

# acercar

Revista de Integración Sociolaboral

Número 1 | Marzo 2009

**EDITORIAL** La integración, la convivencia y la cohesión social en la agenda política en materia de inmigración: Cepaim 2009. **OPINIÓN** Oportunidades y amenazas en el Tercer Sector | Inmigración y crisis económica: aspectos psicológicos y psicosociales. Perspectiva intercultural sobre la inserción laboral de la persona inmigrante. **REPORTAJE** ¿Por qué la Gestión de la Diversidad es un tema actual? | Liderar / liderar-se: el Coaching como herramienta en tiempos revueltos. **ENTREVISTA** "Los Inmigrantes somos los primeros en sentir la crisis..." **PROTAGONISTAS** Historia de un inmigrante. **ACERCAR PAÍSES** Ecuador. **ACERCAR DIÁLOGOS** Un extraño. **PROGRAMAS CEPAIM**



# Sumario

## Editorial



04



La integración, la convivencia y la cohesión social en la agenda política en materia de inmigración: Cepaim 2009.

## Opinión



Oportunidades y amenazas en el Tercer Sector 10

Inmigración y crisis económica aspectos psicológicos y psicosociales 14

Perspectiva intercultural sobre la inserción laboral de la persona inmigrante 19

## Reportajes



24



¿Por qué la Gestión de la Diversidad es un tema actual?

Liderar/Liderar-se el Coaching como herramienta en tiempos revueltos 31



## Entrevista

35



“Los inmigrantes somos los primeros en sentir la crisis...”



## Protagonistas

38

“Antes de abordar mi propia historia, quisiera lanzar algunas preguntas...”



## Acercar países

40



Ecuador en la mitad del mundo



## Acercar diálogos

42

Un extraño.



## Programas Cepaim

44



50

Poema : Una Noche en la mar de Senegal

# Presentación

acercar

nº 1 | Marzo 2009

**Juan Antonio Segura Lucas**

**Director de Cepaim. Acción Integral con Migrantes**

Cepaim inició, en el año 1994, un camino que ha estado siempre atravesado por el objetivo de ACERCAR. En su creación buscamos ACERCAR a diversas organizaciones sociales implicadas en los procesos de inclusión social e integración de las personas inmigrantes, entidades que contaban con una experiencia diversa y dilatada en el tiempo. Trabajamos y nos implicamos día a día por ACERCAR a las personas inmigrantes al mundo del trabajo, al mundo de la cultura y de la participación social y política, articulando para ello una Red estatal de centros de integración sociolaboral. Apostamos por ACERCAR a las personas inmigrantes y a la población autóctona, creando espacios y tiempos de comunicación, de convivencia y de relación entre personas que atesoramos valores y referentes culturales diferenciados, desde los principios de la integración intercultural, incorporando las otras miradas de la población inmigrante en el interior de nuestra organización, favoreciendo la participación interna y la gestión de la diversidad cultural.

Apostamos por ACERCAR las organizaciones sociales a las Administraciones Públicas a nivel europeo, estatal, autonómico y local, estableciendo espacios de coordinación, de sinergias y de trabajo coadyuvante con el Estado en la definición, implementación y evaluación de las políticas sociales y de integración sociolaboral de las personas inmigrantes, desde el principio de la buena gobernanza. Hemos hecho una apuesta por ACERCAR a las organizaciones sociales y a los centros de integración sociolaboral de Cepaim hacia otros actores sociales con los que las ONGs manteníamos escasos espacios de interlocución y relación, como es el caso de las empresas, los empresarios, las empresarias y las organizaciones empresariales.

Está siendo un objetivo permanente de Cepaim el ACERCAR nuestras experiencias, nuestras actuaciones y nuestros resultados al conjunto de la ciudadanía, trasladando el mensaje del recurso que constituye la inmigración a todos los niveles. Trabajando por ACERCAR y poner en relación a los centros de Cepaim, a sus patronos, a sus trabajadores, trabajadoras y personal voluntario; pero también las ideas, las estrategias y las metodologías empleadas en la mejora continua de los procesos de integración de las personas inmigrantes en las sociedades de llegada.

Si el objetivo de ACERCAR ha estado presente y está presente en toda la vida de Cepaim y en la definición de su Misión y Visión, reflejada en nuestro Plan Estratégico, ¿De qué otra manera podíamos denominar una publicación en formato revista como la que ahora presentamos y que tiene vocación de permanencia? Revista que pretende acercar, aproximar, divulgar, poner en relación a personas, entidades, culturas, ideas, iniciativas, experiencias innovadoras, nuevas estrategias de intervención.... relacionadas con el gran reto del siglo XXI, la adecuada gestión de la diversidad cultural presente en nuestros territorios y el favorecer los procesos de integración social y laboral de las personas inmigrantes, construyendo espacios de relación y convivencia que favorezcan una sociedad inclusiva.

## Edita

Cepaim

Acción Integral  
con Migrantes

**Responsable  
del Programa  
de Integración  
Sociolaboral**

Susana Enjolras

**Responsable  
de Publicación**

María Dolores Birrueto

## Coordinación

Marta Gómez de la Vega

**Compilación  
y corrección**

Rubén Toscanelli

**Diseño, ilustración  
y maquetación**

pampaneo.es

## Impresión

Jiménez Godoy

**Depósito Legal**

MU-1141-2009

1ª Edición

1000 ejemplares



# La integración, la convivencia y la cohesión social en la agenda en materia de inmigración:

“ La naturaleza y la calidad de nuestra relación dependen en gran medida de la percepción que

Cepaim, es una organización estatal con una larga trayectoria en el desarrollo de políticas de integración de las personas inmigrantes, que se ha caracterizado por la definición de estrategias innovadoras en la gestión de la diversidad cultural presente en nuestras ciudades, por el trabajo en red y por su actuación coadyuvante con las administraciones públicas en la buena gobernanza de las políticas migratorias y de cohesión social.



cia  
enda política  
Cepaim 2009.

con el mundo y con los otros  
tenemos de nosotros mismos.”

*Aminata Traore.*



[...] La inmigración ha sido, y está llamada a seguir siéndolo, uno de los factores determinantes en el desarrollo de España [...]

## 1. LA NUEVA REALIDAD SOCIAL DE LA INMIGRACIÓN SE CONFIGURA COMO UN FENÓMENO GLOBAL, COMPLEJO, INTEGRAL Y ESTRUCTURAL.

Debemos ser conscientes que la realidad migratoria se configura como un fenómeno global, complejo e integral. Las migraciones son globales: no solamente se producen desde el sur pobre al norte rico, sino también del este al oeste, del norte al sur, del sur al sur, entre regiones y países limítrofes. Son complejas puesto que no se configuran exclusivamente como proyectos individuales, sino colectivos, de familia - e incluso de comunidad -, encontrándonos con historias de inmigración muy diferenciadas, con causas y consecuencias diversas, que nos impiden hablar del inmigrante o de la inmigración para tener que hacerlo de personas inmigrantes y de migraciones, de movilidad territorial y redes migratorias globales y complejas.

Esta nueva realidad migratoria es también integral, puesto que se trata de un fenómeno de dimensiones económicas, políticas, demográficas, sociales, culturales y humanas que está modificando los cimientos de nuestro país. Ante esta situación, ni el Estado, ni la sociedad civil, ni las organizaciones sociales, ni siquiera los propios inmigrantes, estábamos

preparados para “integrar”, mentalmente primero y prácticamente después, el fenómeno migratorio que conocemos actualmente. En este contexto, no es posible que analicemos exclusivamente el efecto de los movimientos migratorios en los territorios de acogida, sino también en los de origen y en los de tránsito, y es necesario que sepamos definir políticas migratorias que tengan en consideración esta complejidad.

Las migraciones constituyen respuestas espontáneas a cambios estructurales en las sociedades de origen, pero se deben planificar globalmente entre los países de origen, de tránsito y de llegada, de tal forma que beneficien a todos.

## 2. LOS FLUJOS MIGRATORIOS HACIA EUROPA Y HACIA ESPAÑA, FUNDAMENTALES EN NUESTRO DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO.

La inmigración ha sido, y está llamada a seguir siéndolo, uno de los factores determinantes en el desarrollo de España, de sus CC.AA. y de sus municipios.

“La inmigración, no sólo ha aportado mano de obra para puestos de trabajo de difícil ocupación o ha colaborado en el crecimiento demográfico, sino que ha sido uno de los

factores claves de la economía española en los últimos años, teniendo un impacto positivo sobre el PIB, la cultura, las cuentas públicas y el déficit exterior”<sup>1</sup>. De acuerdo con los datos del informe semestral sobre la economía española y contexto internacional elaborado por Caixa Catalunya, la llegada de personas inmigrantes a nuestros territorios y a la economía española ha aportado 3,2 puntos por año de crecimiento del PIB entre 1995 y 2005, y se convierte en un factor determinante para nuestro desarrollo futuro.

España necesita el mantenimiento de los flujos migratorios en el presente y en el futuro, tal como se refleja en el informe demográfico de la ONU o el informe del BBVA. Así lo justifican fenómenos como la baja natalidad, el incremento de la esperanza de vida, el envejecimiento de la población, la necesidad de mantener el equilibrio entre jubilados y activos... Sin la presencia de los flujos migratorios, la tasa de población activa se reducirá como consecuencia de la baja natalidad y el envejecimiento de la población. Es un error, en un contexto de crisis económica, volver a considerar la inmigración como coyuntural. España, según el Instituto de Estudios

<sup>1</sup> Sebastián, M. Oficina Económica del Presidente del Gobierno. Madrid, 15 noviembre 2006. <http://www.la-moncloa.es/NR/rdonLyres/62B6B50E-AE7B-455A-85A5-600EF4EA9281/80516/InmigracionYEconomiaEspa-101a12NovResumen.pdf>

Autonómicos catalán, necesitará al menos 4 millones de inmigrantes hasta el 2020.

### 3. LA IMPORTANCIA DE LOS DISCURSOS PÚBLICOS EN MATERIA DE INMIGRACIÓN.

En un contexto de crisis económica como el que vivimos, el miedo a la diferencia del otro tiende a incrementarse, y se comienza a visualizar la inmigración como una fuente de problemas, llegando incluso a culpabilizar a las personas inmigrantes de la crisis económica y de los déficits en los servicios públicos. Se trata del conocido fenómeno del “chivo expiatorio”, muy fácil de poner en marcha y mucho más difícil de contener.

Es precisamente en estos contextos cuando se hace más necesario que nunca que en los discursos de nuestros gobernantes y en sus agendas políticas, prevalezcan los mensajes dirigidos a impulsar la necesaria convivencia, la cohesión social, la relación entre los diferentes, las medidas en materia de integración y de reforzamiento de los servicios públicos.

Hoy más que nunca necesitamos que desde el Gobierno de España, el de sus CC.AA. y sus Ayuntamientos, se lideren los

mensajes y las políticas que favorezcan la construcción de convivencia y la cohesión social en nuestros barrios y ciudades.

No olvidemos que los discursos políticos y mediáticos influyen en la construcción del discurso ciudadano.



[...] Es fundamental poner el acento en la necesaria colaboración con los países emisores de emigrantes [...]

#### 4. NECESIDAD DE APOSTAR POR UN MODELO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL BASADO EN LA INTEGRACIÓN INTERCULTURAL.

En la construcción mental y política del Estado-Nación, las opciones que se nos presentan a la hora de afrontar el reto de la gestión de la diversidad cultural pueden variar desde la pérdida de la identidad minoritaria, - sometiéndose y asumiendo los valores culturales de la mayoría (asimilación) -, hasta el mantenimiento de las identidades minoritarias en compartimentos estancos dentro del territorio (segregación).

Asimilación y segregación cultural son modelos que se han acreditado como fracasados en diversos contextos europeos y no debemos caer en la tentación de volver a ponerlos en práctica en la realidad española, como consecuencia de la presión de una situación coyuntural de crisis económica.

Las políticas de gestión de la diversidad basadas en modelos que reconocen el pluralismo cultural como algo positivo (como el interculturalismo), pueden conducir la situación hacia una integración normalizada de las diferentes personas, con respeto hacia su cultura y sin necesidad de renunciar a ella. La cuestión de dar legitimidad y un trata-

miento político a identidades plurales se presenta como ardua y difícil tanto en el plano ideológico como en el plano institucional, pero debe ser la apuesta española para liderar en Europa un modelo de gestión de la diversidad cultural basado en la integración intercultural.

Es preciso profundizar en las posibilidades del interculturalismo, con políticas que no sólo reconocen las diferencias culturales, sino que incentivan la relación, la comunicación, el encuentro entre las personas que representan estas diferencias culturales en un mismo territorio. Volver a poner en práctica modelos basados en la asimilación cultural, como se propone desde otros estados de la Unión Europea sería un error que nos llevaría a un nuevo escenario de fracaso, segregación, exclusión y conflictividad social. La mediación intercultural, la sensibilización y la participación social, son las estrategias a impulsar en el contexto actual.

#### 5. LA DIRECTIVA COMUNITARIA DE RETORNO Y LAS TENDENCIAS EN LA POLÍTICA MIGRATORIA EUROPEA.

Consideramos que el texto aprobado por el Parlamento Europeo no garantiza el retorno en condiciones de seguridad y de dignidad de las perso-

nas inmigrantes “irregulares”. El texto no contiene garantías suficientes para los menores no acompañados y contiene débiles disposiciones respecto a la supervisión judicial de la detención administrativa. Permite adoptar medidas excepcionales respecto a las condiciones de internamiento en los Estados miembros que tengan que hacer frente a lo que se denomina “situaciones de emergencia”. Al mismo tiempo, entraña el peligro de promover prácticas de detención prolongada injustificadamente.

En la Cumbre de Tampere se estableció una estrategia para articular una política comunitaria de inmigración, estableciendo cuatro pilares fundamentales: cooperación al desarrollo, sistema común de asilo y refugio, políticas de integración y control de los flujos migratorios.

Hasta el momento observamos un desarrollo descompensado de estos pilares, con un gran despliegue de comunicaciones y normas relacionadas con el control de los flujos migratorios, el reforzamiento de las fronteras exteriores la lucha contra la inmigración irregular, la armonización judicial y policial, etc., mientras que en materia de integración y cooperación al desarrollo con los países emisores, no se están haciendo los esfuerzos suficientes para reducir los factores que estimulan la emi-

gración: encarecimiento exponencial de los productos básicos, empobrecimiento general, inseguridad, déficit sanitario, procesos de desertificación...

Es fundamental poner el acento en la necesaria colaboración con los países emisores de emigrantes, avanzando en la línea de fomentar la participación de los propios inmigrantes como actores conscientes del desarrollo de sus países de origen, acercándonos a los principios del co-desarrollo.

Se observan en el contexto europeo dos tendencias contrapuestas en lo que respecta a la inmigración: una "a la defensiva", que aborda la inmigración como problema; y otra "favorable" a una inmigración regulada que aporte beneficios a todas las partes implicadas.

