ocurre con los grupos de edad. Los jóvenes entre 25 y 30 años son los que muestran más acuerdo con que en la empresa “una persona joven tiene que esforzarse el doble para demostrar su valía”.

No se aprecia ninguna diferencia significativa en la percepción de la diversidad, igualdad y conciliación entre los nacidos en España y fuera, en principio eso es una buena noticia, esa diferencia de origen no está siendo significativa en Cassidian.

### 3.5. Análisis Factorial

La dimensión de la escala hace aconsejable aplicar alguna técnica de reducción de datos, que permita extraer los factores que subyacen tras las respuestas al cuestionario. Tras las preguntas originalmente incorporadas, es posible encontrar dimensiones comunes, que reflejen la percepción de los empleados de manera más clara y concisa, y que permita continuar con el análisis de los factores que condicionan esta impresión de los procedimientos de gestión de la diversidad.

Para ello, se ha aplicado la técnica que proporciona el análisis factorial, metodología estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. Las variables observadas se modelan como combinaciones lineales de tales factores. El análisis factorial representa de esta forma, una de las técnicas más utilizadas en psicometría para el manejo de grandes cantidades de datos.

#### 3.5.1. Aplicación del Análisis Factorial

El análisis factorial, cuya composición se recoge en la tabla 13, revela que los 35 ítems pueden reducirse a tres factores o dimensiones que resumen, de manera significativa, las percepciones de los empleados en las respuestas presentadas.

1. Percepciones acerca de las políticas de Gestión de la Diversidad
2. Percepción acerca de la diversidad
3. Percepción de la igualdad y las políticas antidiscriminación

*Tabla 13. Análisis factorial de las dimensiones de percepción de los empleados.*

Ítems	Componentes		
	1	2	3
33. Siento que a mi empresa no le interesa si yo me siento a gusto o no con mi trabajo. Lo único que le importa es que yo genere ingresos para la compañía.	-,694	,156	-,083
6. Me siento orgulloso/a de formar parte de mi empresa.	,632	-,140	,054
18. Considero que mi empresa atrae y retiene a los/as mejores talentos.	,623	,071	,117
26. Sin duda, recomendaría mi empresa como lugar de trabajo.	,614	-,228	,062
23. Si me ofrecieran un puesto similar al mío y con el mismo salario, me iba de la empresa.	-,607	,384	-,003
1. Conozco las diferentes prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.	,589	,153	,203

2. Siento que las prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa, son efectivas y eficaces.	,574	,064	,294
34. Si tengo algún problema de discriminación, sé a quién y dónde tengo que acudir dentro de mi empresa para resolverlo.	,554	,090	,176
5. Me siento suficientemente informado/a de las iniciativas en gestión de la diversidad que lleva a cabo mi empresa.	,544	,182	,351
30. En mi empresa, los criterios salariales están claros y son conocidos por todos/as.	,544	-,049	,089
21. Creo que las políticas de gestión de la diversidad, igualdad y conciliación, son un cuento chino para mi empresa.	-,462	,235	-,411
35. Siento que mi empresa debería ser reconocida como una compañía innovadora a la hora de gestionar la diversidad, igualdad y conciliación.	,403	,137	,201
16. En mi empresa, una persona joven tiene que esforzarse el doble para demostrar su valía.	-,397	,013	-,089
22. Me siento frustrado/a porque en mi empresa tengo que elegir entre la familia o el trabajo.	-,363	,359	-,316
32. Sólo una minoría de los/as trabajadores/as hacen uso de las políticas de gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.	-,305	,131	-,280
4. Siento que mi empresa pone en marcha políticas de diversidad para mejorar su reputación externa, y no tanto para mejorar la situación laboral de los/as empleados/as.	-,244	,135	,134
10. No hay quien entienda a los trabajadores/as extranjeros de mi empresa.	,046	,658	-,093
11. Me siento incómodo/a trabajando al lado de una persona que abiertamente reconoce que es homosexual.	,064	,540	-,012
9. Me es difícil trabajar con personas más jóvenes que yo.	,052	,507	-,046
14. Creo que no me sentiría cómodo/a si mi compañero/a o superiores/as tuviesen una enfermedad como VIH.	-,079	,497	-,074
24. Creo que perdemos demasiado tiempo en formación sobre diversidad, igualdad y conciliación.	-,095	,492	,284
8. Francamente, me siento más cómodo/a trabajando con españoles/as que con extranjeros.	,143	,488	-,118
13. A veces siento que en mi empresa si eres mujer, o extranjero/a o tienes algún tipo de discapacidad, tienes más facilidades que el resto.	-,162	,456	,346
31. No me siento cómodo/a trabajando con personas con un nivel de formación diferente al mío.	-,013	,383	-,078
19. A veces me siento discriminado/a por algunas de las prácticas en gestión de la diversidad, igualdad o conciliación de mi empresa.	-,256	,370	-,174
27. Prefiero que mis supervisores/as y/o mi jefes/as, sean personas mayores que yo.	-,038	,355	-,016
7. En mi empresa son comunes los malos entendidos entre personas de diferentes países.	-,192	,348	-,292
28. Yo creo que los/as compañeros/as que están casados están mejor considerados que los/as solteros/as.	-,218	,311	-,195
29. En mi empresa, es muy difícil que una mujer llegue a un puesto directivo.	,005	,080	-,768
20. En general, creo que en mi empresa las mujeres, las minorías étnicas, y las personas con discapacidad están bien representadas.	,152	,024	,692

3. En mi opinión, en mi empresa no se hace diferencias entre hombres y mujeres.	,204	-,144	,602
15. En mi empresa, una persona con discapacidad tiene las mismas oportunidades que cualquier otra persona.	,203	-,073	,552
12. Siento que en mi empresa ser madre o padre no es un obstáculo para una carrera profesional exitosa.	,283	-,019	,344
25. En mi empresa los casos de acoso sexual no quedan impunes.	,268	-,155	,304
17. En mi empresa se respetan los diferentes credos y religiones de todos/as los/as empleados/as.	,182	-,181	,272

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Analizando los ítems que contiene cada uno de los tres factores extraídos, podemos describir su naturaleza.

### *3.5.1.1. Factor percepción acerca de las políticas de Gestión de la Diversidad*

Este factor se refiere a las percepciones acerca de las políticas mediante las cuales la organización gestiona la diversidad de su plantilla, en aspectos como la atracción y retención del talento, las prácticas de conciliación, la claridad de los criterios salariales, etc.

*Tabla14: Dimensiones del factor “Percepciones acerca de las políticas de Gestión de la Diversidad”.*

33. Siento que a mi empresa no le interesa si yo me siento a gusto o no con mi trabajo. Lo único que le importa es que yo genere ingresos para la compañía.
6. Me siento orgulloso/a de formar parte de mi empresa.
18. Considero que mi empresa atrae y retiene a los/as mejores talentos.
26. Sin duda, recomendaría mi empresa como lugar de trabajo.
23. Si me ofrecieran un puesto similar al mío y con el mismo salario, me iba de la empresa.
1. Conozco las diferentes prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.
2. Siento que las prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa, son efectivas y eficaces.
34. Si tengo algún problema de discriminación, sé a quién y dónde tengo que acudir dentro de mi empresa para resolverlo.
5. Me siento suficientemente informado/a de las iniciativas en gestión de la diversidad que lleva a cabo mi empresa.
30. En mi empresa, los criterios salariales están claros y son conocidos por todos/as.
21. Creo que las políticas de gestión de la diversidad, igualdad y conciliación, son un cuento chino para mi empresa.
35. Siento que mi empresa debería ser reconocida como una compañía innovadora a la hora de gestionar la diversidad, igualdad y conciliación.
16. En mi empresa, una persona joven tiene que esforzarse el doble para demostrar su valía.
22. Me siento frustrado/a porque en mi empresa tengo que elegir entre la familia o el trabajo.

32. Sólo una minoría de los/as trabajadores/as hacen uso de las políticas de gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.

4. Siento que mi empresa pone en marcha políticas de diversidad para mejorar su reputación externa, y no tanto para mejorar la situación laboral de los/as empleados/as.

### 3.5.1.2. Factor percepción acerca de la diversidad

Se trata de las percepciones de los empleados acerca de la propia diversidad de la empresa. Este factor incorpora la valoración que hacen de las diferencias, así como las reacciones que provoca en ellos compartir entornos de trabajo con otros empleados con los que no coinciden en cuanto a sus características sociodemográficas.

Tabla 15: Dimensiones del factor "Percepciones acerca de la diversidad"

10. No hay quien entienda a los trabajadores/as extranjeros de mi empresa.
11. Me siento incómodo/a trabajando al lado de una persona que abiertamente reconoce que es homosexual.
9. Me es difícil trabajar con personas más jóvenes que yo.
14. Creo que no me sentiría cómodo/a si mi compañero/a o superiores/as tuviesen una enfermedad como VIH.
24. Creo que perdemos demasiado tiempo en formación sobre diversidad, igualdad y conciliación.
8. Francamente, me siento más cómodo/a trabajando con españoles/as que con extranjeros.
13. A veces siento que en mi empresa si eres mujer, o extranjero/a o tienes algún tipo de discapacidad, tienes más facilidades que el resto.
31. No me siento cómodo/a trabajando con personas con un nivel de formación diferente al mío.
19. A veces me siento discriminado/a por algunas de las prácticas en gestión de la diversidad, igualdad o conciliación de mi empresa.
27. Prefiero que mis supervisores/as y/o mi jefes/as, sean personas mayores que yo.
7. En mi empresa son comunes los malos entendidos entre personas de diferentes países.
28. Yo creo que los/as compañeros/as que están casados están mejor considerados que los/as solteros/as.

### 3.5.1.3. Factor percepción de la igualdad y las políticas antidiscriminación

Percepción acerca de las políticas de igualdad y antidiscriminación, que constituyen una dimensión importante de los mecanismos de gestión de la diversidad y que, en función de los resultados del análisis factorial, requieren un análisis diferenciado.



Atendiendo a los ítems corregidos en este tercer factor, observamos que estas políticas no se circunscriben únicamente a la igualdad entre hombres y mujeres, sino también a la posible discriminación por factores como el origen étnico, la religión, o la discapacidad.

*Tabla 16: Dimensiones del factor “Percepciones acerca de la igualdad y las políticas de antidiscriminación”.*

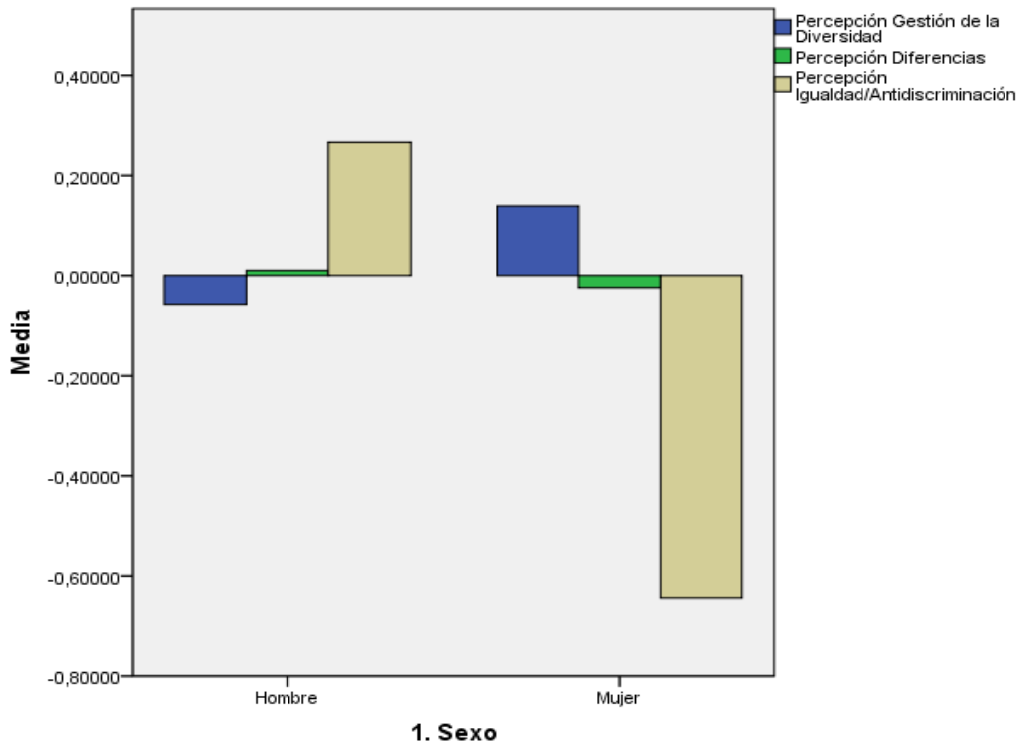
<i>29. En mi empresa, es muy difícil que una mujer llegue a un puesto directivo.</i>
<i>20. En general, creo que en mi empresa las mujeres, las minorías étnicas, y las personas con discapacidad están bien representadas.</i>
<i>3. En mi opinión, en mi empresa no se hace diferencias entre hombres y mujeres.</i>
<i>15. En mi empresa, una persona con discapacidad tiene las mismas oportunidades que cualquier otra persona.</i>
<i>12. Siento que en mi empresa ser madre o padre no es un obstáculo para una carrera profesional exitosa.</i>
<i>25. En mi empresa los casos de acoso sexual no quedan impunes.</i>
<i>17. En mi empresa se respetan los diferentes credos y religiones de todos/as los/as empleados/as.</i>

### *3.5.2. Interpretación y resultados del Análisis Factorial*

A continuación se muestran los resultados obtenidos en relación a las percepciones de los empleados de Cassidian atendiendo a cada una de las dimensiones obtenidas del AI y a cada una de las variables demográficas analizadas. Esto es: sexo, edad, país de procedencia, estado civil, nivel de estudios, grupo profesional y antigüedad en la empresa.

### 3.5.2.1. Percepciones de los empleados por sexo

Figura 11. Percepciones de los empleados por sexo.

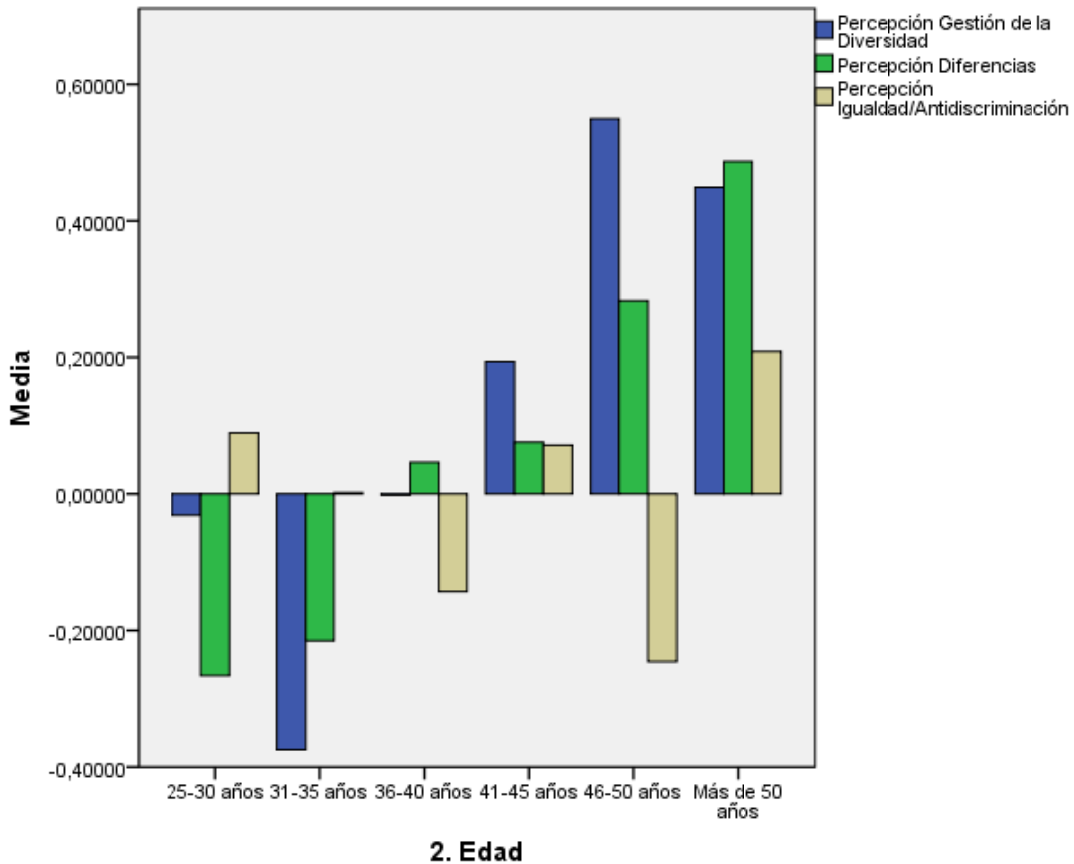


La figura 11 muestra que la percepción que los empleados tienen acerca de las tres dimensiones anteriores difiere sustancialmente en función del sexo. Como puede observarse, la diferencia más acusada se observa en relación con el factor “percepción de las políticas de igualdad y antidiscriminación”. Mientras que entre los hombres son valoradas de forma positiva, las mujeres de la empresa muestran una percepción especialmente negativa, que destaca de manera sustancial sobre el resto.

No obstante, la situación es la contraria cuando analizamos las políticas de gestión de la diversidad, en este caso, la percepción de las mujeres sí que resulta más favorable que la de los hombres, aunque en este caso las diferencias sean menores.

3.5.2.2. Percepciones de los empleados por grupos de edad

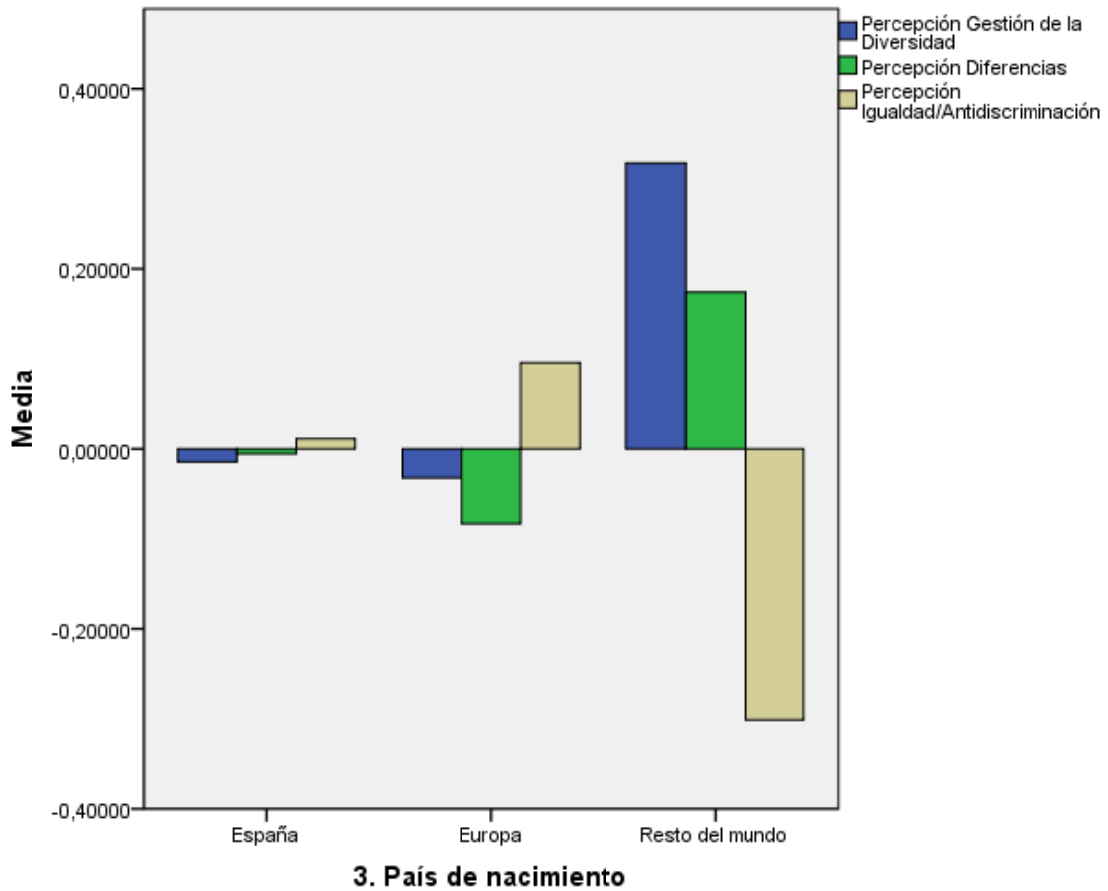
Figura 12. Percepciones de los empleados por grupos de edad.



