

GESTIÓ DE LA DIVERSITAT CULTURAL

en petites i mitjanes empreses



[PROJECTE GESDIMEP] Iniciativa Progress. DG Justícia. Comissió Europea



1	PRESENTACIÓ INSTITUCIONAL	5
2	DIAGNÒSTIC DE SITUACIÓ	6
3	AGENTS CLAU EN LA PROMOCIÓ I SUPORT DE LA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT CULTURAL A LES PIMES	9
4	EXEMPLES TRANSFERIBLES	10
a	Igualtat de tracte i no discriminació	11
b	Cultura corporativa	12
c	Clima laboral	13
d	Formació en gestió de la diversitat cultural	15
e	Comunicació interna	16
f	Comunicació externa	17
g	Clients	19
h	Proveïdors	20
i	Processos de selecció	21
j	Organització d'equips diversos	22
k	Mercats diversos	23
5	RECOMANACIONS PER AVANÇAR EN LA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT CULTURAL	24

Autors:

Camilo Abiétar, Organització de Profesionales Autònoms y Emprendedores (OPA); Rosa Bada, Fundació Bayt al-Thaqafa; Daniela Gallego, Fundació Cepaim; y Nuria Lores, Cidalia, Consultoria en diversidad.

Col·laboradors en el projecte:

Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP); Confederació Espanyola de la Petita i Mitjana Empresa (CEPYME); Direcció General per a la Immigració de la Generalitat de Catalunya; Direcció General de Polítiques Migratòries de la Junta d'Andalusia; Direcció General d'Integració, Inclusió social i Cooperació de la Generalitat Valenciana; i Direcció General d'Immigració de la Comunitat de Madrid.

Persones i Institucions que han enriquit el projecte:

Myrtha Casanova, Fundadora de l'Institut Europeu de Gestió de la Diversitat, Marta Muñiz, Directora de la Càtedra d'Internacionalització Empresarial, Diversitat i Desenvolupament Professional, Universitat Pontifícia Comillas; Sonsoles Morales, Consultora d'empreses en gestió de la diversitat; Direcció General del Treball Autònom, de l'Economia Social i de la Responsabilitat Social de les Empreses; Federació de Municipis de Catalunya (FMC); Federació d'Empresaris de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya (FEPYME); àrea d'Igualtat de la Federació Espanyola de Municipis i Províncies; Fundació de la Patronal de la micro, petita i mitjana empresa de Catalunya (PIMEC); Confederació d'Empresaris d'Andalusia (CEA); Ajuntament de Burgos (FEMP); Confederació Empresarial Valenciana (CEV); Ajuntament de Marines-Valencia (FEMP); Creu Roja Espanyola d'Andalusia; British Council Espanya; ACCEM, Centre d'Estudis per a la integració social i formació d'immigrants (CEIMIGRA); Associació Espanyola de Consultors de Comerç Exterior (ACOCX); Ajuntament de Castelló; UGT d'Andalusia; Moviment contra la Intolerància, Mescladis, CC. OO. de Catalunya, Ajuntament de Mataró, Fundació ARED, Ajuntament d'Alhaurín de la Torre; Universitat de Sevilla; Associació de Cooperació i Desenvolupament amb el Nord d'Àfrica (CODENAF); Ferroviari, NH Hotels, Proexport, Agromartín SL; Fundació Pluralisme i Convivència; UGT País Valencià; Yong Dong Yin Guo, Pyme de Andalusia; Dispromerch SL; Transports Metropolitans de Barcelona; Fundació Secretariat Gitano i Ajuntament de Torre Pacheco (Múrcia).

Direcció i coordinació:

Observatori espanyol del racisme i la xenofòbia de la Secretaria General d'Immigració i Emigració, Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social: Nicolás Marugán, Rosa Iturzaeta, Antonio García i Raquel Hernández.

Catàleg de publicacions de l'Administració General de l'Estat

http://publicacionesoficiales.boe.es



© Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social

Edita i distribueix: Observatori espanyol del racisme i la xenofòbia

José Abascal, 39 28003 Madrid

Correu electrònic: oberaxe@meys.es

web: <http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio>

NIPO paper: 270-14-060-6

NIPO internet: 270-14-064-8

Dipòsit legal: M-6798-2014

Traducció: Equipo Tradupolis

Disseny, maquetació, impressió: Carmen de Hijes

Fotografies: Martin Gicheru y Ainoha Rubio Cuadrado

Aquesta obra ha estat impresa en paper reciclat 100%



Aquesta publicació ha rebut suport del Programa de la Unió Europea per a l'Ocupació i la Solidaritat - PROGRESS (2007-2013).

Aquest programa és desenvolupat per la Comissió Europea, i va ser establert per donar suport financer a la implementació dels objectius de la Unió Europea en l'àrea de l'ocupació, els afers socials, i la igualtat d'oportunitats i per tant contribuir al compliment dels objectius de l'Estratègia Europa 2020 en aquests àmbits.

