



Crea
y Media
Estrategias de Sensibilización

GUÍA DE LA GESTIÓN DE LA
DIVERSIDAD CULTURAL
EN LAS EMPRESAS

Proyecto Acción 3 - Iniciativa Comunitaria EQUAL

Redacción Final

Dora Eleonor Peña Rojas

Equipo de la Actuación

Daniel Lavella Clemares

Goretti Urrutia Ayerdi

Dora Eleonor Peña Rojas

Patricia Muñoz Chacón

Paqui Milán Agudo

Javier Herraiz

Adriana Segurado Méndez

Colaboración

M^ºAngela Prialé

Goretti Urrutia Ayerdi

Dirección y Coordinación del Proyecto

Rosalía Guntín Ubierno

Juan Antonio Segura Lucas

Edita

Agrupación de Desarrollo Nexos

Esta publicación ha sido realizada por personal técnico de CEPAIM y Cruz Roja.

Diseño y Maquetación

Diversidad Visual SL - Marcelo Cantó

Impresión

Imprenta Sarabia

Depósito Legal

GUÍA DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS EMPRESAS

INDICE



PREGUNTAS MÁS COMUNES	9
ELEMENTOS VINCULADOS A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL CON LOS QUE EL EMPRESARIADO SE PUEDE ENCONTRAR	13
¿CÓMO GESTIONO LA DIVERSIDAD CULTURAL EN MI EMPRESA?	
Criterios	15
¿QUÉ ACCIONES PUEDO LLEVAR A CABO EN UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL?	
Propuestas	17





La gestión de la diversidad cultural en una mediana empresa como ECOVALPRA parte primero del reconocimiento de las diferencias culturales, para luego mirar lo que tenemos en común, lo que nos une...es así como se favorece un buen ambiente de trabajo... permitiéndonos crecer como empresa.... siendo éste el principal reto: CRECER.

Raúl Cano Gerente de ECOVALPRA.

LA SOCIEDAD, ES DE POR SÍ, DIVERSA...LA EMPRESA ES SOLO UN REFLEJO DE ESA DIVERSIDAD.

En 2006, más de 15.000 personas contratadas a través de nuestra ETT fueron inmigrantes; es necesario que todos tomemos conciencia del desafío que implica para la empresa la presencia de estas personas... es fundamental resaltar la inversión que las empresas deben hacer en su formación, ya que una vez ampliados sus conocimientos, redundará en una mayor productividad para la empresa, aspecto en el que las empresas han de incidir claramente.

Los inmigrantes forman parte intrínseca de nuestra sociedad y las empresas debemos de facilitar su integración en el ámbito laboral, no sólo desde el punto de vista legal, sino desde la integración como individuos que ya hacen parte de esta sociedad.

Fermín Díez Director de RRHH Start People.

**LA DIVERSIDAD CULTURAL PUEDE CONVERTIRSE EN FUENTE DE CRECIMIENTO,
RENTABILIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA
CUANDO LAS DIFERENCIAS SE RECONOCEN, ACEPTAN Y DISCUTEN**

PREGUNTAS MAS COMUNES RETOS CON LA RESPUESTA



1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA?

Es el conjunto de acciones que permiten rentabilizar la presencia de trabajadores y trabajadoras inmigrantes en la empresa, siendo un valor añadido de la política de recursos humanos.

2. ¿QUÉ BENEFICIOS LE APORTA A MI EMPRESA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL?

1. Lograr la ventaja competitiva de la empresa, sustentándola en las competencias de las personas y en la aportación que hacen a la empresa las trabajadoras y los trabajadores culturalmente diversos.
2. Generar beneficios económicos si la incorporación de personas heterogéneas a la plantilla de una empresa (edad, sexo, cultura, etc.) es bien gestionada.
3. Mejorar el ambiente y clima laboral.
4. Aumentar los niveles de motivación de toda la plantilla y disminuir los índices de absentismo y de rotación.

3. ¿CUÁNTO ME CUESTA INICIAR UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL?

El coste inicialmente es el tiempo que invierta en tomar la decisión, en adquirir el compromiso de iniciar un proceso de gestión de la diversidad cultural y en el conocimiento de su plantilla

4. ¿CÓMO INICIO, POR DÓNDE EMPIEZO UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL?

