

KULTURA ANIZTASUNAREN TRATAERA

enpresa txikietan eta ertainetan



[GESDIMEP PROIEKTUA] Progress ekimena. Justizia SN. Europar Batzordea



1	ERAKUNDEEN AURKEZPENA	5
2	EGOERAREN DIAGNOSIA	6
3	KULTURAREN ANIZTASUNA SUSTATZEKO ETA KUDEATZEN LAGUNTZEKO GAKO AGENTEAK ETEETAN	9
4	ADIBIDE TRANSFERIGARRIAK	10
a	Tratu berdintasuna eta baztertze eza	11
b	Kultura korporatiboa	12
c	Lanek giroa	13
d	Kultura aniztasunaren kudeaketan trebakuntza	15
e	Barne-komunikazioa	16
f	Kanpo-komunikazioa	17
g	Bezeroak	19
h	Hornitzaileak	20
i	Hautatze-prozesuak	21
j	Talde desberdinen antolaketa	22
k	Merkatu anitzak	23
5	KULTURA ANIZTASUNAREN KUDEAKETAN AURRERA EGITEKO GOMENDIOAK	24

Egileak:

Camilo Abiétar, Profesional Autonomoen eta Ekintzaileen Elkartekoa (OPA); Rosa Bada, Bayt al-Thaqafa Fundazioa; Daniela Gallego, Cepaim Fundazioa; eta Nuria Lores, Cidalia, Aniztasuneko Aholkularia.

Proiektuaren laguntzaileak:

Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP); Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME); Dirección General para la Inmigración de la Generalitat de Cataluña; Dirección General de Políticas Migratorias de la Junta de Andalucía; Dirección General de Integración, Inclusión Social y Cooperación de la Generalitat Valenciana; y Dirección General de Inmigración de la Comunidad de Madrid.

Proiektua aberastu duten pertsonak eta erakundeak:

Myrtha Casanova, Aniztasunaren Kudeaketako Europar Institutuko Fundatzailea, Marta Muñiz, Comillaseko Unibertsitate Pontifikoaren Enpresa, Aniztasun eta Garapen profesionalaren Nazioartekotze Katedraren Zuzendaria, Sonsoles Morales, Aniztasunaren kudeaketan enpresen kudeatzailea, Lan Autonomoaren Zuzendaritza Nagusia, Ekonomia Sozialaren eta Enpresen Erantzukizun Sozialaren; Kataluniako Udal Federazioa (KUF); Andaluziako Enpresari Konfederazioa (AEK); Kataluniako Enpresa txiki eta ertainaren Enpresari Federazioa (KETEF); Burgoseko Espainiako Udalerrien eta Probintzien Federazioaren Udala; Ugazaben Fundazioa mikroa, Kataluniako enpresa txiki eta ertaina (UFMK); Espainiako Udalerrien eta Probintzien Federazioaren Berdintasunerako Saila; Enpresa-Konfederazio Valentziarra (EKV); Marines-en Udala Valencia (FEMP); Espainiako Gurutze Gorria, British Council España, ACCEM, Etorrinen gizarte barneratzeko eta trebakuntzarako Ikastetxea (CEIMIGRA), Kanpo-merkataritzako aholkularien espainiar elkarte, Castellóko udala, UGT Andaluzia, Bazterkeriaren aurkako mugimendua, Mescladís, Kataluniako CCOO, Mataróko udala, ARED Fundazioa, Alhaurín de la Torreko udala, Sevillako Unibertsitatea, Afrika Iparrarekin Elkarlana eta Garapena Elkarte (Codena); Ferroviario, NH Hoteles, Proexport, Agromartín S.L., Pluralismo eta Elkarbizitza Fundazioa, UGT País Valeniá; Yong Dong Yin Guo, Andaluziako PYME; Dispromerch SL, Bartzelonako Transportes Metropolitanos, Secretariado Gitano Fundazioa, Torre Pachecoko udala.

Zuzendaritza eta koordinazioa:

Immigrazioaren eta Emigrazioaren Idazkaritza Nagusiaren Arrazismoaren eta Xenofobia Espainiar Behatokia eta Xenofobia, Enplegu eta Gizarte Segurantzako Ministerioa: Nicolás Marugán, Rosa Iturzaeta, Antonio García eta Raquel Hernández.

Estatuko Administrazio Orokorraren argitalpenen katalogoa

<http://publicacionesoficiales.boe.es>



© Enplegu eta Gizarte Segurantzako Ministerioa
Argitaletxe eta banatzailea: Arrazismoaren eta Xenofobiaren Espainiar Behatokia
José Abascal, 39 28003 Madril
osta elektronikoa electrónico: oberaxe@meys.es
web: <http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio>

NIPO papel: 270-14-059-3
NIPO internet: 270-14-065-3
Lege-gordailua: M-6797-2014

Diseinua eta maketazioa, inprimaketa: Carmen de Hijes
Argazkiak: Martín Gicheru y Ainoha Rubio Cuadrado

