

# GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

*en medianas e pequeñas empresas*



[PROXECTO GESDIMEP] Iniciativa Progress. D X Xustiza. Comisión Europea





<b>1</b>	PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	<b>5</b>
<b>2</b>	DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN	<b>6</b>
<b>3</b>	AXENTES CLAVE NA PROMOCIÓN E APOIO DA XESTIÓN DA DIVERSIDADE CULTURAL NAS PEMES	<b>9</b>
<b>4</b>	EXEMPLOS TRANSFERIBLES	<b>10</b>
<b>a</b>	Igualdade de trato e non discriminación	11
<b>b</b>	Cultura corporativa	12
<b>c</b>	Clima laboral	13
<b>d</b>	Formación en xestión da diversidade cultural	15
<b>e</b>	Comunicación interna	16
<b>f</b>	Comunicación externa	17
<b>g</b>	Clientes	19
<b>h</b>	Provedores	20
<b>i</b>	Procesos de selección	21
<b>j</b>	Organización de equipos diversos	22
<b>k</b>	Mercados diversos	23
<b>5</b>	RECOMENDACIÓNS PARA AVANZAR NA XESTIÓN DA DIVERSIDADE CULTURAL	<b>24</b>

**Autores:**

Camilo Abiétar, Organización de Profesionales Autónomos y Emprendedores (OPA); Rosa Bada, Fundación Bayt al-Thaqafa; Daniela Gallego, Fundación Cepaim; e Nuria Lores, Cidalia, Consultoría en diversidade.

**Colaboradores no proxecto:**

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

**Persoas e institucións que enriqueceron o proxecto:**

Myrtha Casanova, fundadora do Instituto Europeo de Xestión da Diversidade; Marta Muñiz, Directora da Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidade e Desenvolvemento Profesional, Universidade Pontificia Comillas; Sonsoles Morales, Consultora de empresas en xestión da diversidade; Dirección Xeral do Traballo Autónomo, da Economía Social e da Responsabilidade Social das Empresas; Federación de Municipios de Cataluña (FMC); Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA); Federación de Empresarios de la Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña (FEPYME); Concello de Burgos da Federación Española de Municipios e Provincias; Fundación de la Patronal de la micro, pequena y mediana empresa de Cataluña (PIMEC); Área de Igualdade da Federación Española de Municipios e Provincias; Confederación Empresarial Valenciana (CEV); Concello de Marines-Valencia (FEMP); Cruz Roja Española de Andalucía; British Council España; ACCEM; Centro de Estudos para a Integración Social e Formación de Inmigrantes (CEIMIGRA); Asociación Española de Consultores de Comercio Exterior (ACOCEX); Concello de Castellón; UGT de Andalucía; Movimiento contra la Intolerancia; Mescladís; CC.OO. de Catalunya; Concello de Mataró; Fundació ARED; Concello de Alhaurín de la Torre; Universidade de Sevilla; Asociación Cooperación y Desarrollo con el Norte de África (Codena); Ferrovial; NH Hoteles; Proexport; Agromartín SL; Fundación Pluralismo y Convivencia; UGT País Valencian; Dispromerch SL; Transports Metropolitan de Barcelona; Fundación Secretariado Gitano; e Concello de Torre Pacheco (Murcia).

**Dirección e coordinación:**

Observatorio español do racismo e a xenofobia da Secretaría Xeral de Inmigración e Emigración, Ministerio de Emprego e Seguridade Social: Nicolás Marugán, Rosa Iturzaeta, Antonio García e Raquel Hernández.

Catálogo de publicacións da Administración Xeral do Estado

<http://publicacionesoficiales.boe.es>



© Ministerio de Emprego e Seguridade Social

Edita e distribúe: Observatorio Español do Racismo e a Xenofobia

José Abascal, 39 28003 Madrid | Enderezo electrónico: [oberaxe@meys.es](mailto:oberaxe@meys.es)

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

NIPO papel: 270-14-061-1

NIPO internet: 270-14-066-9

Depósito legal: M-6799-2014

Deseño, maquetación e impresión: Carmen de Hijes

Fotografías: Martin Gicheru Mureithi y Ainoha Rubio Cuadrado

Esta obra foi impresa en papel reciclado 100%



Esta publicación recibiu o apoio do Programa da Unión Europea para o Emprego e a Solidariedade-PROGRESS (2007-2013).

