

DIVERSIDAD DE BENEFICIOS



> Gestión de la diversidad y desarrollo empresarial

Cada vez más cerca de las personas



> Contexto Social

Gestión de la diversidad, una herramienta imprescindible

Vivimos en un mundo cada vez más plural, en el que la **Diversidad forma parte de nuestro día a día**. Una muestra de ello es que en nuestra sociedad conviven personas de diferentes orígenes, culturas, creencias, capacidades, preferencias... todas ellas con características muy diferentes entre sí.

En este contexto de diversidad, algunas empresas han optado por aprovechar estas diferencias de forma positiva **para crecer y llevar a cabo su compromiso social**, a través de una cuidada gestión de la Diversidad.

Y con la intención de ayudar y orientar a las empresas en este proyecto, ha nacido esta guía. Su función es responder a aquellas preguntas que puedan surgir en torno a la **Gestión de la Diversidad Cultural en la Empresa**, para que esta labor resulte lo más sencilla y eficaz posible.

La guía ha sido elaborada en el marco del proyecto "Construyendo la diversidad y la integración a través del empleo", financiado por la Dir. Gral. de Integración y Ayuda Humanitaria y el Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo de Inclusión Social y Economía Social.

Índice

01. La Diversidad

- Qué es
- Vectores de Diversidad
- Diversidad Cultural o por origen
- Algunas manifestaciones de la Diversidad Cultural en las empresas

02. La gestión de la Diversidad

- Una estrategia para seducir el talento
- Para qué gestionar la Diversidad Cultural en la empresa
- Apuntes para la Gestión de la Diversidad Cultural en la empresa
 - *Criterios*
 - *Dónde realizar la gestión*

03. Algunas cuestiones que suelen surgir

04. La gestión de la diversidad cultural también está en los detalles

05. Anexos

- Marco normativo relativo a la discriminación
- Vías de participación

01.

La Diversidad



> QUÉ ES

La Diversidad ya está en tu empresa

El concepto de **“Diversidad”** es muy amplio y en él caben muchas definiciones. Podemos decir que, ante todo, la diversidad **es un rasgo característico de nuestro mundo y una realidad de la sociedad que nos rodea.**

Una realidad que se ha reforzado por la **globalización económica**, con la consiguiente movilidad y de mercados y personas, y en especial, por el desarrollo tecnológico que ha favorecido la **reducción de barreras**, sobre todo geográficas y temporales lo que a su vez ha propiciado un mayor flujo de relaciones, comunicación y movilidad entre países, comunidades, y también empresas.

Este **aumento de la movilidad de las personas y las empresas** es uno de los hechos sociales que más ha contribuido a **mostrar la naturaleza diversa del planeta**, y a que todos y todas seamos cada día más conscientes de esa **Diversidad**.

“La Diversidad hace referencia a esos factores físicos, intelectuales, geográficos y culturales que están en las personas, las empresas y la sociedad en general”



> VECTORES DE DIVERSIDAD

Todas las personas somos diversas y cada una de nosotras nos encontramos en varias situaciones de diversidad



Cada ser humano tiene su identidad, formada por sus propias características, pero también está moldeada por su trayectoria y experiencias vitales.

En este sentido, las personas no sólo nos diferenciamos por nuestras **características físicas**, sino también por aquellas de carácter social y cultural. Las llamadas características personales son las más evidentes: hacen referencia al género, al origen étnico, la religión, las capacidades especiales, y la orientación sexual.

Pero también hay otras características que, desde hace años, se consideran vinculadas a la diversidad (edad, la orientación sexual, la apariencia, el estilo de vida, los valores...).

En el mundo laboral, existen otros vectores que también revelan nuestra diversidad y que están más ligados a las competencias profesionales: el conocimiento, las destrezas y la experiencia vital y profesional. Los vectores de diversidad con una presencia más reconocida en el mundo del trabajo son:

- Diversidad de género
- Diversidad de origen étnico y cultural
- Diversidad de edad
- Diversidad de orientación sexual e identidad de género
- Diversidad funcional

Estos vectores de Diversidad a su vez se agrupan en: Diversidad Visible y Diversidad Oculta.

> DIVERSIDAD CULTURAL O POR ORIGEN

Un beneficio global

Cada vez más las personas se mueven por el mundo, llevando consigo su cultura y su experiencia personal. En el caso de nuestra sociedad, la Diversidad Cultural es una realidad que se ha hecho más evidente debido en buena medida a la incorporación de personas inmigrantes.