Si analizamos las diferencias por grupos de edad, también podemos extraer algunas conclusiones interesantes. Como puede observarse en la figura 12, a medida que aumenta la edad de los empleados, mejora su percepción de las políticas de gestión de la diversidad, así como su valoración acerca de la importancia de las diferencias para el rendimiento de la organización. Este resultado parece confirmar la denominada “hipótesis del contacto”, que explica cómo los efectos negativos de la diversidad originados por la presencia de estereotipos y prejuicios se disuelven a medida que aumenta la exposición del empleado a un contexto caracterizado por las diferencias internas, como es la plantilla de Cassidian. Sin embargo, no se percibe esta tendencia en cuanto a la percepción de los empleados en relación con la igualdad y las políticas de antidiscriminación. En este caso, la valoración empeora a medida que aumenta la edad de los empleados, con la única excepción, del segmento de mayor edad (mayores de 50 años). La explicación podría encontrarse en el hecho de que estos trabajadores fuesen receptores de beneficios especiales, o de condiciones particulares reservadas a personas por encima de una edad determinada.

### 3.5.2.3. Percepciones de los empleados por país de procedencia

Figura 13. Percepciones de los empleados por país de procedencia.



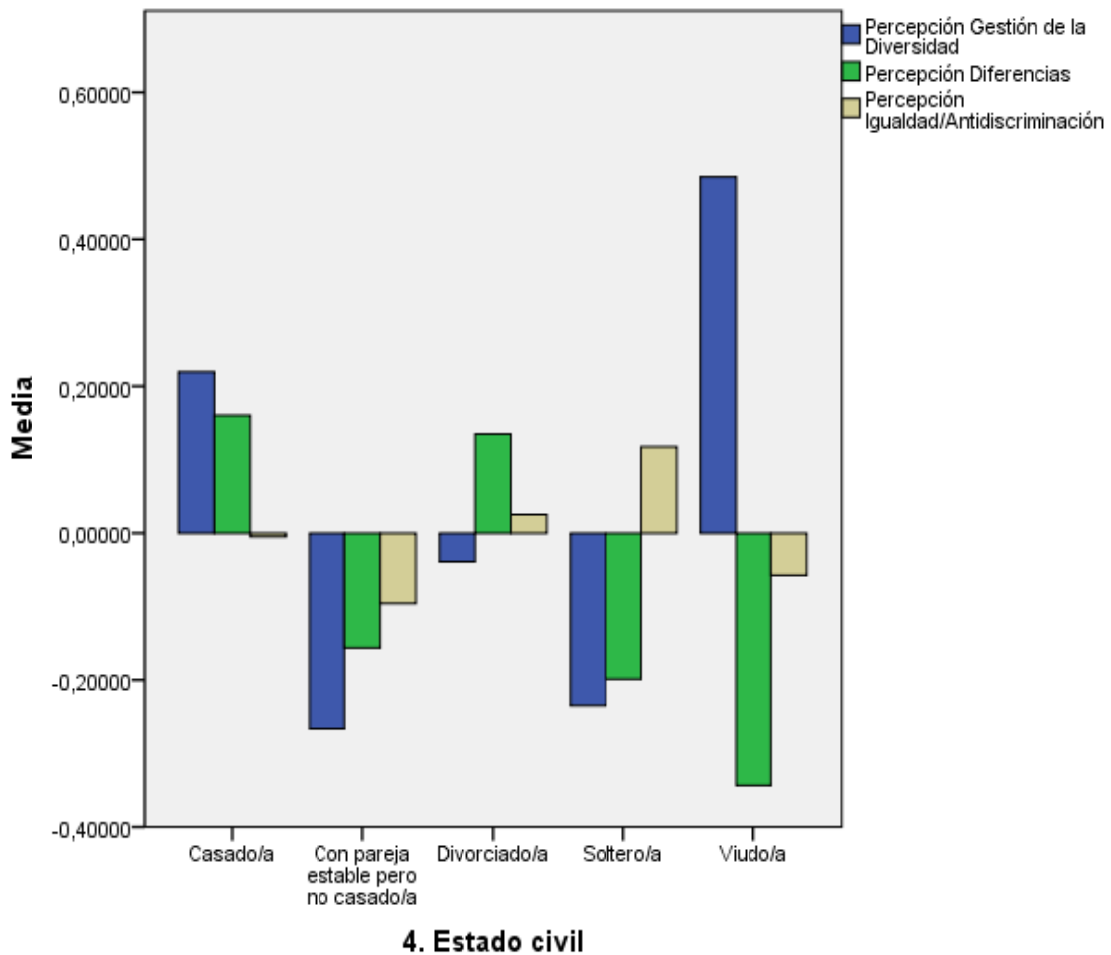
En cuanto a la procedencia de los empleados de la empresa encontramos diferencias significativas entre los trabajadores europeos y los del resto del mundo. Este segundo grupo valora de manera muy positiva tanto la diversidad en la organización como los mecanismos que ésta articula para gestionarla, sin embargo, su percepción acerca de las políticas de igualdad es muy negativa. Podría pensarse, por lo tanto, que estos trabajadores perciben cierto grado de discriminación en el entorno de trabajo de Cassidian, al igual que observábamos anteriormente en el caso de las empleadas de la organización.

### 3.5.2.4. Percepciones de los empleados por estado civil y según si tienen hijos o no

La variable estado civil, por el contrario, no muestra un efecto significativo sobre la percepción que los empleados tienen de las tres dimensiones identificadas. Como puede observarse en la 14, se aprecian diferencias, pero éstas no muestran una tendencia interpretable, de la que se deduzca un efecto causal del estado civil sobre la forma en la que los trabajadores valoran las políticas de gestión de la diversidad y antidiscriminación.

Sin embargo, cuando se analiza la variable dicotómica “tiene hijos/ no tiene hijos”, sí encontramos diferencias significativas para las percepciones sobre gestión de la diversidad y diversidad, no así para el factor de igualdad y antidiscriminación. Los trabajadores con hijos ven de forma más positiva tanto la diversidad como la gestión de la misma por parte de la compañía que aquellos que no tienen descendencia.

*Figura 14. Percepciones de los empleados por estado civil.*

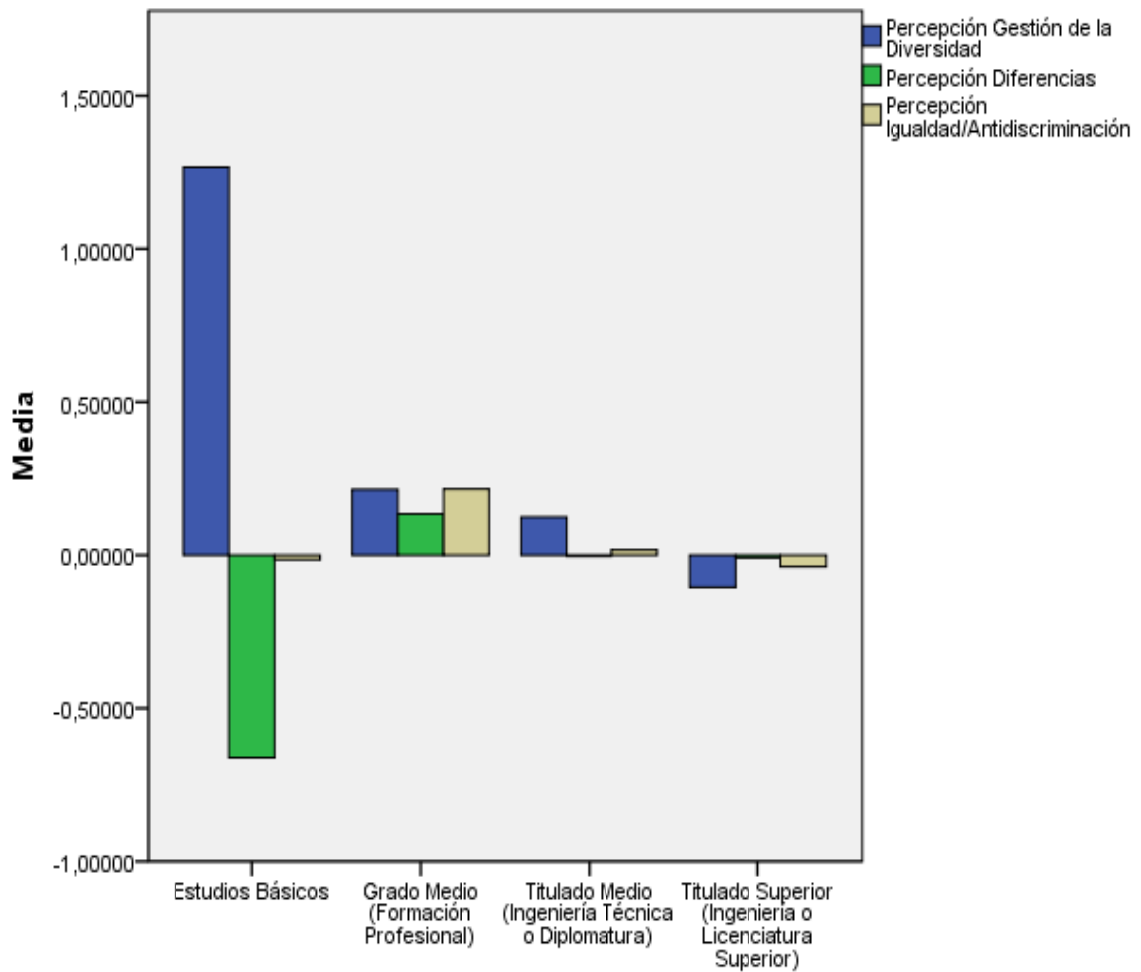


*3.5.2.5. Percepciones de los empleados por nivel de estudios*

En cuanto al nivel de estudios, sí que pueden extraerse dos conclusiones interesantes. En primer lugar, como muestra la figura 15, la percepción general de los empleados empeora a medida que aumenta su grado de formación. Este efecto ha sido documentado en estudios similares, que explican cómo la cualificación de los empleados hace que éstos sean más críticos con las políticas de dirección de los Recursos Humanos. En el caso de los trabajadores con estudios básicos destaca la valoración negativa que hacen de los grados de diversidad presentes en la empresa. Los datos parecen confirmar, por tanto, que la comprensión con el valor de las diferencias y la sensibilidad con las necesidades de inclusión están correlacionadas

con el nivel educativo y cultural de los individuos.

Figura 15. Percepciones de los empleados por nivel de estudios.

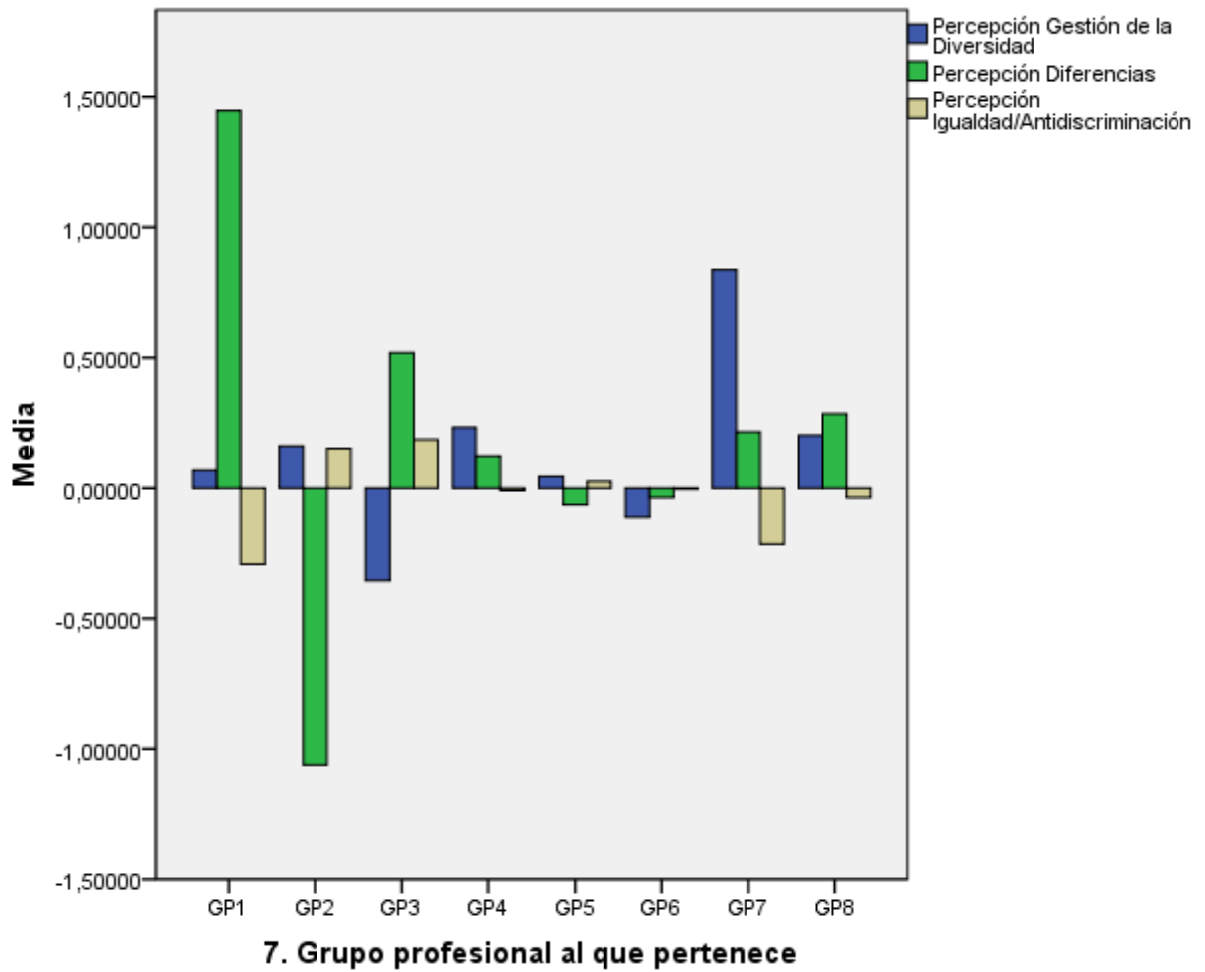


## 6. Nivel de estudios

### 3.5.2.6. Percepción de los empleados por categorías profesionales

Como ocurría con el estado civil de los encuestados, tampoco encontramos diferencias significativas en las tres dimensiones de percepción en función de las categorías profesionales a las que pertenecen los empleados. Los datos recogidos en la figura 16, y los análisis estadísticos planteados no muestran un efecto significativo de dicha variable sobre la valoración de las políticas.

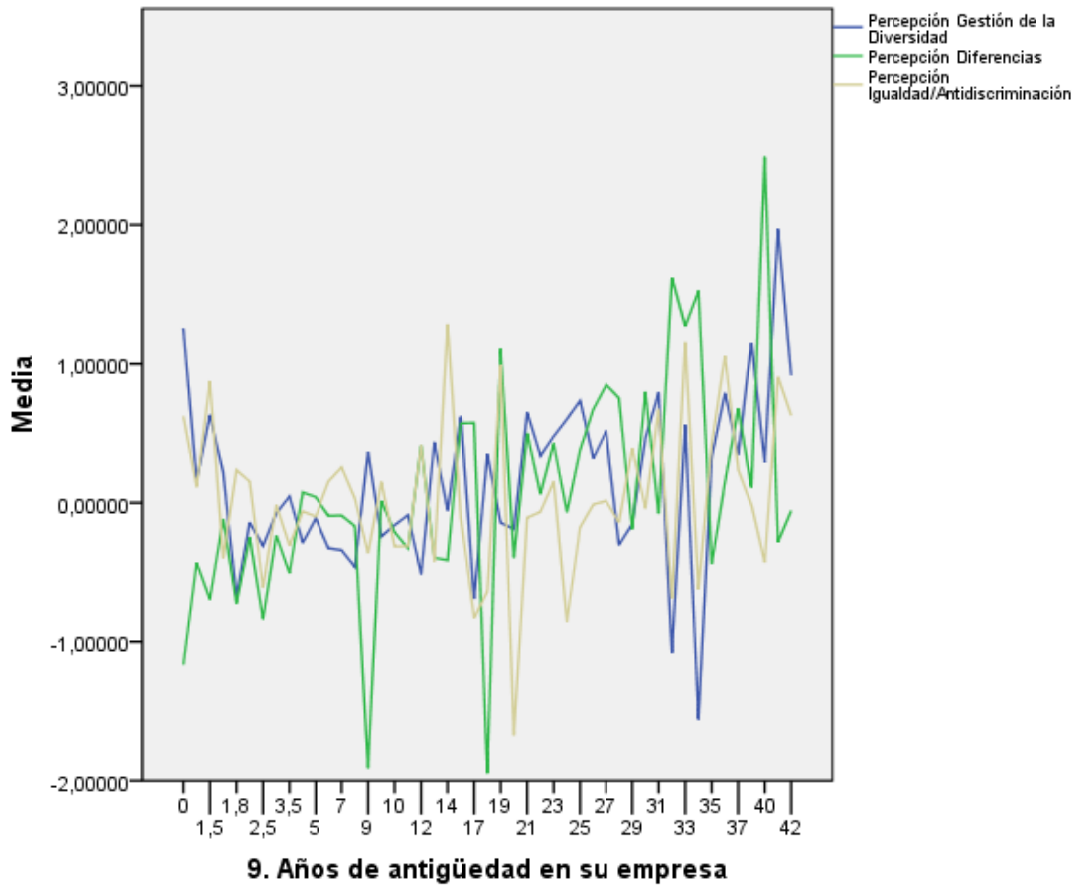
Figura 16. Percepciones de los empleados por categorías profesionales.



### 3.5.2.7. Percepciones de los empleados por antigüedad en la empresa

Con respecto a la antigüedad, sí que se percibe una relación significativa. A grandes rasgos, se observa una tendencia creciente en los niveles de percepción, de la que se desprende que, a medida que aumentan los niveles de antigüedad, mejora, de manera global, la percepción que los empleados tienen de las políticas de gestión de la diversidad y antidiscriminación, así como de la importancia de las diferencias para el desempeño de la organización.

Figura 17. Percepciones de los empleados por antigüedad.