Lan hau %100 inprimatu da paper birziklatuan

Argitalpen honek Enplegurako eta Elkartasunerako Europar Batasunaren PROGRESS Programaren laguntza jaso du (2007-2013).
Europar Batzordeak garatu du programa hau eta Europar Batasunak enplegu, gizarte gaien eta aukera berdintasunaren arloei laguntza finantzarioa emateko helburuak barneratzeko sortu eta, ondorioz, Europa 2020 estrategiaren arlo horietako helburuak betetzen laguntzeko.
Zazpi urte iraungo dituen programa hau EBren kide diren 28 estatuen, EFTA-EEA eta hautagai eta aurre-hautagaiak diren estatuen artean, enplegu eta gizarte gaien arloetan politika eta legeria egoki eta eraginkorrak garatzen lagundu dezaketen talde guztiei dago zuzenduta.
Gehiago jakiteko; <http://ec.europa.eu/progress>
Argitalpen honetan datorren informazioak ez du zertan Europar Batzordearen jarrera eta iritzia azaldu

Hainbat ikerketa eta azterketen bidez ikusi denez, aniztasunak balioa areagotzen du enpresetan, talentua barneratzeko aukerak areagotzen ditu, antolaketa kultura aberasten du, bezeroen kopurua areagotzen du eta haren kostu ekonomikoak oso txikiak dira.

Europar Batzordeak¹ burututako azterketa batek Aniztasuneko politika aktiboak burutzearen bost abantaila nabarmentzen ditu:

- ✿ Erakundearen barruan kultura balioak sendotzen ditu.
- ✿ Erakundearen irudia hobetzen du.
- ✿ Talentu handiko pertsonak erakartzen eta ez galtzen laguntzen du.
- ✿ Langileen motibazioa eta efizientzia areagotzen du.
- ✿ Langileen artean berrikuntza eta kreatibitatea areagotzen du.

Kultura Aniztasunaren Kudeaketa Enpresa Txikietan eta Ertainetan [GESDIMEP], espainiar enpresa-sarearen zati handiena hartzen duten enpresa txiki eta ertainei dago zuzenduta. Enpresa erakundeei, sindikatuei, gobernuz kanpoko erakundeei eta gizarte zibileko beste erakunde batzuei, etorkinen elkarteei, unibertsitatei, negozio-eskolei, enpresa-mintegiei (Business Incubation Centre), eta kultura aniztasunarekin lan egiten duten ingurune profesionalei ere dago zuzendua.

Espainian gure mugetatik kanpo jaiotako sei milioi pertsonatik gora bizi dira. Kultura aniztasunaren kudeaketa zuzena ez da lege eta moral aldetik bakarrik ezinbestekoa, aniztasuna barneratzea “business case” negozio kasua baizik. Eragin zuzena du enpresaren emaitza ekonomikoetan eta giza baliabideengan. Onura ekonomikoak eta giza onurak eragiten dituela esan nahi dut, eta ondorioz, bake sozialesan ere, hain hauskorra den enpleguaren arloan. Honi buruz ari gara:

- ✿ Salmentak areagotzea, bezero berriak lortzea edo sektore berrietan sartzea.
- ✿ Absentismoa gutxitzea.
- ✿ Errotazioa eta talentua galtzea murriztea.

Espainiako kultura eta enpresa aberastasuna handia dela jakin behar dugu. Kreatibitatea ezinbestekoa da krisialditik irteteko, eta hori argi izanda, edozein motatako arrazismoaren, xenofobiaren eta intolerantziako bestelako formen aurka egitearen alde egin behar dugu lan.

Marina del Corral Téllez
Immigrazio eta Emigrazioko Idazkari Nagusia

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



EGOERAREN DIAGNOSIA

Kultura aniztasunaren kudeaketa ez da Funtsezko Eskubideen ikuspegitik ezta berdintasun eta baztertze ezaren politiken ikuspegietatik bakarrik ikusi behar. Funtsezko ikuspegia da demokraziaren baloreak eta printzipioak sustatzeko, baina kultura aniztasuna kudeatzeko aukerak ez ditu agortzen (GDC).

Zentzu horretan, kultura aniztasunaren kudeaketaz ari garenean, UNESCOk Kultura Aniztasunari buruz azaldutako Aderazpen Unibertsalaren² ikuspegiari buruz ere ari gara, zeinak dioen 1 eta 2 artikuluetan: *kultura aniztasuna hartu eta emanen iturria da, berrikuntza eta sormenarena, eta izakiontzat aniztasun biologikoa bezain funtsezkoa gizakiontzat. Gero eta anitzagoak diren gure gizarteetan ezinbestekoa da kultura identitateak dituzten pertsonen eta taldeen arteko elkarrekintza harmoniatsuak lortu eta elkarrekin bizitzeko gogoia bermatzea, talde pluralak, anitzak eta dinamikoak lortze aldera. Hiritar guztiak barneratzeko eta guztiak parte hartzeko politikek gizarte bategitea, gizarte zibilaren bizitasuna eta bakea bermatzen dute. Horrela definitzen den kultura aniztasuna kultura aniztasunari gizarteak ematen dion erantzun politikoa da. Testuinguru demokratikoaren baitan, kultura aniztasuna oso egokia da kultura hartu-emanentzat eta bizi publikoa elikatzen duten gaitasunak garatzeko.*