En el caso concreto de una empresa, la Diversidad Cultural puede aportar una serie de elementos positivos como la capacidad de adaptación, la creatividad, el espíritu innovador, el compromiso, el dinamismo, la responsabilidad, el conocimiento, las experiencias... etc.

Sin embargo, con mucha frecuencia, la diversidad cultural se interpreta desde los estereotipos y prejuicios. Y de una forma, más o menos abierta, las personas consideradas como diferentes son en muchos casos objeto de una consideración negativa. En la mayoría de los casos, esto supone que la diversidad cultural se asocia a dificultades y problemas y no se contempla como un elemento positivo.



Las personas trabajadoras se llevan allí donde van todo su bagaje cultural y sociolaboral. Por sí misma, la diversidad cultural no es positiva, sólo cuando se gestiona adecuadamente se constituye en una oportunidad.

> ALGUNAS MANIFESTACIONES DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS EMPRESAS

Más que factores culturales



Evidentemente, no todas las personas pertenecientes a una misma cultura son iguales. Cada uno y cada una tenemos nuestra propia identidad, establecida por factores como la historia étnica, tradición religiosa, mestizajes, trayectorias, experiencias, vivencias...

Dentro de una misma cultura de pertenencia, cada persona tiene su propia cultura de trabajo, fruto de sus experiencias y aprendizajes, y esto es algo que no conviene olvidar.

Si no se tienen en cuenta, estos aspectos pueden representar una barrera al entendimiento, desaprovechándose el potencial que pueden representar para la empresa.

> ALGUNAS MANIFESTACIONES DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS EMPRESAS

No obstante, existen algunos **aspectos generales en los que la Diversidad Cultural** se manifiesta dentro de los espacios laborales donde trabajan personas de diferentes culturas:

1. **Formas de abordar el trabajo.** Unas personas consideran el trabajo como un desarrollo profesional y personal, mientras que otras trabajan solo para vivir.
2. **Percepción del tiempo.** Hay culturas en las que llegar 15 minutos tarde es considerado normal, pero en otras puede considerarse una actitud irrespetuosa.
3. **Jornadas laborales.** En España trabajamos, de media, 40 horas semanales pero existen países en los que la jornada laboral es tan solo de 4 horas, o en otros directamente se trabaja a demanda según la necesidad existente.
4. **Formas de comunicación.** La comunicación no verbal también puede variar según la cultura: la voz, el tono, el volumen, la velocidad con que se habla... Hay personas que por su tono de voz pueden parecer sumisas, y otras que pueden resultar agresivas porque hablan demasiado alto.
5. **Formas de expresar los sentimientos.** No hay una forma universal de expresar el dolor, la alegría, la tristeza o el enfado. Varía en función de la cultura de origen.
6. **Formas de entender las jerarquías.** Las relaciones con personas de rango superior en la empresa también pueden ser diferentes. Por ejemplo, puede utilizarse hacia ellas un lenguaje más formal o informal. Hay personas, que

siempre utilizan el "usted" y a quienes hablar de "tú" les resulta muy difícil, mucho más cuando se trata de alguien de rango superior.

7. **Derechos y deberes.** Las normas y sistemas que regulan los derechos y deberes varían de unos países a otros. Muchas veces lo que simplemente es desconocimiento, puede dar lugar a juicios negativos.
8. **Ámbito privado y ámbito laboral.** En algunos países, las relaciones que se establecen en el trabajo no sobrepasan este ámbito, mientras que en otros lugares estas relaciones van más allá del trabajo. No manejar esta idea, puede dar lugar a interpretaciones erróneas.
9. **Concepto de espacio.** El contacto físico, el concepto del espacio personal, las distancias... cambian de una cultura a otra. Mirar directamente a los ojos, para una persona puede resultar ofensivo, mientras que para otras puede ser un signo de que se intenta ocultar algo.
10. **Otros aspectos.** El sentido del humor, no saber decir no, el concepto del honor, el sentido del ridículo, las formas de bromear... también pueden ser diferentes en una cultura o en otra.

Es importante tener en cuenta que, en muchos casos, la variable sexo afecta a la interpretación que, el ámbito laboral y en la sociedad en general, se hace de estas manifestaciones: una misma manifestación se interpreta de una forma u otra en función de si quien la expresa es hombre o mujer.