El programa, amb una durada de set anys, es dirigeix a tots els grups d'interès que puguin ajudar a donar forma al desenvolupament de polítiques i legislació en matèria d'ocupació i assumptes socials apropiades i efectives, entre els 28 estats membres de la UE, EFTA - EEA, i països candidats i pre-candidats.

Per a més informació: <http://ec.europa.eu/progress>

La informació continguda en aquesta publicació no reflecteix necessàriament la posició i l'opinió de la Comissió Europea.

Nombrosos estudis i investigacions constaten, que la diversitat afegeix valor a les empreses, incrementa les possibilitats de captar talent, enriqueix la cultura organitzacional, augmenta el nombre de clients i els seus costos econòmics són mínims.

Una de les investigacions, realitzada per la Comissió Europea¹, assenyalava les cinc avantatges més significatius de realitzar polítiques actives de Gestió de la Diversitat:

- ✿ Enforteix els valors culturals dins de l'organització.
- ✿ Millora la imatge de la institució.
- ✿ Ajuda a atreure i conservar persones amb molt de talent.
- ✿ Incrementa la motivació i l'eficiència de la plantilla.
- ✿ Augmenta la innovació i creativitat entre els empleats.

El projecte **Gestió de la Diversitat Cultural a les Petites i Mitjanes Empreses** [GESDIMEP], s'adreça específicament als treballadors i empresaris de les petites i mitjanes empreses, que són majoria en el teixit empresarial espanyol. També ens dirigim a les organitzacions empresarials, sindicals, organitzacions no governamentals i a altres entitats de la societat civil, associacions d'immigrants, universitats, escoles de negocis, vivers d'empreses (Business Incubation Centres), així com a altres entorns professionals que treballen en la gestió de la diversitat cultural.

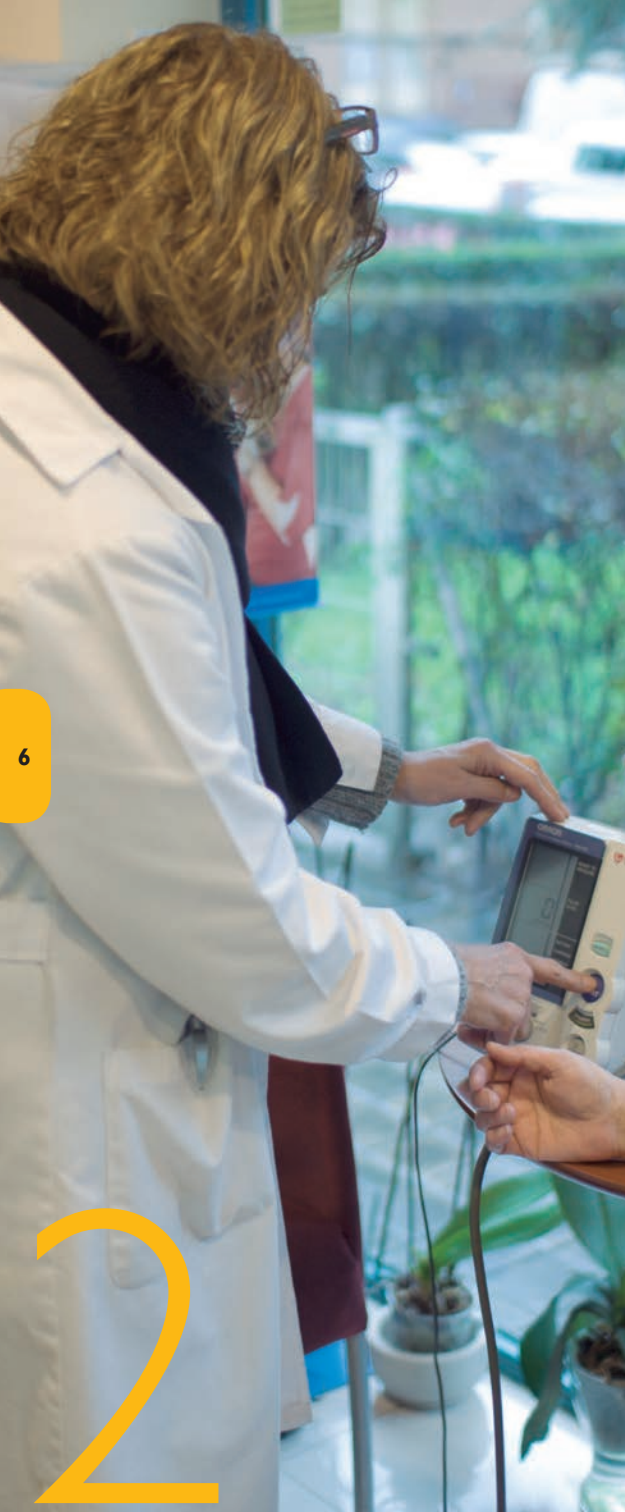
A Espanya hi viuen més de sis milions de persones nascudes fora de les nostres fronteres. Una correcta gestió de la diversitat cultural, no només és una obligació legal i moral, sinó que la inclusió de la diversitat és un cas de negoci "business case". Impacta directament en els resultats econòmics i humans de l'empresa. Ens referim a beneficis tant econòmics com socials, que al seu torn redunden en la pau social, en un àmbit tan delicat com l'ocupació. Estem parlant de:

- ✿ Augmentar les vendes, captar nous clients o entrar en nous sectors.
- ✿ Reduir l'absentisme.
- ✿ Reduir la rotació i la pèrdua de talent.