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

EB-ren Aniztasunaren Kudeaketarako Eskuliburuan datorren definizioa ere aipatu beharra dago: “erakunde batean desberdintasun eta berdintasun batzuk gaitasun gisa onartu eta erabiltzeko garapen aktibo eta kontzientea, enpresari balio erantsia ematen dion prozesua, kudeaketa prozesu komunikatiboa, baloretan estrategikoki oinarritua eta etorkizunari begira dagoena.”³

Aniztasunaren kudeaketa bezero berriak erakartzeko, negozio linea berriak eta lehiakortasuna areagotzeko ezinbesteko enpresa kudeaketako estrategia da. Oraindik GDC politikak aplikatzen ez dituzten ETEek haien onurak ikusten badituzte, talentua eta berrikuntza barneratuko dituzte eta horrek lan giroa hobetuko du eta mugatuta dauden baliabideak optimizatuko dituzte.

Europar Batasunean 23 milioi ETE (250 langile baino gutxiagokoak) daude, hau da, enpresen % inguru, eta 75 milioi lanpostu inguru⁴. Horieta askok dagoeneko kudeatzen dituzte beraien enpresak kultura aniztasuna kontuan hartuta. Izan ere, Kultura Aniztasunaren Kudeaketa (GDC) onen adibidea asko ezagutzen ditugu eta enpresentzat aukera aparta iruditzen zaigu, eta aniztasuna aktibo bihurtzeko tresnak behar dituztela uste dugu.

Europar Batasunean ETEak 10 eta 249 langileren bitartean dituzten (hamar langiletik behera mikroenpresa da) eta urtean 50 milioi euroko negozio bolumena gainditzen ez duten enpresak dira. Gainera, Eten urteko balantze orokorrak ezin ditu 43 milioi euroak gainditu.⁵

Espaniari dagokionez, Enpresen Direktorio Zentralaren (DIRCE) 2014ko urtarrilaren 1eko azken datuen arabera, espainiar enpresen % 91,68k 6 langile soldatadun baino gutxiago dute.

Gainera, hainbat azterketen bidez ikusienez, GDC on batek ondorengoa dakar:

- ✿ Enpresen efizientzia areagotzea
- ✿ Enpresen berrikuntza eta lehiakortasuna areagotzea merkatu ireki, nazioarteko eta globalean
- ✿ Zerbaiten baitan egotearen sentzazioa areagotzea eta langileak fidelizatzea

³ Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Red Acoge :Manual de Gestión de la Diversidad publicado por la UE bajo el programa de acción de la Comunidad Europea para combatir la discriminación (2001-2006)

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

⁵ Batzordearen gomendioak, 2003ko maiatzaren 6, mikroenpresen eta enpresa txiki eta ertainen definizioaren ingurukoa (EEEri dagokion testua) [C(2003) 1422 zenbakiarekin jakinarazia] 2003/05/20ko L 124 Aldizkari Ofiziala 0036 – 0041 orr.

Are zehatzago, Myrtha Casanova⁶ andereak adierazi duenez, Aniztasunaren Kudeaketarako Europar Erakundeko Fundatzailea, Lausanako Unibertsitateko Di Stephano irakasleak eta bere taldeak balio handiko azterketa burutu du inguruko eremu guztietan aniztasunaren eragina ulertzeko⁷. Azterketa 6 herrialdetan burutu zen (Japonia, Estatu Batuak, Kanada, Brasil, Alemania eta Italia), 72 talderekin. Azterketaren emaitzek agerian utzi zuten talde edo multzo anitzen joera kaosa dela. Talde edo multzo homogeneoen joera zaharkitzea da. Parte hartzaileen barneratzea kudeatzen duten talde anitzek bakarrik lortzen dituzte kreatibitate, berrikutza eta antolaketan lortutako efizientzia maila altuenak.

2011n egindako *Gestión de la Diversidad en el mundo laboral* GESDI txostenean burutu zen azterketan, arrazismoaren eta xenofobiaren espainiar Behatokiak egindakoa, ingurune profesionalekin zuzenean lan egitean oinarritu zen, enpresak, enpresa erakundeak eta aniztasunaren kudeaketa haien erakundeetan barneratu nahi zituzten gainerako agenteekin lan egitean oinarritu zen. Hartan, Trataera berdintasuna eta Baztertze eza, Giza Baliabideak, Komunikazioa, Antolaketaren konpromisoa eta Antolaketa prozesuaren adierazleak adostu ziren autodiagnosia eta kultura aniztasunaren analisia egiteko tresna gisa. Adierazle horietan oinarrituta, hogeita hamar erakundetik gora aztertu ziren, eta argitalpenean azaltzen diren erakundeen kasuak arrakastatsutzat zergatik ematen ziren azaldu zen. Kultura aniztasuna ingurune profesionaletan ongi kudeatzeko gomendioak ere proposatu ziren⁸.