02.

Gestión de la Diversidad



> UNA ESTRATEGIA PARA SEDUCIR EL TALENTO

Una estrategia para retener el talento



La gestión de la diversidad es una herramienta de desarrollo empresarial que enriquece el entorno de trabajo. No consiste en favorecer a determinados grupos frente a otros. Su foco debe ponerse en eliminar estereotipos y buscar el talento de las personas y su adaptación al puesto de trabajo.

Sea cual sea el tamaño de su plantilla cualquier empresa puede hacer de la gestión de la diversidad una oportunidad para mejorar.

CÓMO HA EVOLUCIONADO LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS

60s – 70s

NO DISCRIMINACIÓN

Aquí tratamos a todas las personas por igual

80s – 90s

REPRESENTACIÓN

Somos iguales a pesar de nuestras diferencias

Hoy

APRENDIZAJE Y EFICACIA

En nuestra organización aprendemos unos de otros

Thomas & Ely (1996) "Making differences matter", Harvard Business Review

> UNA ESTRATEGIA PARA SEDUCIR EL TALENTO

Añade valor a tu empresa

Gestionar la diversidad supone optimizar los recursos y procesos disponibles con eficacia, en un mundo de naturaleza cambiante y diversa.

Incorporar la Gestión de la diversidad consiste en desarrollar una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de trabajo positivo para los perfiles diversos de las personas, que optimiza la eficacia del proceso empresarial para alcanzar un objetivo común.

En definitiva se trata de generar valor añadido poniendo en marcha un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes convirtiéndolos así en un importante potencial para la empresa.



> UNA ESTRATEGIA PARA SEDUCIR EL TALENTO

La gestión de la diversidad desde el aprendizaje y la eficacia



La gestión de la Diversidad reconoce las condiciones particulares de cada persona trabajadora como un medio que puede contribuir a mejorar los resultados de la empresa.

La gestión de la diversidad cultural con grupos humanos de diferentes procedencias trabajando en equipo, es que puede optimizar todos los recursos y sistemas de la empresa. Estos grupos, bien integrados, generan la innovación y creatividad necesaria para garantizar la permanencia de las empresas en los nuevos mercados, cada vez más globales y diversos.

Para llevar a cabo una Gestión de la Diversidad Cultural, es importante que las empresas **apliquen en sus estrategias los siguientes principios**, propios de la Diversidad:

- Atraer y retener a personas con perfiles diversos.
- Crear productos y servicios que atiendan a las necesidades de una población de clientes cada vez más diversa.
- Interactuar con la comunidad local para optimizar los recursos y sistemas que le pueda ofrecer.

> UNA ESTRATEGIA PARA SEDUCIR EL TALENTO

La Diversidad no es sólo una cuestión de las grandes empresas

Tanto en España como en el conjunto de la Unión Europea, la gestión de la diversidad cultural es una práctica que todavía resulta novedosa y no muy extendida en el conjunto de las empresas.

También es frecuente que en aquellos casos en los que sí se conoce la gestión la diversidad cultural, su aplicación práctica se asocie exclusivamente con grandes empresas o corporaciones multinacionales o transnacionales. Es cierto que este tipo de empresas fueron pioneras en implantar medidas de gestión de la diversidad cultural, sobre todo en Estados Unidos. Sólo recientemente las instituciones europeas han comenzado a reflexionar sobre lo que la gestión de la diversidad cultural supone de manera específica para las pequeñas y medianas empresas y como éstas puede poner en prácticas, medidas en este sentido.

La relación entre Pymes y gestión de la diversidad cultural es especialmente necesaria en países como España, en los que este tipo de empresas componen la gran mayoría del tejido empresarial y son también las que, proporcionalmente, han incorporado en los últimos años a buena parte de los trabajadores y trabajadoras de otros países.

Es cierto que muchas pequeñas y medianas empresas carecen de los recursos humanos y materiales necesarios para implantar políticas de gestión de la diversidad. Pero sí tienen en su mano, incorporar o modificar aspectos concretos que pueden ayudarles a beneficiarse de las oportunidades que puede suponer el contar entre su plantilla con personas de diferentes procedencias o costumbres.

Cada vez más empresas actúan y compiten en mercados internacionales, multiculturales y globales... Muchas de ellas son empresas locales.