- Empiece por observar y analizar como está compuesta su plantilla (orígenes, edades, sexo, formación, puestos de trabajo que desempeñan, tipos de relaciones que se generan entre sus miembros, procesos de comunicación, etc.).
- Luego desde el Departamento de Recursos Humanos /Departamento de Formación (Grandes empresas) o desde la propia Gerencia o Dirección (pequeñas y medianas empresas) realice una planificación anual de las actividades que quiere realizar (en este mismo folleto le daremos un listado de algunas de ellas).
- Comunique a toda la plantilla lo que se pretende hacer y cómo. Hágale participe de todo el Plan y ofrézcale la oportunidad de aportar y participar, también, en su diseño y planificación.
- Así mismo conozca los factores que motivan e incentivan a su plantilla.

5. ¿LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL ES LO MISMO QUE INCORPORAR MEDIDAS A FAVOR DE LAS PERSONAS INMIGRANTES?

Las medidas que se incorporan en un programa de gestión de recursos humanos diverso, por razón de origen, favorecen no sólo a las personas inmigrantes, sino también al resto trabajadores y trabajadoras, a la empresa, a la clientela y en general a toda la sociedad.. La gestión de la diversidad no implica preferencia para determinadas personas, ni privilegios para grupos específicos

6. ¿LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL SON EXCLUSIVOS DE GRANDES EMPRESAS O LAS PYMES TAMBIEN LOS PUEDEN INCORPORAR?

No. Los procesos de gestión de la Diversidad Cultural no son exclusivos de grandes empresas. Si usted es una PYME y no cuenta con la infraestructura necesaria para iniciar un proceso de gestión de la diversidad cultural, busque asesoría, ayuda y /o acompañamiento.

Para esto, existen organizaciones especializadas y entidades que le pueden ser útiles y que lo pueden asesorar y acompañar a lo largo del proceso.

Beneficios

EMPRESA	PLANTILLA	CLIENTELA	SOCIEDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Atracción, reclutamiento y mantenimiento de personal de un amplio abanico de talentos. • Disminución de los índices de rotación, costes laborales y absentismo : permite mantener a los mejores trabajadores y trabajadoras durante más tiempo. • Fortalecimiento de la creatividad y la innovación. • Mejor asimilación del impacto de la globalización y del cambio tecnológico. • Se refuerza la imagen de la empresa, se realiza su prestigio y reputación en el ámbito local. • Mayor desarrollo empresarial, ampliación de nuevas áreas de negocios, nuevas demandas y mayor posibilidad de adaptación a otros mercados: aumenta la competitividad. • Se aprecian mejoras en la capacidad de innovar y crear nuevos productos, servicios y estrategias de mercado. Nueva clientela: nuevos mercados. • Confiere a la empresa un carácter vanguardista, que les puede resultar beneficioso en sus relaciones con la clientela, proveedores, acciones y otras partes interesadas en los actuales mercados multiculturales y globales. • Mejora del clima laboral, aumenta el conocimiento de todas las personas que forman parte de la plantilla, favoreciendo la eliminación de prejuicios y estereotipos. • Se adquieren nuevas capacidades en la gestión de los RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la comunicación. • Mayor grado de compromiso, satisfacción y lealtad con la empresa. • Mayores niveles de flexibilidad y responsabilidad. • Mayor motivación, su diversidad es tenida en cuenta!. • Fomento de la implicación y la ética del trabajo. • Mayor capacidad resolutoria y creativa: ante un problema hay diferentes puntos de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos diseñados a su medida... teniendo en cuenta sus necesidades, intereses, gustos, preferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece un clima de paz social y convivencia ciudadana. • Integración sociolaboral del colectivo inmigrante, minimizando las bolsas de pobreza. • Genera mayor cohesión social y mayor desarrollo económico.



ELEMENTOS VINCULADOS A LA DIVERSIDAD CULTURAL CON LOS QUE EL EMPRESARIADO SE PUEDE ENCONTRAR



Es importante precisar en la importancia de no caer en generalizaciones, no todas las personas pertenecientes a una cultura son iguales, cada persona tiene su propia identidad, integrada por diversos elementos: unos ligados a la historia étnica, tradición religiosa, mestizajes, trayectorias, experiencias, vivencias....