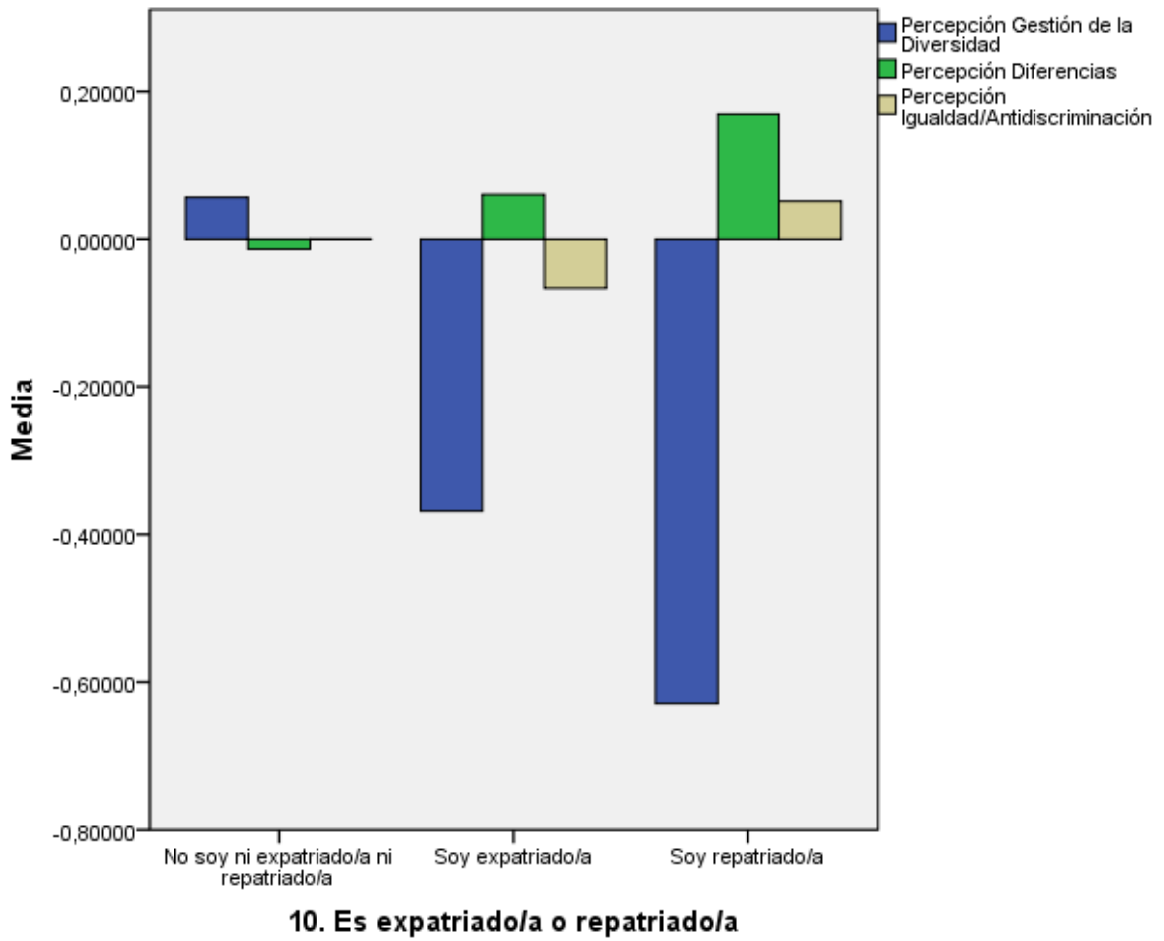
### 3.5.2.8. Percepción de los empleados en función de su experiencia como expatriado/repatriado

Un dato especialmente importante es el que muestra la figura 18 , en relación con las diferencias de percepción entre los empleados, en función de sus experiencias como trabajadores expatriados o repatriados. Los datos extraídos del cuestionario confirman que aquellas personas que han pasado por esta situación valoran de manera más positiva las diferencias y el efecto de la diversidad sobre el rendimiento. Sin embargo, su percepción sobre las políticas que la organización dispone para gestionarla es especialmente negativa, especialmente en el caso de aquellos que han sido ya repatriados.

Este resultado parece, por tanto, tener implicaciones importantes para la organización, en las que las políticas de expatriación y repatriación tienen una presencia especialmente destacada.



Figura 18: Percepciones de los empleados en función de su experiencia como expatriado/repatriado.



### 3.6. Análisis de grupos (cluster analysis) de las actitudes hacia la diversidad, igualdad y conciliación.

En los apartados siguientes se realiza un análisis de grupos (*cluster analysis*) a partir de las valoraciones de las actitudes hacia la diversidad, igualdad y conciliación, con el fin de obtener una tipología de grupos homogéneos del conjunto de empleados de Cassidian, de modo que presenten valoraciones similares dentro de los grupos y significativamente distintas entre sí.

#### 3.6.1. Resultados del análisis y perfil de los grupos.

La técnica *cluster* aplicada es la que utiliza el algoritmo de Howard-Harris. Esta técnica se incluye dentro de los modelos descendentes (*breaking-down*). En este algoritmo se divide secuencialmente la totalidad de individuos de la muestra (que es el grupo inicial) en un número cada vez mayor de subgrupos (2, 3, 4, 5,...), de manera que en cada fase del proceso se minimice la varianza intragrupos y se maximice la varianza intergrupos de las variables consideradas (en este caso las actitudes hacia la diversidad, igualdad y conciliación).

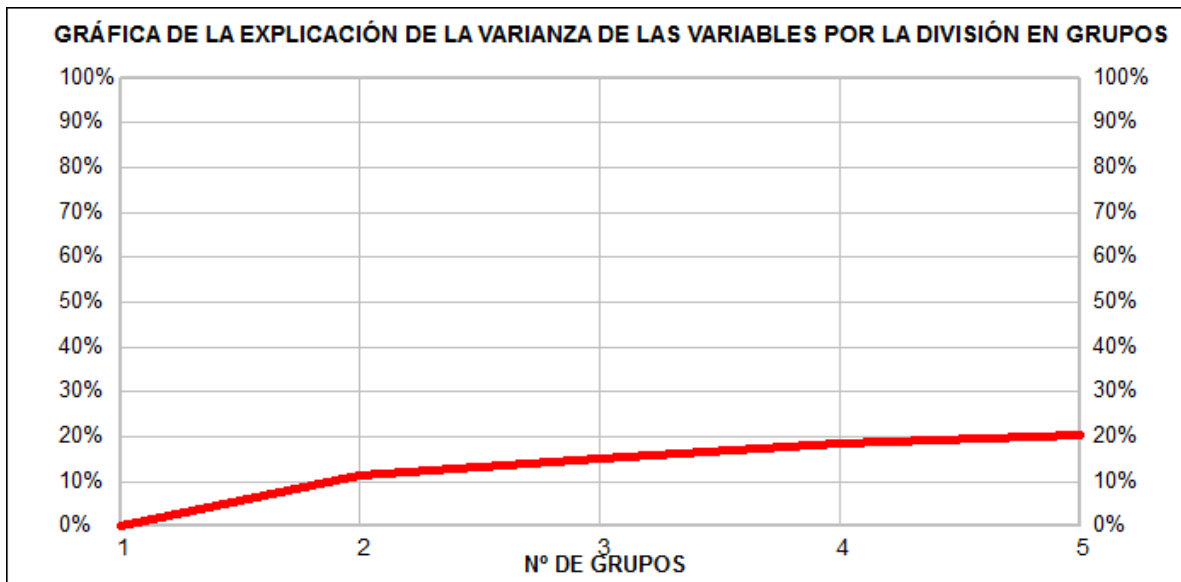
En el proceso de formación de los grupos el algoritmo comienza por localizar la variable que tiene mayor varianza (o desviación estándar) y asigna los individuos que están por encima del valor medio de esta variable a un *cluster*, y los que están por debajo, a otro. A continuación comprueba que cada individuo esté incluido en el grupo con el que es más afín (de acuerdo con el perfil de todas las variables). Esta comprobación se efectúa calculando la distancia euclídea del individuo con respecto a los valores medios del grupo y asignándolo al más próximo, que puede ser distinto del grupo al cual pertenece provisionalmente, produciéndose entonces una reasignación. Cuando este proceso finaliza, se han generado los dos primeros grupos. A continuación, para proceder a crear un nuevo grupo, el algoritmo selecciona entre los dos formados anteriormente el que tiene mayor *suma de cuadrados* (suma de cuadrados de las desviaciones de los valores de las variables en los individuos del grupo con respecto a los valores medios del grupo). Dentro del grupo seleccionado, localiza la variable con mayor varianza y divide el grupo en dos, de forma igual a la descrita al principio, es decir, separando los que están por encima de los que están por debajo de la media en la variable con mayor varianza. Con los tres grupos resultantes realiza el mismo proceso de comprobación y reasignación antes indicado, hasta que no se produce ningún cambio de grupo o concluye el número de iteraciones especificado. A continuación, para formar cuatro grupos, vuelve a generar un nuevo *cluster* del mismo modo que se ha indicado anteriormente, y así sucesivamente.

El proceso de división de los grupos termina cuando se ha alcanzado el número de grupos deseado o el tamaño de todos ellos está por debajo de un mínimo especificado o ya no se consigue una reducción significativa en la suma total de cuadrados. En el caso analizado se ha detenido la generación de grupos en cinco, por cuanto a partir de este número el incremento en la explicación de la varianza de las variables era inferior al 2 por ciento. En la tabla y el gráfico siguientes se puede comprobar la evolución de la explicación de la varianza con la formación de grupos.

*Tabla 17. Evolución de la explicación de la varianza de las variables por la división en grupos*

Nº de grupos	Varianza intragrupos con N grupos	Varianza entre grupos (explicada)	% de varianza explicada	% de incremento en la explicación de la varianza
1	19.602,23	0,00	0,00	0,00
2	17.405,27	2.196,96	11,21	11,21
3	16.658,01	2.944,21	15,02	3,81
4	15.997,54	3.604,69	18,39	3,37
5	15.582,45	4.019,78	20,51	2,12

*Figura 19. Varianza de las variables*



El perfil de los cinco grupos finales obtenidos se detalla a continuación. Como puede comprobarse en el apéndice 4, los valores medios de las actitudes en los grupos son significativamente distintos entre sí (al nivel del 1 por ciento mejor) en todos los casos. Para cada variable se indica con un signo + el grupo con media más alta y con un signo – el grupo con media más baja).

En las tablas del apéndice 5 se muestran los resultados de cruzar las variables de clasificación con los grupos generados por el *cluster analysis*. Las diferencias entre grupos son especialmente significativas (al nivel del 1 por ciento o mejor), resaltadas con color amarillo, en los casos de las variables sexo, edad, estado civil, número de hijos y antigüedad en la empresa

### 3.6.2. Análisis de las Tipologías Generadas.

Sobre la base de los perfiles de los grupos generados, tanto en función de las actitudes como de las variables de clasificación que presentan diferencias significativas, se puede establecer una identificación y caracterización de los cinco grupos obtenidos, tal como se detalla a continuación:

#### 3.6.2.1. Grupo 1: “Insatisfecho con la gestión de la diversidad de la compañía”

Este grupo muestra el mayor grado de acuerdo de todos los grupos con las siguientes afirmaciones:

Tabla 18. Afirmaciones del grupo

Núm.	Afirmación	Media
4	Siento que mi empresa pone en marcha políticas de diversidad para mejorar su reputación externa, y no tanto para mejorar la situación laboral de los/as empleados/as.	3,63
7	En mi empresa son comunes los malos entendidos entre personas de diferentes países.	3,46
16	En mi empresa, una persona joven tiene que esforzarse el doble para demostrar su valía.	3,69
19	A veces me siento discriminado/a por algunas de las prácticas en gestión de la diversidad, igualdad o conciliación de mi empresa.	3,05
21	Creo que las políticas de gestión de la diversidad, igualdad y conciliación, son un cuento chino para mi empresa	3,64
22	Me siento frustrado/a porque en mi empresa tengo que elegir entre la familia o el trabajo.	3,64
23	Si me ofrecieran un puesto similar al mío y con el mismo salario, me iba de la empresa.	3,06
28	Yo creo que los/as compañeros/as que están casados están mejor considerados que los/as solteros/as.	2,62
29	En mi empresa, es muy difícil que una mujer llegue a un puesto directivo.	3,95
32	Sólo una minoría de los/as trabajadores/as hacen uso de las políticas de gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.	3,68
33	Siento que a mi empresa no le interesa si yo me siento a gusto o no con mi trabajo. Lo único que le importa es que yo genere ingresos para la compañía.	4,28

Y el menor grado de acuerdo con estas otras afirmaciones:

Tabla 19. Desacuerdos del grupo 1

Núm.	Afirmación	Media
1	Conozco las diferentes prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.	1,85
2	Siento que las prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa, son efectivas y eficaces.	1,89
3	En mi opinión, en mi empresa no se hace diferencias entre hombres y mujeres	2,47
5	Me siento suficientemente informado/a de las iniciativas en gestión de la diversidad que lleva a cabo mi empresa.	1,61
6	Me siento orgulloso/a de formar parte de mi empresa.	3,26
12	Siento que en mi empresa ser madre o padre no es un obstáculo para una carrera profesional exitosa	2,18
15	En mi empresa, una persona con discapacidad tiene las mismas oportunidades que cualquier otra persona.	2,49
17	En mi empresa se respetan los diferentes credos y religiones de todos/as los/as empleados/as.	3,62
18	Considero que mi empresa atrae y retiene a los/as mejores talentos.	1,51
20	En general, creo que en mi empresa las mujeres, las minorías étnicas, y las personas con discapacidad están bien representadas.	2,31
25	En mi empresa los casos de acoso sexual no quedan impunes.	2,63
26	Sin duda, recomendaría mi empresa como lugar de trabajo.	3,17
30	En mi empresa, los criterios salariales están claros y son conocidos por todos/as.	2,13
34	Si tengo algún problema de discriminación, sé a quién y dónde tengo que acudir dentro de mi empresa para resolverlo.	1,55

En general, este grupo, formado por 87 personas, está mucho más insatisfecho con la gestión de la diversidad de Cassidian. Por el contrario, es el que está más en desacuerdo con las afirmaciones positivas sobre la misma. Por ello puede ser considerado como un grupo muy negativo, ante la situación actual de la Gestión de la Diversidad en la compañía.

Las características sociodemográficas que caracterizan a este grupo son las siguientes:

- Presenta una alta proporción de mujeres, aunque no es el grupo que la tiene más alta. El 44,83% son mujeres, frente al 29,27% del conjunto de la muestra.
- Su edad se sitúa mayoritariamente entre 31 y 40 años. El 67,81% tiene esta edad, frente al 54,02% del conjunto de la muestra.
- El 32,18% tiene pareja estable, pero no está casado, frente al 24,17% del total de la muestra. El porcentaje de casados es del 43,68% frente al 50,88% del conjunto de la muestra.
- Mayoritariamente no tienen hijos (59,77% frente al 52,85% del total) o sólo uno (25,29% frente al 20,63%).
- Hay una mayor proporción de expatriados (el 6,90% frente al 4,13% del total de la muestra) y de repatriados (9,20% frente al 5,70%).

- Tiene una antigüedad inferior a la media (13,04 años frente a 15,51 años del total de la muestra).

### 3.6.2.2. Grupo 2: “Satisfecho con la gestión de la diversidad de la compañía”.

Este grupo es el más pequeño de todos. Está formado por 77 personas. Es la antítesis del grupo 1. En general, está mucho más de acuerdo que los demás con las afirmaciones positivas sobre gestión de la diversidad en la empresa. Por el contrario, es el que más en desacuerdo está con los aspectos negativos de la misma. Por ello puede ser considerado como un grupo muy positivo, convencido de la buena gestión de la diversidad en la empresa. Este grupo muestra el mayor grado de acuerdo de todos los grupos con las conclusiones de la primera tabla. En cambio presenta el menor grado de acuerdo con las afirmaciones recogidas en la segunda tabla.

Tabla 20. Afirmaciones del grupo 2

Núm.	Afirmación	Media
1	Conozco las diferentes prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.	3,32
2	Siento que las prácticas en gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa, son efectivas y eficaces.	3,38
3	En mi opinión, en mi empresa no se hace diferencias entre hombres y mujeres.	4,48
5	Me siento suficientemente informado/a de las iniciativas en gestión de la diversidad que lleva a cabo mi empresa.	3,25
6	Me siento orgulloso/a de formar parte de mi empresa.	4,60
12	Siento que en mi empresa ser madre o padre no es un obstáculo para una carrera profesional exitosa.	3,78
15	En mi empresa, una persona con discapacidad tiene las mismas oportunidades que cualquier otra persona.	4,05
17	En mi empresa se respetan los diferentes credos y religiones de todos/as los/as empleados/as.	4,48
18	Considero que mi empresa atrae y retiene a los/as mejores talentos.	3,05
20	En general, creo que en mi empresa las mujeres, las minorías étnicas, y las personas con discapacidad están bien representadas.	3,66
25	En mi empresa los casos de acoso sexual no quedan impunes.	3,69
26	Sin duda, recomendaría mi empresa como lugar de trabajo.	4,77
30	En mi empresa, los criterios salariales están claros y son conocidos por todos/as.	4,06
34	Si tengo algún problema de discriminación, sé a quién y dónde tengo que acudir dentro de mi empresa para resolverlo.	3,61
35	Siento que mi empresa debería ser reconocida como una compañía innovadora a la hora de gestionar la diversidad, igualdad y conciliación.	3,71

En cambio, presenta el menor grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Tabla 21. Desacuerdos del grupo 2

Núm.	Afirmación	Media
4	Siento que mi empresa pone en marcha políticas de diversidad para mejorar su reputación externa, y no tanto para mejorar la situación laboral de los/as empleados/as	2,92
7	En mi empresa son comunes los malos entendidos entre personas de diferentes países.	2,17
16	En mi empresa, una persona joven tiene que esforzarse el doble para demostrar su valía.	2,25
19	A veces me siento discriminado/a por algunas de las prácticas en gestión de la diversidad, igualdad o conciliación de mi empresa.	1,71
21	Creo que las políticas de gestión de la diversidad, igualdad y conciliación, son un cuento chino para mi empresa.	1,82
22	Me siento frustrado/a porque en mi empresa tengo que elegir entre la familia o el trabajo.	1,53
23	Si me ofrecieran un puesto similar al mío y con el mismo salario, me iba de la empresa.	1,29
24	Creo que perdemos demasiado tiempo en formación sobre diversidad, igualdad y conciliación.	1,79
27	Prefiero que mis supervisores/as y/o mi jefes/as, sean personas mayores que yo.	2,30
28	Yo creo que los/as compañeros/as que están casados están mejor considerados que los/as solteros/as.	1,49
29	En mi empresa, es muy difícil que una mujer llegue a un puesto directivo.	2,00
31	No me siento cómodo/a trabajando con personas con un nivel de formación diferente al mío.	1,44
32	Sólo una minoría de los/as trabajadores/as hacen uso de las políticas de gestión de la diversidad, conciliación e igualdad de mi empresa.	2,65
33	Siento que a mi empresa no le interesa si yo me siento a gusto o no con mi trabajo. Lo único que le importa es que yo genere ingresos para la compañía.	2.19

Las características sociodemográficas que caracterizan a este grupo son las siguientes:

- Presenta una proporción de hombres algo mayor, aunque no es el grupo que la tiene más alta. El 79,22% son hombres, frente al 70,73% del conjunto de la muestra.
- Su edad se sitúa mayoritariamente por encima de los 35 años. El 41,56% supera esta edad, frente al 29,27% del conjunto de la muestra. No obstante, tiene una proporción de personas jóvenes (de 25 a 30 años) por encima de la media (el 19,48% frente al 16,70%). Es en el grupo de 31-35 años donde presenta el mayor déficit (el 16,88% frente al 32,02% del total).
- En su mayoría están casados. El porcentaje de casados es del 58,44% frente al 50,88% del conjunto de la muestra. Sin embargo, tiene una menor proporción de parejas estables, aunque no casados (el 15,58% frente al 24,17% del total de la muestra).
- Tienen dos o más hijos (el 38,96% frente al 26,52% del total).
- Hay una menor proporción de titulados superiores (el 49,35% lo son, frente al 61,69% del total de la muestra)
- Hay una menor proporción de expatriados (el 3,90% frente al 4,13% del total de la muestra) y de repatriados (1,30% frente al 5,70%).

- Tiene una antigüedad superior a la media (19,52 años frente a 15,51 años del total de la muestra), aunque no es la mayor de todos los grupos.

### 3.6.2.3. Grupo 3: “Inseguro y contrario a la diversidad, igualdad y conciliación”.

Este grupo muestra el mayor grado de acuerdo de todos los grupos con las afirmaciones siguientes:

Tabla 22. Afirmaciones del grupo 3

Núm.	Afirmación	Media
8	Francamente, me siento más cómodo/a trabajando con españoles/as que con extranjeros.	3,33
9	Me es difícil trabajar con personas más jóvenes que yo.	2,10
10	No hay quien entienda a los trabajadores/as extranjeros de mi empresa.	2,41
11	Me siento incómodo/a trabajando al lado de una persona que abiertamente reconoce que es homosexual.	1,95
13	A veces siento que en mi empresa si eres mujer, o extranjero/a o tienes algún tipo de discapacidad, tienes más facilidades que el resto.	2,60
14	Creo que no me sentiría cómodo/a si mi compañero/a o superiores/as tuviesen una enfermedad como VIH.	2,82
24	Creo que perdemos demasiado tiempo en formación sobre diversidad, igualdad y conciliación.	2,70
27	Prefiero que mis supervisores/as y/o mi jefes/as, sean personas mayores que yo.	3,29
31	No me siento cómodo/a trabajando con personas con un nivel de formación diferente al mío.	2,44

Este grupo no presenta, sin embargo, el menor grado de acuerdo con ninguna de las afirmaciones.