El equilibrio entre estas dos tendencias se está rompiendo en estos últimos años a favor de la línea dura, apostando más por el control de los mismos que a una gestión ordenada que incluya de manera fundamental una apuesta por la integración de los residentes.

Una línea dura que olvida que inmigración regular e inmigración irregular están íntimamente relacionadas, de manera que es difícil restringir la primera y luchar al mismo tiempo con éxito contra la segunda.



#### LA APUESTA POR EL RETORNO PRODUCTIVO VINCULADO AL CODESARROLLO.

Desde Cepaim consideramos positivas las medidas que amplíen el actual modelo de retorno de carácter humanitario, para ir abriendo otras modalidades de retorno que se puedan vincular con la aportación de conocimiento y capital económico que las personas inmigrantes puedan destinar a sus regiones de origen para propiciar el desarrollo de las mismas.

Entendemos que el retorno incentivado debe encuadrarse en la definición de una política global en la que se clarifiquen sus diferentes modalidades: retorno humanitario, retorno incentivado y retorno incentivado vinculado a la creación de iniciativas productivas en los países de origen, al igual

que los instrumentos para su desarrollo y las disponibilidades presupuestarias.

De igual manera consideramos que las medidas de retorno han de ocupar el lugar que les corresponde, como una más de las medidas de la política migratoria, que despliegan su efectividad en el medio y largo plazo siempre que tales medidas se articulen alrededor de una estrategia global que incluya las políticas de co-desarrollo, la apuesta por un retorno voluntario con un proyecto económico y/o de inversión en el país de origen y la contratación en origen, así como por el establecimiento de flujos regularizados y estables de ida y vuelta con los principales países de emigración. La centralidad del discurso político la debe ocupar la apuesta por los procesos de integración, la convivencia y la cohesión social.🗣️

[...] Desde Cepaim consideramos positiva una medida que amplíe el actual modelo de retorno de carácter humanitario [...]

# Oportunidades y amenazas en el Tercer Sector

José Manuel Fresno

Director Gerente de la Fundación Luis Vives.

El Tercer Sector Social está formado en España por unas 20.000 entidades no lucrativas, que se caracterizan por perseguir la promoción y bienestar de las personas vulnerables o excluidas, desde unos principios vinculados a la promoción de la solidaridad y la defensa de los derechos sociales.

[...] el impacto de la crisis económica tiene un efecto inmediato negativo en muchas entidades de acción social [...]

**E**n su conjunto se trata de un sector joven, muy activo y dinámico, que está en pleno proceso de expansión y juega un papel fundamental en la provisión de servicios, apoyo y ayuda especial a determinados grupos de población.

Es sabido de sobra que en este proceso de crecimiento, expansión y transformación de las entidades sociales, hay fortalezas y debilidades. De las primeras podemos señalar, entre otras, el gran dinamismo que algunas de ellas están tomando, su creciente peso e influencia social, política y mediática, los importantes avances en la

profesionalización, la mejora de la gestión y calidad de los servicios y una incipiente cooperación entre las entidades. Las debilidades vienen determinadas por esa irreductible heterogeneidad que hace que su identidad tienda a definirse más por negación (no lucrativo, no gubernamental...) que por diferenciación, una gran atomización, división y, en consecuencia, falta de cooperación y en muchos casos cierta pérdida de la base social y de la cultura asociativa que ha sido esencial en el pasado.

En cualquier caso, las circunstancias actuales sitúan a las entidades sociales en una po-

sición muy especial y, dependiendo de cómo se resuelva la misma, pueden orientarse las tendencias a medio plazo. Es evidente que el impacto de la crisis económica tiene un efecto inmediato negativo en muchas entidades de acción social: por una parte se reduce la oferta y por otra crece la demanda. La demanda crece porque el número de personas desempleadas está aumentando drásticamente (el desempleo se centra, como es sabido, en las personas más vulnerables; de hecho un 50% de los nuevos desempleados/as de 2008 han sido inmigrantes), es previsible que los niveles de exclusión social y pobreza



[...] Una prioridad para las entidades sociales en estos momentos es mejorar la calidad de la financiación por sistemas y procedimientos más duraderos en el tiempo [...]



Foto : Pampaneio

extrema crezcan sustancialmente a medio plazo, y que esto aumente la conflictividad social... en definitiva, hay más trabajo para aquellos problemas acuciantes en los que operan las organizaciones no lucrativas.

En lo tocante a la oferta es previsible que los recursos con los que cuentan las entidades sociales se reduzcan especialmente el año próximo. Como bien es sabido, la principal fuente de financiación de estas organizaciones son las subvenciones y convenios con las administraciones públicas y, a pesar de los buenos propósitos de algunas de las mismas, el gasto social, y especialmente el presupuesto para algunos de los programas que las ONG llevan a cabo, irremediablemente, se verá reducido.

Otra importante fuente de financiación de las asociaciones son las Obras Sociales de las Cajas de Ahorro; de acuerdo a los resultados económicos que muchas de ellas están presentando, es previsible que se vean forzadas a reducir su presupuesto para la acción social.

Sin duda que estas circunstancias pintan un panorama sombrío para muchas entidades sociales; pero también hemos de preguntarnos si esta situación adversa no debe de ser concebida como una oportunidad para corregir determinadas tendencias actuales que, probablemente, no son las más adecuadas para el sector, y para repensar dónde quiere posicionarse el mismo estratégicamente a medio plazo. Apuntemos a título indicativo tres importantes cuestiones:

1. Hemos hecho referencia anteriormente a que las asociaciones dependen en buena medida de recursos públicos (de acuerdo a distintos estudios más del 60% de su presupuesto es público); pero además, la manera en que se obtienen buena parte de los mismos, es por la vía de las subvenciones y convenios de duración anual o inferior. Lógicamente, con un sistema de financiación cortoplacista y tan precario es muy difícil, no solo conseguir una estabilidad en los servicios, sino contar con personal cualificado, garantizar la continuidad de las acciones, la eficiencia de los recursos, etc.

Una prioridad para las entidades sociales en estos momentos, no solo es conseguir más financiación o diversificar las fuentes de captación de fondos, sino mejorar la calidad de la financiación por sistemas y procedimientos más duraderos en el tiempo, tales como los conciertos y convenios a medio plazo, en los que lo que se controle no solo sea el uso de los recursos sino el impacto que los mismos tienen. En este sentido las asociaciones tienen que comenzar a pensar en los proyectos en clave de sostenibilidad de los mismos y de viabilidad futura, focalizando los esfuerzos en aquellos que pueden ser viables a medio plazo, implicando a otros actores tales como empresas, etc. Sin una financiación estable, será muy difícil que el sector adquiera consistencia en su conjunto.

2. La atomización es otra cuestión que debe plantearse en este momento. La creación de las asociaciones se basa en la

libre y voluntaria iniciativa de los ciudadanos/as que deciden agruparse para defender causas, ideales, intereses propios o ajenos; por lo tanto es explicable que continuamente se creen asociaciones de la más variada índole. Pero sin duda, lo que no es tan comprensible es que, en muchas ocasiones, entidades que persiguen los mismos objetivos, trabajan con idénticos grupos de población e incluso se concentran en los mismos territorios, no establezcan canales de cooperación que eviten duplicidades,

Las asociaciones no están solo para proveer servicios a las personas necesitadas, sino para facilitar la participación de las mismas en una sociedad abierta [...]

dispersión de recursos, derroche inútil de energías y, en definitiva, conduzcan a la falta de eficacia. Es un buen momento para aplicar más racionalidad, pensar más en los intereses comunes (esa misión y causas que las entidades dicen compartir) que en los particulares, proyectarse más a trabajar hacia fuera que hacia adentro y en definitiva, dar signos hacia el exterior de que las asociaciones no se mueven por sus propios intereses, sino por valores que comparten y que, en consecuencia, se organizan del modo más adecuado para satisfacer las necesidades de aquellos a los que dicen servir.

Por otra parte, si las entidades no se agrupan, no serán capaces de generar la economía de escala suficiente para ser un actor clave en la provisión de servicios de modo eficiente y

funcional, y perderán espacios a favor del mercado (prueba de ello es lo que está pasando con la implantación del sistema de dependencia).

3. La última cuestión a la que me quiero referir, es a la necesidad de mejorar los niveles de interlocución de las entidades sociales como condición necesaria para poder ser un actor clave en la gobernanza y en las políticas sociales. Las asociaciones no están solo para proveer servicios a las personas necesitadas, sino para

facilitar la participación de las mismas en una sociedad abierta; pero esto no será posible si las propias entidades no se organizan en estructuras de segundo nivel y reclaman un diálogo civil, formalmente reconocido, bien estructurado y con los mecanismos adecuados para que no se reduzca a una mera consulta, en no pocas ocasiones instrumental, en la que unos pocos defienden sus intereses corporativos. Justo cuando hay que repensar muchas políticas sociales, emergen nuevas necesidades y se reconfigura el papel de los distintos actores sociales, es el momento adecuado para organizarse y reclamar un diálogo civil, del que nuestro país está tan carente y en el que las asociaciones han de formar parte sustancial. ■

# Inmigración y crisis económica

## aspectos psicológicos y psicosociales

**Joseba Achotegui**  
**Psiquiatra**

sappir@terra.es  
www.migra-salut-mental.org

Profesor Titular de la Universidad de Barcelona.

Director del SAPPPIR (Servicio de Atención Psicopatológica y Psicosocial a Inmigrantes y Refugiados) del Hospital de Sant Pere Claver de Barcelona.

Director del Curso de Postgrado "Salud mental e intervenciones psicológicas con inmigrantes, refugiados y minorías" de la Universidad de Barcelona desde 1997.

Actualmente existe un amplio consenso acerca de que la crisis que estamos viviendo va más allá de ser un fenómeno coyuntural, pasajero, sino que más bien se considera que estamos entrando en una nueva etapa, llena de interrogantes y de la que sabemos aún muy poco.



...el Síndrome de Ulises se halla inmerso en el área de la prevención sanitaria y psicosocial más que en el área del tratamiento.

Obviamen- te las migraciones son procesos muy sensibles a todo este tipo de cambios sociales y ya estamos observando cómo la nueva situación afecta emocionalmente a los/las inmigrantes. En este breve texto quisiera plantear algunas consideraciones preliminares sobre las repercusiones que esta crisis está teniendo sobre la salud mental de estas personas.

En mi trabajo en esta área, que vengo desarrollando desde inicios de los años 80, he podido ver diferentes contextos migratorios, teniendo cada uno de ellos una notable influencia sobre la salud mental de los miembros de este colectivo. En la última etapa, que abarcaría desde los primeros años de este siglo hasta finales del 2008, ha habido en España, y en general en el mundo occidental, dos situaciones que han motivado una gran demanda de población extranjera: por un lado un fuerte crecimiento económico, y por otro lado el creciente envejecimiento de la población autóctona.

Sin embargo, a pesar de la gran necesidad de inmigrantes que ha tenido Europa, la mayoría de ellos han llegado de modo clandestino dando lugar a un enorme sufrimiento de esta población, expresado en lo que en su momento denominé el "Síndrome del Inmigrante con Estrés Crónico y Múltiple o

"Síndrome de Ulises" haciendo mención al héroe griego que padeció innumerables adversidades y peligros lejos de sus seres queridos.

### ESTRÉS Y DUELO EN LA MIGRACIÓN

Tal como planteé (Achotegui 2000) considero que existirían 7 duelos en la migración:

1. La familia y los seres queridos, sobre todo si se dan separaciones forzadas de hijos pequeños;
2. La lengua;
3. La cultura (costumbres, valores...);
4. La tierra (paisajes, colores, luminosidad, olores...);
5. El estatus social (acceso a oportunidades, vivienda, sanidad...);
6. El contacto con el grupo de pertenencia (en relación a la xenofobia y racismo); y
7. Los riesgos para la integridad física (en el viaje migratorio, accidentes laborales, persecución...)

Estos duelos se darían, en mayor o menor grado en todos los procesos migratorios, pero no es lo mismo vivirlos con buenas condiciones que en situaciones extremas. Así diferenciaríamos (Achotegui 2005) entre *duelo simple* (cuando se da en buenas condiciones y puede ser elaborado), *duelo complicado* (cuando existen importantes dificultades pero que pueden ser superadas) y

el *duelo extremo*, (aquel en el que la situación supera las capacidades de adaptación de los seres humanos). Estos duelos extremos son los característicos del Síndrome de Ulises que comentaremos a continuación.

### EL SÍNDROME DE ULISES

¿Cuáles son los generadores de estrés más importantes que afectan a esta migración en situación extrema?

· En primer lugar la soledad y la separación forzada de los seres queridos, especialmente cuando se dejan atrás cónyuges o hijos pequeños a los que no puede traer consigo ni volver a visitar por problemas de papeles que impedirían posteriormente el retorno al país de acogida.

· En segundo lugar el sentimiento de desesperanza y fracaso que surge cuando el/la inmigrante, a pesar de la enorme inversión que ha realizado en la migración (económica, emocional, etc.), no logra ni siquiera las mínimas condiciones para salir adelante al tener dificultades de acceso a "los papeles", al mercado de trabajo, o hacerlo en condiciones de explotación.

· En tercer lugar a todo esto se añade una situación de lucha por la mera supervivencia: dónde alimentarse, dónde encontrar un techo para dormir

(pues al no poder conseguir vivienda por su situación de ilegalidad son víctimas de innumerables abusos).

· Y en cuarto lugar, el duelo por los peligros físicos del viaje migratorio (las pateras, esconderse en los camiones, etc.), o las coacciones ligadas a llegar en viajes “excesivamente organizados” por mafias y grupos que extorsionan y amenazan. Además, en todos los casos existe el miedo a la detención y expulsión.