> PARA QUÉ GESTIONAR LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

Para ser más eficaces



Tener en cuenta la Diversidad Cultural puede ayudar a dar un valor añadido a los productos, sin que esto signifique, necesariamente, un aumento de la inversión.

El modo en que la Gestión de la Diversidad influye en la eficacia de la empresa depende de:

- La estrategia que ésta desarrolle
- Su política de recursos humanos
- Las características del entorno en el que se desenvuelve

Desde el punto de vista de la eficacia y la rentabilidad, los beneficios que aporta la Gestión de la Diversidad se pueden medir por dos aspectos:

1. Por la reducción del gasto. Se reduce el absentismo y la rotación laboral.
2. Por el aumento de los ingresos. La empresa, con independencia de su tamaño, puede llegar a nuevos mercados y sectores de clientes. Por ejemplo, muchas pequeñas empresas de hostelería (bares, locales de comida rápida...) han aumentado sus clientes tras incorporar a su carta platos y especialidades de otros países.

› PARA QUÉ GESTIONAR LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

Para mantener un compromiso con el entorno social

En nuestra sociedad, el trabajo es una de las principales vías para el desarrollo individual y la participación social de las personas. Por este motivo, las empresas no son solo un elemento clave en el desarrollo económico de un país, sino que su actividad tiene una repercusión directa en otros muchos aspectos de la sociedad.

Desde esta perspectiva, una empresa que desarrolle políticas y estrategias de gestión de la diversidad cultural, está en mejores condiciones de alcanzar algunos objetivos que si bien no son estrictamente económicos, pueden resultar positivos tanto para la empresa como para su plantilla y sus clientes.

Entre otros:

- Proporcionar un entorno de satisfacción a sus trabajadores y trabajadoras, lo que favorece su vinculación y compromiso con la empresa.
- Producir productos y servicios adecuados a las necesidades de un público que cada vez es más diverso.
- Mejorar las relaciones con sus proveedores.



Muchas empresas ya han asumido que pueden contribuir activamente al desarrollo sostenible del entorno y de las personas que lo configuran.

> PARA QUÉ GESTIONAR LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

Para ajustarnos a la regulación legal



En la actualidad existe una amplia normativa vinculada a la no discriminación, que regula la Diversidad y su gestión.

La normativa es necesaria pero no suficiente para que las empresas incluyan la Diversidad cultural en sus estrategias de gestión.

Las empresas deben incluir la Diversidad en sus estrategias, pero no solo por cuestiones éticas o de eficacia. También porque la normativa jurídica en esta materia así lo determina. Las empresas hoy en día están obligadas a cumplir normas externas (internacionales y europeas) e internas (nacionales y de la propia organización), en torno a la Diversidad. Por citar sólo dos ejemplos:

Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 CE de 5 de julio de 2006

Relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.

La Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, y la futura directiva para reforzar la igualdad de acceso al trabajo de los grupos desfavorecidos.

Hablar de Diversidad es hablar de presente y de futuro. No sólo nuestro mundo es cada vez más diverso, también los mercados son cada vez más diversos. Ninguna empresa puede ignorar esta realidad.

› PARA QUÉ GESTIONAR LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

Para ser parte de una sociedad que evoluciona

En un contexto socioeconómico de globalización y cambio permanente, las empresas que quieran sobrevivir no pueden dejar de adaptarse a las nuevas circunstancias.

Y esa adaptación pasa por reflejar en sus estrategias, cultura organizativa y, sobre todo, en los perfiles de las personas que las integran, la **Diversidad existente en su entorno**.