Este programa desenvólveo a Comisión Europea, e foi establecido para apoiar financeiramente a implantación dos obxectivos da Unión Europea na área do emprego, os asuntos sociais, e a igualdade de oportunidades e polo tanto contribuir ao cumprimento dos obxectivos de Europa 2020 nestes ámbitos.

O programa, cunha duración de sete anos, dirixese a todos os grupos de interese que poidan axudar a dar forma ao desenvolvemento de políticas e á lexislación en materia de emprego e asuntos sociais apropiadas e efectivas, entre os 28 estados membros da UE, EFTA-EEA, e países candidatos e precandidatos.

Para máis información: <http://ec.europa.eu/progress>

A información contida nesta publicación non reflicte necesariamente a posición e a opinión da Comisión Europea

**N**umerosos estudos e investigacións constatan, que a diversidade cultural lles engade valor ás empresas, incrementa as posibilidades de captar talento, enriquece a cultura para organizarse, aumenta o número de clientes e os seus custos económicos son mínimos.

Unha das investigacións, realizada pola Comisión Europea<sup>1</sup>, sinala as cinco vantaxes máis significativas de realizar políticas activas de xestión da diversidade:

- ✿ Fortalece os valores culturais dentro da organización.
- ✿ Mellora a imaxe da institución.
- ✿ Axuda a atraer e conservar persoas con moito talento.
- ✿ Incrementa a motivación e a eficiencia do equipo.
- ✿ Aumenta a innovación e a creatividade entre os empregados.

O proxecto **Xestión da diversidade cultural nas medianas e pequenas empresas** [GESDIMEP], diríxese especificamente aos traballadores e empresarios das pequenas e medianas empresas, que son maioría no tecido empresarial español. Tamén nos diriximos ás organizacións empresariais, sindicais, organizacións non gubernamentais e a outras entidades da sociedade civil, asociacións de inmigrantes, universidades, escolas de negocios, viveiros de empresas (Business Incubation Centres), así como a outros ámbitos profesionais que traballan na xestión da diversidade cultural.

En España viven máis de seis millóns de persoas nadas fóra das nosas fronteiras. Unha correcta xestión da diversidade cultural, non só é unha obriga legal e moral, se non que a inclusión da diversidade é un caso de negocio (*business case*). Inflúe directamente nos resultados económicos e humanos da empresa. Referímonos a beneficios tanto económicos como sociais, que pola súa vez redundan na paz social, nun ámbito tan delicado como o emprego. Estamos a falar de:

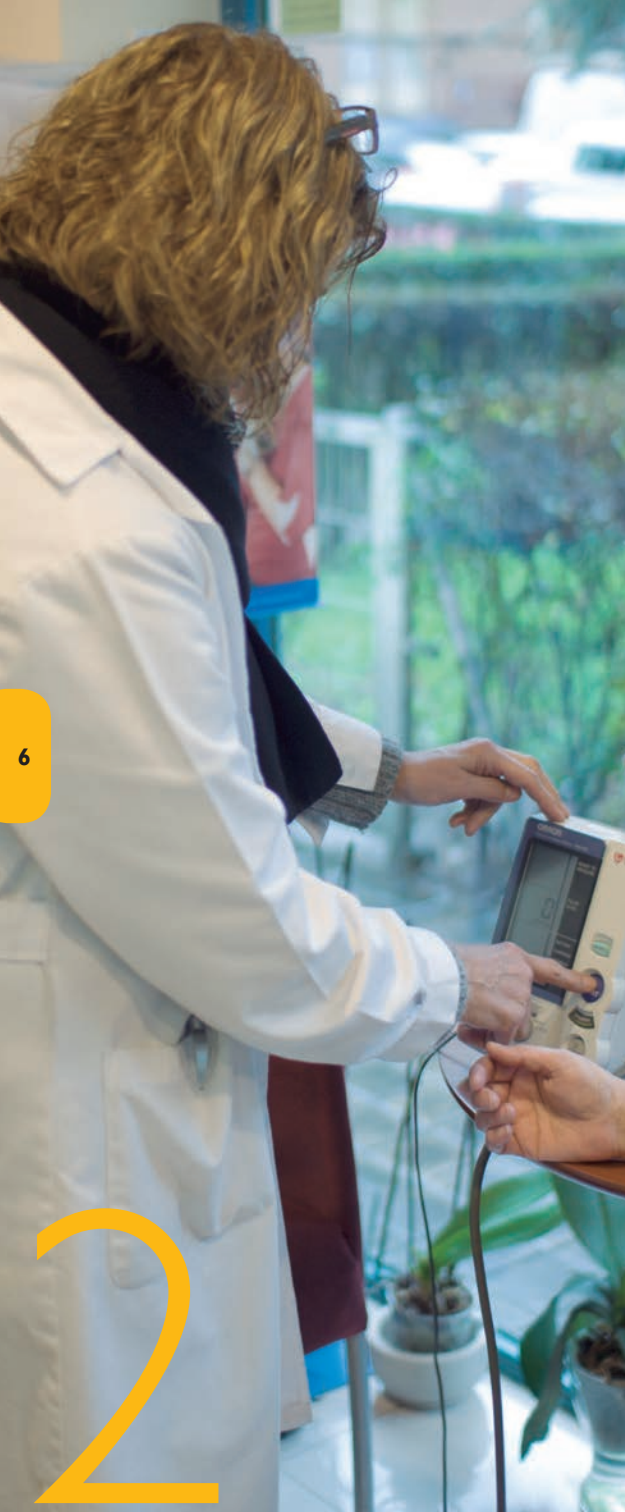
- ✿ Aumentar as vendas, captar novos clientes ou entrar en novos sectores.
- ✿ Reducir o absentismo.
- ✿ Reducir a rotación e a perda de talento.

Debemos ser conscientes da riqueza cultural e empresarial que temos en España, a creatividade é fundamental para saír da crise, e sendo conscientes diso, debemos apostar pola loita contra calquera forma de racismo, xenofobia e outras formas conexas de intolerancia.

**Marina del Corral Téllez**  
Secretaria Xeral de Inmigración e Emigración

---

<sup>1</sup> <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-es.pdf>. Manual de Formación en Xestión da Diversidade.



# DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

A xestión da diversidade cultural non se debe considerar exclusivamente dende a perspectiva dos dereitos fundamentais, nin das políticas de igualdade e non discriminación. Este é un enfoque esencial para a promoción dos valores e principios da democracia, pero que non esgota as posibilidades da xestión da diversidade cultural (XDC).

Neste sentido cando falamos de xestión da diversidade cultural, referímonos por un lado á perspectiva da Declaración Universal da UNESCO sobre a diversidade cultural<sup>2</sup>, nos artigos 1 e 2: *a diversidade cultural é fonte de intercambios, de innovación e de creatividade, tan necesaria para o xénero humano como a diversidade biolóxica para os organismos vivos. Nas nosas sociedades cada vez máis diversificadas, resulta indispensable garantir unha interacción harmoniosa e unha vontade de convivir de persoas e grupos con identidades culturais a un tempo plurais, variadas e dinámicas. As políticas que favorecen a integración e a participación de todos os cidadáns garanten a cohesión social, a vitalidade da sociedade civil e a paz. Definido deste xeito, o pluralismo cultural constitúe a resposta política ao feito da diversidade cultural. Inseparable dun contexto democrático, o pluralismo cultural é propicio para os intercambios culturais e o desenvolvemento das capacidades creadoras que alimentan a vida pública.*

---

<sup>2</sup> [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13179&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Á súa vez hai que destacar a definición do Manual de Xestión da Diversidade da UE que define a xestión da diversidade como “o desenvolvemento activo e consciente dun proceso de aceptación e utilización de certas diferenzas e similitudes como potencial nunha organización, un proceso que crea valor engadido á empresa, un proceso de xestión comunicativo, estratexicamente baseado en valores e orientado ao futuro”<sup>3</sup>

A xestión da diversidade é tamén **unha estratexia de xestión empresarial imprescindible para atraer novos clientes, abrir novas liñas de negocio e incrementar a competitividade**. Se as PEMES que aínda non aplican políticas de XDC, gañan en sensibilidade cara aos beneficios desta, incluírán talento e innovación que reverterá nun mellor ambiente laboral e nunha optimización dos recursos limitados.