Hem de ser conscients de la riquesa cultural i empresarial que tenim a Espanya, la creativitat és fonamental per sortir de la crisi, i sent-ne conscients, cal que apostem per la lluita contra qualsevol forma de racisme, xenofòbia i altres formes connexes d'intolerància.

Marina del Corral Téllez
Secretaria General d'Inmigració i Emigració

¹ <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-es.pdf>. Manual de Formació en Gestió de la Diversidad.



DIAGNÒSTIC DE SITUACIÓ

La gestió de la diversitat cultural no s'ha de contemplar exclusivament des de la perspectiva dels Drets Fonamentals, ni de les polítiques d'igualtat i no discriminació. Aquest és un enfocament essencial per a la promoció dels valors i principis de la democràcia, però que no esgota les possibilitats de la gestió de la diversitat cultural (GDC).

En aquest sentit quan parlem de gestió de la diversitat cultural, ens referim d'una banda a la perspectiva de la Declaració Universal de l'UNESCO sobre la Diversitat Cultural², que propugna en els art. 1 i 2 que: *la diversitat cultural és font d'intercanvis, d'innovació i de creativitat, tan necessària per al gènere humà com la diversitat biològica per als organismes vius. A les nostres societats cada vegada més diversificades, és indispensable garantir una interacció harmoniosa i una voluntat de conèixer de persones i grups amb identitats culturals alhora plurals, variades i dinàmiques. Les polítiques que afavoreixen la integració i la participació de tots els ciutadans garanteixen la cohesió social, la vitalitat de la societat civil i la pau. Definit d'aquesta manera, el pluralisme cultural constitueix la resposta política al fet de la diversitat cultural. Inseparable d'un context democràtic, el pluralisme cultural és propici per als intercanvis culturals i el desenvolupament de les capacitats creadores que alimenten la vida pública.*

² http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

També cal destacar la definició del Manual de Gestió de la Diversitat de la UE que defineix la Gestió de la Diversitat com “el desenvolupament actiu i conscient d’un procés d’acceptació i utilització de certes diferències i similituds com a potencial en una organització, un procés que crea valor afegit a l’empresa, un procés de gestió comunicatiu, estratègicament basat en valors i orientat al futur”.³

La Gestió de la diversitat és també **una estratègia de gestió empresarial imprescindible per atreure nous clients, obrir noves línies de negoci i incrementar la competitivitat**. Si les PIMES que encara no apliquen polítiques de GDC, guanyen en sensibilitat cap als beneficis de la mateixa, hi inclouran talent i innovació que revertirà en un millor ambient laboral i en una optimització dels recursos limitats.

Es calcula que a Europa hi ha 23 milions de PIMES (empreses de fins a 250 treballadors) que suposa el 99% del teixit empresarial i que representen uns 75 milions de llocs de treball⁴. Moltes ja gestionen les seves empreses tenint present la variable de la diversitat cultural. De fet, coneixem nombroses experiències que una bona Gestió de la Diversitat Cultural (GDC) és una oportunitat per a les empreses i que aquestes necessiten eines per fer de la diversitat existent un actiu.

A la Unió Europea les PIMES pertanyen a un grup d’empreses que estan constituïdes entre 10 i 249 treballadors (menys de deu treballadors es considera microempresa) i el seu volum de negocis anual no excedeix de 50 milions d’euros. Així mateix, el balanç general anual de la PIME tampoc pot sobrepassar els 43 milions d’euros.⁵

Pel que fa a Espanya, segons les últimes dades disponibles del Directori Central d’Empreses (DIRCE), corresponents a l’1 de gener de 2014, el 91,68% de les empreses espanyoles tenen menys de 6 assalariats.

Diversos estudis mostren que una bona GDC:

- ✿ Augmenta l’eficiència de les empreses.
- ✿ Augmenta la capacitat d’innovació i de competitivitat de les empreses en un mercat obert, internacionalitzat i global.
- ✿ Augmenta el sentiment de pertinença i fidelitza als treballadors i les treballadores.