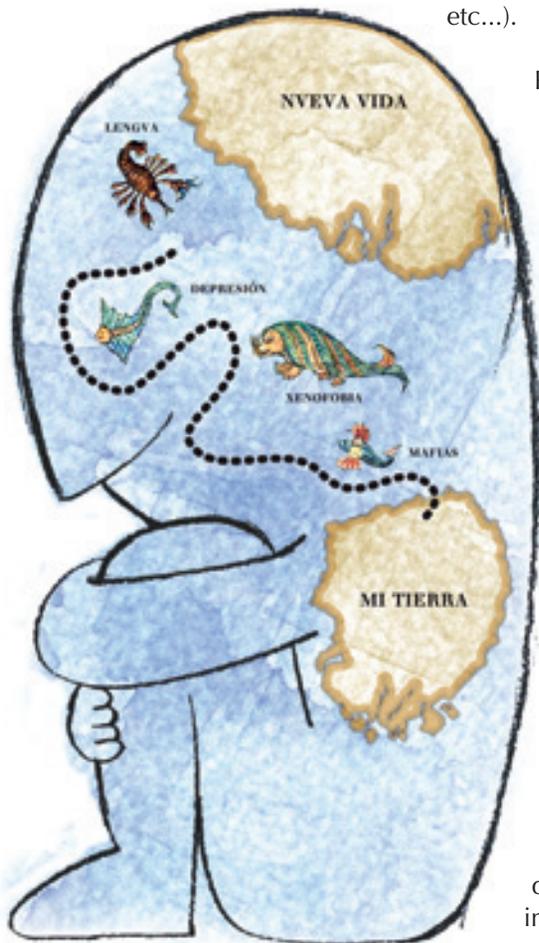
Pero además, el efecto nocivo de las adversidades y peligros que padecen estos/as inmigrantes se incrementa enormemente por toda una serie de características desfavorables

asociadas a las situaciones de estrés: el que los estresores sean múltiples, (a mayor número de adversidades y peligros, mayor riesgo para la salud mental); la cronicidad (estas situaciones límite pueden afectar al inmigrante durante meses o incluso años); el sentimiento de que el individuo haga lo que haga no puede modificar su situación (indefensión aprendida); el que los estresores posean gran intensidad y relevancia; el que se asocian a un fuerte déficit de la red de apoyo social; el que los propios síntomas (tristeza, fatiga, insomnio...) se conviertan en un nuevo handicap que les dificulta salir adelante... Y a todo esto se han de añadir los duelos clásicos de la migración (ante la nueva lengua, otra cultura, distinto paisaje, etc...).

enfermos depresivos y psicóticos, lo que añade más elementos estresores al inmigrante (aparte de la estigmatización y el gasto que supone). Tampoco las somatizaciones son entendidas como problemas psicológicos y son sometidos a toda serie de pruebas (como colonoscopias, biopsias, etc...) y tratamientos inadecuados.

La expresión clínica del Síndrome del Inmigrante con Estrés Crónico y múltiple es una combinación específica de síntomas: en el área depresiva fundamentalmente tristeza y llanto, pero faltan síntomas básicos de la depresión como apatía, baja autoestima, culpa, pensamientos de muerte (por lo que no se trata de un trastorno depresivo standard), hay también síntomas del área de la ansiedad (tensión, insomnio, pensamientos recurrentes e intrusivos, irritabilidad), síntomas de somatización (cefalea, fatiga, molestias osteoarticulares...), síntomas confusionales (desorientación temporoespacial, despersonalización, des-realización, etc). A esta sintomatología se le añade, en bastantes casos, una interpretación de su cuadro basado en la propia cultura del sujeto. Así es frecuente oír decir: “no puede ser que me vayan tan mal las cosas, que tenga tan mala suerte, a mí me han tenido que echar el mal de ojo, me han hecho brujería...”

Para mayor desgracia de estas personas, muchas veces el sistema sanitario no atiende como corresponde a estos pacientes, bien porque hay profesionales que banalizan esta problemática (por desconocimiento, por insensibilidad, por prejuicios hacia los/las inmigrantes...), o bien porque no se diagnostica adecuadamente este cuadro como un reactivo de estrés, tratándose a estos/estas inmigrantes como



Consideramos que El Síndrome de Ulises es a la vez Síndrome y “Pródromos” y constituye una puerta entre la salud mental y el trastorno mental, porque este Síndrome sería una respuesta del sujeto ante una situación de estrés inhumano,

de naturaleza superior a su capacidad de adaptación (vivir permanentemente en soledad, sin salida, con miedo...).

Pero si esta situación no es resuelta existe un gran riesgo de que se acabe franqueando el umbral de la enfermedad. Es decir, el Síndrome de Ulises se halla inmerso en el área de la prevención sanitaria y psicosocial, más que en el área del tratamiento, y la intervención tendrá por objeto evitar que las personas que padecen este cuadro acaben empeorando y lleguen a padecer un trastorno mental standard (por lo que el trabajo sobre el Síndrome atañe no tan sólo a psicólogos o psiquiatras, sino a trabajadores sociales, enfermería, educadores sociales....etc).

### REPERCUSIONES DE LA CRISIS ECONÓMICA EN LA SALUD MENTAL

Pero ¿cuál es la situación actual?. En estos momentos, no tan sólo no hay crecimiento económico sino que estamos en plena recesión, por lo que la demanda de población extranjera ha disminuido, surgiendo además graves problemas de empleo a los/las inmigrantes ya instalados en España.

Considero que hay al menos cuatro circunstancias que se han de tener en cuenta desde la perspectiva de sus repercusiones en la salud mental de las personas inmigrantes.

1. Los/las inmigrantes son un colectivo con una mayor movilidad que la población española (que se caracteriza además de modo muy especial por su enorme apego al terru-

ño) lo cual tiene el aspecto positivo de que pueden acceder a ciertos puestos de trabajo a los que los/las españoles/as no acuden. Sin embargo, desde el punto de vista emocional, esta situación es nefasta porque las escasas redes sociales y afectivas que el/la inmigrante ha podido construir (no olvidemos además que es una migración

[...] las personas inmigrantes se hallan en situación de gran desventaja a la hora de abordar la crisis por la debilidad de estas redes sociales y familiares

reciente en España) se rompen y han de volver a comenzar a tejer una nueva red afectiva y social, con lo que su "capital social" (en el planteamiento de Coleman) ya de por sí pequeño disminuye aún más. Y, obviamente, aumentan los sentimientos de soledad, desestructuración afectiva, etc.

2. La población inmigrante se halla en situación de gran desventaja a la hora de abordar la crisis por la debilidad de estas redes sociales y familiares, de este capital social, y tienen además muchas más dificultades para acceder a las ayudas que se habilitan ante la crisis. Además, muchos/as inmigrantes que tenían papeles lo están perdiendo al no poder acceder al permiso de trabajo.

3. En las situaciones de fuerte crisis económica hay una tendencia al incremento del trabajo en la economía sumergida (que de por sí, ya es muy importante en España), puesto que los/las empresarios/as que tienen dificultades suelen de-

jar de cotizar a sus trabajadores y de pagar impuestos, con lo que se favorece el trabajo "en negro". Obviamente esta situación incrementa la indefensión, la explotación laboral, la "ghetización", la ausencia de inserción social, etc., provocando que muchos inmigrantes vuelvan atrás en sus procesos de integración social.

4. El tema del retorno. Otra opción ante la crisis es el retorno del inmigrante al país de origen. Como es bien conocido, este proceso está siendo fuertemente favorecido desde la administración, aunque apenas ha tenido éxito entre la población inmigrante.

En relación a las políticas de retorno es muy importante tener en cuenta que los/las inmigrantes no son maquinaria o contenedores que se traen o se llevan a conveniencia del mercado. Son personas con sentimientos, vínculos, familias... Si ante la crisis, la política es procurar que se vayan cuanto antes, al expulsarlos, se está transmitiendo el mensaje de que todos los famosos programas de integración y de ciudadanía son papel mojado, pura retórica. Imaginemos que más adelante se les vuelve a necesitar y se les pide que regresen. ¿Con qué cara se les volverá a pedir que realicen el esfuerzo de la integración?. ■

# Perspectiva intercultural

## sobre la inserción laboral de la persona inmigrante

Manuel Vicente  
Sánchez Elías

Coordinador Programa Mediación Intercultural. Cepaim

En el contexto de crisis que vivimos actualmente, nos merece especial atención la cuestión de la inserción laboral de las personas de origen inmigrante pues interesa desenmascarar el intento de encubrir la realidad que se realiza cuando se habla de este tema.



[...] se puede afirmar que la inclusión social de las personas inmigrantes no depende sólo del acceso al empleo

Es algo parecido a lo que ocurre cuando se habla de la actual situación económica: los voceros oficiales hablan de desaceleración - evitando el uso de palabras como crisis o recesión - para describir que ha bajado la actividad económica; o cuando se habla del paro en términos de personas con dificultades de acceso al empleo, en vez de personas excluidas por el mercado; o cuando se publicitan los proyectos de retorno para la población inmigrante en paro, lo que supone una acusación encubierta al inmigrante como competidor del/la trabajador/a autóctono/a por los recursos.

Estas pocas páginas intentan aplicar una perspectiva intercultural acerca de la inserción laboral. Planteo solo algunas reflexiones sobre el estado en el que se está dando en nuestro país la inserción laboral de las personas inmigradas, y más concretamente acerca del papel que en ello están jugando los servicios tanto públicos como privados de empleo<sup>1</sup>. Apenas enumero al final, brevemente, alguna pista sobre las adecuaciones que, en mi modesta opinión, se deberían realizar en los servicios para mejorar su eficacia.

El Estado de Bienestar en nuestro país (como en otros países del entorno occidental), con sus servicios sociales, educativos, sanitarios o laborales diseñados para un contexto deter-

minado y para un modelo de usuario también específico, no está respondiendo a las nuevas realidades.

Se estudian los aspectos sociales y socioeconómicos (trabajo, exclusión, vivienda, fronteras, delincuencia, flujos, legislación de extranjería), pero hay otros aspectos poco estudiados. En concreto, hay dos temáticas relativas a la adaptación al cambio, que nos parecen especialmente importantes:

- Los procesos de aculturación que se activan en la persona migrante.
- Las adaptaciones a realizar por los diversos servicios que reciben a los/las inmigrantes, es decir, la aculturación de la propia sociedad receptora.

Esto significa, prestar atención tanto a la población inmigrante como a los servicios de diverso tipo que la atienden. Veamos algunas ideas y unas breves consideraciones acerca de esto.

### LA NECESIDAD DE EXPLORAR LAS INTERSUBJETIVIDADES

Hay que pasar del estudio objetivo y de factores externos de las migraciones, a la exploración de las subjetividades, o mejor, de las intersubjetividades.

<sup>1</sup> Una más amplia visión del tema en: Sánchez Elías, M. V. et al. (2005). Inmigrantes, ¿vecinos y ciudadanos? Sevilla: Edita Sevilla Acoge.



des. Conocemos poco las vivencias de las personas inmigradas, las interacciones que despliegan, las significaciones que de la interacción se desprenden.

### EL NEGOCIO DE LA INSERCIÓN POR EL EMPLEO

Vivimos una tremenda paradoja: la falta de empleo está creando muchos empleos. Publicaciones de toda clase, nuevas disciplinas, títulos de asignaturas, seminarios, jornadas, nuevas profesiones (agentes, orientadores, tutores, prospectores, intermediadores...), cargos públicos o privados en empresas, ministerios y ONG's cuya pervivencia laboral parece asegurada mientras dure y se incremente la falta de empleo generalizada.

La paradoja aumenta -y la complejidad- cuando descubrimos que los/las inmigrantes no necesitan los servicios para encontrar empleo<sup>2</sup>. La principal fuente de búsqueda de trabajo es la trama de las redes informales (familia, amigos, grupo étnico, el boca a boca). La precariedad laboral de buena parte de la población extranjera no es aliviada por los servicios que le ofrece la sociedad mayoritaria. Es más, se puede afirmar que la inclusión social del/la inmigrante no depende sólo del acceso al empleo; por ello debe plantearse la integración superando la idea de la inclusión por el empleo.

### UN DISCURSO DOMINANTE SOBRE EL EMPLEO

Liberalismo y neoconservadurismo hablan de la margi-

nación de ciertas capas de la población como algo inevitable en el progreso de la civilización.

Por ello, dirigentes políticos y teóricos de lo social prefieren hablar de in-empleabilidad (o de inaccesibilidad al empleo) antes que de marginación laboral o de exclusión social.

Así, de paso, se hace recaer la responsabilidad en el mismo parado: si eres excluido, es que alguien te ha excluido para seguir él incluido; pero si eres in-empleable, la culpa es tuya porque no eres capaz de encontrar trabajo.

Hoy es normal hablar del reparto del trabajo; no se habla, sin embargo, de reparto del capital, o de los beneficios o las plusvalías. Se habla de los desempleados; no se habla, en cambio, de los que se benefician de ese desigual reparto del trabajo, de la injusta distribución de la riqueza, del sistema económico generador de pobreza y exclusión. Se habla de los parados, no de las personas e instituciones que crean paro. Se habla de las dificultades de los/las inmigrantes para acceder a un empleo regular y salir de la economía sumergida, pero se olvida desenmascarar una estructura que saca partido de su exclusión laboral y social.

Como dice Martín Criado: "Construido el problema social en términos de lucha contra el paro, se ocultan tanto la desigualdad social en el mercado de trabajo como la degradación de las condiciones de empleo para las capas más desposeídas de la población"<sup>3</sup>.

### EL ENCUBRIMIENTO DE LAS PERSONAS INMIGRADAS

El usuario inmigrante demanda una mejor comunicación de las entidades con ellos. Y no hay mejor forma de conocer al otro que accediendo directamente a él. Es fundamental acercarse y conocer las redes sociales que están tejiendo los inmigrantes y descubrir al otro, superar su encubrimiento. Lo normal entre los profesionales que trabajan con inmigrantes es que desconozcan mucho de la vida del inmigrante en su país de origen o sobre su contexto social y familiar. Parece que el inmigrante hubiera nacido el día de su llegada a España.

El descubrimiento del otro/a requiere tiempo y atención. Los profesionales de la inserción laboral se encuentran con situaciones nuevas, provocadoras, para las que no se les ha preparado. Es justo reconocer la dedicación de tantos agentes comprometidos personalmente con su labor social, pero este esfuerzo se queda con frecuencia en voluntarismo si las entidades cambian sólo aspectos instrumentales sin afectar a la concepción de su trabajo.

<sup>2</sup> Una amplia reflexión acerca del uso que el inmigrante hace de los servicios de empleo, en pp. 70-94 de la obra citada: Sánchez Elías, MV et al. (2005). *Inmigrantes, vecinos y ciudadanos?*

<sup>3</sup> Pág 33 de: Martín Criado, E. (1999). El paro juvenil no es el problema, la formación no es la solución. En Cachón Rodríguez, L., *Juventudes, mercados de trabajo y políticas de empleo*. Valencia: Ed. 7 i Mig Edicions.

Los/las inmigrantes acuden poco a las Administraciones Públicas. Prefieren las entidades privadas, más flexibles y capaces de ayudarles a reconstruir su tejido social.

### LA RELACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE CULTURA Y EXCLUSIÓN

Se establece una relación inmediata entre cultura y exclusión social. La diferencia sociocultural parece percibirse como un factor de exclusión. Tanto inmigrantes como profesionales parecen haberlo interiorizado de esta manera: las personas que pertenecen a otras culturas tienen más riesgo de exclusión social. Sin embargo, la exclusión social proviene de la marginación económica, laboral, social, de las dificultades de vivienda o formación, de otros diversos aspectos<sup>4</sup>. La alusión al origen de la persona puede ser uno más de los elementos que intervienen, pero se hace girar todo en torno a la cultura.