Está integrado por 115 personas y sus respuestas ponen de manifiesto poca seguridad en sí mismos (se sienten más cómodos trabajando con españoles que con extranjeros, prefieren en mayor medida que el resto de empleados que sus jefes sean personas mayores y no se sienten cómodos trabajando con personas que tengan un nivel de formación diferente al suyo). También pone de manifiesto su mayor rechazo a los homosexuales y a los que padecen enfermedades como el VIH. Finalmente, es el grupo que más se opone a los programas de formación sobre diversidad, igualdad y conciliación.

Las características sociodemográficas que caracterizan a este grupo son las siguientes:

- Presenta una alta proporción de hombres, aunque no es el grupo que la tiene más alta. El 82,61% son hombres, frente al 70,73% del conjunto de la muestra.
- Casi la mitad, el 49,57%, supera los 40 años, frente al 29,27% del conjunto de la muestra.



- El porcentaje de casados es el mayor de todos, el 65,22% frente al 50,88% del conjunto de la muestra.
- Es el que tiene mayor número de hijos. El 60,87% tiene uno o más hijos, frente al 47,15% del conjunto de la muestra.
- Es el que tiene mayor antigüedad en la empresa (20,62 años frente a 15,51 años del total de la muestra).

#### *3.6.2.4. Grupo 4: “Defensores de las mujeres”.*

Este grupo, formado por 117 personas, no muestra el mayor acuerdo con ninguna de las afirmaciones. Sólo manifiesta el mayor desacuerdo con la afirmación siguiente:

*Tabla 23. Afirmaciones del grupo 4*

Núm.	Afirmación	Media
13	A veces siento que en mi empresa si eres mujer, o extranjero/a o tienes algún tipo de discapacidad, tienes más facilidades que el resto.	1,56

Las características sociodemográficas que caracterizan a este grupo son las siguientes:

- Está formado por mujeres en una proporción muy superior a la media, el 52,14% son mujeres, frente al 29,27% del conjunto de la muestra.
- Tiene la mayor proporción de personas con edad comprendida entre 25 y 30 años (el 21,37%, frente al 16,70% de la muestra).
- Hay una menor proporción de expatriados (el 2,56%, frente al 4,13% del total de la muestra) y de repatriados (3,42% frente al 5,70%).
- Tiene una antigüedad inferior a la media (13,63 años, frente a 15,51 años del total de la muestra).

#### *3.6.2.5. Grupo 5: “Joven, liberal, innovador y crítico con la empresa”.*

Este grupo, formado por 113 personas, tampoco muestra el mayor grado acuerdo con ninguna de las afirmaciones, pero presenta, en cambio, el mayor desacuerdo con las siguientes:

Tabla 24. Desacuerdos del grupo 5

Núm.	Afirmación	Media
8	Francamente, me siento más cómodo/a trabajando con españoles/as que con extranjeros.	2,13
9	Me es difícil trabajar con personas más jóvenes que yo.	1,27
10	No hay quien entienda a los trabajadores/as extranjeros de mi empresa.	1,39
11	Me siento incómodo/a trabajando al lado de una persona que abiertamente reconoce que es homosexual.	1,09
14	Creo que no me sentiría cómodo/a si mi compañero/a o superiores/as tuviesen una enfermedad como VIH.	1,68
35	Siento que mi empresa debería ser reconocida como una compañía innovadora a la hora de gestionar la diversidad, igualdad y conciliación.	2,59

Los integrantes de este grupo no discriminan por nacionalidad, condición sexual o posibles enfermedades contagiosas de sus compañeros, pero creen menos que ellos que su empresa deba ser reconocida como innovadora a la hora de gestionar la diversidad, igualdad u conciliación.

Las características sociodemográficas que caracterizan a este grupo son las siguientes:

- La proporción de hombres es la más alta de todos los grupos y llega al 88,50%, frente al 71,73% del conjunto de la muestra.
- Por edad, es el más joven de todos. El 68,14% tiene 35 años o menos, frente al 48,72% del total de la muestra.
- Tiene la mayor proporción de solteros (el 30,97%, frente al 21,81% del conjunto de la muestra).
- Casi las dos terceras partes no tiene hijos (el 63,72%, frente al 52,85% del total de la muestra).
- Tiene la mayor proporción de titulados superiores (el 71,68%, frente al 61,69% del total).
- Es el grupo con menor antigüedad en la empresa (11,43 años, frente a 15,51 años del conjunto de la muestra).

A continuación se resumen los cinco grupos identificados en el análisis clúster, su participación sobre el total de la muestra y las principales características sociodemográficas que los definen.

*Tabla 25. Resumen de los grupos identificados en el análisis cluster*

<b>Cluster</b>	<b>Nº Pers.</b>	<b>% Sobre Total</b>	<b>Características Principales</b>
<i>Grupo 1. "Insatisfecho con la gestión de la diversidad en la compañía".</i>	87	17,09%	<i>Grupo con más mujeres, expatriados y repatriados, entre 31 y 40 años.</i>
<i>Grupo 2. "Satisfecho con la gestión de la diversidad de la compañía".</i>	77	15,13%	<i>Grupo con más hombres, mayores de 35 y menores de 30.</i>
<i>Grupo 3. "Inseguro y contrario a la diversidad, igualdad y conciliación".</i>	115	22,59%	<i>Grupos con más hombres, mayores de 40 años, casados y con hijos y con la mayor antigüedad en la empresa.</i>
<i>Grupo 4. "Defensores de las mujeres".</i>	117	22,98%	<i>Mujeres entre 25 y 30 años</i>
<i>Grupo 5. "Joven, liberal, innovador y crítico con la empresa"</i>	113	22,20%	<i>Mayoritariamente hombres, menores de 35, solteros y con titulación superior.</i>



## 4. Los trabajadores expatriados en Cassidian y la Gestión de la Diversidad

En el proceso de encuestación, se obtuvo información de 21 trabajadores expatriados. El reducido tamaño de esta muestra no permite extraer conclusiones estadísticamente significativas, por lo que sólo se exponen los resultados globales, sin realizar análisis por las variables de clasificación.

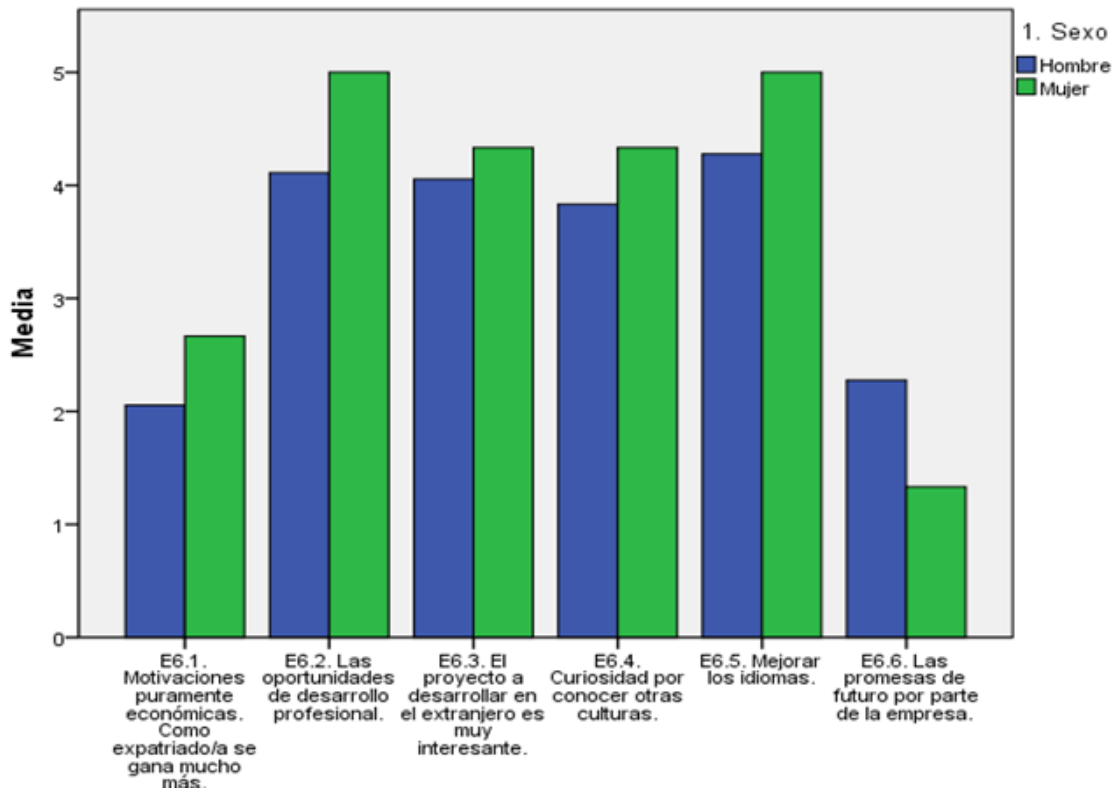
### 4.1. Motivos de la expatriación.

Tabla 26. Valores medios ordenados de mayor a menor  
(Escala de importancia de 1 a 5 puntos, de menor a mayor importancia)

Motivaciones de la expatriación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
Mejorar los idiomas.	21	4,38	0,79	5,00	2,00
Las oportunidades de desarrollo profesional.	21	4,24	0,97	5,00	1,00
El proyecto a desarrollar en el extranjero es muy interesante.	21	4,10	1,02	5,00	1,00
Curiosidad por conocer otras culturas.	21	3,90	1,15	5,00	1,00
Motivaciones puramente económicas. Como expatriado/a se gana mucho más.	21	2,14	1,08	4,00	1,00
Las promesas de futuro por parte de la empresa.	21	2,14	1,28	5,00	1,00

A través del cuestionario, se extrajo información acerca de las motivaciones de los trabajadores expatriados para salir de su país e iniciar una experiencia laboral internacional. En este sentido, las afirmaciones que obtienen más acuerdo son aquellas que tienen que ver con motivadores internos, en concreto: mejor preparación, adquisición de competencias y curiosidad. En cambio los motivadores externos como la retribución y las promesas de futuro reciben las puntuaciones más bajas. No obstante, es necesario tener en cuenta que es muy posible que exista deseabilidad social en estas respuestas. Por lo tanto, es necesario valorarlas considerando este sesgo, pero no es menos significativo el hecho de la poca confianza que el empleado pone en las promesas de la compañía. Hay una desconfianza básica con respecto a los planes de futuro.

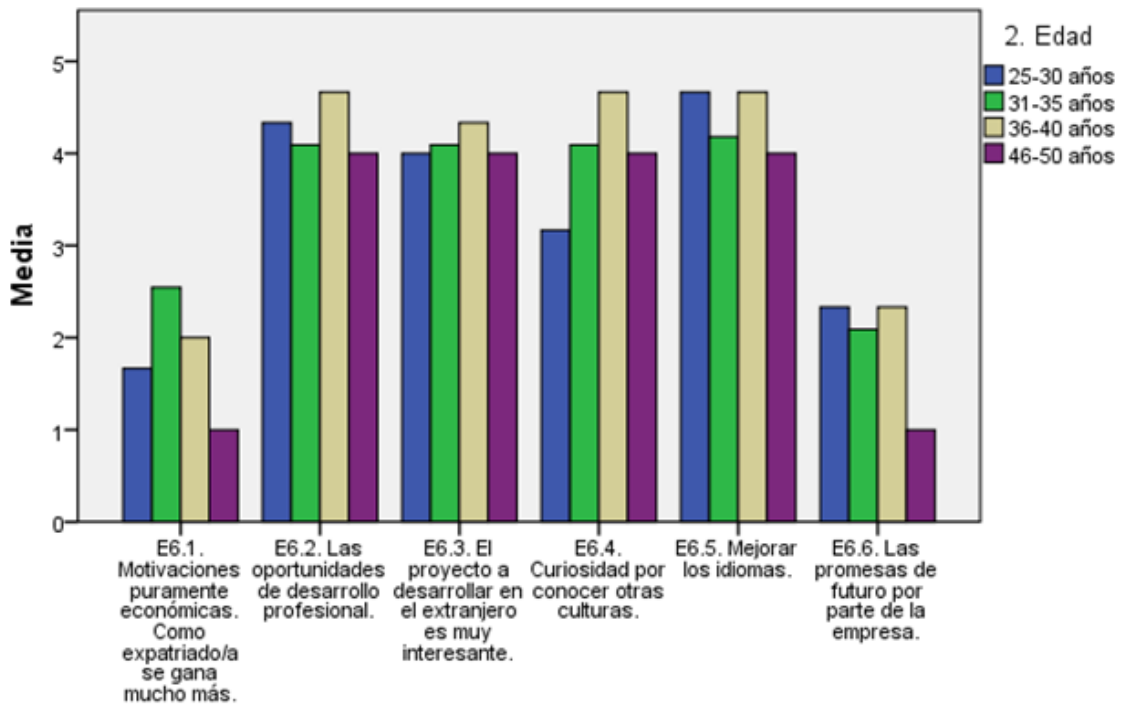
Figura 20: Motivación de los trabajadores expatriados por sexo.



El análisis de la motivación de los empleados por iniciar una experiencia de expatriación no revela diferencias significativas por género. La distribución de las medias resulta prácticamente igual, con la única excepción del factor “promesas de futuro por parte de la empresa”, que es valorado en mayor medida por los hombres que por las mujeres. Lo que sí se observa es una valoración superior en el caso de las trabajadoras, cuya motivación por iniciar carreras de expatriación resulta comparativamente mayor.

Algo similar ocurre con las diferencias por edades. En este caso, los trabajadores más motivados por la expatriación son los que tienen edades comprendidas entre los 36 y 40 años. En este grupo de edad, los factores que más contribuyen a su motivación son los relacionados con su desarrollo personal y el impulso de sus carreras profesionales. En el caso de los trabajadores entre los 31 y 35 años, el peso de las motivaciones económicas resulta comparativamente mayor. En términos generales, la motivación parece descender especialmente entre los trabajadores de mayor edad, en los que la valoración de todos los motivos resulta mucho más reducida.

Figura 21: Motivación de los trabajadores expatriados por edades.



#### 4.2. Actitudes hacia la gestión de la expatriación.

Tabla 27. Valores medios ordenados de mayor a menor

(Escala de medida: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)

Nº var.	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
67	Mi empresa me ha facilitado el aprendizaje del idioma local de mi nuevo destino.	21	3,67	1,13	5,00	2,00
63	Mi actual puesto de trabajo se corresponde con mi valía y experiencia profesional.	21	3,57	1,18	5,00	1,00
92	Le recomendaría la expatriación a otro/a compañero/a.	21	3,38	1,17	5,00	1,00
77	El principal incentivo que me ha animado a ser expatriado/a, es mi deseo de vivir en un país con costumbres y cultura diferentes a la mía.	21	3,29	1,08	5,00	1,00
70	A menudo, siento que mi empresa no me apoya lo suficiente en mi proceso de adaptación al nuevo destino.	21	3,19	1,40	5,00	1,00
76	Siento que mi empresa me ha destinado al extranjero porque	21	3,10	1,19	5,00	1,00

	considera que tengo cosas que aportar en mi nuevo destino.					
79	Conozco de antemano las condiciones y duración de la asignación internacional.	21	3,00	1,51	5,00	1,00
81	Mi empresa organizó un viaje previo para mí y para mi pareja (en caso de tenerla) al país de mi expatriación para tener un primer contacto con mi nuevo país de residencia.	21	2,86	1,78	5,00	1,00
60	Mi empresa me ha proporcionado diferentes opciones de acompañamiento y asesoramiento a la hora de realizar mi traslado como expatriado.	21	2,76	1,27	5,00	1,00
62	Tengo claro cuál es la normativa fiscal que se debe aplicar en mi situación laboral.	21	2,71	1,42	5,00	1,00
82	Me he sentido abandonado por parte de mi empresa en todo este proceso de expatriación.	21	2,67	1,21	5,00	1,00
65	En mi empresa, los perfiles diversos son considerados un valor en las personas.	21	2,57	1,00	4,00	1,00
68	Para mí, una de las mejores gestiones que ha hecho mi empresa durante mi proceso de expatriación, ha sido el traslado de mi familia a mi nuevo destino.	21	2,52	1,18	5,00	1,00
61	Me he sentido respaldado por mi empresa a la hora de realizar los trámites legales, administrativos y burocráticos que implica el traslado.	21	2,43	1,26	5,00	1,00
59	Mi empresa tiene un plan de gestión de expatriados que me ha ayudado a adaptarme al nuevo país.	21	2,38	1,05	4,00	1,00
64	Mi empresa pone en prácticas medidas de fomento de la interculturalidad que favorece mi adaptación al nuevo destino.	21	2,00	0,87	5,00	1,00
69	Estoy muy satisfecho con todos los incentivos que me ha facilitado mi empresa a la hora de destinarme en el extranjero.	21	2,00	1,11	4,00	1,00
78	No me gustaría repetir la experiencia como expatriado/a.	21	2,00	1,35	5,00	1,00
85	Tengo problemas familiares por la falta de adaptación cultural de mi familia y esto repercute en mi trabajo.	21	1,86	1,08	5,00	1,00
83	Mi empresa me puso en contacto con otros expatriados en el mismo país para ayudarme en el proceso de adaptación.	21	1,76	1,11	5,00	1,00



*La Gestión de la Diversidad en Cassidian*

71	Muchas veces siento que no me adapto a las pautas sociales y culturales de mi destino, y eso me frustra.	21	1,71	0,93	4,00	1,00
88	Mi empresa ha planificado tanto mi expatriación, como mi regreso a España desde un principio.	21	1,71	1,03	4,00	1,00
91	Sin duda, mi empresa gestiona las expatriaciones de una forma muy eficaz y efectiva.	21	1,71	0,82	3,00	1,00
84	Mi empresa ha estudiado y tenido en cuenta la capacidad de adaptación cultural de mi familia a la nueva cultura.	21	1,67	0,84	3,00	1,00
73	Siento que mi empresa ha diseñado un plan de carrera que tiene en cuenta mis necesidades y expectativas.	21	1,62	0,79	4,00	1,00
72	El estrés por no acostumbrarme al país donde resido, interfiere con mi vida laboral.	21	1,57	0,73	3,00	1,00
74	Debido a mi desconocimiento de las costumbres locales, a veces me resulta difícil hacer bien mi trabajo.	21	1,52	0,66	3,00	1,00
87	Todos los expatriados/as tenemos asignados un/a tutor/a encargado/a de darnos seguimiento y también, de informarnos sobre lo que ocurre en la matriz de la empresa.	21	1,52	1,01	4,00	1,00
89	Mi empresa tiene mecanismos para recolectar el feed-back de los/as expatriadas para mejorar la manera de gestionar este proceso.	21	1,48	0,91	4,00	1,00
75	Mi empresa tiene mecanismos de seguimiento que permiten evaluar mi adaptación al nuevo país.	21	1,38	0,72	3,00	1,00
86	Antes de iniciar el proceso de expatriación, mi empresa me ha preparado un dossier con información sobre el país al que estaré destinado.	21	1,38	0,79	4,00	1,00
90	Está previsto que una vez regrese a España, mi empresa ayude en la recolocación de mi cónyuge en el mercado laboral español.	21	1,38	0,79	3,00	1,00
66	Antes de iniciar mi traslado, mi empresa me ha formado con herramientas para la gestión de las diferencias culturales y sociales de mi nuevo destino.	21	1,29	0,55	3,00	1,00
80	Conozco el puesto que ocuparé y las responsabilidades que tendré una vez regrese a España.	21	1,24	0,75	4,00	1,00

En cuanto a las valoraciones que hacen en la sección dedicada a las prácticas en la expatriación, lo primero que hay que señalar es que las puntuaciones son más bajas y más críticas que lo que hemos visto anteriormente. A pesar de que no podamos hacer ninguna consideración estadísticamente significativa en este sentido, se advierte que estamos ante una población crítica con las condiciones de seguimiento y apoyo del expatriado, así como con la formación previa y la capacidad de planificación de los procesos. Este grupo pequeño de trabajadores parece, por tanto, sentir un cierto desamparo por parte de la organización.