Calcúlase que en Europa hai 23 millóns de PEMES (empresas de ata 250 traballadores) que supón un 99% do tecido empresarial e que representan uns 75 millóns de postos de traballo<sup>4</sup>. Moitas delas xa xestionan as súas empresas tendo presente a variable da diversidade cultural. De feito, coñecemos numerosas experiencias de que unha boa xestión da diversidade cultural (XDC) é unha oportunidade para as empresas e que estas necesitan ferramentas para facer da diversidade existente un activo.

Na Unión Europea as PEMES pertencen a un grupo de empresas que están constituídas por entre 10 e 249 traballadores (menos de dez traballadores considérase microempresa) e cuxo volume de negocios anual non excede de 50 millóns de euros. Así mesmo, o balance xeral anual da PEME tampouco pode superar os 43 millóns de euros.<sup>5</sup>

Respecto a España, segundo os últimos datos dispoñibles do Directorio Central de Empresas (DIRCE), correspondentes ao 1 de xaneiro de 2014, o 91,68% das empresas españolas teñen menos de 6 asalariados.

Diversos estudos mostran que unha boa XDC:

- ✿ Aumenta a eficiencia das empresas.
- ✿ Aumenta a capacidade de innovación e de competitividade das empresas nun mercado aberto, internacionalizado e global.
- ✿ Aumenta o sentimento de pertenza e fideliza os traballadores e as traballadoras.

**3** Guía para a xestión da diversidade cultural na empresa. Red Acoge: Manual de Xestión da Diversidade publicado pola UE baixo o programa de acción da Comunidade Europea para combater a discriminación (2001-2006)

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

**5** Recomendación da Comisión, do 6 de maio de 2003, sobre a definición de microempresas, pequenas e medianas empresas. (Texto pertinente para os efectos do EEE) [notificada co número C(2003) 1422] Diario Oficial n.º L 124 do 20/05/2003 páx. 0036 -0041

En concreto, tal e como sinalou dona Myrtha Casanova<sup>6</sup>, fundadora do Instituto Europeo para a Xestión da Diversidade: o profesor Di Stephano da Universidade de Lausana e o seu equipo realizaron unha investigación de gran valor que permite entender o impacto da diversidade en todas as áreas do contorno<sup>7</sup>. O estudo realizouse en 6 países (Xapón, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Alemaña, Italia) con 72 grupos. O resultado do estudo mostra que os equipos/grupos de persoas diversos tenden ao caos. Que os equipos/grupos homoxéneos tenden á obsolescencia. E, que só os equipos/grupos diversos que xestionan a inclusión dos seus participantes son aqueles con maior índice de creatividade, innovación e eficacia xerada na organización.

O Proxecto realizado en 2011 *Xestión da diversidade no mundo laboral* XESDI e levado a cabo polo Observatorio Español do Racismo e a Xenofobia, centrouse en traballar de forma directa con ámbitos profesionais, como empresas, organizacións empresariais e outros axentes interesados en implantar procesos de xestión da diversidade nas súas organizacións, e onde se consensuaron indicadores sobre igualdade de trato e non discriminación, recursos humanos, comunicación, compromiso organizativo e procesos organizativos, como unha ferramenta de autodiagnóstico e análise da xestión da diversidade cultural. Sobre a base dos indicadores foron avaliadas máis de trinta organizacións e xustificouse porque se consideraban casos de éxito ás organizacións que se relacionan na publicación. Tamén se propuxeron recomendacións para a xestión axeitada da diversidade cultural en ámbitos profesionais<sup>8</sup>.

Conectar, colaborar, aprender e compartir son obxectivos dunha sociedade intelixente e próspera. É necesario facerlles fronte aos retos do futuro, cun mercado internacionalizado, territorios cheos de diversidade, produción deslocalizada etc. As empresas e o resto de organizacións necesitan unha nova mirada, unha nova axenda que lles permita unha transformación positiva, aínda que non exenta de riscos.