³ Guia per a la gestió de la diversitat cultural a l’empresa. Xarxa Acull: Manual de Gestió de la Diversitat publicat per la UE sota el programa d’acció de la Comunitat Europea per combatre la discriminació (2001-2006)

⁴ <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?lang=es&catId=9674&myCatId=9674&parentId=20&acro=news&function=newsOnPortal>

⁵ Recomanació de la Comissió, de 6 de maig de 2003, sobre la definició de microempreses, petites i mitjanes empreses (Text pertinent a l’efecte de l’EEE) [notificada amb el nombre C (2003) 1422] Diari Oficial n° L 124 de 20/05/2003 p. 0036-0041

En concret, tal com ha assenyalat la Sra Myrtha Casanova⁶, Fundadora de l'Institut Europeu per a la Gestió de la Diversitat: el professor Di Stephano de la Universitat de Lausanne i el seu equip han fet una recerca de gran valor que permet entendre l'impacte de la diversitat en totes les àrees de l'entorn⁷. L'estudi es va realitzar en 6 països (Japó, Estats Units, Canadà, Brasil, Alemanya, Itàlia) amb 72 grups. El resultat de l'estudi mostra que els equips/grups de persones diversos tendeixen al caos. Que els equips/grups homogenis tendeixen a l'obsolescència. I, que només els equips/grups diversos que gestionen la inclusió dels seus participants són aquells amb major índex de creativitat, innovació i eficàcia generada en l'organització.

El Projecte realitzat el 2011 *Gestió de la Diversitat en el món laboral* GESDI i portat a terme per l'Observatori espanyol del racisme i la xenofòbia, es va centrar en treballar de forma directa amb entorns professionals, com empreses, organitzacions empresarials i altres agents interessats a implantar processos de gestió de la diversitat en les seves organitzacions, i on es van consensuar indicadors sobre Igualtat de Tracte i no Discriminació, Recursos Humans, Comunicació, Compromís organitzatiu i processos organitzatius, com a eina d'autodiagnòstic i anàlisi de la gestió de la diversitat cultural. En base als indicadors van ser avaluades més de trenta organitzacions i es va justificar per què es consideraven casos d'èxit les organitzacions que apareixen en la publicació. També es van proposar recomanacions per a la gestió adequada de la diversitat cultural en entorns professionals.⁸

Connectar, col·laborar, aprendre i compartir són objectius d'una societat intel·ligent i pròspera. Cal fer front als reptes del futur; amb un mercat internacionalitzat, territoris plens de diversitat, producció deslocalitzada, etc. Les empreses i la resta d'organitzacions necessiten una nova mirada, una nova agenda que els permeti una transformació positiva, encara que no exempta de riscos.

Una bona gestió de la diversitat cultural apareix com un actiu de futur.

⁶ Myrtha Casanova, Fundadora de l'Institut Europeu de Gestió de la Diversitat. Seminari Barcelona. Octubre 2013

⁷ Informació disponible al web <http://www.iegd.org/spanish800/innovacion.htm>

⁸ Aquesta publicació està disponible en espanyol i en anglès a http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206 i http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=210

AGENTS CLAU EN LA PROMOCIÓ I SUPORT A LA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT CULTURAL A LES PIMES

3

Les organitzacions empresarials, les entitats locals i altres administracions públiques, les associacions d'autònoms, les cambres de comerç, les Ong, les organitzacions sindicals, les entitats socials i les universitats es constitueixen com els agents principals per a l'èxit en la difusió de la gestió de la diversitat cultural. Aquest suport podria materialitzar per exemple en:

- ✧ Assessorament per al desenvolupament d'accions per a la gestió de la diversitat cultural adreçades a mitjanes i petites empreses.
- ✧ Línies de finançament per al desenvolupament de Plans de Gestió de la Diversitat cultural.
- ✧ Formació a les PIMES en matèria de gestió de la diversitat cultural.
- ✧ Esdevenir institucions exemplars en matèria de Gestió de la Diversitat Cultural, amb professionals preparats en la matèria i mitjançant la incorporació de la perspectiva intercultural en la programació d'activitats, execució de projectes, contractació de personal, etc.
- ✧ Promoció d'estudis en detall i formació específica en sectors concrets sobre diversitat cultural.
- ✧ Elaborar estratègies que assegurin una comunicació més efectiva amb les PIMES i que permetin establir relacions de coneixement mutu i cooperació en relació amb l'àmbit de la diversitat cultural.

EXEMPLES TRANSFERIBLES

Hem volgut destacar alguns exemples de les actuacions en Gestió de la Diversitat Cultural d'altres organitzacions que entenem que poden ser un camí a seguir útil per a les PIMES.

4

a Igualtat de tracte i no discriminació

La discriminació té greus conseqüències. Ens fa més vulnerables a tots, més fràgils, menys cohesionats i menys competitius.