### LOS SERVICIOS NO ESTÁN ADAPTADOS A LOS-AS USUARIOS-AS

Las ofertas e informaciones que difunden o exponen los servicios rara vez están traducidas a ningún idioma. Tampoco hay apenas proyectos específicos dirigidos a inmigrantes, ni protocolos de entrevista o intervención adecuados, y la formación de los profesionales es deficitaria para trabajar con esta población. El caso es que los servicios de inserción no responden a la finalidad con que se los creó. Los mo-

delos e ideologías de acción social no reconocen en sus procedimientos la diferencia sociocultural. La misma metodología estrella impuesta en la intervención laboral, la del itinerario personalizado, no responde a las expectativas del/la usuario/a inmigrante: se ignora la historia migrante o laboral de los usuarios/as, los procedimientos les son extraños, los requisitos inaccesibles. Las políticas de empleo están pensadas para trabajar desde lo homogéneo, y la aparición de la heterogeneidad no encaja en su perspectiva. Por otro lado, los servicios ofrecen precariedad, tanto en la atención (el/la usuario/a percibe arbitrariedad, expectativas no comprendidas, profesionales sin competencia intercultural), como en los empleos obtenidos (baja cualificación).

### ES NECESARIO TRANSFORMAR LA CONCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS

Se trabaja con un principio fuerte: la atención es universal. No hay apenas proyectos específicos para inmigrantes. El principio de valoración nos dice que el acceso al empleo para un/a extranjero/a no debe ser distinto al de cualquier otro/a ciudadano/a. Cuando se aplica sin más el principio, se lleva la atención universal a una norma que excluye toda atención a lo particular, llegan-

do a considerar la diversidad como un obstáculo. Esto lleva a unas prácticas asimilacionistas.

### LA PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS INMIGRANTES SOBRE LOS SERVICIOS

En general, como ya comentamos, el/la inmigrante no necesita los servicios para encontrar empleo, pues tiene otras maneras de resolver la cuestión. Los servicios se le muestran como ajenos, con funciones que no entiende, en los que no sabe manejarse. Los procedimientos que le imponen son extraños, incomprensibles, recibe citas y más citas, palabras extrañas... en fin, no es su espacio. Por otro lado, no mide las entidades por un servicio especializado, sino desde una visión holística de lo que representa ante su colectivo.

Las entidades privadas son más conocidas y aceptadas que las entidades públicas. Aún ahora, con la crisis y el crecimiento del desempleo, los/las inmigrantes acuden poco a la Administración, cuyos servicios se perciben alejados de las minorías. Prefieren las entidades privadas, más flexibles y capaces de ayudarles a reconstruir tejido social.

### LA IMPORTANCIA DE LAS REDES NATURALES

Los grupos naturales bien articulados favorecen una integración más estable, una búsqueda de empleo más eficaz

<sup>4</sup> Para una comprensión integral de la noción de "exclusión social", nos ha sido de gran ayuda la obra: Karsz, S. (coordinador) (2004). *La exclusión: bordeando sus fronteras*. Barcelona: Gedisa Editorial.

y una interacción equilibrada con la sociedad mayoritaria. Las redes naturales de carácter informal se muestran como pro-activas, generadoras de interacción, prospectoras y creadoras de empleo. Con todo, las redes son débiles, y en este punto radica uno de los esfuerzos que debieran hacer los servicios, apoyando los recursos endógenos.

### LA MEDIACIÓN INTERCULTURAL COMO HERRAMIENTA NECESARIA

Los actores institucionales encargados de la integración de los inmigrantes no son capaces de afrontar esa tarea por ellos mismos, pues encuentran dificultades de comunicación, no disponen de instrumentos para la comprensión sutil del mundo del otro, desconocen los límites que no deben traspasar en su labor con personas de origen inmigrante. Necesitan la ayuda de mediadores/as interculturales, que poseen potencialidades para la tarea de acercamiento y compromiso entre sociedad mayoritaria y minorías inmigrantes. Se puede hablar de tres tipos de mediación, siguiendo la sistematización hecha por Margalit Cohen Emerique<sup>5</sup>:

- 1.El primer tipo consiste en *facilitar la comunicación*.
- 2.El segundo interviene en la resolución de *conflictos de valores* entre la sociedad de acogida y los/las inmigrantes.
- 3.El tercer tipo consiste en un proceso de *transformación de normas* y de creación de otras nuevas.

El mediador y la mediadora in-

tercultural ayudan a descubrir que la integración no es únicamente el deber del/la inmigrante. Analizan el contexto intercultural desde ambas partes. Servicios y actores sociales no tienen aún asumida la dimensión intercultural, y es por eso que aquí tienen un amplio y muy propio campo los mediadores, ayudando a entidades y profesionales a introducir la perspectiva intercultural en las mentes y en los procedimientos de actuación. No obstante, el profesional tiene su propio lugar y función y no se debe descargar la responsabilidad de lo intercultural sobre el mediador. Debe ser un esfuerzo compartido.

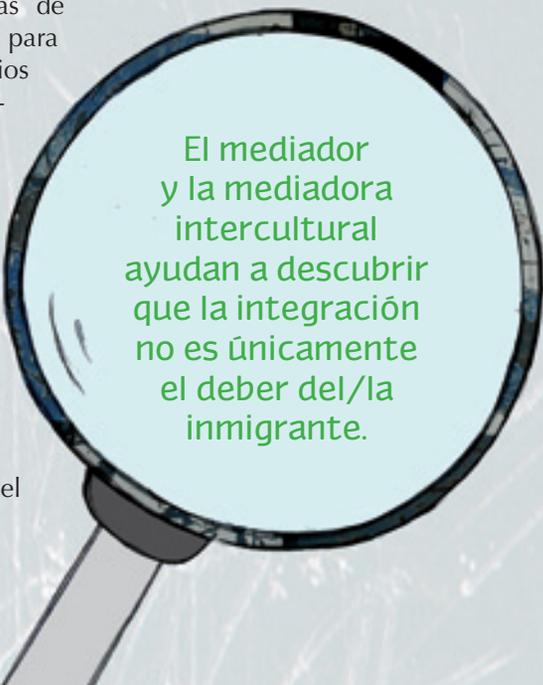
Para concluir, me permito enumerar simplemente (no hay espacio para más) algunas pautas de acción<sup>6</sup>, desde una visión integral, para la integración sociolaboral de los/las inmigrantes:

- Conocer y acercarse al inmigrante. Esto exige una actitud de apertura, escucha y curiosidad. Y necesita tiempo, algo que en nuestros servicios no sobra.
- Trabajar sobre historias de vida de inmigrantes, para acercarnos a testimonios vivos sobre las migraciones. Esto se hace por un impulso ético: el valor de la cercanía, el interés por el otro.
- Conocer e implicarse en las redes sociales. La recuperación de las redes de socialización es esencial, y las entidades pueden hacer con esto un esfuerzo de recomposición del tejido social.

- Adoptar la noción y el método de red por los servicios. El enfoque individualizado de los itinerarios no aporta respuestas integrales. Desde la noción de red aparece la idea de la atención grupal en los servicios.
- Adaptar los servicios a las peculiaridades de la población inmigrante. El perfil del público para el que se diseñaron los servicios de orientación es distinto al de los nuevos/as usuarios/as de origen extranjero.
- Promover la coordinación de entidades y la atención especializada.
- Supervisar a profesionales de los servicios sobre casos de intervención con inmigrantes.
- Revisar el perfil profesional del/la orientador/a laboral y adecuarlo a los/as usuarios/as.
- Normalizar la profesión del/la mediador/a, introduciendo la dinámica intercultural y la noción de complejidad en los servicios. ■

<sup>5</sup> Cohen-Emerique, M. (2003). La Mediación Intercultural. Los mediadores y su formación. En Francesco Remotti y otros, *Corpi individuali e Contesti Interculturali*. Turín: Editorial L'Harmattan Italia.

<sup>6</sup> Para ampliar esta propuesta de intervención, se puede consultar el capítulo 5 (pp. 151-168) de la obra ya citada: Sánchez Elías, MV et al. (2005). *Inmigrantes, vecinos y ciudadanos?*



El mediador y la mediadora intercultural ayudan a descubrir que la integración no es únicamente el deber del/la inmigrante.

# ¿Por qué la Gestión de la Diversidad es un tema actual?

**María Angela Prialé Valle**

Coordinadora Programa de Gestión de la Diversidad en el ámbito empresarial Cepaim

Durante los últimos años, los profesionales de la orientación sociolaboral en general han visto necesario complementar el trabajo realizado con las personas usuarias de sus servicios a través de la relación cada vez más intensa con otros agentes sociales, incluido el sector empresarial.

[...] Es fundamental poner el acento en la necesaria colaboración con los países emisores de emigrantes [...]

**S**in embargo, el fondo y la forma de los contactos con las empresas se basa, en la mayoría de los casos, casi exclusivamente en la concepción de la empresa como “proveedora” de ofertas de empleo para las personas paradas. Así se descuidan, o se dejan de lado, otras y muy interesantes formas de colaboración. En este contexto, no es de extrañar que en el acercamiento al sector empresarial, el argumento más usado sea el de convencer al empresario/a para que realice una “buena acción” ofreciendo empleo. Esta estrategia de acercamiento pone de manifiesto las siguientes cuestiones:

1. Nuestro *desconocimiento de que las empresas*, para tener buenos resultados económicos y de mercado, *deben ocuparse* no sólo de la planificación a largo plazo de sus necesidades financieras o de producción sino también de la gestión de las personas. Esto conlleva una posible colaboración más allá de la canalización de ofertas de empleo que incluye opciones tan variadas como la formación a usuarios/as en profesiones de difícil cobertura, la realización de prácticas profesionales, el asesoramiento sobre las vías y beneficios que supone la contratación de perfiles profesionales no contemplados en los sistemas de reclutamiento y selección convencionales, la introducción de enfoques de

gestión de recursos humanos más orientados a la persona, entre otros.

2. Nuestro desconocimiento de que en la *contratación de trabajadores/as* y en su permanencia, sobretodo si son competentes, el beneficio no es sólo para quién encuentra un trabajo sino también para el/la empresario/a. Es decir, no se trata de un acto de buena voluntad sino de una situación *en la que todos ganan*.

3. La *subvaloración* inconsciente, o la ignorancia, *de las competencias* de las personas con las que trabajamos y de lo que pueden aportar a las empresas.

4. La concentración de nuestro trabajo en la etapa inicial de la integración laboral “la ubicación de un puesto de trabajo” dejando en segundo plano el trabajo a realizar para *estabilizar el empleo y mejorar su calidad*.

**1. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: PONER EN VALOR LAS COMPETENCIAS Y EL APORTE DE PERFILES HETEROGÉNEOS EN LA EMPRESA.**

En escenarios globales en los que la única constante es el cambio, y en los que *no sólo para desarrollarse, sino incluso para sobrevivir, las empresas requieren echar mano de*

*la capacidad de las personas que las conforman para adaptarse, ser flexibles e innovar; la diversidad de las plantillas se convierte en una oportunidad que bien gestionada se transforma en fortaleza. Sólo grupos humanos de perfiles diversos - trabajando como equipo bien integrado - son capaces de optimizar todos los recursos y sistemas de las organizaciones y garantizar su permanencia.*

Además, la diversidad y su gestión puede constituirse para el sector social en una herramienta muy útil de cara a la profundización del trabajo en colaboración con las empresas pues, sin pedir ni abogar porque ésta deje de lado su razón de ser - la generación de utilidades para los accionistas - demuestran como la dirección ética de personal es rentable y aporta valor. De otro lado, la Gestión de la Diversidad encaja perfectamente con la visión de empresa socialmente responsable.

**¿Qué es la diversidad y qué es la Gestión de la Diversidad?**

*La Diversidad:*

Aunque intuitivamente todos creamos entender que es diversidad, lo primero que ha de conocerse para abordar el tema es que la *Diversidad no es sólo el color de la piel, las creencias religiosas, la nacionalidad o el sinfín de factores exógenos que nos acompañan.*

La Diversidad viene potenciada por otros colores, otras formas, por un ropaje más sutil: el estilo de vida, la orientación sexual, los valores o las preferencias personales, los niveles de formación, la antigüedad laboral o la experiencia profesional; éstos son también factores o variables de diversidad. Al hablar de diversidad en la empresa, nos referimos por tanto a la diversidad tanto a nivel visible como oculto. En definitiva, podemos considerar que existe todo un conjunto de características en función de las cuales se podrían formar grupos humanos que podrían denominarse "diversos". La situación se complica aún más si se tiene en cuenta que una misma persona puede pertenecer a diferentes grupos de diversidad: mujer, inmigrante o mujer mayor de 45 años, por ejemplo.

*La Diversidad en la empresa es un reflejo de las variables demográficas, de comportamiento cultural, actitudes, normas y valores existentes en una sociedad, se producirá cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que dicha organización actúa, se reflejan en la plantilla de trabajadores/as.*

Para resumir lo expuesto nos quedaremos con la definición de Sánchez Gardey<sup>1</sup> quien propone considerar la *diversidad como «una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación a una serie de características personales»*. Desde este punto de vista, hay que centrar la atención en dos cuestiones: las características personales y las relaciones que

pueden darse entre los diferentes tipos de diversidad.

De otro lado, en el ámbito legislativo, *el término Diversidad aparece generalmente ligado a otros conceptos próximos: la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción*. Efectivamente, la lucha contra la discriminación en el entorno laboral parece condición imprescindible para que se dé la Diversidad. La cuestión, desde el punto de vista de la empresa, es si la diversidad de la fuerza de trabajo aporta o no un valor específico como tal, independientemente del valor que pueda tener como medida de inserción social.

#### La Gestión de la Diversidad:

Durante mucho tiempo, para los directivos o gerentes era habitual asumir que la Diversidad en el trabajo suponía incrementar los porcentajes de género, nacionalidad o etnia en una plantilla, es decir, contratar, reclutar y mantener a más personas que pertenecían a los "grupos de identidad" infra-representados. Sin embargo, los expertos en Diversidad se dieron cuenta de que a menudo este tipo de acciones se quedaban aisladas en el departamento de RRHH y no podían trasladarse a la empresa ni a su entorno. Inicialmente hubo una contratación y unos métodos de selección muy creativos para cambiar la composición de las plantillas. No obstante, a menudo, la rotación era elevada y, de hecho, las minorías y las mujeres no progresaban en su carrera como se había esperado. En la mayoría de los casos, las acciones positivas para atender a estas minorías

eran percibidas como una forma encubierta de discriminación inversa. Esta situación que se presentó en la década de los 70 en Estados Unidos, recuerda mucho la que actualmente vive España.

Hoy, el interés de las organizaciones por implementar la dirección de la Diversidad proviene de dos fuentes, que superan el ámbito legislativo y de derechos ciudadanos:

- (a) por un lado, del *compromiso moral* que supone ofrecer a los empleados, independientemente de su origen, la necesaria igualdad de oportunidades y evitar la discriminación en el puesto de trabajo y,
- (b) *la incidencia* que tal Diversidad pueda tener en la actividad empresarial.