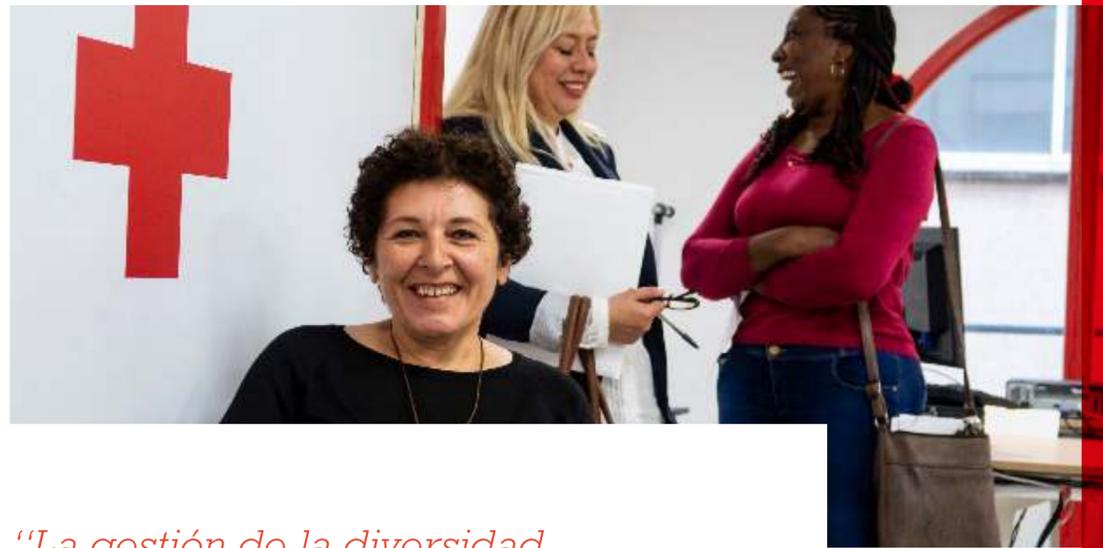
Las empresas han de incorporar **profesionales diversos, en origen, cultura características profesionales**, que se ajusten a los requerimientos de sus puestos de trabajo y cuyo rendimiento personal y profesional sea el mejor posible.

Hoy en día aspectos que ya son estructurales de nuestra sociedad como la diversidad de procedencia de trabajadores y trabajadoras, el envejecimiento de la población, la diversidad de corrientes culturales y valores, el nuevo papel de la mujer en el mundo laboral, la consolidación de los derechos humanos y la solidaridad hacia los grupos o personas socialmente desfavorecidos, convierten a la **Gestión de la Diversidad y de la Diversidad Cultural en herramientas a las que cada vez menos empresas podrán mantenerse ajenas**.



> APUNTES PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

Crterios



“La gestión de la diversidad cultural no significa hacer categorías con los trabajadores y trabajadoras según su procedencia o cultura, porque esto podría llevar a otras formas de discriminación.”

A la hora de poner en marcha acciones relacionadas con la Gestión de la Diversidad Cultural, las empresas han de tener en cuenta los siguientes puntos clave:

- La gestión de la Diversidad no debe estar dirigida exclusivamente a:
 - Un área de la empresa determinada
 - Un colectivo concreto de empleados o empleadas
- Las acciones deben dirigirse a toda la empresa para que todas las personas trabajadoras puedan tener acceso a ellas y disfrutar de sus beneficios.

Por lo tanto, uno de los elementos claves para gestionar la Diversidad Cultural en las empresas es actuar desde la transversalidad.

> APUNTES PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

Dónde realizar la gestión

Gestionar la Diversidad Cultural en la empresa supone una transformación y un cambio de mentalidad.

Transformación y cambio han de tener como base la voluntad de todas las áreas y partes implicadas de la empresa: desde la dirección a todas las personas trabajadoras. El cambio integral afectará y beneficiará también a estas áreas y a las personas que las forman.

EN LA POLÍTICA DE EMPRESA

Las empresas deben adoptar una **política de Diversidad cultural** y llevar a cabo las siguientes acciones:

- Tomar la decisión de llevar a cabo la Gestión de la Diversidad Cultural, y en concreto la dirección, **implicarse en su diseño e implantación**. Es necesario un liderazgo emocional que crea en la gestión de la diversidad como una oportunidad para el aprendizaje y el cambio.
- Identificar la Gestión de la Diversidad como un **objetivo a corto plazo**.

- Difundir la idea de que la Gestión de la Diversidad Cultural necesita la **participación de todos los equipos**, y muy especialmente de las personas con responsabilidades intermedias. Estas personas deben contar con formación específica para que les ayude a entender las medidas impulsadas para gestionar la diversidad cultural y, así, trasladarlas correctamente al día a día de la empresa.
- Elaborar un **plan de Gestión de la Diversidad** adaptado a la realidad de la empresa.
- Elaborar **normas internas** claras y consensuadas sobre la convivencia dentro de la misma. Asegurarse que estas normas son conocidas por todos los y las integrantes de la empresa.
- Incorporar la Diversidad como uno de los **valores de la empresa**. Puede ser útil la elaboración de un "Decálogo de la Diversidad".
- Identificar **las necesidades** de todas las personas trabajadoras para diseñar medidas que tengan en cuenta estas necesidades.
- Designar **gestores y mandos que reflejen esta diversidad**, siempre en función de las competencias que se requieran.