Discriminar és tractar a unes persones de manera diferent i desfavorable respecte a altres. La discriminació es basa en la creença que no totes les persones són iguals en drets i dignitat, i en conseqüència es poden fer diferències entre els individus que els comporten desavantatges; qui discrimina considera que unes persones són superiors a altres i que això comporta diferències en el tracte. La discriminació, per tant, va en contra d'un dels principis fonamentals de la Declaració dels Drets Humans que explicita que totes les persones neixen lliures i iguals en dignitat i drets. Tots els éssers humans neixen lliures i iguals en dignitat i drets i, dotats com estan de raó i consciència, han de comportar-se fraternalment els uns amb els altres. Alhora s'infringeix un dels principis democràtics bàsics que és la necessària igualtat i dignitat amb la qual han de ser tractades totes les persones.⁹

Hi ha discriminació directa quan, per motius d'origen racial o ètnic, una persona és tractada de manera menys favorable del que sigui, hagi estat o hagi de ser tractada una altra en una situació comparable; així mateix hi ha discriminació indirecta quan una disposició, criteri o pràctica aparentment neutres situï persones d'un origen racial o ètnic concret en desavantatge particular respecte a altres persones, llevat que aquesta disposició, criteri o pràctica pugui justificar-se objectivament amb una finalitat legítima i llevat que els mitjans per a la consecució d'aquesta finalitat siguin adequats i necessaris.¹⁰

Què hi guanya la meva empresa si aplico polítiques d'igualtat de tracte?

L'empresa **Marc Aldany** porta a terme processos de selecció amb CV cecs, en què no apareix cap dada personal del candidat/a al lloc de treball (ni si és home/dona, edat, etc.). D'aquesta manera garanteixen la contractació dels millors perfils per a cada lloc ofertat sense tenir en compte cap altre criteri personal.

<http://www.marcoaldany.com/index.php>

Cal que transmeti als meus treballadors missatges sobre la importància de la igualtat i la dignitat de les persones?

Cal que insisteixi en què el tracte entre els treballadors sigui respectuós?

Poden tenir importància els comentaris pejoratius inclús en clau d'humor?

⁹ José Manuel Fresno. Capítol 3: La Igualtat de tracte i no discriminació de les persones immigrants i de les minories ètniques en l'àmbit laboral. Guia per a la Gestió de la Diversitat en Entorns professionals http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206

¹⁰ Directiva 2000/43/CE DEL CONSELL de 29 de juny de 2000 relativa a l'aplicació del principi d'igualtat de tracte de les persones independentment del seu origen racial o ètnic. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2000-81307>



b Cultura corporativa

La cultura reflecteix una manera de ser i de fer les coses i aquest caràcter és el que avui dia ens permet diferenciar una empresa d'una altra. **Quan el principi de respecte i valor de la diversitat cultural es consolida, creix la cohesió dins dels equips que viuen l'empresa com un projecte col·lectiu que els pertany.**

Com puc fer que persones d'altres cultures i religions se sentin més identificades amb l'empresa?

Ens enorgulleix la diversitat cultural que tenim a l'empresa?

Es reconeix la creativitat i el coneixement que aporta la diversitat cultural?

☛ Clima laboral

Propiciar un òptim clima laboral que prengui en consideració que la diversitat cultural repercuteix directament en aspectes que beneficien l'empresa, com l'intercanvi de noves i bones idees que fomentin la innovació, una bona relació entre els membres de les plantilles o tenir accés a una major diversitat de clients.

Què hi guanya la meva empresa amb un bon clima laboral?

L'empresa **Agromartín SL**, amb una part de la plantilla formada per un 50% de treballadors estrangers, assenyala que una cosa tan senzilla com preocupar-te pels teus treballadors, saber d'ells, de la seva situació personal, celebrar bones notícies, aniversaris, festes, etc., és a dir, generar un bon ambient al lloc de treball, compensa la solitud en què viuen molts dels treballadors que tenen el seu entorn i la seva família lluny. Fa que el clima de treball sigui positiu, que la plantilla s'impliqui més en l'empresa i que augmenti la productivitat.

www.agromartin.com

Com puc aprofitar la diversitat cultural per generar un bon clima a la meva empresa?

Hauria d'organitzar de tant en tant alguna activitat a la empresa que fomenti l'intercanvi cultural?

He reflexionat sobre els conflictes que poden sorgir si no gestiono adequadament la diversitat cultural?



■ Formació en gestió de la diversitat cultural

Gestionar la diversitat cultural té molt a veure amb el coneixement mutu, l'aprenentatge i la col·laboració. Una formació exitosa generarà resultats positius per a l'empresa.

Què hi guanya la meva empresa si inverteixo en formació en gestió de la diversitat cultural?

A Andalusia un grup d'empreses agrícoles que contracten persones immigrants per treballar en èpoques de recollida de collita, han detectat la conveniència de formar la seva plantilla en matèria de gestió de la diversitat cultural, per la incidència que això té en el clima laboral i la productivitat dels seus treballadors/res. Per això han sol·licitat a la Fundació Cepaim que en el marc del **projecte Mars**, els dissenyin una formació online en gestió de la diversitat per als seus comandaments intermedis i personal en general.