La segunda fuente - relación entre Diversidad y actividad empresarial - resulta particularmente interesante pues las variables asociadas a la Diversidad pueden afectar a las actitudes, al comportamiento en el lugar de trabajo y a la habilidad para trabajar con otros empleados, lo cual puede incidir en los resultados empresariales.

Acerca de la toma de decisiones y resolución de problemas, varios autores<sup>2</sup>, sostienen que:

---

<sup>1</sup> Sanchez Gardey, Gonzalo, "La diversidad de los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión", Universidad de Cádiz, 2007.

<sup>2</sup> Mcleod, P. L., Lobel, S. A. Y Cox, T. H.(1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. Small groups research, vol. 27, pp. 246-264. Cox T. (1994). Cultural Diversity in Organizations, San Francisco. Berret-Koehler. Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In Shrivastava, A. HUFFY J. DUTTON (Eds.) Advances in strategic Management, Greenwich. CT: Jai Press 8, pp. 345-382.



[...] la diversidad y su gestión puede constituirse para el sector social en una herramienta muy útil de cara a la profundización del trabajo en colaboración con las empresas [...]

(a) las diferentes opiniones proporcionadas por los grupos culturalmente diversos hacen mejorar la calidad de las decisiones;

(b) la visión de las minorías estimula la consideración de alternativas no obvias en los grupos de trabajo y resultan muy útiles para hacer juicios valiosos en situaciones nuevas;

(c) la heterogeneidad en la toma de decisiones y los estilos de resolución de problemas producen mejores decisiones a través de las operaciones desde numerosas perspectivas y proporciona un análisis crítico a través de estas cuestiones.

Por consiguiente, *la Gestión de la Diversidad supone fundamentalmente integrar las ideas y la práctica de la Diversidad en la gestión del día a día y los procesos de aprendizaje de la compañía y de su entorno*. Las decisiones empresariales han de ser tomadas en un ambiente de confianza, aceptación y apreciación: "Este modelo para gestionar la Diversidad todavía deja a la empresa interiorizar las diferencias entre empleados de tal manera que aprenda y crezca con ellos... Estamos todos en el mismo equipo con nuestras diferencias, no a pesar de ellas."<sup>3</sup>

Definiríamos *la Gestión de la Diversidad* como "el desarro-

*llo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización"*, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro<sup>4</sup>.

Esta perspectiva aporta un valor importante pues la define, no en función de factores de discriminación social, sino en función de su relevancia en tanto son fuente de heterogeneidad en los estilos de trabajo dentro de la empresa. Por ejemplo, la diversidad de género, en el marco de la Gestión de la Diversidad, no trata de gestionar la fuerza de trabajo femenina de manera diferente por el hecho biológico de ser mujeres, sino que precisa determinar qué características, actitudes, aptitudes, etc., incorpora este colectivo y cómo aprovechar su valor en relación y coordinación con otros grupos dentro de la organización.

En definitiva, una vez determinadas las categorías conceptuales que recogen los diferentes aspectos de la Diversidad, es necesario establecer los mecanismos para su adecuado funcionamiento o, si se prefiere, *determinar las claves de gestión de cada uno de los procesos del sistema de Re-*

*ursos Humanos orientadas a la Diversidad*. Se trata, al fin y al cabo, de considerar que la empresa está compuesta por personas reales, con nombres y apellidos, que aportan a su entorno profesional.

## 2. ¿POR QUÉ LE INTERESARÍA A LA EMPRESA GESTIONAR LA DIVERSIDAD?

Existe en la bibliografía especializada un estudio realizado en 2003 por el Center for Strategy and Evaluation (CSES) y publicado por la Comisión Europea con el título "Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises". El estudio se basa en los resultados de una encuesta completada por 200 empresas respecto a cuestiones relacionadas con los costes y beneficios de las políticas de Diversidad.

Entre las conclusiones más destacadas se señala que las empresas que están aplicando Políticas de Diversidad identifican importantes beneficios que *refuerzan la competitividad a largo plazo* y, en algunos casos, mejoran los resultados a medio y corto plazo, como por ejemplo, *la consolidación de valores en la organización, la mejora de la reputación de la empresa y la atracción y retención de personal muy cualificado*.

<sup>3</sup> Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", Harvard Business Review, pp. 9-10.

<sup>4</sup> Definición extraída del Manual de Formación en Gestión de la Diversidad elaborado por Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh (International Society for Diversity Management – idm)

Los beneficios mencionados por las empresas en el estudio fueron los siguientes:

- Mejora de la reputación de la empresa
- Mayor capacidad para atraer y retener personal muy cualificado
- Aumento de la motivación y la eficacia del personal
- Mayor capacidad de innovación y creatividad de los empleados
- Mejores niveles de servicios y satisfacción de clientes
- Mayor capacidad para superar la escasez de personal
- Reducción de la rotación del personal
- Disminución en las tasas de absentismo
- Mejor acceso a nuevos segmentos de mercado
- Eliminación de costes procesales
- Mayor capacidad de gestión global
- Consolidación de los valores culturales dentro de la organización

La evidencia empírica indica que *la Diversidad aporta valor a la empresa a través de una mayor creatividad, el crecimiento de la reputación, acceso a nuevos mercados y la calidad del capital humano*. Las alternativas generadas para la solución de problemas son diferentes. Pero no sólo eso, las personas diversas descubren problemas y ven oportunidades que pasan inadvertidas para los que no son iguales a ellos. Este descubrimiento de problemas y oportunidades ocultas a otros ojos, y la generación de alternativas originales, son, quizás, el mayor beneficio de una plantilla diversa.

Lógicamente, en la aplicación o la gestión de la diversidad no todos son beneficios. El mismo estudio señala que los costes mayoritariamente identificados por las empresas encuestadas son los siguientes:

- Costes derivados del cumplimiento de la legislación (sistemas de registro, formación, sensibilización de la plantilla, etc.).
- Costes derivados de la redefinición de ciertos procedimientos, mecanismos de control, sistemas de beneficios, adaptación de instalaciones, etc.
- Riesgos empresariales derivados de la posibilidad de fracaso en el proceso de cambio cultural que ha de llevarse a cabo en el seno de la organización para que la diversificación resulte efectiva.

### 3. ¿QUÉ ACCIONES CONCRETAS SE VINCULAN CON LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD?

Para Kochan (2003), la relación entre la Diversidad y los resultados va a depender de factores organizacionales en los que ésta tiene lugar, específicamente de: (a) la cultura organizativa; (b) la estrategia de negocio y (c) las políticas y prácticas de recursos humanos que la empresa desarrolle.

Las empresas pueden optar por:

- *Gestionar la Diversidad sobre la base de una posición reactiva y/o defensiva*: la concepción de base que sustenta este planteamiento es considerar

que las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad y deben participar en las políticas y programas de no discriminación y de inserción laboral de minorías. Básicamente, consiste en asumir la ley y/o actuar porque no queda más remedio. Asumiendo esta postura nos encontramos también con dos casos relativamente frecuentes:

- Empresas que incorporaron personas diversas en sus plantillas, de manera casi espontánea, por necesidades coyunturales de mercado, pero, que no consideraron pertinente o no fueron conscientes de la necesidad de gestionarla y que de forma "sorpresiva" se encontraron frente a algunos problemas derivados de la heterogeneidad del grupo. En el afán por resolverlos deciden analizar o desarrollar algunas acciones vinculadas con la Gestión de la Diversidad.

- Empresas que ven la Diversidad como parte de la integración obligatoria de directivas anti discriminación, para evitar sanciones o por cuestiones de imagen ante la sociedad.

- *Gestionar la diversidad sobre la base de una posición preactiva o proactiva*: Se trata en este caso de ir más allá de la ley, poniendo en marcha políticas que permiten el desarrollo de un entorno de trabajo diversificado. El objetivo debe de ser doble. Por una parte, ser capaces de atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo heterogénea. Por otra, gestionar el trabajo diario y los procesos de recursos humanos

de la compañía de tal manera que la colaboración entre personas de diferentes colectivos produzca un valor específico y se comprometa ética y socialmente con el entorno.

En cuanto a las acciones concretas que pueden desarrollarse dentro de la empresa y que están vinculadas a la Gestión de la Diversidad, Richard y Johnson<sup>5</sup> ofrecen una perspectiva interesante, proponiendo que la Diversidad afecta a la eficacia de la empresa en función de las políticas de recursos humanos, las características del entorno y la estrategia que se adopte.

La orientación a la Diversidad constituiría entonces un modelo de recursos humanos donde las políticas se refuerzan mutuamente con una cultura que valora la Diversidad como un hecho deseable.

Para conseguirlo, una empresa que tenga como objetivo la Diversidad sobre la base de una posición preactiva debería considerar las políticas de Diversidad holísticamente. En ese sentido, las políticas de recursos humanos deben tener en cuenta los efectos sobre la Diversidad y el rendimiento.

Además, contrariamente a un modelo de asimilación, en el que se adoptan las normas de la mayoría, la empresa debe apostar por un modelo plural en el que se aceptan e incluyen todas.

Finalmente, aunque no menos importante, la Diversidad en la compañía se entiende como un objetivo: los empleados son evaluados en función de los

objetivos de Diversidad.

#### 4. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN O PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Previo a la implementación de las políticas específicas es necesario que la empresa considere algunas claves que harán factible que las políticas vayan más allá de una declaración de buenas intenciones:

- El apoyo de la dirección general: resulta crucial para designar y clarificar el papel de las personas responsables de poner en marcha un plan o programa de Gestión de la Diversidad.
- Realizar un diagnóstico “Auditoría” de la diversidad para conocer la situación de partida.
- Comunicación organizacional. En grupos heterogéneos es esencial que la comunicación sea fluida y que se establezcan ciertos mecanismos para asegurar que la información es compartida y comprendida adecuadamente por todos los integrantes de la compañía.
- Filosofía y valores corporativos. En la organización diversa debe existir una filosofía corporativa reflejada en la misión y visión de la empresa que respalde la Diversidad.
- Medidas de éxito de la compañía. En la organización diversa, los objetivos de capital humano (que incluyen la diversidad) se presentan como componentes esenciales para

el logro de la satisfacción del cliente y de las utilidades.

· Asegurar el contacto frecuente y la interdependencia en el desarrollo de tareas, puesto que la frecuencia de las interacciones favorecerá el entendimiento y la generación de pautas de comportamiento comunes.

· Formación y sensibilización: el objetivo debe ser la transmisión del valor de la Diversidad como tal, haciendo comprender a los empleados que existen puntos de vista y formas diferentes de hacer las cosas. 🧑

<sup>5</sup> Richard, O.C. y Johnson, N.B., “Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance”, *Journal of Managerial Issues*, vol. 13 (2), 2001, págs. 177-195.



# Liderar/Liderar-se

## el coaching como herramienta en tiempos revueltos

**Mari Carmen  
Cánovas Aix**

Psicóloga – Coach  
Servicio de Coaching de Cepaim Murcia

### LIDERAR

La forma de dirigir las empresas nunca ha sido tan importante como en nuestros días. Las grandes y aceleradas transformaciones de la economía y la gran competencia a nivel global, requieren de un personal altamente capacitado. En esta nueva forma de operar, la imaginación de las personas y, sobre todo, la de los/as directivos/as está resultando crucial para ganar un futuro del que sólo sabemos que será diferente al pasado. Además, los expertos aseguran que de todas las personas que ocupan cargos de responsabilidad, sólo

unos pocos van a poder ser capaces de crear y transformar contextos donde la gente sea capaz de ilusionarse y motivarse con sus tareas, sabiendo facilitar la comunicación e interacción entre los miembros, favoreciendo el crecimiento profesional y aumentando la vinculación del trabajador/a con la organización. Está demostrado que la gente no abandona las empresas sino a los/as jefes más inmediatos o directos con los que trabajan, hasta el punto que esta situación llega a representar hasta el 70% de los casos.

Si a esto añadimos las circunstancias económicas por las que estamos pasando actualmente, es fácil preguntarse: ¿cómo salir de la crisis si no tenemos a los/as directivos/as adecuados?.

Tradicionalmente las crisis han sido el detonante para realizar múltiples cambios a nivel personal y/o social. Y pueden ser hasta necesarias para nuestro desarrollo, ya que nos ayudan a abandonar nuestra zona de confort y en descubrir los recursos con los que contamos para salir de ellas. Actualmen-

te son muchos los/as jefes o directivos/as que dicen estar más extenuados y emocionalmente agotados que nunca. Parece que hacer lo mismo de siempre ahora ya no funciona, y hasta pueden tener sensación de retroceso. ¿Por qué ya no sirve lo que siempre sirvió?

El líder de estos tiempos tiene serios retos a los que enfrentarse. No sólo debe hacer frente a su tarea propiamente dicha, si no que además tiene que mantener a su equipo unido, e intentar satisfacer las necesidades de cada uno de sus miembros, para así asegurarse los mejores rendimientos y la mayor productividad posible. Necesita más que nunca poner a funcionar, en un altísimo grado, toda su inteligencia emocional para no sucumbir al fracaso.

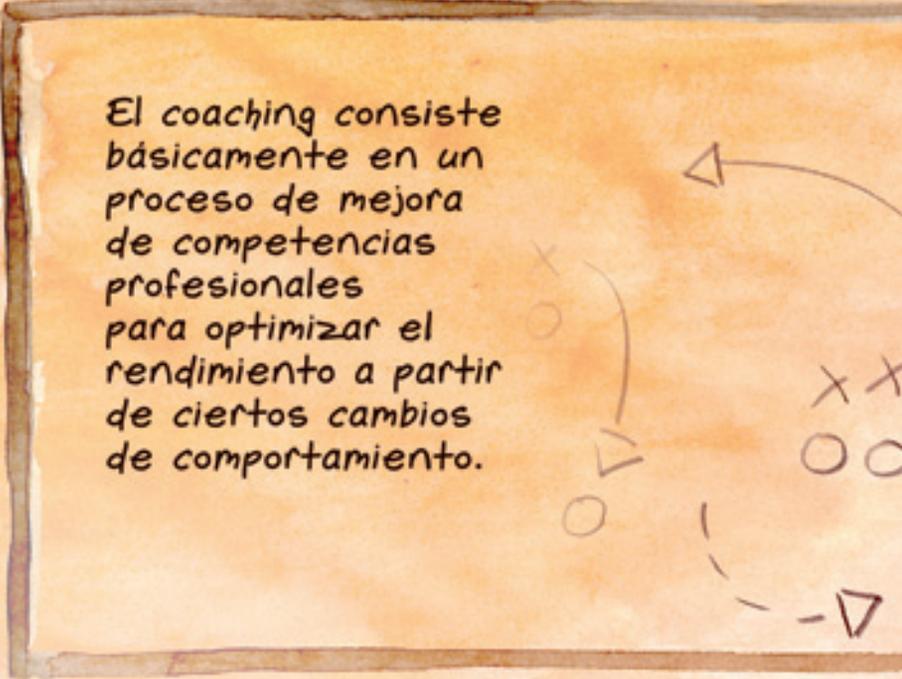
Tradicionalmente las empresas se han preocupado mucho más por trabajar sobre la estrategia, los procesos, las estructuras de recursos humanos, etc., olvidando en muchos casos, o no dando la suficiente importancia, a las personas y a sus comportamientos, cuando al final son éstos los responsables directos de los resultados. En la actualidad, estos comportamientos son considerados valores en alza.