> APUNTES PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

Dónde realizar la gestión

EN RECURSOS HUMANOS

- Aplicar el **principio de igualdad de trato** en las políticas de Recursos Humanos.
- Poner en marcha actuaciones que permitan, a los equipos formados por personal de diferentes culturas, **aprender y crecer colectivamente**.
- **En cuanto a la selección, contratación y acogida:**
 - Realizar ofertas no excluyentes, basadas en competencias.
 - Seleccionar en base a las capacidades de la persona.
 - Formar al personal de selección en materia de Diversidad.
 - Mantener igualdad en el tipo de contrato y salario para las mismas funciones.
 - Desarrollar acciones de acogida. Por ejemplo, poner en los tablones de anuncio, mensajes en diferentes idiomas según la composición de la plantilla.
 - Establecer las condiciones para que cada persona pueda aportar su diversidad cognitiva.
- **En cuanto a la formación y desarrollo profesional:**
 - Fomentar el acceso, en igualdad de condiciones, a la formación continua por parte los trabajadores y trabajadoras de otros países.
 - Facilitar el aprendizaje del castellano e idioma co-oficial autonómico.
 - Facilitar tutores que acompañen a los trabajadores y trabajadoras procedentes de otras culturas en el aprendizaje de la cultura de la empresa, y así faciliten su integración en ella.
 - Realizar talleres de Liderazgo y Gestión de la Diversidad.
 - Llevar a cabo un sistema de evaluación de desempeño transparente.
 - Valorar las competencias específicas de cada persona para el logro de los objetivos propuestos.
 - Diseñar planes de carrera profesional.
 - Realizar una promoción profesional objetiva según competencias personales.
- **En cuanto a las compensaciones y prestaciones:**
 - Mantener la transparencia en la política de regulación de empleo y despidos.
 - Transmitir claridad en las causas de la regulación temporal y desvinculación.
 - Evaluar los procesos de regulación y despidos, para evitar discriminación por Diversidad.

› APUNTES PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA

Dónde realizar la gestión

EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Adecuar las vías de comunicación a las necesidades comunicativas específicas de las personas diversas para fomentar el flujo interno de transferencia de conocimientos.
- Crear espacios abiertos de propuestas, sugerencias y diálogo para que todas las personas trabajadoras puedan participar en la aportación de ideas referentes a la convivencia en la empresa.



EN EL POSICIONAMIENTO DEL MERCADO

- Incorporar valores añadidos por la Diversidad como reconocimiento e imagen de marca.
- Potenciar la diversidad interna para ofrecer productos y/o servicios a un mercado diverso.

EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN

- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la Diversidad que garantice una buena gestión de la misma.

03.

Algunas
cuestiones que
suelen surgir



> ALGUNAS CUESTIONES QUE SUELEN SURGIR

Con frecuencia, cuando se habla de gestión de la diversidad cultural, en muchas empresas, sobre todo en las que cuentan con plantillas reducidas, se escuchan argumentos que ponen el acento en las posibles dificultades y problemas que pueden derivarse del hecho de contar con personal de otras culturas o procedencias, o que están contruidos en base a estereotipos y prejuicios hacia determinados grupos.

o **“Y si a mis clientes no les gusta que les atienda una persona de otro grupo étnico”.** Efectivamente, puede que a algunos clientes, esto no les guste. Pero es posible haya otros muchos que lo vean como algo positivo, incluso habrá algunos para quienes esto resulte algo atractivo. ¿Por qué no preguntárselo?

o **“La religión musulmana dificulta la adaptación de los trabajadores y trabajadoras en la empresa”.**

Puede que haya algún caso, pero con la religión musulmana ocurre lo mismo que con otras religiones: hay personas que son practicantes, otras que no, algunas que practican su religión en público, otras que sólo lo hacen en privado...

o **“En el Ramadán puede bajar la productividad”.**

No hay estudios que demuestren esta creencia. Y en todo caso las personas que practican el Ramadán, están habituadas a hacerlo sin que se altere su vida cotidiana. Por otro lado, se puede establecer una política que permita disfrutar de algunos días libres fuera de los periodos de vacaciones más habituales.