<http://www.proyectomares.es/index.php/es/>

L'empresa **Indra** ha decidit apostar per la formació en diversitat. Indra considera que la diversitat cultural impulsa la innovació i que aquesta constitueix un eix de competitivitat bàsic per a l'empresa. Per aquesta raó la diversitat es considera clau per a la sostenibilitat del negoci. Sent conseqüent amb això, forma a tota la seva plantilla en matèria de diversitat, però ho fa dissenyant la formació per cadascun dels seus treballadors amb assignacions adaptades a les necessitats particulars pel que fa a habilitats i capacitats. Per aquesta raó gestiona la diversitat basant-se en la diferenciació i segmentació i creant trajectòries professionals úniques per a cada persona. La formació a mida és clau en aquest procés.

<http://www.indracompany.com/>

Conec recursos de formació en gestió de la diversitat cultural oferts per Ong, administracions públiques, entitats locals, sindicats, organitzacions empresarials, universitats i associacions d'autònoms?

Pot la formació en diversitat cultural augmentar la competitivitat i la projecció de la meva empresa?



e La comunicació interna

Treballar en entorns amb diversitat cultural diversos implica assegurar-se que ens fem entendre, evitar missatges implícits, promoure el diàleg amb certa freqüència i una cultura de reconeixement recíproc i col·laboració. ***El que no es comunica no existeix.***

Coneixes l'opinió de la teva plantilla sobre els processos productius?

Per fomentar la comunicació interna, l'empresa **Ferrovial** va posar en marxa una bústia de suggeriments a través del qual els treballadors de forma anònima poden expressar queixes i propostes a l'àrea de recursos humans. La posada en marxa de la bústia ha permès a l'empresa: ampliar la seva informació sobre el clima laboral que es respira a les oficines, obtenir informació valuosa sobre allò que no funciona de manera apropiada i realitzar accions de rectificació i millora que han generat un millor funcionament dels grups de treball i d'oficines concretes. A més, en molts dels casos, les persones van realitzar els seus comentaris i suggeriments amb noms i cognoms, enfortint així la confiança entre les diverses cadenes de comandament de l'empresa.

<http://www.ferrovial.com/>

Tens en compte la diversitat cultural de la plantilla per incorporar les seves opinions o suggeriments?

Existeixen canals de comunicació que afavoreixin l'intercanvi cultural a la plantilla?

La comunicació a la teva empresa es recíproca, d'empresari/a a treballador/ra i viceversa?

f Comunicació externa

Comunicar la diversitat cultural del nostre negoci a clients, proveïdors i societat en general és una estratègia que fomenta la cohesió social, obre noves oportunitats de negoci i millora la imatge de l'empresa.

Com pu comunicar a clients i públic en general que la meva empresa és culturalment diversa?

Proexport, l'Associació de Productors Exportadors de Fruites i Hortalisses de la Regió de Múrcia, va decidir donar suport i reconèixer l'esforç dels seus treballadors de 104 nacionalitats a través de l'elaboració i publicació d'un llibre de receptes internacionals titulat: Sembrant Sabors.

Amb la col·laboració d'ONGs i l'Ajuntament de Torre Pacheco, es va organitzar el procés de recopilació de les receptes dels treballadors per reflectir amb això la diversitat cultural del camp murcià, i per fer arribar als lectors del text els millors consells per convertir la nostra cuina en un gresol de cultures. La sessió de fotografies per a l'edició del text es va realitzar a la Fira Entreculturas de Torre Pacheco. Amb aquesta iniciativa l'empresa fa públic el seu reconeixement de la diversitat i la riquesa que aquesta genera.

www.proexport.es

Què hi guanyaria comunicant la diversitat cultural que tinc a la meva empresa?

Dono a conèixer a clients i proveïdors la diversitat cultural que tinc a l'empresa?





9 Clients

La diversitat cultural a la plantilla obre la possibilitat de captar nous clients, conèixer els seus gustos i necessitats, generant valor al conjunt de la societat. Parlar-los en el seu idioma i aprofitar la diversitat de mercats que ja tenim aquí.

Has pensat en la diversitat cultural que hi ha al teu barri, ciutat o localitat, com a possibles clients?

Delícies Kasher és un Restaurant Glatt Kosher a Barcelona que ha orientat el seu negoci cap a la comunitat jueva. El restaurant ofereix una gran varietat i qualitat de carns a la brasa, menjar tradicional jueva i plats típics d'orient mitjà. També ofereix servei especial de càtering, servei de menjar a domicili/hotel. Disposen de menjar especial per Shabat.

<http://www.deliciaskosher.com/>

Eurobook és una llibreria especialitzada en idiomes: castellà, llengües estrangeres i altres llengües de l'Estat. Va néixer com a resposta a una necessitat creixent de llibres en altres llengües. Dins d'aquest marc va apostar per la varietat de temes, no centrant-se només en l'ensenyament dels idiomes, sinó també disposant d'una àmplia secció de literatura (sobretot anglesa i francesa, tot i que també alemanya, italiana, portuguesa...) i de seccions de pedagogia, història, llibre de gran format, diccionaris, viatges, programari ... El negoci es dirigeix al públic espanyol que vol aprendre idiomes i als estrangers que busquin literatura en la seva llengua nativa.