Algunos elementos relacionados con la presencia de personas de diferentes culturas en un mismo espacio laboral son:

1. **Concepción y formas de abordar el trabajo.** Ej.: existen personas que consideran el trabajo como un desarrollo profesional y personal, mientras que otras trabajan para vivir y "ganarse la vida en algo"; Algunas muestran preferencia por realizar primero las tareas y luego examinar si el proceso fue el correcto, mientras otras muestran preferencia por llegar primero a un acuerdo sobre el procedimiento y sólo cuando haya un acuerdo sobre el mismo, ejecutar la tarea.
2. **Percepción del tiempo:** existen culturas en las que la unidad básica es el minuto, otras el segundo o la hora..El llegar 10 o 15 minutos tarde en algunas culturas es considerado normal y habitual y en otras puede llegar a ser considerada como una actitud irrespetuosa. Así mismo se valora en determinadas culturas la capacidad de realizar varias actividades de forma simultánea y en otras la realización de una sola actividad a la vez.

3. **Jornadas laborales:** Varían de país a país, incluso en la propia Unión Europea hay países con jornadas laborales que van desde las 40 horas semanales en España hasta las 35 horas semanales de Francia. Existen países en que la jornada laboral es incluso de 4 horas y que el trabajar jornadas completas de 8 horas es, a priori, inimaginable.
4. **Formas de comunicación:** Las hay directas, francas y claras, o por el contrario, diplomáticas y sutiles. A la hora de comunicarse; las hay verticales y jerárquicas o, por el contrario, horizontales.

La voz, el tono, el volumen, la resonancia, la velocidad, el ritmo, las pausas, en definitiva, la comunicación no verbal, también puede tener implicaciones culturales. Ej: El hablar mirando directamente a los ojos –dependiendo la cultura- puede significar indiferencia, falta de respeto, franqueza, sinceridad, etc..

5. **Formas de expresar los sentimientos:** Existen diferentes formas de expresar el dolor, la alegría, la tristeza, la sorpresa, el miedo, el enfado, la indiferencia, en función de la cultura de referencia de la que se parla.
6. **Formas de entender las jerarquías** y las formas de relación con las personas responsables o de la dirección de la empresa. Puede manifestarse temor o confianza a la hora de expresar libremente sus opiniones, utilizar un lenguaje formal e informal (tú vs. Usted, Don, Doctor, Sr.).
7. **Ámbitos privados y ámbito laboral:** En algunas culturas, las relaciones que se dan en el ámbito laboral, se quedan estrictamente allí... en otras trascienden este ámbito, generando también otras dinámicas en el trabajo.
8. **El concepto del espacio:** El contacto físico entre las personas, la valoración del espacio personal, las distancias, el territorio personal y el territorio público varían de cultura en cultura.
9. **Trabajo individual y trabajo en equipo:** (Yo vs. Nosotros). Hay culturas en las que el trabajo se realiza de forma individual, sin contar con el resto de la plantilla y en otras en las que el trabajo en equipo es la base de la cultura empresarial.
10. Existen culturas del "control" en las que se controla todo, existiendo planificación de todas las tareas a ejecutar y de sus resultados. Mientras que, en otras, la mayoría de acciones son dedicadas casi de forma exclusiva a la ejecución.
11. Aspectos como el sentido del humor, concepto del honor, sentido del ridículo, formas de bromear, etc. pueden también variar de una cultura a otra.

¿CÓMO GESTIONO LA DIVERSIDAD CULTURAL EN MI EMPRESA?

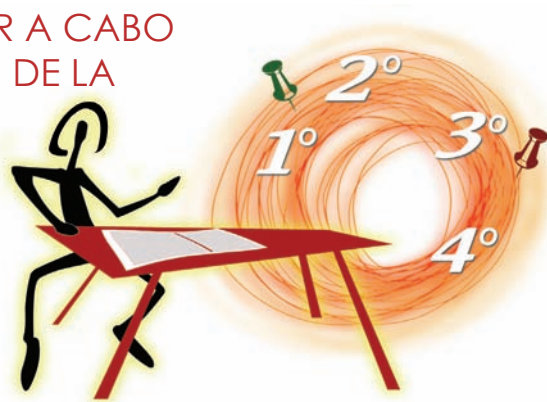


¿Con qué criterios inicio un Programa de Gestión de la Diversidad Cultural?