Konektatzea, kolaboratzea, ikastea eta partekatzea dira gizarte adimentsu eta aberatsen helburuak. Etorkizuneko erronkei aurre egiteko, nazio artera ireki den merkatu batekin, aniztasunez betetako lurraldeetan, ekoizpena deslokalizatuta etab. Enpresek eta gainerako erakundeek ikuspegi berri bat behar dute, eraldaketa positiboa ahalbidetuko dien agenda berria, haiek dakartzaten arriskuak barne.

Kultura aniztasun on bat etorkizuneko aktibo bilakatu da.

⁶ Myrtha Casanova, Aniztasunaren Kudeaketako Europar Institutuko Fundatzailea. Mintegi Barcelona. Urria 2013.

⁷ Informazioa honako web orrian: <http://www.iegd.org/spanish800/innovacion.htm>

⁸ Argitalpena gaztelaniaz eta ingelesez dago hurrengo orrian: http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206 http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=210

ETEETAN KULTURA ANIZTASUNAREN KUDEAKETA SUSTATZEN ETA HARI LAGUNTZEN DIETEN FUNTSEZKO AGENTEAK

3

Enpresa erakundeak, administrazio publikoak, autonomoen elkarteak, merkataritza ganberak, GKEak, sindikatuen erakundeak, tokiko eta gizarte erakundeak eta unibertsitateak dira agente nagusiak aniztasunaren kudeaketa hedatzeko. Laguntza hori halakoetan gauzatu daiteke, besteak beste:

- ✧ Enpresa txiki eta ertainei zuzendutako aniztasunaren kudeaketarako ekintzen garapenerako aholkularitza.
- ✧ Aniztasunaren Kudeaketarako Planen garapenerako finantzazio-lerroak.
- ✧ ETEak aniztasunaren kudeaketa arloan trebatzea.
- ✧ Kultura Aniztasunaren Kudeaketan erakunde eredugarri bilakatzea, horretarako trebatutako profesiona-
lekin eta jarduerak programatzeko orduan, proiektuak burutzeko orduan, langileak kontratatuzeko orduan
eta abar kulturen arteko ikuspegi desberdinak barneratuz.
- ✧ Kultura aniztasunari buruzko sektore zehatzei azterketa zehatuak eta trebakuntza espezifikoa sustatzea.
- ✧ ETEekin komunikazio eraginkorragoa bermatuko duten estrategiak egitea, elkarri hobeto ezagutzea erraz-
teko eta kultura aniztasunaren eremuan elkarrekin lan egitea errazteko.

TRANSFERI DAITEZKEEN ADIBIDEAK

ETEentzat erabilgarriak izan daitezkeela iruditu zaizkigun Kultura Aniztasunaren Kudeaketa ekintzen adibide nabarmen batzuk bildu ditugu jarraian.

4

a Tratu berdintasuna eta bereizkeria eza

Bereizkeriak ondorio larriak eragiten ditu. Hauskorragoak eta ahulagoak bihurtzen gaitu guztiak, banandu egiten gaitu eta lehiakortasuna galtzen dugu.

Bereizkeria pertsona batzuk besteengandik bereizi eta desberdin tratatzea da. Bereizkeriaren oinarria pertsona guztiak eskubide eta duintasun bera ez dugula pentsatzea da eta, ondorioz, batzuentzat desabantailak eragingo dituzten bereizketak egin ahalko dira batzuen eta besteen artean; bereizten duenarentzat pertsona batzuk besteen gainetik daude eta tratu desberdina merezi dute. Bereizkeriak, hortaz, Giza Eskubideen Adierazpenaren funtsezko printzipio baten aurka egiten du, pertsona guztiak duintasun eta eskubide bereberekin jaiotzen direla esaten duena, alegia. *Gizaki guztiak libre eta duintasun eta eskubide bereberekin jaiotzen gara eta, arrazoia eta kontzientzia dugunez, bata bestearekin anaitasunez tratatu behar dute elkar.* Horrez gain, pertsona guztxi tratatzeko beharrezkoa den berdintasun eta duintasunaren oinarritzko printzipio demokratikoa ere urratzen du.⁹

Arraza edo etnian oinarrituta norbait pareko egoera batean bestela tratatuko luketena ez den beste modu batean tratatzen denean bereizkeria zuzena dago; bereizkeria zeharria dago jarrera, irizpide edo praktika neutroak diruditenek arraza edo etnia desberdineko pertsonak besteekiko desabantailan jartzen dituztenean, jarrera, irizpide edo praktika hori legezko helburu batekin eta modu objektiboan arrazoitu daitekeenean ezik eta helburu horiek lortzeko baliabideak egokiak eta beharrezkoak direnean ezik.¹⁰

Zer irabaziko du nire enpresak tratu berdintasunerako politikak aplikatzen baditut?

Marco Aldany enpresak hautespen probak egiten ditu CV itsuekin. Haietan ez dator lanposturako hautagaiaren datu pertsonalik (gizonezkoa edo emakumea den, adina, etab.). Horrela, eskaintzen diren lanpostuetarako profil onenak kontratatzen direla bermatzen dute, bestelako irizpide pertsonalik kontuan hartu gabe.