La tabla 30 describe las experiencias de expatriación de los individuos que respondieron encontrarse en esta situación. Como puede observarse, la mayor parte de los trabajadores expatriados proceden de España, y han sido destinados en otros países europeos, en concreto: Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido. Únicamente uno de los encuestados respondió haber sido expatriado desde un segundo país (Francia). La expatriación es única y exclusivamente europea y occidental. Con estos países compartimos un gran número de componentes culturales, aunque eso tampoco nos puede llevar al engaño de creer que no hay choque cultural. Quizá más, porque puede existir cierto espejismo de cercanía.

*Tabla 28: Orígenes y destinos de los trabajadores expatriados.*

		E1. País donde ha sido destinado como expatriado					Total
			Alemania	Francia	Italia	UK	
E2. País en el que residía antes de ser expatriado a su destino actual		488	0	0	0	0	488
	España	0	11	2	2	5	20
	Francia	0	1	0	0	0	1
Total		488	12	2	2	5	509

En términos generales, se observa también que los trabajadores expatriados que respondieron la encuesta llevaban en el destino internacional relativamente poco tiempo, en la mayoría de los casos menos de dos años. Además, como puede observarse en la figura 22, la duración estimada de la experiencia de expatriación no es mucho mayor, ya que la duración de estos procesos en Cassidian es relativamente reducida.

Figura 22: Tiempo de destino internacional.

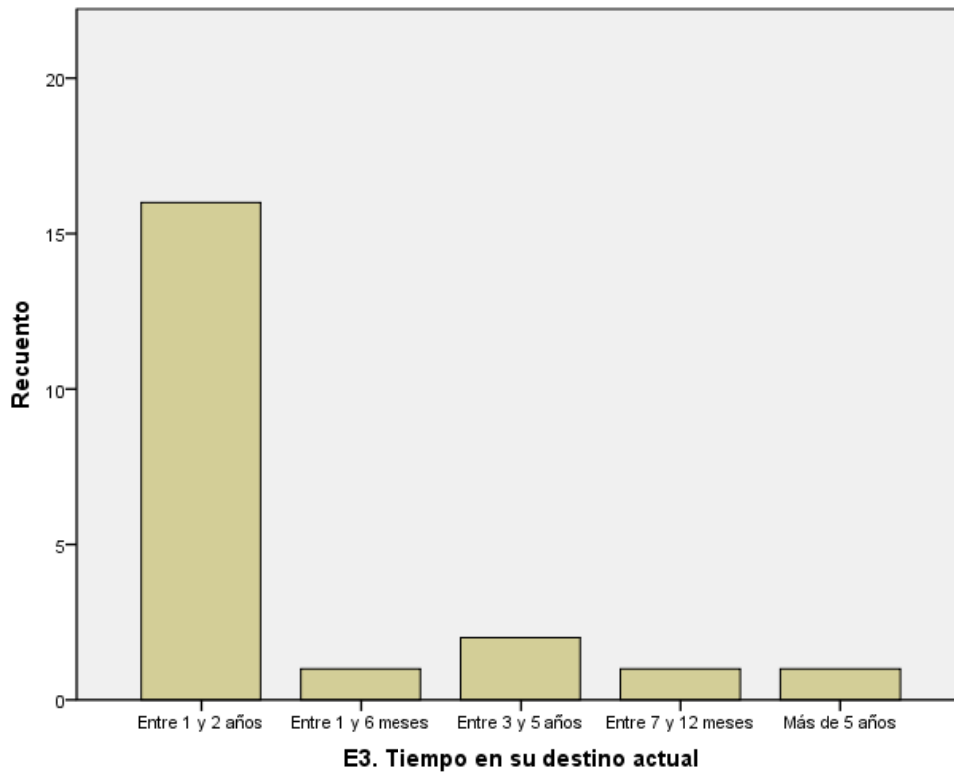
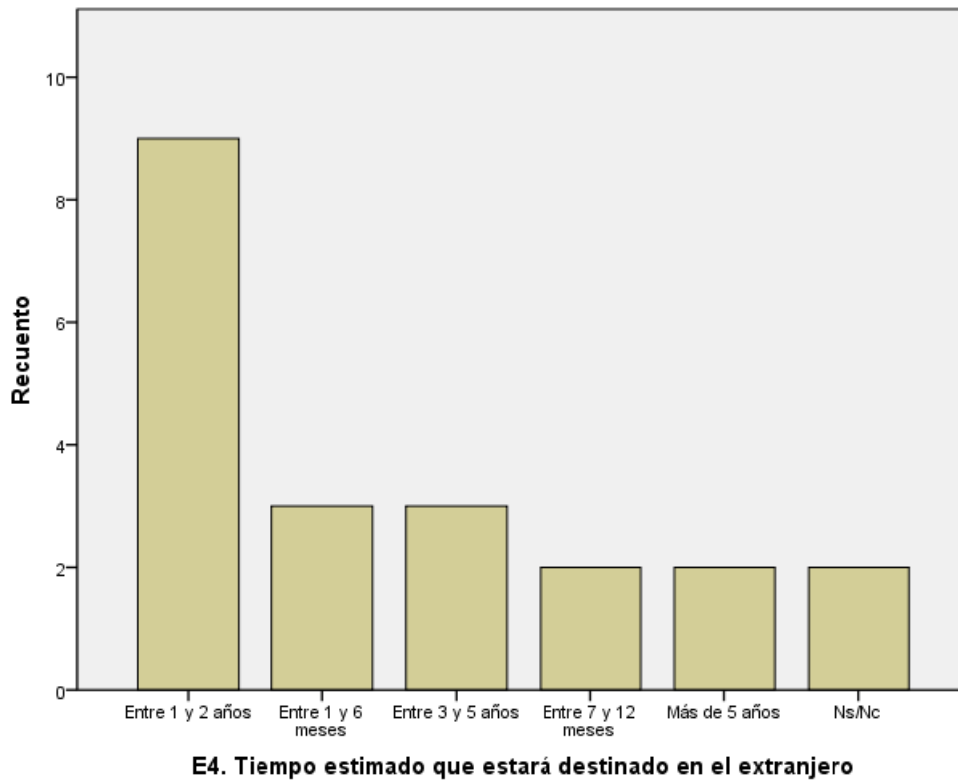


Figura 23: Tiempo estimado del destino internacional.

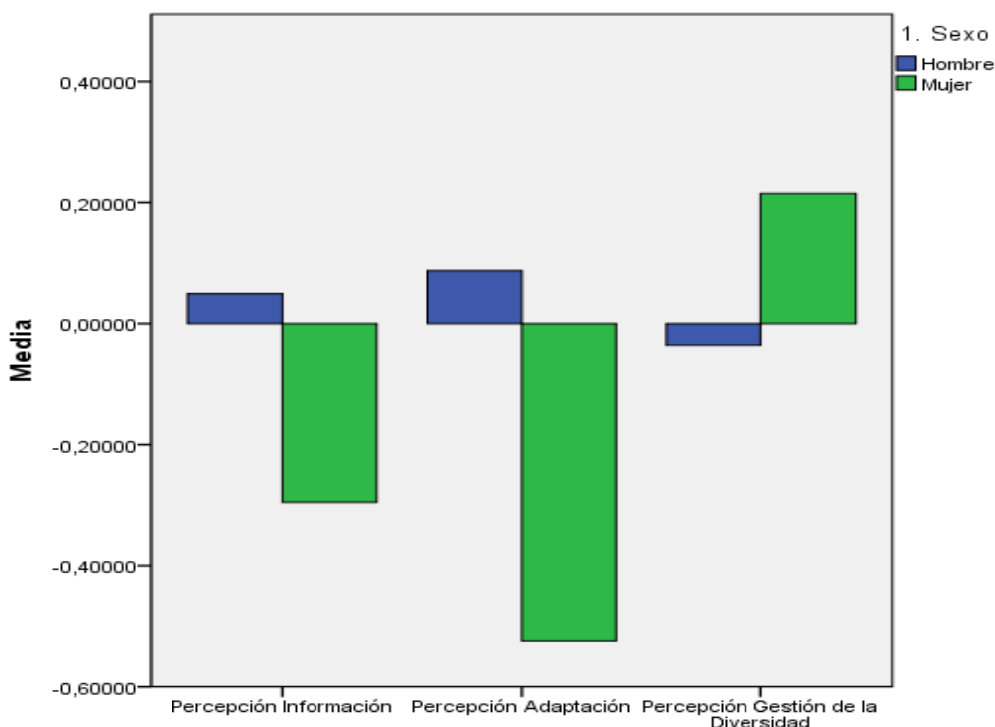


El volumen de información que contiene el cuestionario hace necesario plantear algún tipo de análisis agregado, que permita extraer conclusiones de carácter más global acerca de las percepciones de los trabajadores expatriados, así como las diferencias que, en este sentido se establecen entre empleados por cuestiones demográficas y funcionales. Las preguntas del cuestionario pueden, de esta forma, resumirse en tres dimensiones, que subyacen bajo los ítems inicialmente valorados. De esta forma, construimos tres índices, como combinación lineal de las respuestas a los ítems individualmente considerados

1. La información recibida por parte de la empresa en el proceso de expatriación.
2. Su adaptación en el destino internacional al que han sido enviados.
3. Las políticas implantadas en la empresa para la gestión de la diversidad

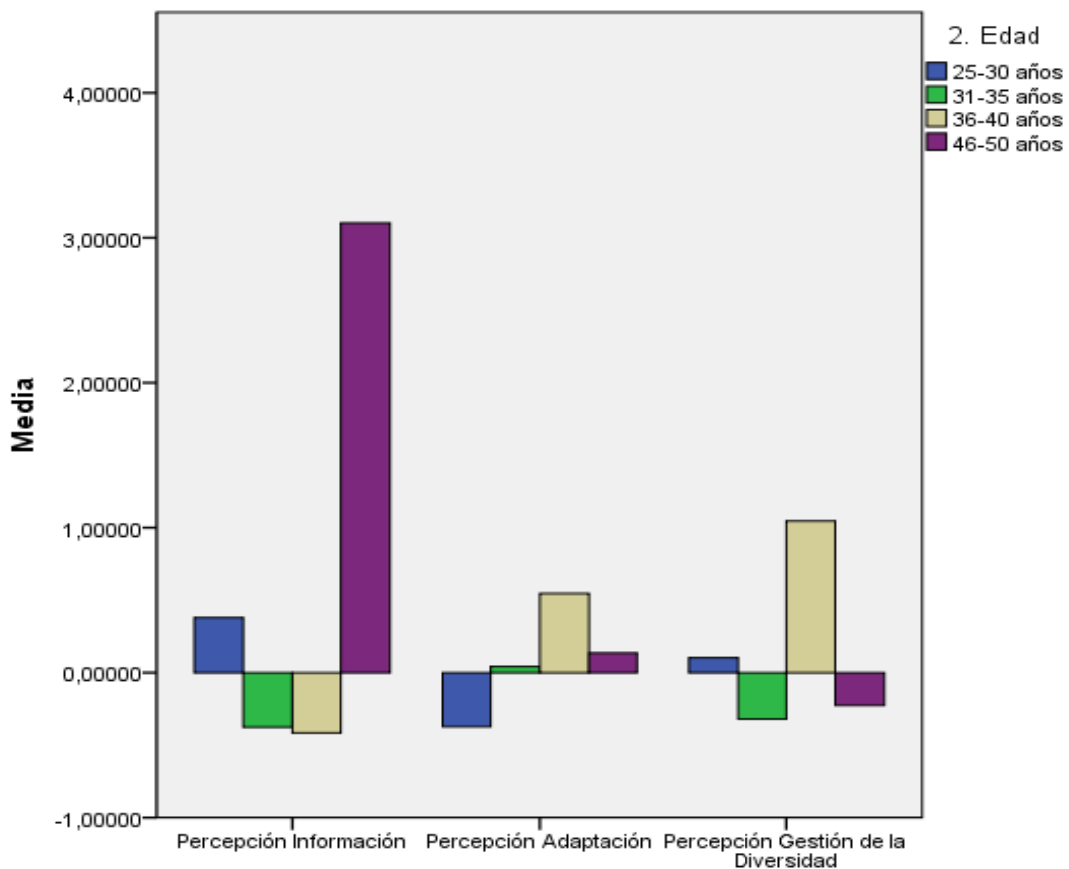
Cruzando estos tres índices con las variables que describen las características sociodemográficas de los trabajadores expatriados podemos alcanzar conclusiones relevantes para la organización. En primer lugar, destacan las diferencias de percepción entre hombres y mujeres. Como se desprende de la figura 24, las mujeres perciben de manera mucho más negativa tanto la información que reciben por parte de la empresa como sus propias capacidades de adaptación cultural y los mecanismos que dispone la empresa para favorecerla. En cuanto a las medidas de gestión de la diversidad, la percepción de las trabajadoras es sustancialmente mejor que la de los hombres.

Figura 24: Percepción de los trabajadores expatriados por sexo.



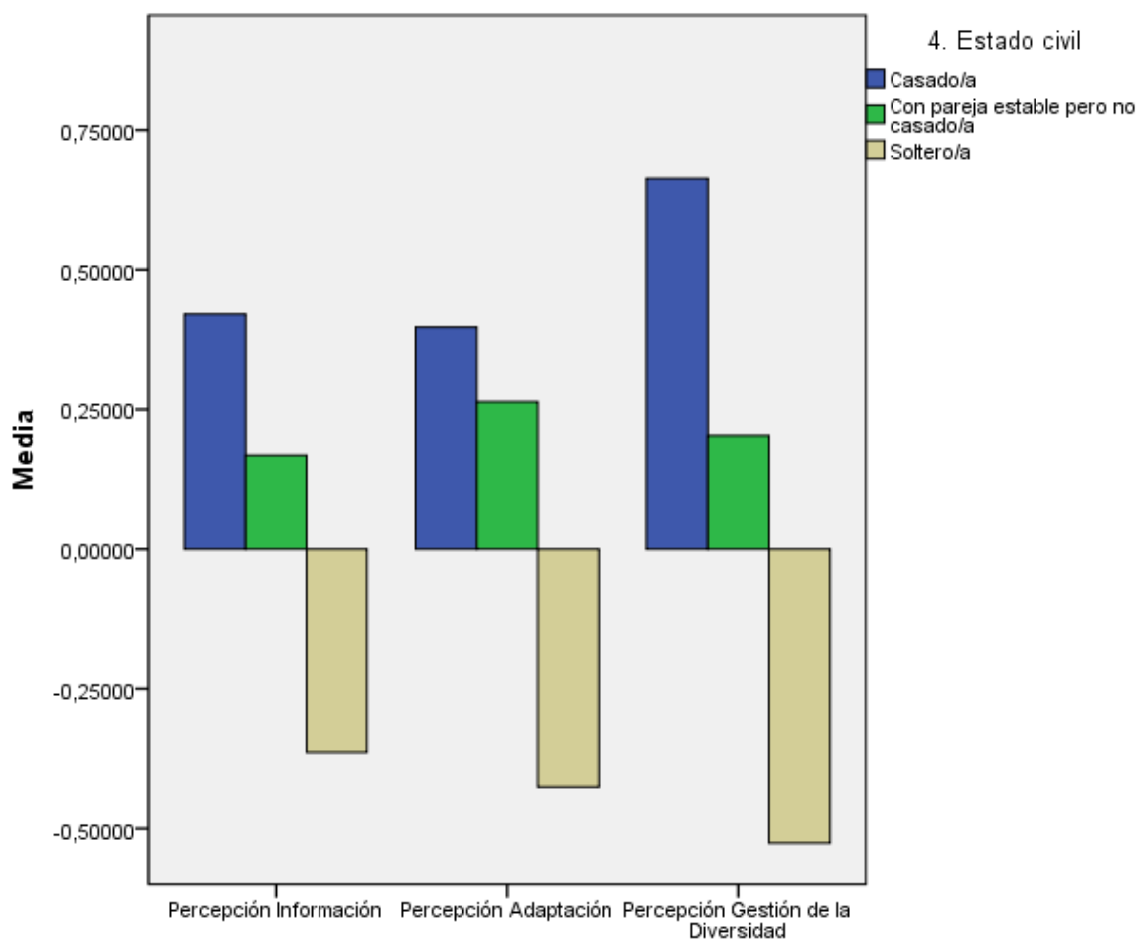
En cuanto a la edad, destaca la valoración, especialmente positiva, que los trabajadores mayores hacen de la información de que disponen en el proceso de expatriación. Esta diferencia, puede deberse al hecho de que, al ser empleados con mayor antigüedad, probablemente conocerán tanto la organización como el sector de actividad en mayor profundidad, y tendrán menores requerimientos de información.

*Figura 25: Percepción de los trabajadores expatriados por grupos de edad.*



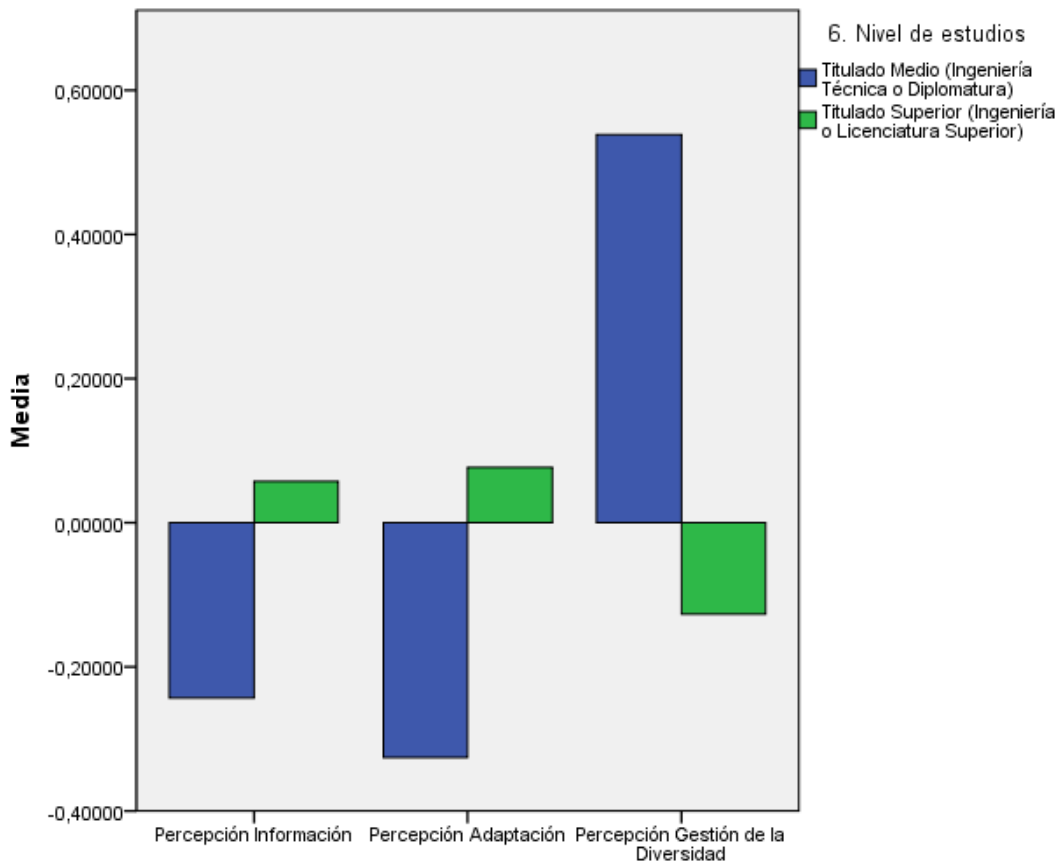
Por otra parte, son los trabajadores casados, y en menor medida los que tienen pareja estable, los que valoran de manera más positiva la información recibida y el apoyo en la adaptación cultural. En este caso, la explicación podría encontrarse en el hecho de que estos empleados serán con mayor probabilidad acompañados por su familia en el proceso de expatriación, por lo que tendrán necesidades especiales que pueden ser cubiertas por la organización. En cambio los trabajadores solteros son críticos con todo.

Figura 26: Percepción de los trabajadores expatriados por estado civil.