- **GESTION POR OBJETIVOS Y PLANIFICACION:** En el mundo de la empresa se trabaja por objetivos y con base en una planificación. Plantee los objetivos y realice una planificación también en la GESTION DE LA DIVERSIDAD CULTURAL.
- **COMPROMISO/ COMUNICACIÓN / INFORMACION:** La alta dirección debe comprometerse con el establecimiento de políticas de gestión de la diversidad cultural, pero también debe comunicar ese compromiso a toda la plantilla. Todas las personas que forman parte de la empresa deberán conocer lo que se está haciendo y los objetivos que se pretenden.
- **PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN:** Involucre a todos los niveles de la plantilla en el diseño del programa, todos ellos deben participar en él. Intente que los sistemas de trabajo sean los más cooperativos posibles evitando así la formación de subgrupos.



¿QUÉ ACCIONES PUEDO LLEVAR A CABO EN UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL?



En la actualidad se compete con base en los intangibles: EL SABER (conocimiento) ...EL SABER HACER (destrezas y habilidades) Y EL QUERER HACER (actitud)estos valores son ahora la base de la competencia empresarial.

1. PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL:

- Valore los conocimientos, habilidades y competencias de las personas, esto es lo que en definitiva le van a aportar a su empresa . Defina los perfiles profesionales de acuerdo a las competencias requeridas para cumplir las funciones del puesto de trabajo. Una definición clara del perfil puede ampliar considerablemente el número de candidaturas para un proceso de selección.
- Busque fórmulas para reconocer las cualificaciones, la formación y/ o la experiencia profesional de los trabajadores y de las trabajadoras inmigrantes, (por ejemplo un documento de idoneidad que certifique el desempeño de determinados puestos de trabajo basado en la evaluación de competencias, objetivos alcanzados, resultados).

- Evite durante la planificación de los procesos de selección generalizaciones estereotipadas, positivas o negativas, que incluyan en una misma categoría a todas las personas procedentes de una misma cultura o país.

2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN:

Garantice la igualdad de oportunidades para todas las personas trabajadoras independientemente de su nacionalidad y sexo.

- Sensibilice y forme a quienes entrevistan sobre la gestión de la diversidad y prepárelos para recibir a personas de procedencias diversas .
- La publicación y recepción de candidaturas debe considerar la diversidad de circunstancias de las potenciales personas candidatas. (Ej. facilitar opciones alternativas al formulario escrito, la posibilidad de hacerlo por correo electrónico o a través de un formulario en Internet con preguntas cerradas, ayuda a los candidatos y a las candidatas con dificultades en la escritura el corregir sus errores).
- Utilice en las entrevistas un lenguaje sencillo y comprensible, que garantice el entendimiento de lo que se está preguntando o explicando. No dé por supuesto que están entendiendo lo mismo que queremos decir.

El coste económico que asume la empresa al no contratar a los mejores trabajadores y trabajadoras es alto.

3. CONTRATACIÓN Y ACOGIDA:

- Diseñe un manual con pautas de comunicación para toda la plantilla. Algunas personas necesitarán aprender cómo funcionan las herramientas de la empresa, mientras que otras necesitará conocer su historia, filosofía, políticas, organigrama y sus protocolos de comunicación.
- Contrate a personas inmigrantes en posiciones visibles (física y jerárquicamente). La empresa

obtiene el beneficio de que el nuevo perfil de clientes se vea reflejado en la compañía, logrando desmontar estereotipos como que los trabajadores y trabajadoras inmigrantes carecen de niveles de formación.

- Desarrolle un protocolo de incorporación para personas inmigrantes que incluya una guía de recursos en diferentes lenguas y en el que se insista en los valores y la ética de la empresa de forma explícita.

El protocolo de acogida de las personas extranjeras deberá ser similar para todos los empleados y empleadas pero, debe incorporar un módulo especial para las personas inmigrantes en el que se aborden los temas que a priori pueden desconocer por venir de una realidad con prácticas laborales distintas.

- Incorpore figuras como el mentor o la mentora: es decir, un par que sea un referente para aclarar dudas sobre la cultura empresarial. Se trata de una figura que ayuda a aprender.