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

Berdintasunaren eta pertsonen duintasunaren inguruko mezurik eman behar al dizkiet nire langileei?

Langileen arteko trataera errespetuzkoa izan behar dela nabarmendu behar al diet langileei? Iritzi gutxiesgarriek garrantzia izan dezakete txantxetan egiten direnean ere?

⁹ José Manuel Fresno. 3. atala: La Igualdad de trato y no discriminación de las personas inmigrantes y de las minorías étnicas en el ámbito laboral. Guía para la Gestión de la Diversidad en Entornos profesionales http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206

¹⁰ 2000/43/CE Zuzentaraua, 2000 urteko ekainak 29ko Kontseiluarena, arraza eta etnia jatorri desberdineko pertsoinen tratu berdintasunari buruzkoa <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2000-81307>



b Kultura konparatiboa

Kulturak izateko modua eta gauzak egiteko dugun modua islatzen du eta horrek bereizten du enpresa bata besteetatik. **Kultura aniztasunaren errespetua eta balorearen printzipioa sendotzen denean, enpresako taldeen kohesioa areagotu egiten da eta enpresa haiei dagokien taldeko proiektu gisa ikusten dute.**

Zer egin dezaket beste kultura eta erlijioetako langileak enpresarekin identifikatuago sentitzea?

Harro al gaude gure enpresako kultura aniztasunaz?

Onartzen al dugu kultura aniztasunak ematen digun kreatibitatea eta ezagutza?

☛ Laneko giroa

Kultura aniztasuna kontuan hartzen duten lan giro aparta sustatzea enpresarentzat ona da, berrikuntza sustatuko duten ideia berri eta onen hartu-emanak, langileen arteko harreman ona edo bezeroen aniztasun handiagora iristea esaterako.

Zer irabaziko du nire enpresak lan giro onarekin?

Agromartin SL dio, atzerriko langile-txantiloiko batzuekin, seinalatzen du zerbait hain soila zure langileez arduratzea bezala haiei zer gertatzen zaien jakiteak, haien egoera zein den, berri onak ospatzea, urtebetetzeak ospatzea, eta abarrek, hau da, lantokian giro ona sortzea, inguruan eta familia urruti duten langileen bakardadea konpentsatzen duela. Ondorioz, lan giroa positiboa da, langileek lan gehiago egiten dute eta etekina areagotzen da.
www.agromartin.com

Nola aterako diot onura kultura aniztasunari nire enpresan giro ona sortzeko?

Kultura hartu-emanak sustatzeko jardueraren bat antolatu beharko al nuke noizean behin enpresan?

Hausnartu al dut kultura aniztasuna ongi kudeatzen ez badut sor daitezkeen gatazken inguruan?



en
re
oy
la
tra
res
na

€ Kultura aniztasunaren kudeaketan trebakuntza

Kultura aniztasuna kudeatzeak zerikusi estua du elkarri ezagutzearekin, ikastearekin eta lankidetzarekin. Trebakuntza egokiak emaitza positiboak eragingo ditu enpresarentzat.

Zer irabaziko du nire enpresak kultura aniztasunaren kudeaketan trebatzean inbertitzen badut?

Andaluzian, uzta jasotzeko garaietan lan egiteko etorkinak kontratatzen dituzten enpresen talde batek kulturaren aniztasunaren kudeaketan langileak trebatzea komeni dela ikusi dute, lan giroan eta ekoizpenean duen eraginarengatik. Hori dela eta, Cepaim fundazioari eskatu diote **Mares Proiektuaren** esparruan tarteko agintarientzat eta langile guztientzat aniztasunaren kudeaketa arloan internet bidez trebakuntza diseinatzea.

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

Indra enpresak aniztasunean trebatzearen alde egin du. Indraren ustetan, kultura aniztasunak berrikuntza sustatzen du eta enpresarentzat oinarritzko lehiakortasun ardatz bat eratzen du. Horregatik, negozioaren iraunkortasunarentzat funtsezkoa dela uste dute. Hori argi dutenez, langile guztiak trebatzen ditu aniztasunean, baina trebetasun eta gaitasun arloetan behar zehatzei egokitutako esleipenak dituzten langile bakoitzarentzat diseinatuz egiten du. Horregatik, desberdintasunean eta segmentazioan oinarrituta kudeatzen du aniztasuna eta pertsona bakoitzarentzat ibilbide profesional bakarrak sortzen ditu. Neurrirako trebakuntza da prozesu honen gakoa.

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

GKEk, administrazio publikoak, tokiko erakundeek, sindikatuak, enpresa erakundeek, unibertsitateak eta autonomoen elkarteak eskaintzen dituzten kultura aniztasunaren kudeaketaren inguruko trebakuntza baliabideak ezagutzen al ditut?

Kultura aniztasunean trebatzeak nire enpresaren lehiakortasuna eta proiektzioa areagotu dezake?



e Barne-komunikazioa

Kultura aniztasuneko inguruneetan lan egiteak ulertzen gaituztela ziurtatzea, mezu inplizituak saihesten direla, eztabaida maiz sustatzen dela eta langileek elkarri goraiatzea eta elkarlana sustatzea dakar. **Jakinarazi ez dena ez da existitzen.**

¿Conoces la opinión de tu plantilla sobre los procesos productivos?