<http://www.eurobookonline.com/>

Els productes que ofereixes responen a la diversitat de gustos i necessitats culturals del teu entorn?

Quines oportunitats de negoci poden significar per a la teva empresa les diverses religions i cultures que hi ha al teu barri, ciutat o localitat?

h Proveïdors

La diversificació de proveïdors és un avantatge competitiu. Obre oportunitats per accedir i conèixer nous productes i mercats, créixer en les teves vendes i el teu negoci.

Tens proveïdors culturalment diversos?

La **cooperativa Ramadera de la Nava**, ven el producte Laban Oujda. Es tracta d'un lacti fermentat que té les característiques d'un producte considerat Halal. *El terme Halal fa referència al conjunt de pràctiques permeses per la religió musulmana. Encara que el terme en si engloba tot tipus de pràctiques, és comunament associat als aliments acceptables segons la xaria, o llei islàmica.* <http://es.wikipedia.org/wiki/Halal>)

<http://www.camposdenava.com/>



La **cooperativa Sant Vicenç de Mogón** produeix i ven oli d'oliva verge extra amb certificat Kosher. Es tracta d'un oli produït dins dels costums de la cultura jueva i a la qual un rabí ha donat el vistiplau, qualificant-lo com Kosher. *El kósher (o cashrut) és la part dels preceptes de la comunitat jueva que tracta del que els practicants poden i no poden ingerir, basat en els preceptes bíblics del Levític 11. Aquestes regles, interpretades i expandides al llarg dels segles, determinen amb precisió quins aliments es consideren purs, és a dir, quins compleixen amb els preceptes de la religió i quins no són kósher.*

<http://www.puertadelasvillas.com/>

T'ofereixen productes diferents dels que solies vendre, que permeten accedir a nous mercats o clients d'altres cultures?

Quina rendibilitat t'aporta la comercialització d'aquests productes?

i Processos de selecció

Per tenir garanties d'èxit i intentar no cometre equivocacions deixant fora la persona correcta és important no prendre decisions basades en prejudicis i estereotips i fundar la nostra elecció en criteris objectius. **Seleccionar persones diverses culturalment pot aportar més talent a la teva empresa.**

Què aporta una plantilla culturalment diversa?

Una **cafeteria** situada en un lloc turístic detecta que no aconsegueix atreure la clientela japonesa. Contracta un/a cambrer/a japonès/a i, des de llavors, comença a tenir clients japonesos en el seu negoci.

És la meua plantilla diversa culturalment i està formada per treballadors de diferents orígens nacionals?

Aconsegueixo ser objectiu amb persones d'altres cultures en els processos de selecció?





j Organització d'equips diversos culturalment

Tenir treballadors de diferents orígens pot requerir gestionar el dia a dia de la nostra empresa de manera diferent. Per exemple pel que fa a les vacances, interessa distribuir-les d'una forma més equilibrada (ja que les persones d'orígens de llarga distància preferiran triar les vacances en èpoques diferents a les de la resta de la plantilla per poder estar amb els seus familiars i per haver de viatjar llargues distàncies als seus països).

Pel que fa als equips, experiències de diferents empreses, grans i petites, han constatat que l'organització més eficient d'equips configurats per persones culturalment diverses s'aconsegueix barrejant-los i no agrupant-los pels mateixos orígens nacionals.

Has pensat que els equips diversos culturalment poden ser més productius?

NH Hotels inicialment tenia organitzat els torns del personal de neteja agrupant les persones segons la seva nacionalitat. Va decidir canviar l'organització creant equips conformats per diferents orígens nacionals. Al començament hi va haver reticències al canvi però, d'acord va passar el temps, aquests equips interculturals funcionaven molt millor que els grups homogenis.

<http://www.nh-hotels.es/>

L'empresa **Agromartín** tenia organitzat el treball per grups homogenis pertanyents al mateix origen nacional. El sentit comú els deia que era més fàcil que les persones pertanyents a un mateix país o regió que compartien el mateix idioma i la mateixa cultura s'entendrien millor. Veient que els resultats no eren els esperats, es va decidir crear equips diversos, amb personal pertanyent a diferents cultures. Aquest canvi va propiciar molta més productivitat i eficiència en el treball.

www.agromartin.com

k Mercats diversos

Si volem accedir a clients diversos culturalment i vendre els nostres productes i serveis al màxim nombre de clients, ens pot ser molt útil contractar empleats de diferents cultures. Per poder operar en mercats internacionals pot no ser suficient conèixer idiomes, el país de destinació, o tenir nocions de comerç exterior. Així doncs, pot ser molt convenient, entre altres qüestions, comptar amb personal especialitzat i divers.