Es un hecho que la buena preparación técnica ha contrastado durante muchos años con la falta de habilidades motivacionales, relacionales y de compromiso, además de que ha habido un vacío en la formación de estos factores cruciales. Venía haciendo falta una disciplina que se ocupara, entre otras cosas, del arte de

gestionar voluntades de otra forma, para poder anticiparse a retos y oportunidades y hacerse cargo de las posibles amenazas y riesgos que se iban a empezar a derivar de los principales cambios que estaban teniendo lugar. Esta disciplina o herramienta se llama "coaching" y, más que en una moda, se está convirtiendo en toda una filosofía integral a la hora de operar.

estratégico de la empresa ni los valores y cultura de la misma.

Descubrir el propio potencial proporciona al que lo recibe una buena fuente de satisfacción, al tiempo que va teniendo la oportunidad de revisar su propio estilo de management para así mejorar sus habilidades directivas, su eficacia y además, su autoconfianza. En general, los procesos de



El coaching consiste básicamente en un proceso de mejora de competencias profesionales para optimizar el rendimiento a partir de ciertos cambios de comportamiento.

The text is enclosed in a hand-drawn rectangular border. To the right of the text, there are several hand-drawn doodles: a curved arrow pointing left, a dashed line forming a partial circle, and some scattered geometric shapes like 'x' marks and circles.

## EL COACHING

Consiste básicamente en un proceso de mejora de competencias profesionales para optimizar el rendimiento a partir de ciertos cambios de comportamiento. Ofrece un gran apoyo a las competencias de "relación" e "influencia" e incide también en gran medida en los estilos de dirección. Allá donde haya algún tipo de vacío actúa, sin olvidar el plan

coaching ayudan a destapar la potencialidad de las personas, permitiendo alcanzar objetivos extraordinarios que de otra manera serían inalcanzables. Además contribuye a acelerar el avance en los objetivos porque proporciona mayor enfoque y conciencia de las propias posibilidades. Entre sus muchas ventajas también está la de facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera más efectiva así como

la de movilizar los valores centrales y creencias del sujeto, y con ello, los compromisos adquiridos. También, estos procesos ayudan a revisar las relaciones haciendo más eficaz la comunicación, y predisponiendo a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso. Se puede comprobar por tanto que el individuo no va a crecer sólo a

[...] los procesos de coaching ayudan a destapar la potencialidad de las personas, permitiendo alcanzar objetivos extraordinarios que de otra manera serían inalcanzables [...]

nivel profesional: el beneficio también será claro en su vida personal.

Aunque cuando se inicia el proceso de coaching lo más habitual es empezar por los mismos mandos superiores, medios e incluso con los de más alto nivel, llama la atención como toda la organización sale beneficiada, desde el primer momento, como en una especie de efecto vertical. Es, sin lugar a dudas, una muy buena inversión e incluso se habla de que sus beneficios son hasta cuatro veces mayores que los aportados por la formación tradicional.

Pero todas las organizaciones no cuentan con el valor que hace falta para analizar las situaciones actuales, ver las necesidades insatisfechas con datos objetivos e identificar inhibidores en su funcionamiento. Los problemas normalmente se encuentran en las mismas estructuras, a veces en los sistemas de remuneración, y otras en las habilidades o no que tengan los mandos intermedios. También en la adecuación de los modelos de liderazgo que estén establecidos. Por tanto, aprender, pero sobre todo "des-aprender", se podría convertir en un proceso largo y hasta complicado, que suele llevar entre 9 a 15 meses (como media general), eso sí, muy probablemente con resultados extraordinarios.

## LIDERAR-SE

Pero vamos ahora a la segunda parte de nuestro argumento. Dado que las personas que componen las empresas son fundamentales para la consecución de los objetivos en las mismas, uno de los temas de máxima actualidad en Recursos Humanos es el llamado "Entrenamiento y Desarrollo de personal".

Parece obvio pensar que si una organización es competitiva es porque su personal también lo es y no sólo porque lo sean sus líderes. Realmente el valor diferencial de una empresa está en su personal. Por tanto, invertir tanto en formación como en desarrollo es clave para el triunfo de toda la organización.

Son muchas las intervenciones que pueden ponerse en marcha, dependiendo de los objetivos que se definan, pero para ello va a ser fundamental que haya la mejor voluntad por parte de los/as empleados/as.

Si queremos formar parte de las mejores empresas, nosotros y nosotras también tenemos que ser los/las mejores trabajadores/as. En los momentos actuales no basta con hacer las cosas bien, no basta con ser competentes. Para colaborar en el reflotar y en el mantenimiento de nuestras empresas tenemos que estar a la altura



El coaching grupal nos acerca al logro de nuestros objetivos permitiendo desarrollarnos personal y profesionalmente y ayudándonos a pensar de un modo diferente.

y ofrecer lo mejor de nosotros mismos.

Los líderes no son los únicos que tienen por delante todo un camino en el difícil arte del aprender y del desaprender. Nuestras empresas necesitan personas muy bien dotadas; habilidades tales como saber trabajar en equipo (y no tanto en grupo), saber administrar los recursos de la empresa, tener además la voluntad de comunicarnos mejor que nunca, poner nuestro espíritu de servicio a trabajar, disponer de un pensamiento creativo para contribuir a la permanencia y fortalecimiento de la empresa, así como poner en práctica conductas muy orientadas a resultados y, por supuesto, también a la satisfacción de nuestros clientes, son de las más importantes, sólo por citar algunas. Parecen obvias y mucha gente dirá practicarlas, pero desafortunadamente, viendo los cuadros diarios de los distintos ambientes de trabajo, no resulta muy creíble.

El coaching grupal o de equipos puede hacer mucho por el desarrollo de estas competencias.

Nos acercará al logro de nuestros objetivos permitiendo desarrollarnos personal y profesionalmente y ayudándonos a pensar de un modo diferente. Rescatará nuestras mejores habilidades y, sobre todo, mejo-

rá nuestros estados de ánimo ante la gran incertidumbre y desconfianza en la que vivimos de forma general. Nos recordará que todos los miembros de las empresas aportamos valor y que es al interaccionar cuando se genera el llamado “talento organizacional”.

El área de inserción sociolaboral de Cepaim, cuenta con un servicio de Coaching para personas del colectivo inmigrante que en la actualidad están en situación de desempleo. Partimos de la base de que la clave para lograr su reinserción laboral no está sólo en la voluntad de ganar si no en prepararse concienzudamente para ello. Con la “*metodología coaching*” pretendemos básicamente dos objetivos: el primero, formar, pero sobre todo desarrollar los perfiles competenciales más demandados de forma general por nuestras empresas en nuestros/as usuarios/as de manera que aumenten su empleabilidad y su competitividad.

El segundo de los objetivos nos parece igualmente importante y tiene que ver con el ayudar a aumentar la capacidad de todos ellos y ellas para superar momentos dolorosos sin derrumbarse, a pesar de las adversidades. Sabemos que las crisis no son sólo fruto de las condiciones objetivas de la realidad sino también de las percepciones personales

que de esta realidad tenga cada persona. Y va a depender mucho de como toleremos la frustración y sobre todo, de la actitud positiva o negativa que adoptemos o pongamos en juego frente a la misma, para que el proceso lo vivamos de una manera o de otra.

Ayudamos en definitiva desde este servicio a seguir proyectándose en el futuro a pesar de los acontecimientos desestabilizadores, intentando desarrollar en nuestros/as usuarios/as recursos escondidos, latentes y a veces insospechados hasta para ellos mismos. La clave está en poder ajustarse lo más saludablemente posible a la adversidad, y en aprender a aceptar los retos sin desfallecer.

Entonces, y para finalizar, ¿podemos hablar de crisis o de oportunidad? Pues, mejor hablemos de oportunidad. Para redescubrirnos en una dimensión mucho mayor, para aprender una vez más a dar la talla, y en definitiva, para crecer. Todos y todas deberíamos intentarlo. Seguro que merecerá la pena. 🍷

# “ Los inmigrantes somos los primeros en sentir la crisis ”

Mady Cisse Ba



Presidente de la Asociación de Senegaleses de la Región de Murcia.

Nacido en Dakar, Senegal, Mady tiene 42 años, está casado y tiene 3 hijos de 8, 5 y 3 años. Estudió Economía en la Universidad de su país y luego realizó estudios en Marruecos sobre Educación Financiera y Contabilidad. Lleva viviendo en España casi nueve años, dedicándose casi todo este tiempo a la venta ambulante. En la actualidad se desempeña como controlador de accesos (portero) en un hotel de la costa murciana. Dirige la Asociación desde el año 2004.

## 🔗 Entrevista

A mí me dicen muchos compatriotas que recién llegan “si me quieres ayudar dame el billete para viajar porque me quiero ir”

### EN LA ASOCIACIÓN DE SENEGALES QUE DIRIGE, ¿EXISTE UN SERVICIO DE ORIENTACIÓN LABORAL?

No, no tenemos un servicio de orientación, pero dentro de lo que hacemos intentamos asesorar y dar información sobre las formas de búsqueda de empleo a la gente, aunque no tenemos exactamente un servicio laboral; también ayudamos a encontrar trabajo, pues tenemos relación con empresarios que en algún momento nos pueden pedir trabajadores.

### ¿CUAL ES LA PERCEPCIÓN QUE, COMO ENTIDAD, TIENEN DE LA SITUACIÓN LABORAL QUE SE VIVE HOY, EN ESPAÑA?

Que es muy, muy, muy dura... Siempre decimos que nosotros los inmigrantes, somos los primeros en sentir la crisis porque venimos aquí a buscar trabajo, pero en estos momentos, ya no hay trabajo. El problema es



que ahora tenemos dos cargas: lo que tenemos que pagar aquí (la vivienda, la alimentación, las cuentas), y las cargas que hay que pagar allí en nuestros países de origen. La mayoría de nuestro colectivo es gente que no tiene mucha formación y que ha trabajado en áreas como la construcción o los servicios, y por este motivo son los primeros en quedar desempleados. Si a eso le sumamos la llegada masiva de gente que no tiene documentación, la cosa es peor porque a esa gente la acogía su familia y sus amigos, pero quienes los recibían han perdido sus trabajos y esto significa doble carga en las casas. Tenemos pisos que no podemos pagar, comprados y también alquilados, en los que no se pueden pagar ni los gastos.

### ¿Y QUE MEDIDAS SE ESTÁN TOMANDO EN ESTA SITUACIÓN?

Hemos empezado estos días a dar una ayuda en alimentos. Con un presupuesto muy pequeño, estamos dando algo de comida. Empezamos hace unos días con dos mil euros y ahora estamos en poco más de cuatro mil. Como los africanos consumimos más arroz, hemos puesto una ayuda para dar arroz. También pedimos ayudas a otras instituciones, pero todavía no nos han dado.

Este fondo lo estamos juntando con el dinero que tenemos para la formación y para dar

becas, y lo hemos reorientado para dar estas ayudas de alimentos.

### Y A LA GENTE QUE VIENE AQUÍ CON DEMANDAS DE EMPLEO, ¿QUÉ SE LES DICE? ¿QUÉ SE PUEDE HACER CON ELLOS?

En primer lugar hablamos francamente y les decimos “hay que formarse”, pero la respuesta que te dan es “mira, yo no tengo tiempo de aprender porque tengo que hacerme cargo de los gastos de aquí y de allá”. Pero a pesar de ello, tenemos gente que está haciendo cursos porque quieren formarse.

También les hablamos de la necesidad de estar preparados para cuando entre en vigor la tarjeta azul, porque si no, no podrán ser competitivos frente a posibles demandas que puede haber, así que los estamos motivando para que aprendan algo. Muchos han ido a hacer la formación de soldador y otros se están orientando a energías renovables porque piensan que ahí puede haber posibilidades en el futuro.

### ¿ESTÁN REALIZANDO ALGUNA ACTIVIDAD DE CO-DESARROLLO CON SENEGAL?

No estamos haciendo nada, porque siempre hemos dicho que para que las políticas de Co-desarrollo puedan ser exitosas, deben hacerse conjuntamente con las asociaciones de inmigrantes, porque son ellas

las que conocen la realidad de allí y de aquí. Los que están en los despachos no pueden saber la realidad que la gente tiene allí.

En Senegal hay lugares en los que hay población que tiene familia aquí en Murcia y que podrían beneficiarse de un proyecto de cooperación, pero nosotros en estos momentos no sabemos de esto, no tenemos mayor información que la que hay en los medios de comunicación. No estamos implicados en ningún proceso de este tipo.

### ¿QUÉ OPINIÓN TIENEN RESPECTO AL PROYECTO DE RETORNO VOLUNTARIO QUE ESTÁ IMPULSANDO EL GOBIERNO?

En primer lugar, Senegal no está incluido dentro de los países que tienen convenio de Retorno; igualmente, en lo personal, (y también lo hemos hablado en la Asociación), nosotros pensamos que este proyecto está mal planteado porque lo máximo que se puede cobrar de paro son dos años y para eso hay que trabajar casi ocho años.

Una persona que ha trabajado durante ese tiempo, ya está integrado, ha comprado una casa y ha traído a su familia y, por ejemplo un mileurista, que puede cobrar más o menos catorce mil euros por dos años de capitalización del paro, no se va a volver por ese dinero. Y los que acaban de llegar, si tienen paro, van a cobrar poco dinero, por lo que tampoco les es rentable volverse a su país. Para nosotros, la política tendría que ser otra: por ejemplo,

como lo han hecho los italianos, que además del paro les pagan lo que han cotizado a la Seguridad Social, porque así no pierden lo que han cotizado y con más dinero pueden defenderse con algo en su país.

### Y LA GENTE DE VUESTRO COLECTIVO ¿SE PLANTEA LA POSIBILIDAD DE VOLVERSE A SU PAÍS?

Hay mucha gente que sí lo está planteando, sobre todo porque entre los senegaleses hay mucha gente que ya es mayor, que está aquí hace mucho tiempo y la mayoría ha trabajado en la venta ambulante por lo que no han podido ahorrar mucho y no han cotizado lo suficiente. Entonces, como ya se ven viejos, se quieren ir.