Barne-komunikazioa sustatzeko, **Ferrovial** enpresak iradokizun-kutxatila jarri zuen martxan, langileek modu anonimoz haien giza baliabideen kezak eta proposamenak adierazteko. Kutxatila hori martxan jartzeak enpresari hainbat onura ekarri dizkio: bulegoetako lan giroari buruzko informazioa areagotzea, ongi ez dabilenari buruzko baliozko informazioa lortzea eta lantaldeak zein bulego zehatz batzuek hobeto funtzionatzeko zuzenketak eta hobekuntzak burutzea. Horrez gain, kasu askotan, langileek haien iritziak eta iradokizunak izen eta abizenekin eman zituzten eta, ondorioz, enpresaren agintarien arteko konfiantza sendotzen da.

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

Iritziak eta iradokizunak barneratzeko langileen kultura aniztasuna kontuan hartzen al duzu?

Langileen kultura hartu-emana sustatzeko komunikazio-kanalak ba al ditugu?

Zure enpresako komunikazioa elkarrekikoa al da, enpresaritik langilera eta alderantziz?

f Kanpo-komunikazioa

Gure negozioaren kultura aniztasuna bezeroei, hornitzaileei eta gizarteari oro har jakinaraztea gizarte kohesioa sustatzen duen, negozio aukera berriak irekitzen eta enpresaren irudia hobetzen duen estrategia da.

Nola jakinaraz diezaieket bezero eta besteei nire enpresa kulturalki anitza dela?

Proexport, Murtziako Eskualdeko Fruta eta Barazkien Ekoizle Esportatzaileen Elkarteak bere 104 herrialdeetako langileei “Sembrando sabores” nazioarteko errezeten liburu bat argitaratuz lagundu nahi izan zien.

Zenbait GKEren eta Torre Pachecoko Udalaren laguntzarekin, langileen errezetak bildu zituzten Murtziako landen kultur aniztasuna islatzeko eta testuaren irakurleei gure sukaldea kultura arragoa dela jakinarazteko. Testua argitaratzeko argazkiak Torre Pachecoko Kulturarteko Azokan atera ziren. Ekimen honen bitartez, aniztasuna onartzen du eta hark sortzen duen aberastasuna ematen du jakitera.

www.proexport.es

Zer irabaziko nuke nire enpresaren kultura aniztasuna jakinaraziz gero?

Emango al diet ezagutzera bezero eta hornitzaileei enpresan dudak kultur aniztasuna?





9 Bezeroak

Langileen kultura aniztasunak bezero berriak lortzeko, haien gustuak eta beharrak ezagutzeko eta gizartearen osotasunari balioa emateko aukera irekitzen du. Haien hizkuntzan hitz egitea eta da-goeneko hemen ditugun merkatuen aniztasunari onura ateratzea.

Zure auzoko, hiriko edo udalerriko kultura aniztasuna aztertu al duzu, bezero potentzial gisa?

Delicias Kasher Bartzelonan dagoen Glatt Kasher jatetxe bat da, judutar hiritarrei zuzendutakoa. Jatetxeak brasen erretako haragi anitzak eta kalitate desberdinekoak eskaintzen ditu, janari judutar tradizionalaz eta ekialde ertaineko plater tipikoez gain. Catering zerbitzu berezia, eta etxerako edo hotelerako janaria ere eskaintzen ditu. Shabaterako janari berezia ere dute.

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

Eurobook gaztelanian, atzerriko hizkuntzetan eta estatuko beste hizkuntzatan espezializatutako liburu-denda da. Beste hizkuntzako liburuen behar gero eta handiagoaren ondorioz ireki zuten. Esparru horretan hainbat gairen alde egin zuen hizkuntzen irakaskuntzan ez ezik, eta literatura aukera handia ere eskaintzen du (ingelesa eta frantsesa gehienbat, baina baita Alemaniakoa, Italiakoa, Portugalekoa ere...) eta pedagogia, historia, formatu handiko liburuak, hiztegiak, bidaiak, softwarea atalak ere baditu. Negozioaren bezeroak hizkuntzak ikasi nahi dituzten espainiarrak eta jatorri hizkuntzan irakurri nahi duten atzerriarrak dira.

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

Eskaintzen dituzun produktuek zure inguruko kultura gustu eta beharrei erantzuten al diete? Zein negozio aukera eragin ditzakete zure enpresarentzat zure auzoko, hiriko edo udalerriko erlijio eta kultura anitzek?

h Hornitzaileak

Hornitzaileen aniztasuna lehiakortasun abantaila da. Produktu eta merkatu berrietara sartu eta haiek ezagutzeko aukerak ematen dizkigu eta zure salmentak eta negozioa areagotzekoak ere.

Kultura aldetik anitzak diren hornitzaileak al dituzu?