D'altra banda els mercats diversos culturalment no sempre han de ser internacionals. A la localitat dels nostres negocis hi ha múltiples possibilitats d'accedir i ampliar la nostra clientela.

Creus que les PIMES s'han de dirigir a mercats diversos culturalment per incrementar el seu volum de negoci?

L'Associació espanyola de Consultors de Comerç Exterior, Acocex, porta a terme el Projecte "Exportar És Fàcil". És un programa orientat a la creació de xarxes comercials a l'estranger que permetin a les empreses una major comercialització dels seus productes en diferents països. Amb aquest programa es fa una aposta decidida per la generació de l'ocupació, pel desenvolupament econòmic de les empreses murcianes i per la difusió i promoció internacional. El programa té com a fonament la creació de xarxes comercials a través dels emprenedors immigrants que volen portar productes espanyols als seus països d'origen, emprenedors immigrants que volen constituir empreses a Espanya o als seus països d'origen sent socis de les empreses espanyoles. Aquest programa també agrupa els immigrants que volen acollir-se al "Retorn Voluntari Productiu" del Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social, a través de la Secretaria General d'Immigració i Emigració.

<http://www.acocex.com/proyectos.asp>

L'empresa **L'ORÉAL**: ha sabut adaptar els seus productes a tot tipus de clients, desenvolupant 23 marques internacionals en què qualsevol tipus de pell o cabell té un producte específic de bellesa a la seva disposició.

<http://www.loreal.es/>

Has incorporat la gestió de la diversitat cultural a la teva estratègia d'internacionalització?

Aprofites la diversitat cultural de la teva plantilla per tenir accés a altres mercats?

Ets conscient dels mercats diversos que hi ha al teu barri, ciutat o localitat?

5

RECOMANACIONS PER AVANÇAR EN LA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT CULTURAL A LA TEVA EMPRESA



RECOMANACIONS PER AVANÇAR EN LA GESTIÓ DE LA DIVERSITAT CULTURAL A LA TEVA EMPRESA

- 1 La **Gestió de la Diversitat Cultural** és un repte per a moltes PIMES, però un repte superable, i que cal abordar per optimitzar les seves possibilitats en un mercat globalitzat i canviant. Qualsevol empresa, sigui quina sigui la seva mida, sector d'activitat o situació pot i ha de plantejar-se la GDC.
- 2 Intenti que la seva empresa reflecteixi la diversitat cultural de la comunitat en la qual està assentada. Això li farà guanyar en competitivitat.
- 3 La Discriminació és il·legal, pot ser un delictes i no és un bon negoci per a ningú.
- 4 Contacti i col·labori amb Ongs, entitats locals i altres administracions públiques, universitats, organitzacions empresarials, cambres de comerç i sindicats, que ofereixen serveis de suport, informació i assessorament en Gestió de la Diversitat Cultural.
- 5 Integri eficaçment la perspectiva de Drets Humans i l'econòmica en la gestió de la diversitat cultural: no convé reduir cap de les dues dimensions.

Recordi que:

6 Una bona Gestió de la Diversitat Cultural ofereix oportunitats per ampliar els seus clients potencials en el territori nacional i/o estranger, per fer la seva empresa més competitiva, i li pot ajudar a treballar amb una lògica empresarial més encertada evitant així exposar-se a riscos innecessaris.

7 Una plantilla diversa aporta nous coneixements, capacitats i habilitats que poden suposar avantatges per a l'empresa.

8 La Gestió adequada de la Diversitat Cultural pot ser una eina útil que generi beneficis a curt, mitjà i llarg termini.

9 El tracte responsable i equitatiu del personal que treballa a l'empresa genera un millor ambient de treball, augmenta la motivació i la qualitat dels productes.

10 Augmenti la diversitat cultural de la seva plantilla. La diversitat cultural implica una gran varietat de perspectives i coneixements per abordar problemes. El saber fer de cada cultura és un valor afegit que promou la innovació a l'empresa.

11 Les empreses que treballen amb responsabilitat i equitat cap al seu personal generen millor ambient de treball. La diversitat, a més, és rica en punts de vista diferents, des de diferents realitats, i això fa que la innovació sigui un element que la caracteritza.

No podem perdre de vista com ha canviat la societat europea i, en els últims vint anys, l'espanyola.



Els serveis i productes que busquem són globals, les nostres empreses també.



Som una societat plena de diversitats, i el local i el global s'entremesclen reinventant-se cada dia.



Necessitem adaptar-nos a aquesta realitat, als proveïdors, mercats i clients internacionalitzats i per això, la gestió de la diversitat cultural és una eina fonamental.

GESTIÓ DE LA DIVERSITAT CULTURAL EN PETITES I MITJANES EMPRESES
GESTIÓN DA DIVERSIDADE CULTURAL EN MEDIANAS E PEQUENAS EMPRESAS
KULTURA ANIZTASUNAREN TRATAERA ENPRESA TXIKIETAN ETA ERTAINETAN
MANAGING CULTURAL DIVERSITY IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