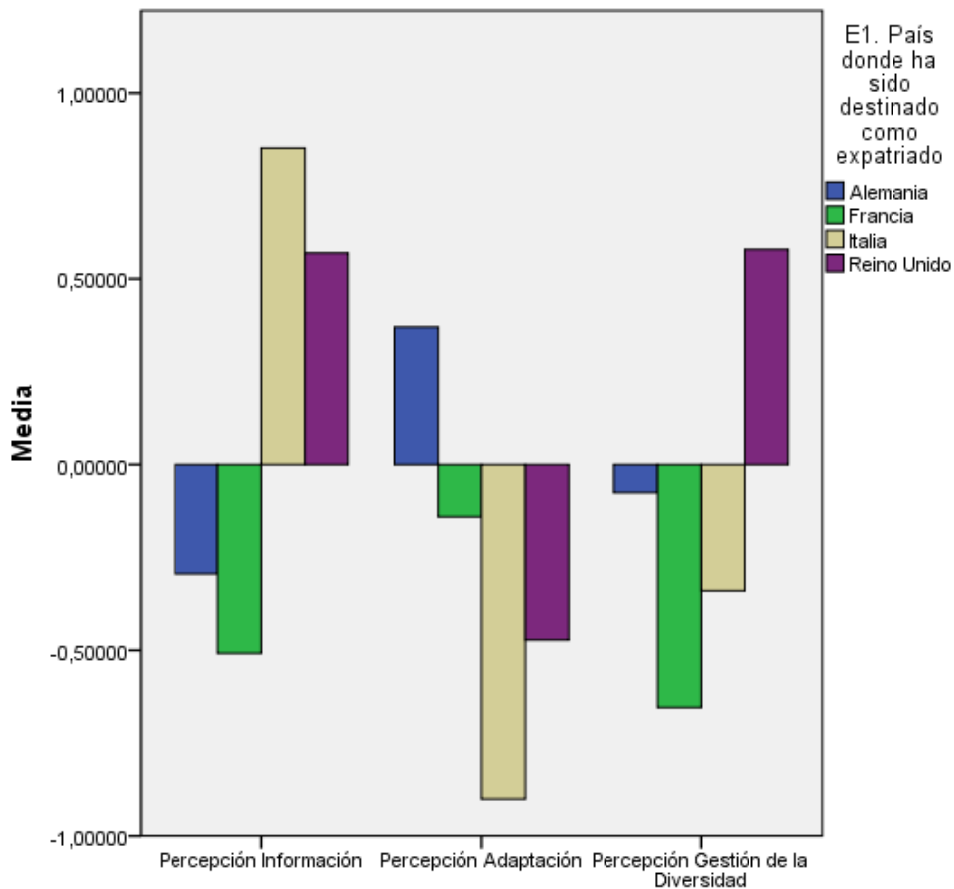
En relación con el nivel de estudios, encontramos que los trabajadores expatriados con menor formación (titulaciones medias) valoran en peor medida tanto la información recibida como su propia adaptación cultural. Por el contrario, tienen una percepción muy positiva de las políticas de gestión de la diversidad, al contrario de lo que ocurre con los expatriados con mayor cualificación que, aunque de forma menos acusada, muestran una percepción negativa (figura 27).

Figura 27: Percepción de los trabajadores expatriados por nivel de estudios.



En los procesos de expatriación, una variable especialmente relevante es el país de destino, que condiciona enormemente las políticas de apoyo y el éxito de la experiencia tanto para el empleado como para la organización. Un análisis comparado de los datos extraídos del cuestionario revela que los expatriados valoran positivamente la información recibida cuando son destinados en Italia o el Reino Unido. La información acerca de las expatriaciones a Alemania o Francia, por el contrario es percibida de forma más negativa. En cuanto a la adaptación cultural, la valoración es negativa en todos los casos salvo en Alemania, donde no parece encontrarse tantas dificultades de adaptación. Algo similar ocurre con la percepción de las políticas de gestión de la diversidad, que únicamente son valoradas de manera positiva por los empleados que han sido expatriados al Reino Unido.

Figura 28: Percepción de los trabajadores expatriados en función del país al que ha sido destinado.



La figura 29 repite el análisis anterior considerando, en este caso, la duración de la experiencia de expatriación. En este caso, el análisis de los datos revela dos conclusiones interesantes. En primer lugar, se percibe que en los primeros meses de la estancia, la dimensión más valorada es la información recibida, mientras que las políticas de gestión de la diversidad presentan un efecto a mayor plazo sobre la motivación de los empleados expatriados. Son los trabajadores que llevan más de cinco años en un destino extranjero los que valoran de mejor forma este tipo de iniciativas de la empresa.

Por otra parte, los datos también revelan que el hecho de que el empleado haya sido expatriado con anterioridad afecta a sus percepciones sobre las políticas implantadas en la organización. Destaca el hecho de que los trabajadores con experiencia internacional previa perciben que tienen una capacidad muy superior de adaptarse a un nuevo contexto en el país de destino. Sin embargo, su valoración acerca de las políticas de información, así como de las políticas de gestión de la diversidad resulta especialmente negativa (figura 30).



Figura 29: Percepción de los trabajadores expatriados en función del tiempo en su destino actual.

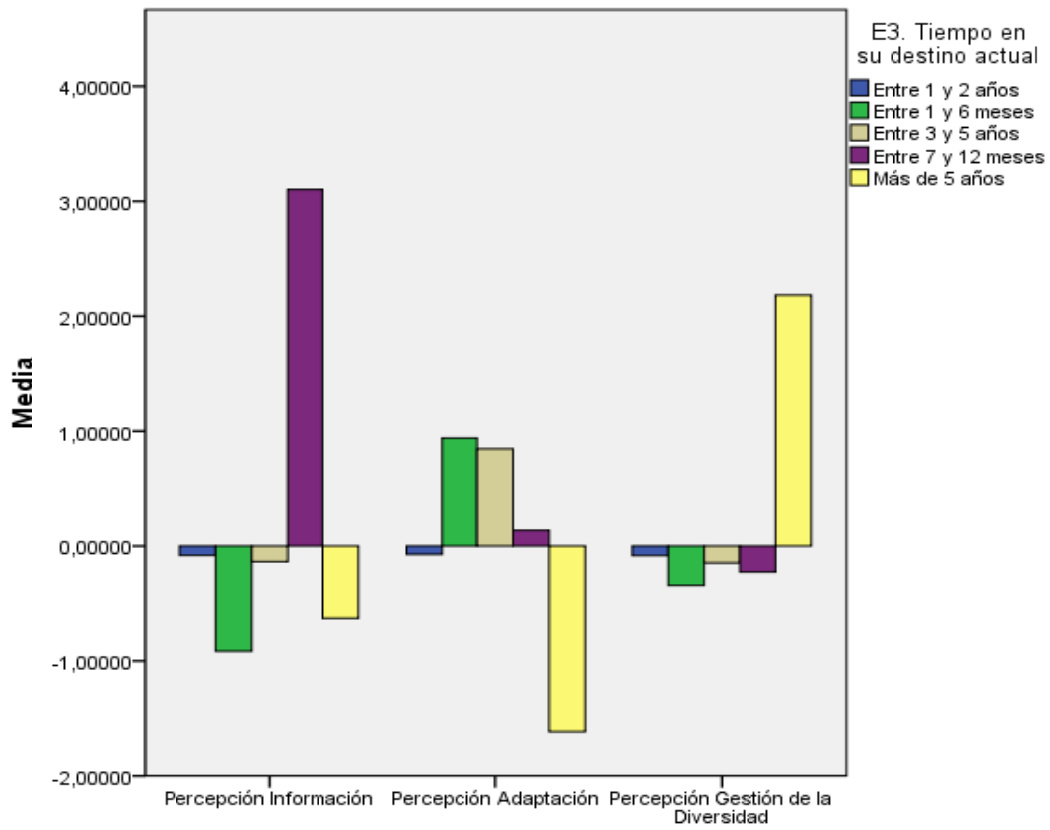
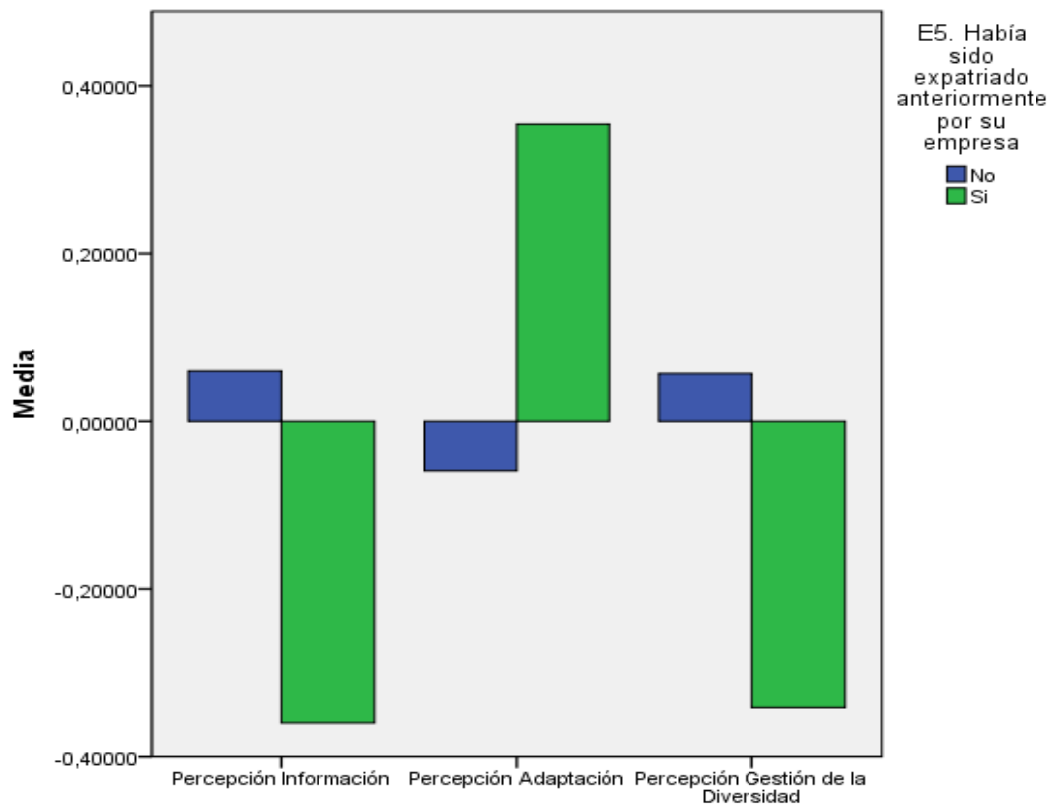


Figura 30: Percepción de los trabajadores expatriados en función de su experiencia previa.





## 5. Los trabajadores repatriados en Cassidian y la Gestión de la Diversidad

### 5.1. Introducción

El análisis presentado en el apartado anterior se ha desarrollado también para los trabajadores repatriados por la empresa después de una experiencia en un destino internacional. Los datos globales sobre las políticas de repatriación en Cassidian confirman el modelo apuntado con anterioridad. No obstante, es necesario considerar que, también en este caso, se ha obtenido respuesta de un número reducido de trabajadores, por lo que el tratamiento estadístico de los datos se limita a un análisis global de la información, sin extraer conclusiones que pudieran ser extrapoladas más allá de la muestra alcanzada.

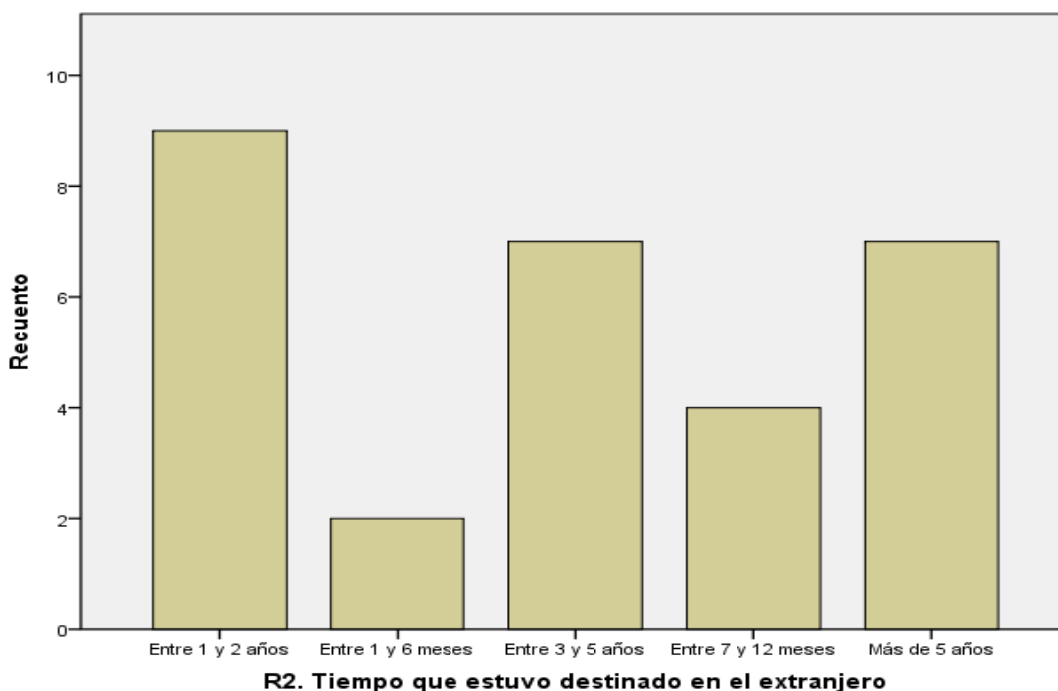
### 5.2. Motivos de la repatriación.

*Tabla 29. Valores medios ordenados de mayor a menor  
(Escala de importancia de 1 a 5 puntos, de menor a mayor importancia)*

Motivaciones de la repatriación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
No tengo opción. He cumplido con el trabajo que mi empresa me ha encomendado y tengo que volver a la matriz.	29	4,03	1,35	5,00	1,00
Estoy cansado/a de vivir en el extranjero.	29	2,76	1,63	5,00	1,00
El proyecto a desarrollar en España es muy interesante.	29	2,41	1,33	5,00	1,00
Las oportunidades de desarrollo profesional.	29	2,31	1,39	5,00	1,00
Las promesas de futuro por parte de la empresa	29	1,79	1,06	5,00	1,00
Motivaciones puramente económicas. Si regreso a la matriz de mi empresa, tendré mejores condiciones salariales.	29	1,72	1,14	4,00	1,00
No me gustó la experiencia como expatriado	29	1,72	1,08	5,00	1,00

Los países desde los que retornan los trabajadores coinciden en buena medida, como cabría esperar, con los destinos de expatriación. De nuevo la mayor parte de los trabajadores repatriados proceden de países de la Europa occidental. La mayor parte de los entrevistados (14) han estado más de tres años fuera, por lo que podemos ver que se trata de experiencias internacionales medianamente prolongadas.

Figura 31: Duración del período de expatriación.



### 5.3. Actitudes hacia la gestión de la repatriación.

Tabla 30. Valores medios ordenados de mayor a menor

(Escala de medida: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)

Nº var.	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
121	No me gusta como se ha gestionado todo mi proceso de repatriación.	29	3,52	1,38	5,00	1,00
114	A menudo, siento que mi empresa no me apoya lo suficiente en mi proceso de adaptación a mis nuevas funciones en España.	29	3,31	1,18	5,00	1,00
123	Me he sentido abandonado/a por parte de mi empresa en todo este proceso de repatriación.	29	3,24	1,38	5,00	1,00
115	Muchas veces tengo la sensación que el puesto que desempeño en España es peor que el que desempeñaba en el extranjero.	29	3,03	1,33	5,00	1,00
120	El principal incentivo que me ha animado a retornar a España, es porque extraño a mi familia.	29	3,00	1,53	5,00	1,00
133	Le recomendaría esta	29	2,93	1,57	5,00	1,00

*La Gestión de la Diversidad en Cassidian*

	experiencia a otro/a compañero/a.					
109	Tengo claro cuál es la normativa fiscal que se debe aplicar en mi situación laboral.	29	2,41	1,35	5,00	1,00
126	Tengo problemas familiares por la falta de adaptación cultural de mi familia y esto repercute en mi trabajo.	29	2,41	1,13	5,00	1,00
112	Para mí, una de las mejores gestiones que ha hecho mi empresa durante mi proceso de repatriación, ha sido el traslado de mi familia a España.	29	2,38	0,85	3,00	1,00
122	Conozco el puesto que ocuparé y las responsabilidades que tendré una vez retorne a España.	29	2,31	1,26	5,00	1,00
110	Mi actual puesto de trabajo se corresponde con mi valía y experiencia profesional.	29	2,24	1,07	4,00	1,00
116	El estrés por no acostumbrarme a mis nuevas responsabilidades en España, interfiere con mi vida laboral.	29	2,24	1,19	5,00	1,00
111	En mi empresa, las personas que han estado destinadas en el extranjero están bien consideradas.	29	2,14	1,01	4,00	1,00
125	Mi empresa ha estudiado y tenido en cuenta la capacidad de adaptación cultural de mi familia.	29	2,07	1,08	5,00	1,00
119	Siento que mi empresa me ha repatriado a España, porque considera que tengo cosas que aportar en la matriz de la empresa.	29	2,00	1,20	5,00	1,00
108	Me he sentido respaldado por mi empresa a la hora de realizar los trámites legales, administrativos y burocráticos que implica mi retorno a España.	29	1,93	1,11	4,00	1,00
129	Mi empresa planificó de forma conjunta tanto mi proceso de expatriación como de repatriación.	29	1,76	0,93	4,00	1,00
113	Estoy muy satisfecho con todos los incentivos que me ha facilitado mi empresa a la hora de repatriarme a España.	29	1,72	0,91	5,00	1,00
131	Está previsto que una vez regrese a España, mi empresa ayude en la recolocación laboral de mi cónyuge.	29	1,72	0,94	3,00	1,00
107	Mi empresa me ha proporcionado diferentes opciones de acompañamiento y	29	1,62	0,89	4,00	1,00

	asesoramiento a la hora de realizar mi traslado a España.					
106	Mi empresa tiene un plan de gestión de repatriados/as que me ha ayudado a adaptarme nuevamente a mi puesto en España.	29	1,45	0,77	4,00	1,00
124	Mi empresa me puso en contacto con otros/as repatriados/as en España para ayudarme en el proceso de adaptación.	29	1,38	0,72	3,00	1,00
132	Sin duda, mi empresa gestiona las repatriaciones de una forma muy eficaz y efectiva.	29	1,38	0,76	4,00	1,00
130	Mi empresa tiene mecanismos para recolectar el feed-back de los/as repatriados/as para mejorar la manera de gestionar este proceso.	29	1,34	0,71	3,00	1,00
128	Todos los repatriados/as tenemos asignados un/a tutor/a encargado/a de darnos seguimiento.	29	1,31	0,75	4,00	1,00
127	Antes de iniciar la repatriación, mi empresa me ha preparado un dossier con información sobre todo el proceso.	29	1,24	0,57	3,00	1,00
118	Mi empresa tiene mecanismos de seguimiento que permiten evaluar mi proceso de adaptación tanto personal como profesionalmente, después de la repatriación.	29	1,10	0,30	2,00	1,00
117	Antes de iniciar mi viaje de repatriación, mi empresa ha diseñado un plan de carrera que tiene en cuenta mis necesidades y expectativas tanto profesionales como personales.	29	1,07	0,25	2,00	1,00

Los datos recogidos en la tabla anterior muestran que nos encontramos ante un grupo especialmente crítico con las políticas y prácticas de repatriación que desarrolla Cassidian. Estos empleados describen su experiencia como expatriados de manera bastante favorable, como indica su desacuerdo con la afirmación “no me gustó la experiencia como expatriado”. No obstante, a la hora de describir las prácticas puestas en marcha por la compañía para organizar la repatriación, las medias de las puntuaciones resultan especialmente bajas. Perciben que la organización no dispone de mecanismos de ayuda, ni de comunicación, ni de preparación ni hay una organización planificada del proyecto. Es especialmente interesante

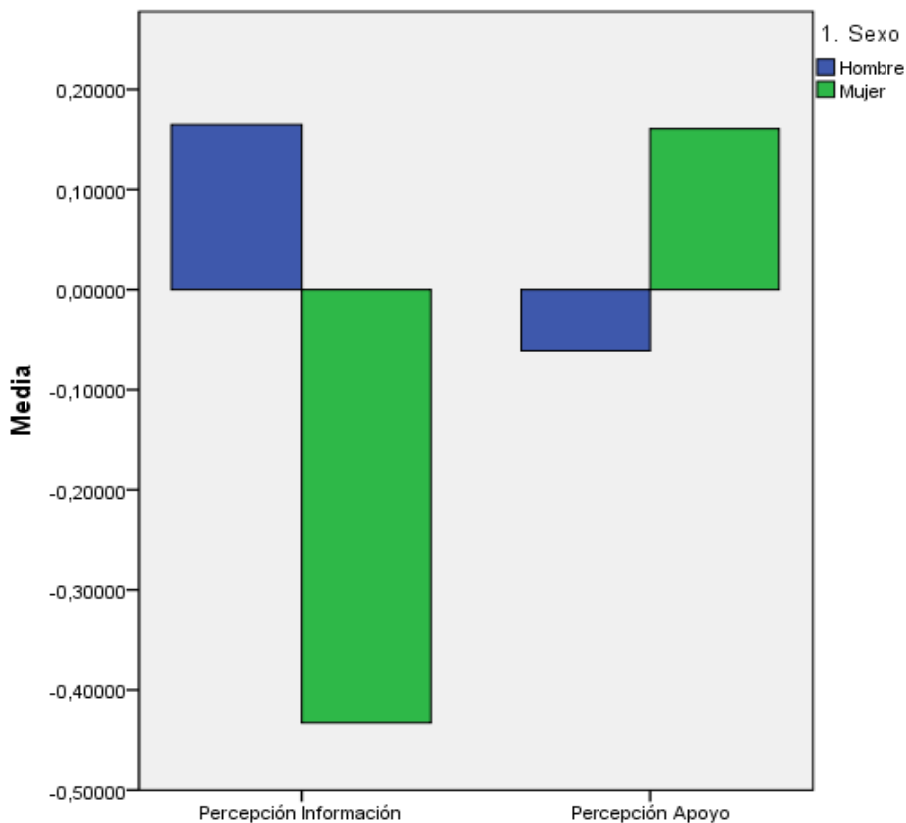
observar cómo la motivación fundamental por la que retornan a su país de origen es de carácter extrínseco: vuelven cuando no tienen otra opción.