Ganadera de la Nava kooperatibak Laban Oujda produktua saltzen du. Espainia-ko arabiar komunitateak edaten duen esneki hartzitua da, Halala den produktu baten ezaugarriak dituena. *Erlijio musulmanak onartzen dituen praktikak adierazteko erabiltzen den terminoa da Halal. Termino horrek praktika oro hartzen baditu ere, shariaren edo lege islamikoaren arabera onartzen diren elikagaiekin lotuta erabiltzen da* (<http://es.wikipedia.org/wiki/Halal>) <http://www.camposdenava.com/>



San Vicente de Mogón kooperatibak Kósher ziurtagiria duen oliba olio birjina ekoizten eta saltzen du. Judutar kulturaren barruan ekoizten den olio da. Errabino baten oniritzia du eta Kosher izendura lortu du. *Kósher delakoa (edo cashrut) Levitiko I Iren Bibliaren aginduetan oinarrituta judutarrek hartu ahal dutenen eta ezin dutenen aginduetako bat da. Mendeetan hedatu eta interpretatu diren arau horiek puruak zein elikagai diren adierazten du, hau da, erlijioaren aginduak betetzen dutenak, eta kósher zein ez diren.* <http://www.puertadelasvillas.com/>

Saltzen zenituen produktuak ez bestelakoak eskaintzen dizkizute eta beste kulturetako merkatu edo bezeroei iristea ahalbidetzen dizute?

Zein etekin ateratzen diozu produktu horiek saltzeari?

i Hautespén prozesuak

Arrakasta bermatua izateko eta pertsona ona kanpoan ez uzteko, garrantzitsua da aurre-iritzietan edo estereotipoetan oinarritutako erabakirik ez hartzea eta irizpide objektiboetan oinarritzea aukeratzeko orduan. *Kultura desberdinetako pertsonak aukeratzeak talentu handiagoa ekar diezaike enpresari.*

Zer ematen dio kultura anitzeko langile-multzoak enpresari?

Leku turistikoko batean dagoen **kafetegi** batek japoniar bezeroak erakartzen ez dituela hauteman du. Zerbitzari japoniar bat kontratatzea erabaki du eta, harez geroztik, japoniar bezeroak ere sartzen dira negozioan.

Nire langileen multzoa kultura aldetik antza al da eta jatorri desberdina duten langilez al dago osatua?

Beste kulturetako pertsonekin objektibo izatea lortzen al dut hautespén-prozesuetan?





j Kultura aldetik anitzak diren taldeen antolaketa

Jatorri desberdineko langileak izateak gure enpresa beste modu batera kudeatzea eragin dezake. Oporrei dagokienez, esaterako, ahalik eta modu orekatuenean banatzea komeni da (jatorria urruti dutenek gainerako langileek dituzten opor garaiak ez direnak aukeratuko dituzte haien senideekin egoteko eta distantzia handiak egin behar dituztelako).

Taldeei dagokienez, hainbat enpresatan ikusi denez, handiak nahiz txikiak, kultura desberdineko langilez osatutako taldeak antolatzeko modurik onena haiek nahastea da, eta ez jatorri berekoak talde berean sartzea.

Pentsatu al duzu kultura anitzeko taldeek etekin handiagoa eman dezaketela?

NH Hoteles-ek, hasieran jatorriaren arabera zituen garbitzaileak antolatuta. Hainbat jatorritako langileen taldeak eratzea erabaki zuen ondoren. Hasieran ez zuten begi onez ikusi aldaketa, baina denbora igaro ahala, kultura anitzeko talde horiek homogeenak baino askoz ere hobeto funtzionatzen zuten.

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

Agromartín enpresak jatorri bereko langilez osatutako talde homogeenak antolatzen zituen. Herrialde bereko edo eskualde bereko pertsonak osatutako taldeak, hizkuntza eta kultura bera zutenak, hobeto antolatuko zirela uste zuten. Espero ziren emaitzak lortu ez zirenez, talde anitzak eratzea erabaki zuten, hainbat kulturako langilez osatutakoak. Aldaketa horrek eraginkortasun eta etekin handiagoak ekarri zituen.

www.agromartin.com

K Merkatu anitzak

Hainbat kulturako bezeroetara iritsi nahi badugu eta gure produktuak eta zerbitzuak ahalik eta bezero gehienei saldu, ongi etorriko zaigu hainbat kulturako langileak kontratatzea. Nazioarteko merkatuetan aritzeko, ez da nahikoa hizkuntza, jomuga herrialdea, edo kanpo-merkataritzea nola burutzen den jakitea. Komeni da, baita ere, langile espezializatuak eta anitzak kontratatzea.

Bestetik, kultura aldetik anitzak diren merkatuak ez dira beti nazioartekoak. Gure negozioen tokian aukera ugari dago bezero berrietara iritsi eta haiek areagotzeko.

ETEak kultura aldetik anitzak diren merkatuei zuzendu behar direla uste al duzu negozio-bolumena areagotzeko?