### ¿Y LOS QUE HAN LLEGADO HACE MENOS TIEMPO?

Los que han venido luego están muy decepcionados en general, porque se pasa de mal en peor, porque la gente viene aquí no porque esté pasando una gran necesidad en Senegal, porque no hay guerras ni hambre como en otros lugares, sino para cumplir el sueño de venir a Europa, y cuando llegan aquí se encuentran con otra realidad.

A mí me dicen muchos compatriotas que recién llegan "si me quieres ayudar dame el billete para viajar porque me quiero ir". El problema es que el gobierno aquí no quiere pagar el billete; yo he pedido esto a la administración y me han dicho que no pueden pagar el billete porque no pueden justificar el gasto de ese dinero. 📌

## ASOCIACIÓN DE SENEGALESES DE LA REGIÓN DE MURCIA

C/ Serrano, 3 bajo. 30005 - Murcia

Teléfono.: 968 29 92 25

mail:

asociacion-senegalmurcia@gmail.com

blog:senegalenmurcia.blogspot.com

Se funda en el año 1992 con la idea de reunir en torno a un espacio común a los ciudadanos de este país que viven en Murcia y que, según las estimaciones de la propia Asociación, serían hoy alrededor de unas 2000 personas. En ella se trabaja básicamente en dos áreas: la de "acogida" y la de "interculturalidad".

Entre las actividades que desarrollan se pueden destacar: cursos de español y de informática de nivel inicial y avanzado, y cursos de costumbres africanas y de Corán, pues éste es un colectivo que en su mayoría practica la religión musulmana. Estas dos últimas formaciones están orientadas básicamente a niños que han nacido en España. También realizan una capacitación en técnicas de ventas para mujeres y otro de preparación para afrontar épocas de crisis.

Actualmente tienen 700 miembros, de las 1200 personas empadronadas en Murcia, y pertenecen a la Federación de Asociaciones de Inmigrantes por la Interculturalidad de la Región de Murcia (FEDASIM).

“ Antes de abordar mi propia historia, quisiera lanzar algunas preguntas:

¿Son conscientes los emigrantes del reto al que se enfrentan al abandonar sus países?

¿Estamos preparados para vivir en un mundo globalizado?

¿Hasta cuándo se mantendrán las desigualdades entre Norte y Sur? ”

**Rachid Bouchlaghmi**

Oujda, Marruecos

Fragmentos del texto “Mis experiencias en mi integración y propuestas para mejorarla. Historia de un inmigrante”

Ganador del “I Concurso de ideas sobre la integración sociolaboral de personas inmigrantes de la Región de Murcia”, organizado por FECOAM (Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia) y publicado en el año 2008.

“Ahora trabajo como intérprete en la Policía Nacional (contrato temporal) y estoy estudiando la carrera de Turismo en la UNED. Pero cuando miro hacia atrás, veo que mi trayectoria no fue nada fácil, que he luchado muchísimo y que todo lo que soy ahora me ha costado sudor y lágrimas.

Pensaba que en España podría seguir estudiando música y encontrar una salida profesional. En Marruecos los jóvenes no tienen demasiadas opciones: paro y una dictadura que te impide expresarte con libertad. Realmente el mensaje que quiero transmitir a través de mi experiencia personal es

que estuve durante muchos años muy desorientado. No sabía qué hacer, perdí mucho tiempo en descubrir qué era lo que realmente quería. Si al principio hubiese encontrado a alguien que me orientara laboralmente... hubiera gastado menos tiempo. Ahora que estoy en contacto con muchos



compatriotas que desconocen el idioma, he descubierto que muchos de ellos necesitan orientación y asesoramiento. Venimos de un país con escasas prestaciones sociales y con una elevada tasa de analfabetismo. Al llegar aquí están completamente indefensos; no saben nada. Cuando trabajaba en el campo, había albañiles, peluqueros e incluso licenciados, pero debido a la falta de información se veían obligados a aceptar cualquier trabajo...

En mi opinión, debería crearse la figura del mediador intercultural en determinados organismos oficiales. Personas que comparten tu idioma podrían explicarte las opciones que tienes en función de tus estudios y de tus expectativas. Si el gobierno, tanto el autonómi-

co como el nacional, detecta que existe una mano de obra cualificada en un sector determinado, podría reciclar laboralmente a muchos parados inmigrantes, formándoles para atender esta necesidad social.

El pilar fundamental para la integración es dominar el idioma. Aprender el castellano es necesario para la comunicación con el otro.

...Se podrían organizar actividades formativas, culturales e incluso lúdicas para fomentar la integración de los inmigrantes y, de paso, facilitar el contacto de éstos con los españoles...

... Y es que la sociedad tiene mucho que ver en la integración de los inmigrantes. La tolerancia debe plantearse como actitud esencial de respecto a la diferencia. Se deben rechazar posturas excluyentes e intolerantes y ser capaces de convivir con criterios, ideas y costumbres distintas. Este es el calibre que determinará el grado de madurez, democracia y pluralismo de una sociedad avanzada como la española".

[...] Y es que la sociedad tiene mucho que ver en la integración de los inmigrantes. La tolerancia debe plantearse como actitud esencial de respecto a la diferencia [...]

# Ecuador

## En la mitad del mundo

Ecuador es un país multiétnico con una gran riqueza cultural, natural y arqueológica, situado en plena línea ecuatorial, a latitud cero.



Islas Galápagos



Quito



Foto : M Nota

### GEOGRAFÍA

Ecuador está ubicado en el noroeste de América del Sur y limita por el norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. Es un país con una gran riqueza natural y cultural.

Tiene una superficie de 256.370 kilómetros cuadrados y está dividida administrativamente en 24 provincias.

Su territorio se caracteriza por tener tres regiones geográficas bien marcadas: la llanura cos-

tera, sobre el océano, la parte central en la que halla ubicada la Cordillera de los Andes, y una tercera, que es la región oriental, dominada por la selva amazónica. También hay una parte de su territorio que es insular, donde están ubicadas las Islas Galápagos.

El pico más alto de Ecuador es el volcán Chimborazo que mide 6.313 metros de altura sobre el nivel del mar.

El territorio del país está atravesado por la línea ecuatorial por lo que el clima, aunque tiene

diferencias según cada una de sus regiones, es tropical, prácticamente no tiene inviernos, y solo se distinguen dos estaciones en todo el año: una que es seca y otra húmeda.

### POBLACIÓN

La población es de algo más de 14 millones de habitantes y tiene mucha diversidad étnica: la gran mayoría de la misma es mestiza (casi un 78 %); hay también un porcentaje de población blanca, básicamente descendientes de españoles y de origen europeo, que repre-

senta casi el 11 % del total. Casi un 7 % es de origen amerindio y el resto es población negra y mulata.

Las ciudades más importantes de Ecuador son: Quito, que tiene dos millones cien mil habitantes y es la capital administrativa y política del país; en ella está la sede del gobierno y el resto de los poderes del estado, y Guayaquil, la más poblada del país, con más de 3 millones de habitantes, y que es la ciudad que concentra la mayor parte del movimiento industrial, comercial y financiero del país. La tercera ciudad de importancia es Cuenca, con medio millón de habitantes, famosa por su actividad artística y cultural.

## SOCIEDAD

Después de una grave crisis económico-financiera ocurrida en el año 1999, muchos ciudadanos de Ecuador decidieron emigrar; aunque no se sabe con exactitud, se estima que más de 3 millones de personas, (un 20 % de la población total) salieron hacia diversos países, la mayor parte de ellos a España, Italia y Estados Unidos, en los que comenzaron a trabajar principalmente como mano de obra no cualificada, ocupando puestos de trabajo en el campo y en el sector de los servicios.

Actualmente hay en marcha acciones del gobierno ecuatoriano, encabezado por el presidente Rafael Correa, por definir políticas públicas sobre movilidad, hasta tal punto que se ha creado un organismo estatal, la Secretaría de Nacional del Migrante, cuyo objetivo es el trabajo en esta temática. ☹



## LEYENDA DE POSORJA

Posorja era el nombre de una célebre pitonisa huancavilca, que era una cultura precolombina asentada en el litoral, al suroeste de Ecuador.

Cuenta una leyenda muy popular en la época de la colonia y a inicios de la vida republicana, que la vidente apareció de pronto frente a las costas de la península de Santa Elena, precisamente en el sitio en el que actualmente se ubica la población del mismo nombre. Llegó en una pequeña nave de madera cuando era solamente una criatura. La niña poseía rasgos blancos y venía envuelta en unas finas mantas de algodón que tenían estampados unos intrincados jeroglíficos; llevaba además en su pecho, como colgante, un caracol pequeño y finamente labrado.

Adoptada por los huancavilcas, creció hasta hacerse mujer. Fue entonces que empezó a vaticinar los sucesos más trágicos del pueblo que la adoptó, cobrando fama de gran visionaria en toda la región. Por esta razón llegaron hasta su aldea los caciques Huayna Capac y Atahualpa, a quienes predijo los trágicos desenlaces de sus reinados. Cuando Huayna Capac llegó a la península de Santa Elena, vio en Posorja a una enviada del dios Pachacamac y le pidió que le vaticinara su porvenir, viendo en los ojos de la pitonisa su muerte en Tomebamba y la guerra fratricida entre Atahualpa y Huáscar.

Después, cuando Atahualpa le pidió que revelase su futuro, pronosticó su triunfo sobre Huáscar y el breve tiempo que duraría su victoria. Por último, profetizó que habrían de llegar unos hombres blancos y barbados que matarían al inca luego de tomarlo prisionero en Cajamarca. Cuando Posorja terminó esta revelación declaró que su misión en la tierra había terminado, puesto que aquella había sido su última predestinación. Luego de decir estas palabras, la mujer se dirigió hacia el mar, sopló su caracol y una ola vino y se la llevó. ☹

# Un extraño

**Monólogo  
de la colección:  
Dar la Palabra 2  
Editorial:  
Arte Acción**

En este momento me dirijo a vosotros/as con el ánimo de promover el diálogo. A continuación encontraréis un extracto del texto "UN EXTRAÑO", de la Colección: Dar la Palabra 2, de la Editorial Arte Acción, monólogo para ser representado en casas por actores de "teatrozero", construido a partir de experiencias reales de sus protagonistas, en este caso las personas inmigrantes, y que se va enriqueciendo con las aportaciones del público ([www.teatroycompromiso.com](http://www.teatroycompromiso.com)).

En este momento, yo me comprometo a sostener ese intercambio de opiniones, sentimientos, sensaciones, vivencias, los análisis o visiones que queráis compartir con nosotros/as y os animamos a que nos hagáis llegar esos comentarios que puedan enriquecer ese análisis de la realidad. Os esperamos en [marta@cepaim.org](mailto:marta@cepaim.org).

"El desembarco fue muy rápido. Nos tiramos a las rocas y comenzamos a correr. Al principio sentí un dolor muy fuerte. Las piernas estaban entumecidas por la posición durante la travesía, pero poco a poco conseguí correr a gran velocidad. Por la noche, mi primera noche en este país, me cambié de ropa, me adentré en una ciudad y me mezclé con sus gentes.

Había mucha gente por las calles céntricas. Sentí una extraña felicidad al ver los escaparates y oír la música. La juventud ocupaba las terrazas, paseaba y charlaba despreocupadamente. El mundo que había imaginado comenzaba a tomar una forma nueva que me resultaba atractiva. De repente un

coche de policía se paró muy cerca de donde yo estaba. Nadie pareció darse cuenta. Dos agentes salen del coche y se dirigen hacia el lugar en el que yo estaba ante la indiferencia de los demás transeúntes. Mi corazón se alteraba por segundos y fui incapaz de dar un paso. Un miedo atroz inundó nuevamente todo mi ser. Me sentí atrapado, me sabía descubierta. Todo parecía avanzar a cámara lenta. Los policías pasaron a escasa distancia, sin reparar en mí. Al recuperar la respiración me dí cuenta que nadie a mi alrededor había sufrido lo más mínimo por la presencia de los agentes. En ese instante lo vi. Vi con total claridad la raya. La raya, la frontera que me separaba de los demás. La presencia de las fuerzas del

orden era natural para todos y para mí era la gran amenaza. Lo entienden, la presencia policial me permitió ver la raya que me separaba de los demás. Esa raya estaba antes, me había acompañado siempre pero no había conseguido verla hasta ese momento. El miedo que tantas veces me impedía ver esta vez provocó la revelación: La raya.

Esa raya con el tiempo se fue haciendo más gruesa, más visible. Aparecieron más personajes en esta trama que hicieron evidente las diferencias. A partir de entonces la veo permanentemente. Sí, ciertamente existe una raya. ¿Dos bandos?..." 



# Programas Cepaim

## PROGRAMA DE ACOGIDA Y VIVIENDA



**Una de las líneas de actuación fundamentales para garantizar el proceso de integración sociolaboral de las personas inmigradas pasa por la cobertura de las necesidades básicas de alojamiento, salud, manutención y orientación, así como el apoyo a cualquier otra circunstancia que dificulte sus itinerarios de inserción.**

Mediante los dispositivos de acogida de urgencia y humanitaria, se presta un servicio de intervención inmediata con personas procedentes de las costas y los Centros de Internamiento de Extranjeros (CIE). La actuación continúa con la integración en redes socio familiares, la formación de castellano y la posibilidad de autogestión a través de los pisos de autonomía. De una manera paralela, los Centros de Acogida Temporal (CAT) desarrollan intervenciones tanto en el conocimiento de la sociedad de acogida como en la dotación de herramientas, valores y actitudes que permitan a las personas usuarias desenvolverse con mayor eficacia.

## PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL



**La diversidad ya es un hecho en la sociedad y en las empresas, y en vez de tratar de combatirla, es preferible entender las oportunidades que puede ofrecer para centrarse en gestionarla adecuadamente. Esta nueva situación obliga los empresarios/as a examinar, a replantear sus políticas de Recursos Humanos para asegurarse de que no son, directa o indirectamente, discriminatorias, y que siguen criterios de igualdad de oportunidades.**

El Programa pretende apoyar tanto a las personas inmigrantes como a las empresas a establecer relaciones laborales estables y de mejor calidad de forma que se complementen y refuercen los servicios que ofrecen los centros de empleo. Se plantean, asimismo, acciones encaminadas a la sensibilización del mundo empresarial sobre el fenómeno migratorio y su impacto en el mercado de trabajo y otras orientadas a la implantación e implementación de la gestión de la diversidad cultural dentro de la empresa. Entre ellas, potencian las relaciones interculturales y laborales dentro de la empresa y la creación de espacios de encuentro entre el sector empresarial, la sociedad civil (ONG's y sindicatos) y la administración pública.

## PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN



Desde Cepaim se aboga por una renovación y cambio en las experiencias participativas así como el impulso de nuevas prácticas de la democracia local para que vecinos inmigrantes y autóctonos construyan de manera conjunta una voluntad de intervención y un sentimiento de pertenencia a un colectivo o una ciudad.