Como se hizo con anterioridad, en el caso de los trabajadores expatriados, también con los repatriados se ha planteado un análisis agregado de las respuestas al cuestionario. En este caso, los ítems iniciales han sido resumidos en dos indicadores independientes, que describen, respectivamente, la percepción que los trabajadores repatriados tienen de:

1. La información recibida en el proceso de repatriación.
2. El apoyo recibido para la vuelta del destino internacional.

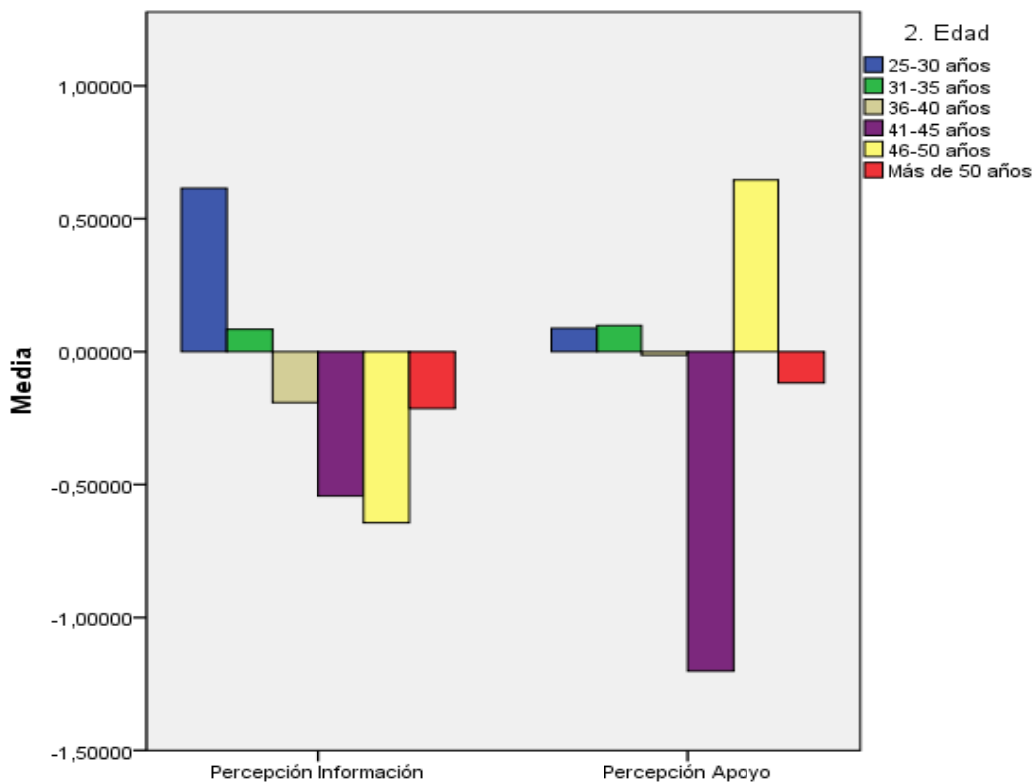
Analizando las diferencias por sexo, encontramos que las percepciones de hombres y mujeres resultan contrapuestas. Las mujeres repatriadas valoran de forma muy negativa la información recibida, mientras que perciben que han recibido apoyo por parte de la organización, al contrario que sus compañeros varones, como se desprende de la figura 32.

*Figura 32: Percepciones de los trabajadores repatriados por sexo.*



Salvo alguna excepción, se observa una tendencia global en cuanto a las diferentes valoraciones en función de la edad de los trabajadores repatriados. A medida que aumenta la edad, parece empeorar la percepción de los individuos acerca de la información y el apoyo recibido en el proceso de repatriación. Es necesario volver a repetir que estamos ante un grupo muy pequeño con lo que las respuestas se ciñen exclusivamente a las personas que han contestado.

Figura 33: Percepciones de los trabajadores repatriados por grupos de edad.



En cuanto al nivel de estudios, destaca el hecho de que los empleados con menores grados de formación valoren de forma tan positiva los mecanismos de apoyo a la repatriación, en comparación con otros grupos, como los titulados medios, en los que la percepción que tienen de estas políticas es significativamente inferior. Este resultado es consistente con el obtenido en la comparación por categorías profesionales. Como se observa en la figura 34, los empleados de categorías inferiores valoran en mayor medida las políticas de apoyo, mientras que presentan una percepción más negativa de la información recibida por parte de la dirección en sus procesos de repatriación.



Figura 34: Percepciones de los trabajadores repatriados por nivel de estudios.

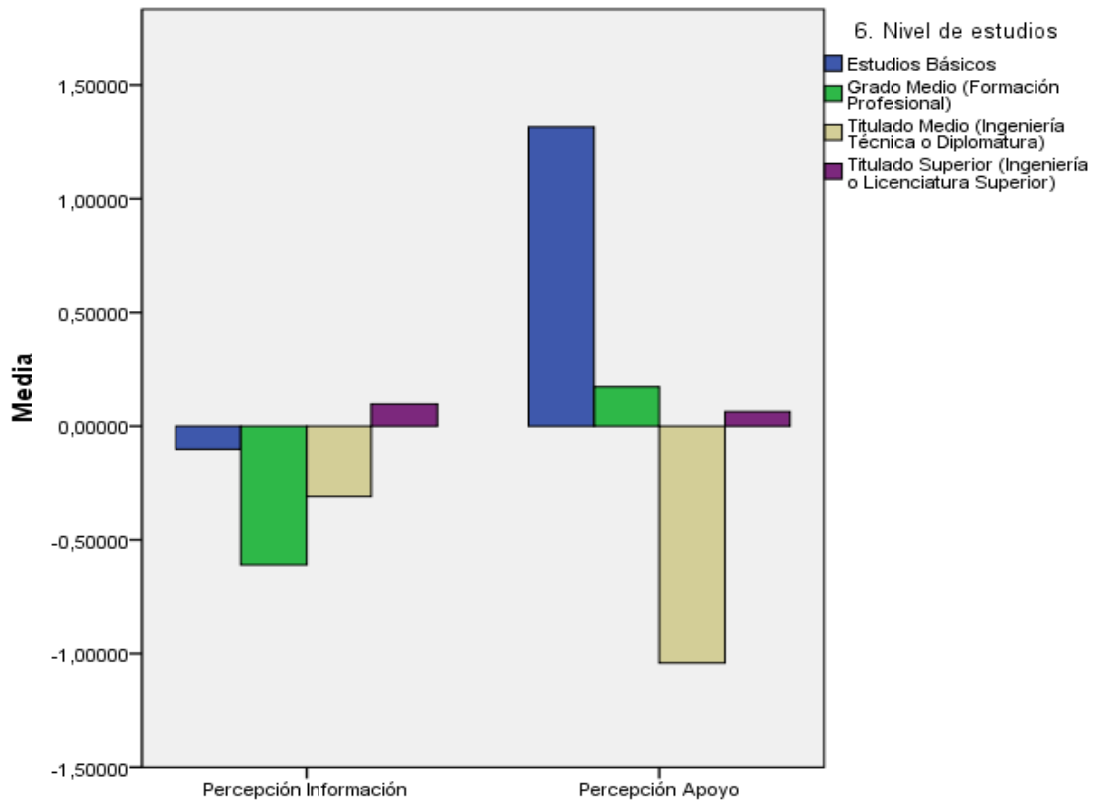
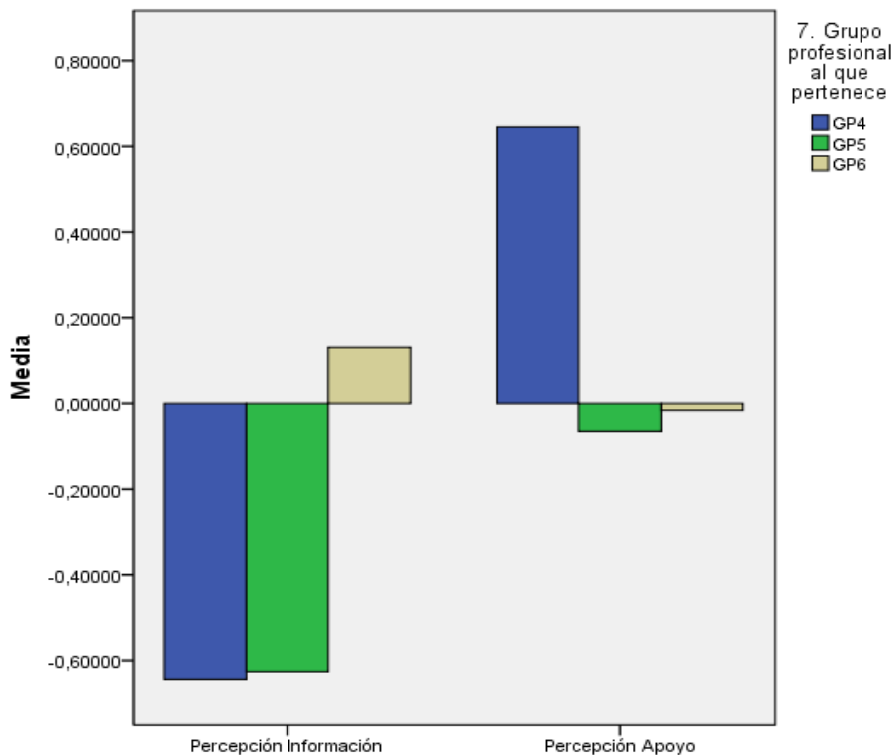


Figura 35: Percepciones de los trabajadores repatriados por grupos profesionales.



Del análisis de los datos contenidos en la figura 36 se concluye que existen diferencias cuando se consideran los países desde los que se produce la repatriación. Cuando la vuelta se produce desde Alemania o el Reino Unido, las percepciones son más favorables. Sin embargo, tanto la información recibida como el apoyo son valorados de manera muy negativa por parte de los trabajadores repatriados desde España y, especialmente, Francia.

Igualmente, se percibe que las valoraciones de ambos factores empeoran a medida que las estancias aumentan en duración. Aquellos empleados que han sido repatriados en estancias mayores de dos años perciben las políticas de repatriación de manera más negativa, como puede observarse en la figura 37.

Por último, podemos concluir que los repatriados que no habían participado en experiencias de expatriación con anterioridad perciben de manera más positiva el apoyo recibido, mientras que se muestran más críticos con la información concedida por la organización, al contrario que aquellos que repiten en este tipo de destinos. En este segundo grupo, las necesidades de información podrían considerarse menores, por lo que su exigencia con la información recibida resulta más reducida.

Figura 36: Percepciones de los trabajadores repatriados en función de los países desde los que retornan.

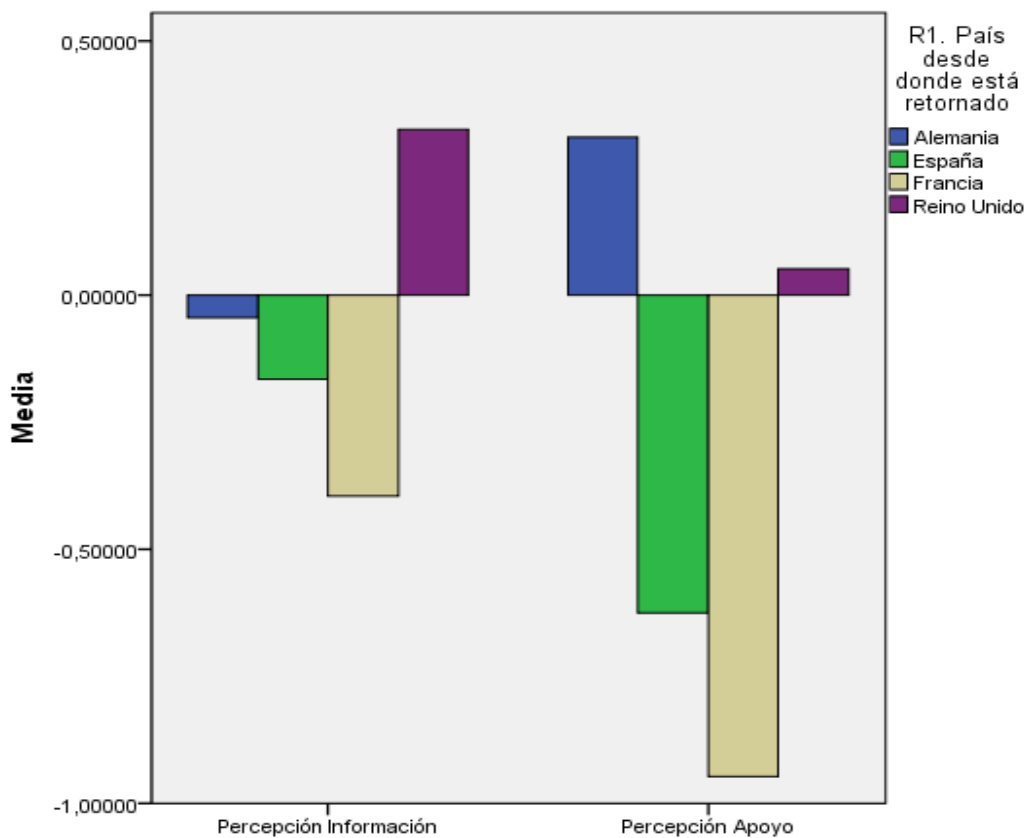


Figura 37: Percepciones de los trabajadores repatriados en función de la duración de la expatriación.

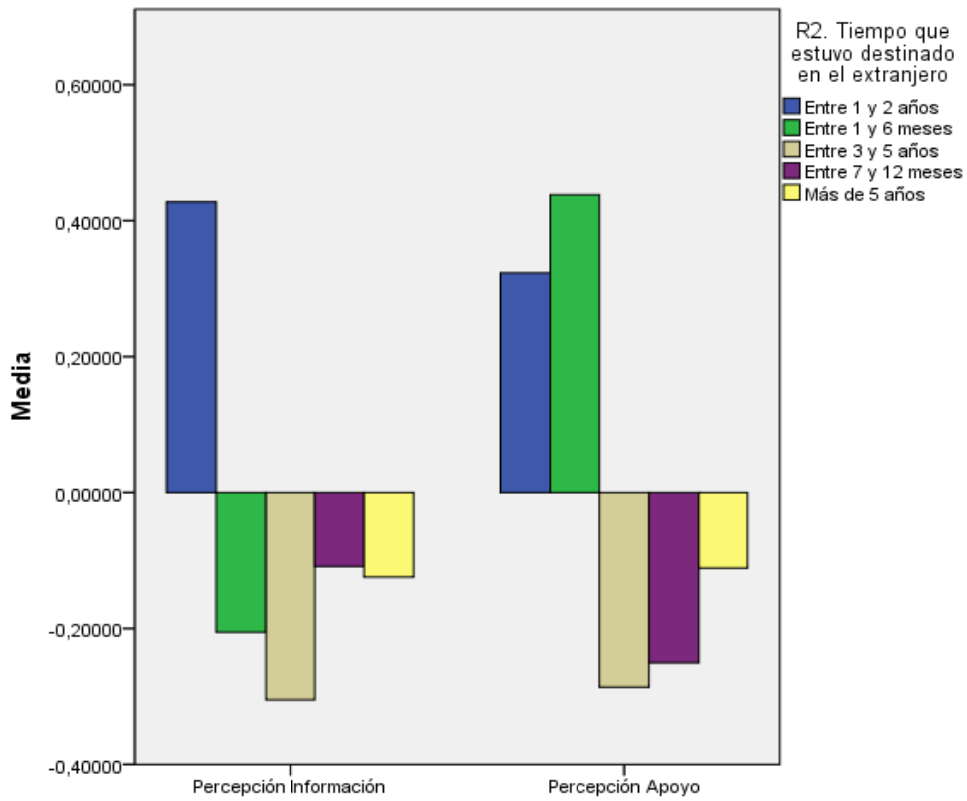
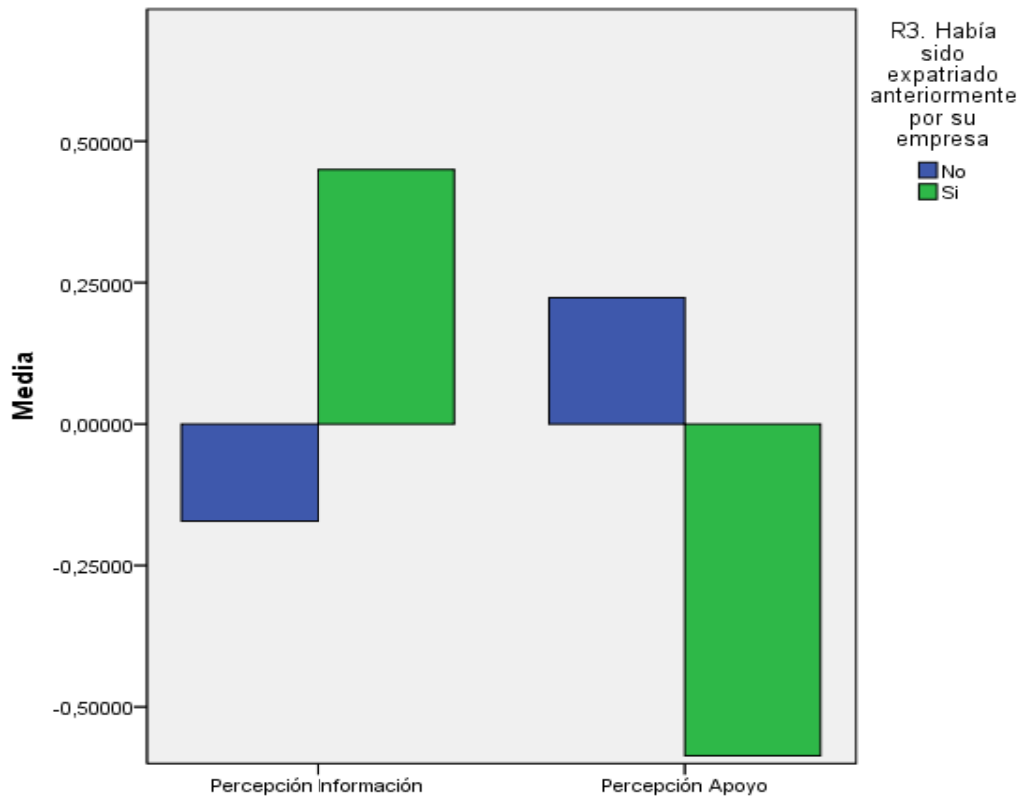


Figura 38: Percepciones de los trabajadores repatriados en función de la experiencia previa de expatriación.