4. FORMACION Y DESARROLLO

Trate –de ser posible- que todo el material escrito (manuales, guías, organigrama, protocolos, señalización, material relacionado con prevención de riesgos laborales..) que se entregue esté escrito en castellano y en otros idiomas, al igual que en formatos audiovisuales, que son más accesibles y comprensibles. De ser necesario, ofrezca cursos para reforzar el idioma español, tanto a sus trabajadores y trabajadoras como a sus familias.

- Permita compatibilizar trabajo y formación, ajustando los horarios, lugares y programas, para que puedan participar todas las personas empleadas.
- Comunique y difunda a todo el personal los cursos de formación a los que pueden acceder.

Los criterios y resultados de la evaluación y la promoción deben ser iguales entre puestos similares, y transmitidos de forma clara y sencilla y públicos y conocidos por toda la plantilla

- Forme al personal inmigrante en los hábitos y protocolos de comunicación en la empresa (relaciones laborales, procedimientos a seguir en caso de baja por enfermedad, permisos, solicitud de vacaciones etc.).

- Forme para concienciar a los empleados y empleadas acerca de la necesidad de desarrollar habilidades necesarias para entender la diversidad y ser sensible a las diferencias que puedan existir entre las personas de diferentes países Algunos posibles temas a abordar que se recomiendan: trabajo en equipos multiculturales, interculturalidad, comunicación intercultural, comunicación no verbal...
- Incorpore un módulo específico sobre la diversidad,enfocado a que los mandos intermedios, la dirección y las personas que ascienden a puestos directivos, reflexionen sobre diversidad (conocimiento del tema legal, habilidades directivas).
- Fomente espacios de integración y encuentro, con el objetivo de aumentar el conocimiento y evitar la formación de subgrupos.

5. COMPENSACIONES

- La retribución económica es importante para lograr retener al personal en la empresa, pero no es la única forma. Algunas empresas han experimentado con prácticas como el respeto a las religiosas o los servicios de información y asesoramiento en la tramitación de documentaciones de carácter personal y de su grupo familiar: becas de comedor, ayudas estatales, subvenciones por compra de vivienda, renovaciones de permisos de trabajo, solicitud de nacionalidad española, reagrupación familiar, etc.

6. PRESTACIONES Y SERVICIO DE PERSONAL.

- Flexibilice los horarios en puntos no productivos, en turnos de trabajo fijos o rotativos, e la valoración de la posibilidad de jornada intensiva en determinados meses.
- Diversifique y adapte los menús de los comedores de empresa a las necesidades de la plantilla.
- Ofrezca posibilidades para el desplazamiento a puestos de trabajo de difícil acceso (ej: Polígonos), plus de transporte, autobús con recorrido por zonas urbanas, etc..
- Facilite asistencia social en la empresa o un teléfono de orientación social. Estas son herramientas que deben ponerse al alcance de todas las personas que componen la plantilla. Son las personas las que deciden si las usan o no.

-
- Asigne una persona encargada o mediadora intercultural, de manera que vele y garantice el apoyo necesario a las personas que se incorporan.
-
- ***Use la diversidad a su favor para promover la conciliación de la vida laboral y personal de todos los empleados y empleadas de su empresa, negocie horarios y vacaciones considerando las necesidades particulares de los miembros de su plantilla (Día del cordero, Ramadán, Año Nuevo Beberer, navidad, etc.).***
-

Agrupación de Desarrollo



SECRETARÍA DE ESTADO DE
INMIGRACIÓN Y EMIGRACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE
INTEGRACIÓN DE LOS
PROGRAMAS DE



SECRETARÍA
GENERAL DE
POLÍTICAS
DE IGUALDAD

INSTITUTO
DE LA MUJER



Región de Murcia

Consejería de Política Social,
Mujer e Inmigración

Dirección General de Inmigración,
y Voluntariado



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



Universidad Complutense
Escuela de Trabajo Social



UNIVERSITAT DE BARCELONA



Cruz Roja Española

Entidad representante ante la UAFSE



Cepaim

Comisión de Asesoramiento
para la Acción Inmigratoria con Migrantes



FONDO SOCIAL EUROPEO



Iniciativa comunitaria