En coherencia con este planteamiento se realiza la intervención social desde tres líneas de acción. En primer lugar, la promoción y creación de mecanismos para fomentar la participación en el ámbito local. En un segundo nivel, el fomento del asociacionismo para dotar de mayor visibilidad a las personas inmigrantes. Y en tercera instancia, las acciones formativas destinadas a crear y fomentar espacios de encuentro y creación artística intercultural.

## PROGRAMA PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES



Incorporar la perspectiva de género al hecho migratorio ha permitido comprobar el modo diferente en que hombres y mujeres afrontan esta realidad.

El objetivo principal del programa es favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en lo relativo a la inserción sociolaboral y participación. Mediante las acciones destinadas a la empleabilidad y la participación social se dota a las mujeres inmigrantes de las herramientas necesarias para la mejora de la calidad de vida a través del fomento de la autoestima, las habilidades sociales y la motivación hacia el empleo.

## PROGRAMA DE MEDIACIÓN INTERCULTURAL



Una de las líneas fundamentales de Cepaim se centra en abrir vías de comunicación, relación e integración entre las minorías culturales y la cultura mayoritaria, tanto en el ámbito individual como colectivo. Estas acciones se concretan en tareas de asesoramiento, acompañamiento, prevención y resolución de conflictos entre ambas partes.

El Programa representa un servicio de mediación adscrito a los Centros de Servicios Sociales y dirigido a propiciar el acercamiento de la población de origen extranjero hacia las instituciones públicas y el resto de la ciudadanía. Identificar sus necesidades fundamentales repercute en una mejor comunicación entre los ciudadanos/as y una adaptación al a nueva realidad de los recursos disponibles.

### PROGRAMA DE INTERVENCIÓN CON UNIDADES FAMILIARES



**El diseño e implementación de nuevos itinerarios integrados de inserción en regiones rurales traza una nueva modalidad de integración laboral y social. El modelo de actuación con grupos familiares a través de la movilidad territorial se concreta a través de la selección, formación, acompañamiento y seguimiento de las familias.**

**Contribuye, asimismo, a la mejora de la percepción social de la inmigración, dando visibilidad a los aspectos positivos que aporta el desarrollo local de municipios que se encuentran en procesos de despoblamiento.**

El desplazamiento desde zonas con superpoblación a otras con déficit demográfico de toda la unidad familiar genera nuevas oportunidades de integración para personas inmigrantes en situación de especial vulnerabilidad. Así mismo, se favorecen los espacios de interlocución entre diversos agentes a nivel territorial, articulando redes de cooperación entre los municipios rurales receptores de las unidades familiares.

### PROGRAMA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y CODESARROLLO



**Entender el hecho migratorio de una manera global conlleva la apertura de vías de comunicación con los países de origen de las personas inmigradas. Las actuaciones realizadas en dichos países, encaminadas a su progreso económico, social y cultural, son concebidas en Cepaim desde la propuesta de co-desarrollo. La integración de la inmigración y el desarrollo supone que tanto el país de origen como el de acogida puedan beneficiarse de los flujos migratorios.**

Las relaciones mantenidas desde hace tiempo con organizaciones sociales que actúan en Senegal y Marruecos han permitido el impulso de distintos proyectos en este ámbito. Desde Cepaim se considera el co-desarrollo, teniendo en cuenta a las personas inmigrantes, como vectores de desarrollo tanto en su país de origen como en el de acogida. El codesarrollo supone la implicación de dos o más entidades que colaboran en igualdad en el país de emigración y de inmigración, con beneficio mutuo.

### PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA



**Como un eje transversal a todos sus programas, la sensibilización se muestra en Cepaim como una herramienta para trazar nuevas estrategias que permitan crear acciones de prevención contra cualquier actitud xenófoba y racista en todos los ámbitos en los que se desarrollen intervenciones.**

“La sensibilización es un conjunto de acciones que pretenden influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos y conceptos de las personas y de los grupos, para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas”

## PROGRAMA DE INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL



Desde hace unos años, la red ITACA, dentro del proyecto europeo ITACA en el marco de la Iniciativa Comunitaria EMPLEO-INTEGRA, se ha consolidado como un proyecto comunitario de integración sociolaboral, articulando un conjunto de centros polivalentes de inserción laboral y acogida temporal.

Actualmente se trata de una red consolidada de servicios de acogida, búsqueda de empleo y medidas de acompañamiento.

- El programa engloba acciones dirigidas a la mejora de la empleabilidad, el acceso al mercado de trabajo y la calidad del empleo de la población inmigrante. La metodología utilizada por Cepaim, procura itinerarios de inserción sociolaboral tanto por cuenta ajena como por cuenta propia, incluyendo, entre otras, actividades de:
  - Orientación sociolaboral individualizada.
  - Preformación y formación básica, cursos de formación ocupacional y otras actividades formativas.
  - Promoción de ofertas de empleo.
  - Asesoramiento para el autoempleo y creación de empresas.

## INSERCIÓN SOCIOLABORAL EN EL CENTRO DE MURCIA: ¿QUÉ OFRECEMOS?

**1. Itinerarios individuales de inserción por cuenta ajena:** entrevista ocupacional, acciones de orientación sociolaboral para la definición de objetivos profesionales, evaluación de competencias personales para la búsqueda de empleo, información sobre formación y recursos para el empleo, herramientas para la búsqueda de empleo, etc.

**2. Talleres de preformación:** En el marco de la preformación se realizan talleres de capacitación básica en temas de información del mercado laboral, cultura empresarial, búsqueda activa de empleo, elaboración de currículum, procesos de selección, alfabetización informática, club de empleo, habilidades sociales y otros cursos de formación básica, con una duración inferior a 30h, cuya finalidad no es directamente la ocupación, sino que su objetivo es capacitar, mejorar habilidades, e incidir en una mayor empleabilidad, que posteriormente influya en adquirir un mejor posicionamiento en el mercado laboral: nutrición y dietética, internet, manipulación de alimentos, etc.

**3. Formación ocupacional:** dentro de los programas de formación impartidos por Cepaim se atienden profesiones demandadas por el mercado laboral: técnicas de venta, ayudante de camarero/a, técnicas básicas de cocina, auxiliar de ayuda a domicilio, auxiliar de limpieza, auxiliar de oficina, etc.

**4. Coaching para la búsqueda o mejora del empleo:** se pretende experimentar una variante en el itinerario de inserción, introduciendo esta nueva metodología de trabajo, que está de especial actualidad, y que nos permite incidir en el factor humano, permitiéndonos que las personas inmigrantes desarrollen

distintas competencias personales que les faciliten esa promoción profesional, ya sea por cuenta ajena como por cuenta propia. Entre otras ventajas facilita que las personas se adapten a los cambios de manera efectiva y eficaz, moviliza los valores y creencias del sujeto y con ello los compromisos adquiridos, renueva las relaciones y hace más eficaz la comunicación. También predispone a las personas para la colaboración, trabajo en equipo y creación de consenso.

**5. Itinerarios de inserción por cuenta propia:** información y asesoramiento para la creación de empresas, talleres formativos sobre temas de gestión empresarial, apoyo a la solicitud de microcréditos, gerencias asistidas a empresas ya creadas, acciones de fomento del asociacionismo, elaboración de materiales de difusión y marketing para autónomos y negocios de emprendedores/as inmigrantes, etc.

**6. Acciones de Orientación Profesional para el Empleo OPEA:** acciones de información, orientación, acompañamiento u otros procedimientos que faciliten la mejora de la posición en el mercado de trabajo del demandante de empleo y la búsqueda de empleo por cuenta ajena. Proyecto dirigido a personas desempleadas registradas como demandantes de empleo en el Servicio Regional de Empleo.

**7. Itinerarios de inserción de familias en el medio rural:** se desarrolla una nueva tipología de itinerario integrado de inserción, donde se han definido nuevos protocolos y procedimientos que vienen a reforzar los itinerarios por cuenta propia, pero en vez de con personas individuales, se desarrollan con todo el núcleo familiar. El proyecto facilita a los municipios rurales recursos humanos y organizativos que permiten el mantenimiento y desarrollo de actividades sociales y económicas que puedan estar amenazadas por la situación de despoblamiento. Aparte contribuye a mejorar la percepción social de la inmigración dando visibilidad a los aspectos positivos que aporta al desarrollo local de municipios que se encuentran en procesos de despoblamiento.

**8. Promoción de ofertas de empleo:** Esta actuación tiene como objetivo apoyar a las personas inmigrantes en su inserción laboral a través de acciones de sensibilización individuales dirigidas a empleadores actuales y potenciales y, la captación de ofertas de empleo de empresas de todos los tamaños y sectores.

**9. Comunicación y difusión de la gestión de la diversidad:** el objetivo esta actuación es la divulgación de la situación actual de las personas inmigrantes en su relación con el mercado laboral y con las empresas españolas. Se busca cambiar o ajustar actitudes y/o percepciones erróneas y generar un foro de ideas y debate.

**10. Actividades de integración en las empresas:** Esta actuación pretende estimular el encuentro y el conocimiento mutuo entre trabajadores/as extranjeros/as y de origen nacional como vía de evaluación de las políticas y acciones de recursos humanos vinculadas a la gestión de la diversidad cultural, de prevención y resolución de conflictos y de mejora del clima laboral.

**11. Formación a profesionales de las empresas:** El objetivo de esta actuación es dotar de conocimientos –conceptos, metodologías y herramientas- a los profesionales de empresas con plantillas multiculturales para que mejoren sus habilidades de interrelación con equipos heterogéneos y sean capaces de gestionar adecuadamente la diversidad cultural.

**12. Asesorías a empresas:** Esta actuación tiene como objetivo ofrecer a las empresas apoyo técnico y/o logístico para la implementación e implantación de planes, políticas y acciones internas para una adecuada gestión de la diversidad cultural.

# Directorio Cepaim

## ANDALUCÍA

### Almería:

C/ Largo Caballero, 52 C.P. 04008 - Almería  
Tlf. 950 27 15 75 / Fax: 950 27 55 46  
almeria@cepaim.org

### El Ejido:

C/ Abrucena, 62 C.P. 04700  
El Ejido (Almería)  
Tlf. 950.570.690 ejido@cepaim.org

### Roquetas de Mar:

Pza. Luis Martín, 7 bajo. C.P. 04740  
Roquetas de Mar (Almería)  
Tlf. 950 32 18 80 roquetas@cepaim.org

### Sevilla:

C/ Aragón, 5 C.P. 41006  
Sevilla Tlf. 954 90 81 38 / Fax: Tlf. 954 92 00 38  
sevilla@cepaim.org

### Huelva:

C/ Guillermo Pérez, 5 C.P. 21450 – Cartaya – Huelva  
Tlf. 959391494 huelva@cepaim.org

## EXTREMADURA

C/ Góngora, 2  
C.P. 10300 – Navalmoral de la Mata – Cáceres  
Tlf. 927 530889 navalmoral@cepaim.org

## CASTILLA – LA MANCHA

### Ciudad Real:

Avda. de la Mancha, 9 C.P. 13001 - Ciudad Real  
Tlf. 926 920 495 / Fax: 926 920 481  
ciudadreal@cepaim.org

### Molina de Aragón - Guadalajara

Paseo de los Adarves, 24 A  
C.P. 19300 – Molina de Aragón  
Tlf. 949 832 820 molinadearagon@cepaim.org

## COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

### Madrid

C/ Isla Cristina, 9 - Local C.P. 28035 - Madrid  
Tlf. 91 548 31 63 Fax: 91 541 09 77  
madrid@cepaim.org  
C/ Marqués de Lema, 13 - Sótano C.P. 28013 - Madrid  
Tlf. 91 598 51 56 Fax: 91 534 07 17  
madrid@cepaim.org

## COMUNIDAD AUTÓNOMA REGIÓN DE MURCIA

### Murcia:

Avda. Fabián Escribano Moreno, 77  
C.P. 30570 - Baniaján (Murcia)  
Tlf. 968 87 53 12 Fax: 968 82 37 38  
murcia@cepaim.org

C/ Mayor, 9 Plaza de la Iglesia. C.P. 30570  
Beniaján (Murcia)

Tlf. 968 87 53 12 Fax: 968 90 68 63  
Administración: administracion@cepaim.org

### Torre-Pacheco

Finca Colonia,s/n  
CP. 30700 El Jimenado (Torre-Pacheco)  
Tfno: 968 43 71 14 eljimenado@cepaim.org

## COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN

### Teruel:

C/ Ramón y Cajal, 10 2º izquierda C.P. 44001  
Tlf. y Fax: 978 22 13 49 teruel@cepaim.org

### Alcañiz – Teruel (PROYECTO CLARA)

DIPUTACIÓN DE TERUEL  
Avenida Bartolomé Esteban, 38 C.P. 44600  
Tlf. 978 834 002 teruel@cepaim.org

## COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA

### Valencia:

C/ Juan Fabregat, 5 bajo C.P. 46007 - Valencia  
Tlf. 963 92 53 02 Fax. 963 41 80 37  
valencia@cepaim.org

## CATALUÑA

C/ Aragón 281 2º 2ª  
C.P. 08009 – Barcelona  
Tlf. 93 487 38 16 / Fax: 93 2158815  
barcelona@cepaim.org

# Una Noche en la mar de Senegal

Ni sueños, ni piedad, ni almas.

Ni tiempos, ni luces, ni albas.

Ni caminos, ni senderos, ni tierra entre mis dedos.

Mis gritos se van ahogando, gritar por gritar no siento.

Caminos de la luna llena, senderos que guían a ciegas.

Si tus manos me mecieran; si tus ojos me sintieran.

No puedo sentir ni mi alma, y sin embargo te llamo con fuerza desesperada y respirando hacia dentro para no despertar los vientos que ahora duermen la noche.

Quisiera volver mañana, encontrar tu risa en mi tierra, aroma de madre tierra, aroma madre.

Mil vidas habrás jurado, para que vuelvas a verme.

Para saber de mi suerte allá donde el mar me lleve.

Te escribo una humilde carta, sin papel, ni pluma, sin suerte, que no sé donde me encuentro, que no me guíe la muerte.

Que recuerdo tu mirada, que tu aroma no me deja.

Si la fuerza no me abandona y la suerte no da la espalda, si la vida me da otra vida; yo, hija, madre y hermana; te juro que vuelvo pronto, que yo no olvido raíces, que siento más que respiro y puedo sin querer al miedo.

Un abrazo

*(noche del día 13 de septiembre de 2008,  
en un lugar indeterminado de las costas de Senegal)*



“ Ella está en el horizonte.  
Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos.  
Camino diez pasos y el horizonte  
se corre diez pasos más allá.  
Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré.  
¿Para qué sirve la utopía?  
Pues para eso sirve: para caminar. ”

*Eduardo Galeano*