## 6. Conclusiones

---

La diversidad está estrechamente vinculada con los objetivos estratégicos de Cassidian. Tanto los directivos como los empleados de la empresa la perciben como un factor determinante para las capacidades competitivas de la organización.

Los estudios realizados en este proyecto han permitido obtener conclusiones relevantes sobre la situación actual de la gestión de la diversidad en Cassidian, así como sobre la percepción que tienen sus empleados de la diversidad y de su gestión por parte de la compañía.

En general, el análisis de las respuestas de los empleados de Cassidian acerca de la gestión de la diversidad en la compañía confirman las impresiones obtenidas en las entrevistas realizadas al equipo directivo de Recursos Humanos. Sin embargo, en algunos puntos se han identificado percepciones distintas que deben ser atendidas y estudiadas en profundidad.

Para el caso del colectivo afectado por la movilidad internacional, esto es, expatriados y repatriados, el reducido tamaño de la muestra obtenida no permite extraer conclusiones estadísticamente significativas. Sin embargo, se trata de un grupo cuya experiencia y percepción respecto de la gestión de la movilidad internacional es especialmente relevante para la empresa de cara al desarrollo de políticas adecuadas para hacer frente con éxito a las necesidades de movilidad en un futuro próximo. Por este motivo, a pesar de no poder aplicar técnicas estadísticas sobre los datos obtenidos, se ha realizado un análisis descriptivo de donde se han extraído conclusiones preliminares pero de gran interés.

A continuación, se detallan las principales conclusiones obtenidas así como algunas recomendaciones sobre los aspectos considerados clave para adaptar la gestión de la diversidad a las necesidades actuales y futuras de Cassidian.

### **6.1. Conclusiones finales**

#### *6.1.1 Conclusiones finales del análisis cualitativo*

Del análisis de las entrevistas en profundidad realizadas en la primera fase del proyecto se extraen las siguientes conclusiones principales:

- Las políticas desarrolladas hasta el momento por la empresa en materia de gestión de la diversidad tienen un carácter muy fragmentado y aislado, y se han centrado de manera prácticamente exclusiva en cuestiones de género. Las iniciativas desarrolladas para gestionar otros tipos de diferencias son prácticamente inexistentes.

Sin embargo, el equipo de Recursos Humanos está muy sensibilizado con la importancia de la diversidad y la necesidad de intergrarla en la estrategia de la compañía. La diversidad se percibe tanto como fuente de innovación y desarrollo de

ventajas competitivas, como una necesidad ante el proceso de internacionalización de la compañía.

Esta sensibilidad hacia los beneficios de la diversidad en los equipos de trabajo y hacia la importancia de una correcta gestión de la misma en las organizaciones no es compartida, sin embargo, por algunos grupos dentro de la empresa, tal y como se ha puesto de manifiesto en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de Cassidian.

En relación a este aspecto, cabe destacar que el propio equipo directivo de Recursos Humanos es consciente de una cierta debilidad en la capacidad de la compañía de comunicar y transmitir estos valores a los miembros de la organización.

- La diversidad intrínseca en la compañía es mayor de lo que el Grupo EADS considera en sus políticas globales. Así, si bien se trata el tema de género como una fuente de diversidad, no se contemplan otras variables, resultando especialmente significativo el hecho de no considerar las diferencias culturales entre los países europeos que forman parte de la organización. Es más, se considera Europa como una entidad homogénea en la que no es necesario formar y sensibilizar acerca de los diferentes usos y costumbres, estilos directivos y de comunicación, etc. de países tan diferentes culturalmente como es el caso de Alemania, Francia, Reino Unido y España.

Esta falta de atención sobre las diferencias entre los distintos países de Europa Occidental se pone claramente de manifiesto en las percepciones y críticas sobre la gestión de la diversidad y la información y el apoyo recibido por los empleados afectados por procesos de movilidad internacional.

- Existe una gran preocupación por parte de la dirección de Recursos Humanos ante las necesidades de movilidad, tanto geográfica como funcional, que requiere la implantación de la estrategia de internacionalización del Grupo. Se identifican importantes problemas de gestión, tanto para favorecer la expatriación de los trabajadores como para tratar adecuadamente la repatriación de los mismos.

Ambos aspectos han sido igualmente puestos de manifiesto en los resultados de la encuesta realizada a este colectivo, siendo los aspectos más relevantes los siguientes:

- De acuerdo con los directivos entrevistados, la expatriación es percibida como un riesgo más que como una oportunidad de desarrollo profesional, por lo que es difícil encontrar empleados que acepten esta opción y, en todo caso, se exigen medidas compensatorias para hacer tal sacrificio como, por ejemplo, un aumento de la retribución.

Sin embargo, el análisis de las motivaciones señaladas por las personas que han protagonizado procesos de movilidad internacional, muestra que las razones principales para aceptar una asignación fuera de España han sido la

adquisición de competencias y una mejor preparación, muy por delante de motivadores externos como la retribución y las promesas de futuro<sup>6</sup>.

- Existe una cierta descoordinación entre los responsables de movilidad y las áreas de negocio en la empresa acerca del seguimiento de los trabajadores expatriados. Este aspecto puede ser una de las causas de las bajas calificaciones obtenidas acerca de la información recibida por los empleados expatriados durante su expatriación, las facilidades de adaptación en el país de destino así como la adecuación de las políticas de gestión de la diversidad de la empresa en la encuesta.
- El índice de fracaso en los procesos de repatriación es alto, entendiendo como fracaso una elevada tasa de repatriados que abandonan Cassidian para ubicarse en otras compañías, generalmente del Grupo. Esto supone una importante pérdida de talento y de recursos para Cassidian.

Los argumentos esgrimidos por los directivos de Recursos Humanos para explicar esta situación residen en la falta de planificación del retorno de los empleados en asignaciones internacionales y en la existencia de expectativas por parte de los expatriados que no pueden verse cumplidas a su regreso.

Estos aspectos son claramente constatados en las respuestas ofrecidas por este colectivo en relación a las prácticas puestas en marcha por la compañía para organizar la repatriación, valoradas de forma negativa<sup>7</sup>. De hecho, de acuerdo con los resultados del cuestionario, este colectivo percibe que la empresa no dispone de mecanismos de ayuda, comunicación, ni de preparación para el regreso de los empleados expatriados, confirmando la ausencia de la planificación de carreras y la descoordinación entre departamentos y áreas de negocio señaladas por el equipo de Recursos Humanos.

Asimismo, la baja calificación de la motivación “promesas de futuro” para iniciar una asignación internacional, antes comentada, puede estar poniendo de manifiesto, bien una baja confianza en la capacidad de la empresa para hacer realidad tales promesas, bien la inexistencia de un planteamiento de futuro para el regreso.

En todos los casos se evidencia, por tanto, las consecuencias negativas de la falta de planificación de la carrera profesional de los empleados que se ven afectados por la movilidad internacional en Cassidian.

---

<sup>6</sup> Recuérdese que la muestra de expatriados es sólo de 21 personas por lo que la generalización de estas conclusiones ha de tratarse con precaución. Asimismo, cabe considerar cierto sesgo de deseabilidad social en este tipo de respuestas.

<sup>7</sup> Como en el caso de los expatriados, la muestra es sólo de 29 casos por lo que la generalización de estas conclusiones ha de tratarse con precaución.

### 6.1.2 Conclusiones finales del análisis cuantitativo

En cuanto a las conclusiones obtenidas en la segunda fase del estudio, esto es, del análisis estadístico de los datos obtenidos en la encuesta, cabe destacar las siguientes:

- En general existe una alta satisfacción con la compañía confirmándose, así, la percepción manifestada por los responsables de Recursos Humanos en las entrevistas realizadas en la fase cualitativa.
- Sin embargo, el análisis clúster ponen de manifiesto la existencia de cinco grupos con percepciones y actitudes muy distintas acerca de la diversidad, la igualdad y la conciliación en la compañía. Estos son:
  - Grupo 1: *“Insatisfecho con la gestión de la diversidad de la compañía”*, que representa un 17% del total de la muestra y tiene una mayor representación en el caso de las mujeres, expatriados y repatriados y en el grupo de edad comprendido entre los 31 y los 40 años.
  - Grupo 2: *“Satisfecho con la gestión de la diversidad de la compañía”*, cuyos componentes son principalmente los hombres mayores de 35 años o menores de 30 y representa un 15 % de la muestra.
  - Grupo 3: *“Inseguro y contrario a la diversidad, igualdad y conciliación”* que, representado un 22,6% del total de los encuestados, está compuesto fundamentalmente por hombres con más de 40 años, casados con hijos y con la mayor antigüedad de la empresa (20,62 años frente a los 15,5 del total de la muestra).
  - Grupo 4: *“Defensores de las mujeres”*, supone el 23% de la muestra y está formado mayoritariamente por mujeres entre 25 y 30 años y con una antigüedad inferior a la media. Este grupo se caracteriza por presentar un mayor desacuerdo que el resto ante la afirmación de que en la empresa las mujeres, extranjeros y discapacitados tienen más facilidades que el resto.
  - Grupo 5: *“Joven, liberal, innovador y crítico con la empresa”*, tal y como se describe en su denominación, este grupo formado por el 22% de la empresa, está compuesto mayoritariamente por hombres con menos de 35 años. Tiene la mayor proporción de solteros y la mayor proporción de titulados superiores.

Es significativo, por tanto, que sólo un 15% de la muestra analizada se siente satisfecho con la gestión de la diversidad en la empresa (Grupo 2) frente a un 39% (Grupos 1 y 5) que son críticos con la situación actual.

Asimismo, resulta preocupante que un 22,6% del total de los encuestados manifieste cierta dificultad a la hora de trabajar con extranjeros y personas con distinta formación, así como que prefieran que sus superiores sean personas de mayor edad. En estos casos, se pone de manifiesto una falta de sensibilización ante los beneficios



de la diversidad y podría convertirse en una fuente de conflictos de cara a la mayor internacionalización de la compañía.

- El análisis factorial, por su parte, ha puesto también de manifiesto importantes diferencias en la percepción de los empleados de Cassidian respecto de los tres factores o dimensiones identificados como representativos de la información facilitada. Esto es: percepción sobre las políticas de gestión de la diversidad en la empresa, percepción acerca de la diversidad y, percepción acerca de la igualdad y las políticas antidiscriminación.

Así, atendiendo a las diferentes variables sociodemográficas analizadas, son especialmente significativas las siguientes diferencias:

- La percepción que los empleados tienen acerca de las tres dimensiones difiere sustancialmente en función del sexo (recuérdese la Figura 12), como se infiere también del análisis clúster.

Concretamente, las mujeres valoran de forma negativa las políticas de igualdad y antidiscriminación, frente a una valoración positiva de esta dimensión por parte de los hombres. Por el contrario, las mujeres perciben de forma más favorable que los hombres las políticas de gestión de la diversidad de la empresa.

- En relación a la edad, se comprueba que a medida que aumentan ésta y la antigüedad en la compañía, mejoran las percepciones de los empleados en relación a las políticas de gestión de la diversidad, así como su valoración sobre la importancia de las diferencias para el rendimiento de la organización. Por el contrario, esto no ocurre en relación con la igualdad y las políticas de antidiscriminación, cuya valoración empeora a medida que aumenta la edad, excepto para el segmento de mayores de 50 años.
- Se encuentran también diferencias significativas en las percepciones de los empleados según el nivel de estudios. Así, la percepción general de los empleados empeora a medida de aumenta su grado de formación. Como se comentó en el apartado correspondiente, este aspecto se ha documentado en estudios similares, en los que se pone de manifiesto que una mayor cualificación de los empleados hace que éstos sean más críticos con las políticas de Recursos Humanos.

Es significativo, asimismo, que los empleados con estudios básicos son mucho más negativos en su valoración de la diversidad y los beneficios de ésta para la organización.

Por último, tal y como se ha explicado en los apartados 4 y 5, se ha realizado un análisis de tipo descriptivo de los datos obtenidos de los empleados afectados por la movilidad geográfica. El reducido número de expatriados y repatriados en la muestra no permite aplicar metodologías de análisis que arrojen resultados estadísticamente significativos. Sin

embargo, sí es posible extraer algunas conclusiones preliminares de gran interés para la compañía.

- En primer lugar, tal y como se pone de manifiesto en los análisis clúster y factorial, los empleados que han participado en procesos de expatriación y/o repatriación valoran de forma más negativa que el resto los mecanismos de gestión de la diversidad de la compañía.

Una mayor experiencia internacional, obtenida tanto por una mayor duración de la asignación como por un mayor número de asignaciones, pone de manifiesto una mayor sensibilidad de los empleados ante la diversidad y la necesidad de una correcta gestión de la misma. Este aspecto y el hecho de que las necesidades de estos colectivos sean mayores en este sentido, pueden explicar que sean especialmente críticos con las políticas actuales de la empresa.

- Como se ha adelantado, las principales motivaciones para aceptar una asignación internacional son de carácter interno (mejora de capacidades y oportunidades de desarrollo), especialmente en el caso de la mujeres, siendo el grupo comprendido entre los 31 y 35 años de edad el que presenta una mayor motivación por iniciar experiencias internacionales.

Sin embargo, la baja calificación obtenida por las promesas de futuro de la compañía como motivación para la expatriación, puede estar poniendo de manifiesto una baja confianza del empleado en la planificación de su carrera profesional por la compañía. Aspecto corroborado tanto en las entrevistas realizadas en la fase cualitativa de este estudio, como en los resultados obtenidos en las respuestas de los repatriados.

De hecho, el análisis de las actitudes hacia la gestión de la repatriación muestra valoraciones negativas. En general, este colectivo valora positivamente su experiencia de expatriación, sin embargo, perciben que no existen mecanismos para facilitar su integración en la organización a su vuelta.

- Tanto para el colectivo de expatriados como el de repatriados, se ha hecho un esfuerzo por resumir las respuestas al cuestionario en indicadores acerca de la percepción de los empleados sobre la información recibida en el proceso de expatriación y repatriación, así como de la adaptación al país de destino y las políticas de gestión de la diversidad en los casos de expatriación y del apoyo recibido por la compañía al regreso en el caso de la repatriación.

Las principales conclusiones alcanzadas son las siguientes:

- De nuevo vuelven a producirse diferencias en la percepción de estos factores por parte de hombres y mujeres. Las mujeres perciben de forma más negativa que los hombres la información que reciben por parte de la empresa tanto en los procesos de expatriación como de repatriación. Las mujeres, sin embargo, valoran de forma sustancialmente más positiva las medidas de gestión de la diversidad. Asimismo, en el momento de la repatriación las mujeres perciben

que han recibido apoyo por parte de la organización, al contrario que los hombres.<sup>8</sup>

- La edad también explica diferencias en la percepción de los empleados expatriados y repatriados. Sin embargo, en este caso son de signo contrario en estos colectivos. Así, mientras que el aumento de edad arroja una valoración más positiva acerca de la percepción sobre la información y el apoyo recibido en el caso de la expatriación, lo contrario ocurre en el caso de la repatriación.
- El país de destino ha sido identificado como una variable relevante en el caso de la expatriación. Así, los encuestados valoran positivamente la información recibida cuando son destinados a Italia o Reino Unido y negativamente cuando se trata de Francia y Alemania.

En el caso de la repatriación también existen diferencias en la percepción de los trabajadores acerca de la información y el apoyo recibidos según el país desde el que son repatriados. Así, las valoraciones son negativas para los repatriados a Francia y España, y son positivas para el caso de Alemania, empeorando en todos los casos a medida que aumenta el tiempo de expatriación. Este último aspecto puede ser debido a que los lazos con el país de origen se van perdiendo a medida que pasa el tiempo, dificultando el desarrollo de expectativas realistas en el regreso.

En definitiva, podemos concluir que, y con las precauciones apuntadas, la gestión de la movilidad internacional genera insatisfacción en los empleados afectados quienes echan en falta una mayor información y apoyo por parte de la organización, necesitan que se contemple la complejidad de la diversidad en estos casos y demandan una planificación clara de su carrera profesional. Problemas, todos ellos, identificados por los responsables de Recursos Humanos durante la fase de entrevistas cualitativas.

## **6.2. Recomendaciones**

A la luz de los resultados obtenidos, a continuación se exponen algunas recomendaciones para mejorar la gestión de la diversidad en Cassidian.

- 1º. Realizar un **Plan de Sensibilización y Formación en Diversidad** a la plantilla de Cassidian que incluya programas para:
  - Conocer qué es diversidad y cuáles son sus beneficios e inconvenientes para la organización
  - Entender la necesidad de gestionar la diversidad
  - Identificar la diversidad específica de Cassidian y del grupo EADS

---

<sup>8</sup> Como en otras ocasiones, el reducido número de casos analizados exige interpretar estos resultados con precaución a la hora de ser generalizados.

En relación a la formación, es necesario aprovechar la información y el conocimiento que implica el intercambio de perspectivas nacionales y culturales. La formación y una adecuada gestión del conocimiento es la mejor posibilidad que tiene una compañía de optimizar y aprovechar la diversidad. Para ello, es conveniente que Cassidian cuente con formadores internos diversos culturalmente que, al tiempo que forman sobre un contenido concreto, muestren las diversas perspectivas desde las cuales construyeron esos contenidos, de esta forma ejercerían una influencia positiva en las relaciones interculturales.

El intercambio de perspectivas genera más conocimiento y posibilita la innovación. Consideramos necesario analizar y favorecer las sinergias que pueden existir entre los programas de formación y gestión de conocimiento con las iniciativas de gestión de diversidad y las políticas de movilidad y expatriación.

- 2º. Diseñar un **Plan de Gestión de Carreras** que incorpore las diferencias entre empleados como criterio básico. En función de la actividad de la organización, y de sus objetivos estratégicos, esta herramienta es necesaria para el aprovechamiento del potencial de la plantilla, especialmente en su dimensión internacional.

El Plan de Gestión de Carreras debería incorporar los siguientes aspectos, cuya necesidad se evidencia en el análisis planteado:

- Un Manual de Acogida, que explique la orientación de las políticas de dirección de los Recursos Humanos de Cassidian y que reconozca de manera explícita la apuesta de la organización por la diversidad.
- Un proceso de Mentoring, o acompañamiento, para la integración de los nuevos trabajadores.
- Un procedimiento negociado de diseño de la carrera individual, que considere las necesidades y expectativas del trabajador.
- Una definición explícita de los procesos, objetivos e implicaciones de las asignaciones internacionales.
- La concreción de las políticas diseñadas por la organización para el apoyo al desarrollo de las carreras profesionales de los empleados.
- Un sistema de indicadores que permita plantear el seguimiento de las carreras profesionales y de los resultados del Plan de Gestión de la Carrera.

- 3º. Desarrollar un **Plan de Comunicación** eficaz sobre las necesidades y objetivos de internacionalización de la compañía que explicita los beneficios para el negocio y para los empleados, así como las implicaciones en la gestión de carreras dentro de la compañía.

En este aspecto será de vital importancia proporcionar seguridad a los trabajadores implicados: seguridad jurídica, seguridad profesional y seguridad familiar y personal.

Sólo desde esta seguridad los trabajadores acometerán la aventura con perspectivas de éxito y de retorno de la inversión.

- 4º. Definir **Programas de Información y Apoyo** para los trabajadores afectados por la movilidad internacional que garanticen la coordinación entre departamentos y unidades de negocio y aseguren el seguimiento y la generación de expectativas realistas en los empleados.

En este sentido, como se ha puesto de relieve en las entrevistas, existen casos de buenas prácticas y experiencias en Cassidian sobre las que construir protocolos institucionales en la empresa.