Kanpo-merkataritzako Aholkularien Espainiako Elkarteak, Acocex, “Exportar Es Fácil” proiektua jarri du martxan. Atzerriko herrialdeetan haien produktuak hobeto saltzeko merkataritzea sareak sortzeari zuzendutako programa da. Programa horrekin enplegua sortzearen alde, Murtziako enpresen garapen ekonomikoaren alde eta haien nazioarteko sustapen eta hedapenaren alde egin da. Programaren oinarria espainiar produktuak haien jatorri herrialdeetara eraman nahi dituzten etorkin ekintzaileen, Espainian enpresak sortu nahi dituzten etorkinen edo jatorri herrialdeetan espainiar enpresen bazkide izaten jarraitzen duten etorkin ekintzaileen bitartez merkataritze-sareak sortzea da. Programa honetan Enplegu eta Gizarte Segurantza Ministerioaren Immigrazio eta Emigrazioako Idazkaritza Nagusiaren “Itzulera Boluntario Produktibo” programan sartu ahi duten etorkinak ere sartzen dira.

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

L’Oreal enpresak haren produktuak mota askotariko bezeroei egokitu ditu bere produktuak eta nazioarteko 23 marka sortu ditu, edozein motako azal eta ileentzako bereziak.

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

Kultura aniztasunaren kudeaketa sartu al duzu nazioartekoratze estrategian?

Zure langile-multzoaren kultura aniztasunari onura ateratzen al diozu beste merkatuetara iristeko?

Ba al dakizu zure auzoan, hirian edo udalerrian zein merkatu dituzun?

5

KULTURA ANIZTASUNAREN KUDEAKETAN AURRERA EGITEKO GOMENDIOAK



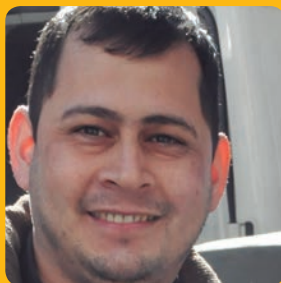
KULTURA ANIZTASUNAREN KUDEAKETAN AURRERA EGITEKO GOMENDIOAK

- 1 **Kultura Aniztasunaren Kudeaketa** erronka da ETE askorentzat, baina gainditu daitekeena eta aurre egin behar zaiona merkatu globalizatu eta aldakor batean. Enpresa guztiek, edozein tamaina, jarduera sektore edo egoeratan, planteatu beharko luke KAK.
- 2 Saiatu zure enpresak tokiko komunitatearen kultura aniztasuna islatzea. Lehiakortasuna hobetuko duzu.
- 3 Bereizkeria legez kanpokoa da, delitua izan daiteke, eta inorentzat ez da negozio ona.
- 4 Jarri harremanetan eta elkarlanean GKEekin, tokiko erakundeekin, eta beste administrazio publikoak unibertsitateekin, enpresa erakundeekin, merkataritza ganbarekin eta sindikatuekin, haiek guztiek laguntza, informazioa eta aholkularitza emango baitizute Kultura Aniztasunaren Kudeaketaren inguruan.
- 5 Barneratu modu eraginkorrean Giza Eskubideen ikuspegia zein ekonomikoa kultura aniztasunaren ikuspegian: bi horietako bat ere ez da murriztu behar.

Gogoan izan:

- 6 Kultura Aniztasunaren Kudeaketa onek nazioan eta atzerrian bezeroen kopurua areagotzeko aukera ematen du, zure enpresaren lehiakortasuna areagotzen du, enpresa logika hobearekin lan egiten lagundu dezake eta beharrezkoak ez diren arriskuak saihesten lagundu dezake
- 7 Langile-multzo anitzek jakintza, gaitasun eta trebezia berriak ekar ditzakete enpresarentzat
- 8 Kultura Aniztasunaren Kudeaketa egokia epe laburrean, ertainean eta luzean onurak eragin ditzakeen tresna erabilgarria izan daiteke.
- 9 Enpresako langileen tratu arduratsuak eta berdinak lan giro hobea sortzen duela, motibazioa areagotzen duela eta produktuen kalitatea hobetzen duela ikusi da.
- 10 Areagotu zure langileen kultura aniztasuna. Kultura aniztasunak hainbat ikuspegi eta ezagutza desberdin dakartza arazoei aurre egiteko. Kultura bakoitzaren jakiten egitea enpresan berrikuntza sustatzen duen balio erantsia da.
- 11 Langileekiko arduraz eta berdintasunez lan egiten duten enpresek lan giro hobea sortzen dute. Aniztasuna, gainera, aberatsa da ikuspegietan, errealitate desberdinak ematen dizkigu, eta horrek berrikuntza dakar.

Ezin dugu ahaztu azken urteotan europar gizartea, eta azken hogeitau urteotan espainiar gizartea, nola aldatu den.



Bilatzen ditugun zerbitzuak eta produktuak globalak dira, baita gure enpresak ere.



Aniztasunez betetako gizartea osatzen dugu, eta tokikoa eta nazio artekoa nahastu egiten dira egunegun.



Errealitate horri egokitu behar dugu, hornitzaileei, merkatuei eta nazio arteko bezeroei eta, horretarako, kultura aniztasunaren kudeaketa oinarritzko tresna da.

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