o **“Qué pasa cuando alguna persona necesita tiempo para rezar?”.**

El tiempo para la oración puede salir dividiendo el horario de comida, en periodos más cortos de tiempos.

o **“La mayoría de trabajadores y trabajadoras de otros países tienen estudios que no sirven aquí”.**

De nuevo no se puede generalizar. Muchas personas que han llegado a nuestro país en busca de trabajo, tienen una titulación académica. Es probable que estas personas conozcan otras técnicas, otras herramientas aplicables a la realidad de la empresa.

o **“Hay países donde la gente se toma la vida con demasiada calma”.**

La paciencia, la capacidad de observación, el saber esperar son competencias necesarias para muchas ocupaciones. Es cuestión de gestionar adecuadamente los recursos humanos y buscar la mejor persona para el mejor perfil.

o **“Contratar a personas de diferentes países puede generar conflictos entre ellas”.**

No existe una regla fija que muestre que a mayor diversidad, surjan más conflictos. En cualquier caso, el conflicto es inherente a las relaciones humanas fuera y dentro del mercado laboral. Con una gestión adecuada, un conflicto puede ser la oportunidad para que un equipo de trabajo crezca y se fortalezca. Y conviene tener en cuenta que en muchas ocasiones, estos conflictos se reducen o aminoran si la diversidad también está presente en los niveles intermedios de la empresa (personas con responsabilidades de coordinación, supervisión, capataces...).

04.

La gestión de la
diversidad cultural
también está en los
detalles



> LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL TAMBIÉN ESTÁ EN LOS DETALLES

Pequeños cambios que transforman entornos



Existen pequeñas actuaciones que pueden ayudar a que los trabajadores y trabajadoras perciban el interés de su empresa por gestionar la diversidad cultural de su plantilla. Por ejemplo:

- En aquellas empresas que dispongan de comedor, incorporar platos y especialidades de los países presentes en la plantilla.
- De la misma manera que muchas empresas felicitan la Navidad a sus trabajadores y trabajadoras, pueden felicitar el Año Nuevo Chino, o la Fiesta del Aid a las personas musulmanas.

- Muchos productos de merchandising pueden trasladar a clientes y proveedores la diversidad cultural presente en una empresa. Por ejemplo un calendario que recoja festividades de diferentes países.
- Muchas empresas incluyen en su página web un mapa o una relación de países a los que llegan sus productos ¿por qué no reservar un espacio para comunicar las diferentes procedencias de sus trabajadores y trabajadoras?
- En memorias, informes anuales de actividad, resulta sencillo reservar un espacio para reflejar la diversidad cultural existente entre la plantilla de una empresa.
- En aquellas empresas que realicen actividades de convivencia entre sus trabajadores y trabajadoras, es muy fácil propiciar momentos que ayuden a que las diferentes culturas de trabajadores y trabajadoras se conozcan mejor (a través de la música, de la gastronomía, del deporte...).

Estos son sólo algunos ejemplos. Pero todos ellos tienen algo en común: no requieren grandes inversiones y ayudan a que los trabajadores y trabajadoras se sientan reconocidos por parte de su empresa. Y este reconocimiento refuerza sus vínculos con la empresa y con las personas que la integran.

> LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL TAMBIÉN ESTÁ EN LOS DETALLES

Costes de no gestionar la diversidad

Cuando la diversidad no es gestionada de forma adecuada pueden producirse efectos negativos para la organización tales como:

- Problemas de comunicación que den lugar a una disminución de la calidad de la comunicación interna así como de la retroalimentación necesaria para el desarrollo y la coordinación de las actividades empresariales.
- Deterioro del clima de cooperación en la empresa y aumento de la conflictividad interpersonal y de actitudes de rechazo por parte de algunos empleados/a.
- Disminución de la eficacia en el reparto de responsabilidades y tareas por la falta de competencias interculturales y la aparición de estereotipos.
- Deterioro de la motivación de los trabajadores, lo que puede aumentar los niveles de absentismo, rotación y fuga de talento.



Todos estos aspectos suponen un incremento de costes para la empresa, tanto por la pérdida de eficiencia y eficacia en los procesos organizativos, que afectarán a la competitividad de sus productos y servicios y a la imagen corporativa, como de carácter específico (contratación, formación, costes legales, etc.).

(Fuente: VV.AA 2011) Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales. Ministerio de trabajo e Inmigración. Madrid.

05.

Anexos



> ANEXOS

Marco normativo

En el ámbito de la Unión Europea, está prohibida cualquier forma de discriminación. Hay un marco normativo que prohíbe expresamente la discriminación, cualquier acción discriminatoria tanto explícita como implícita, evidente o disimulada va en contra de la ley.

La legislación nacional de impulso propio o de aplicación de directrices de la Unión Europea;

Directiva 2000/43/CE relativa a la igualdad racial contra la discriminación por motivos de origen étnico o racial.

- Protección contra la discriminación por motivos de origen étnico o racial en materia de empleo y formación, educación, protección social, pertenencia a asociaciones y acceso a productos y servicios.
- Definiciones de discriminación directa e indirecta y acoso sexual.
- Medidas de acción positiva con el fin de garantizar la plena igualdad en la práctica.

- El derecho a realizar denuncias a través de un procedimiento judicial o administrativo, asociado a penas apropiadas para aquellas personas que actúen de forma discriminatoria.
- Excepciones limitadas al principio de igualdad de trato (en casos en los que una diferencia de trato por motivos de origen étnico o racial constituya un requisito ocupacional legítimo).
- Uso compartido de la carga de la prueba entre el demandante y el demandado en casos civiles y administrativos: la víctima debe establecer hechos a partir de los cuales pueda existir la presunción de discriminación, y el demandado debe demostrar que no se ha infringido el principio de igualdad de trato.
- Una organización en cada Estado miembro que fomente la igualdad de trato y proporcione asistencia a las víctimas de discriminación racial.

> ANEXOS

Marco normativo

Directiva 2000/78/CE relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

- Principio de igualdad de trato en materia de empleo y formación independientemente de la religión o convicción, discapacidad, edad u orientación sexual.
- Las mismas disposiciones que la directiva relativa a la igualdad racial en lo que respecta a las definiciones de discriminación y acoso sexual, sobre acción positiva, derechos de reparación legal y el uso compartido de la carga de la prueba.
- Las empresas deben realizar ajustes razonables para permitir que una persona discapacitada que esté cualificada para el puesto de trabajo en cuestión participe en tareas de formación o labores remuneradas.
- A nivel estatal el derecho a la no discriminación queda avalado, entre otros, por:
 - La Constitución Española , artículos 1.1 y 14
 - Estatuto de los Trabajadores, artículo 17
 - Ley orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social.

Tratado de Amsterdam 1997. con la inclusión de una cláusula específica sobre no discriminación.

- Acuerdos de la cumbre de Luxemburgo sobre empleo. La Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea y la futura directiva para reforzar la igualdad de acceso al trabajo de los grupos desfavorecidos.

Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 CE de 5 de julio de 2006.

- Relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).

> VÍAS DE PARTICIPACIÓN

¿Eres una empresa?

Desde el Plan de Empleo te ofrecemos una alianza

Estas son algunas de las alianzas con las que puedes ser parte de nuestros proyectos.

1. **Impartir charlas** sobre tu empresa o sector a los y las participantes de nuestros proyectos
2. **Abrir las puertas** de tu empresa a visitas organizadas en el proyecto "un día en el oficio de..."
3. **Ceder profesionales** como profesorado en acciones formativas
4. **Ceder instalaciones** y/o materiales para realizar acciones formativas
5. **Tutorizar a las personas** en procesos formativos
6. **Acoger prácticas formativas** no laborales en la empresa
7. **Difundir nuestras iniciativas** de inserción laboral entre las empresas de tu sector
8. **Asesorar** en procesos de selección
9. **Financiar** acciones de formación
10. **Colaborar en la difusión** de nuestras campañas de sensibilización

**¿TIENES ALGUNA OTRA PROPUESTA
PARA COLABORAR CON EL PLAN
DE EMPLEO DE CRUZ ROJA?**

**Contacta con tu asamblea de Cruz Roja
más cercana**

www.cruzroja.es

900 22 11 22

FINANCIADO POR:



www.cruzroja.es/planempleo

900 22 11 22

Humanidad Imparcialidad Neutralidad Independencia Voluntariado Unidad Universalidad