**Unha boa xestión da diversidade cultural aparece como un activo de futuro.**

<sup>6</sup> Myrtha Casanova, Fundadora do Instituto Europeo para a Xestión da Diversidade. Seminario Barcelona. Outubro 2013.

<sup>7</sup> Información dispoñible na web: <http://www.iegd.org/spanish800/innovacion.htm>

<sup>8</sup> Esta publicación está dispoñible en español e inglés en [http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio\\_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206) e [http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio\\_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=210](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=210)

# AXENTES CLAVE NA PROMOCIÓN E APOIO DA XESTIÓN DA DIVERSIDADE CULTURAL NAS PEMES

## 3

**As organizacións empresariais, as entidades locais e outras administracións públicas, as asociacións de autónomos, as cámaras de comercio, as Ong, as organizacións sindicais, as entidades sociais e as universidades constitúense como os axentes principais para o éxito na difusión da xestión da diversidade cultural. Este apoio podería materializarse por exemplo en:**

- ✧ Asesoramento para o desenvolvemento de accións para a xestión da diversidade dirixidas a medianas e pequenas empresas.
- ✧ Liñas de financiamento para o desenvolvemento de plans de xestión da diversidade.
- ✧ Formación ás PEMES en materia de xestión da diversidade.
- ✧ Converterse en institucións exemplares en materia de xestión da diversidade cultural, con profesionais preparados na materia e mediante a incorporación da perspectiva intercultural na programación de actividades, execución de proxectos, contratación de persoal etc.
- ✧ Promoción de estudos en detalle e formación específica a sectores concretos sobre diversidade cultural.
- ✧ Elaborar estratexias que aseguren unha comunicación máis efectiva coas PEMES e que permita establecer relacións de coñecemento mutuo e cooperación en relación co ámbito da diversidade cultural.

# EXEMPLOS TRANSFERIBLES

Quixemos destacar algúns exemplos das actuacións en xestión da diversidade cultural doutras organizacións que entendemos que poden ser un camiño para seguir útil para as PEMES.

4

## a Igualdade de trato e non discriminación

A discriminación ten consecuencias graves. Fainos máis vulnerables a todos, máis fráxiles, menos cohesionados e menos competitivos.

Discriminar é tratar unhas persoas de modo diferente e desfavorable con respecto a outras. A discriminación baséase na crenza de que non todas as persoas son iguais en dereitos e dignidade, e en consecuencia que se poden facer diferenzas entre os individuos que levan consigo desvantaxes para estes; quen discrimina considera que unhas persoas son superiores a outras e que iso leva consigo diferenzas no trato. A discriminación, polo tanto, vai en contra dun dos principios fundamentais da Declaración dos Dereitos Humanos que explicita que todas as persoas nacen libres e iguais en dignidade e dereitos. *Todos os seres humanos nacen libres e iguais en dignidade e dereitos e, dotados como están de razón e conciencia, deben comportarse fraternalmente uns cos outros.* Ao mesmo tempo infrinxe un dos principios democráticos básicos que é a necesaria igualdade e dignidade coa que deben ser tratadas todas as persoas<sup>9</sup>.

Existe discriminación directa cando, por motivos de orixe racial ou étnica, unha persoa é tratada de xeito menos favorable do que sexa, fose ou vaia ser tratada outra en situación comparable; así mesmo existe discriminación indirecta cando unha disposición, criterio ou práctica aparentemente neutros sitúe a persoas dunha orixe racial ou étnica concreta en desvantaxe particular con respecto a outras persoas, salvo que a devandita disposición, criterio ou práctica poida xustificarse obxectivamente cunha finalidade lexítima e salvo que os medios para a consecución desta finalidade sexan adecuados e necesarios<sup>10</sup>.

### Que gaña a miña empresa se aplico políticas de igualdade de trato?

La empresa **Marco Aldany** leva a cabo procesos de selección con CV cegos, nos que non aparece ningún dato persoal do/a candidato/a ao posto (nin se é home/muller, idade etc.). Deste modo garanten a contratación dos mellores perfís para cada posto ofertado sen ter en conta ningún outro criterio persoal.  
<http://www.marcoaldany.com/index.php>

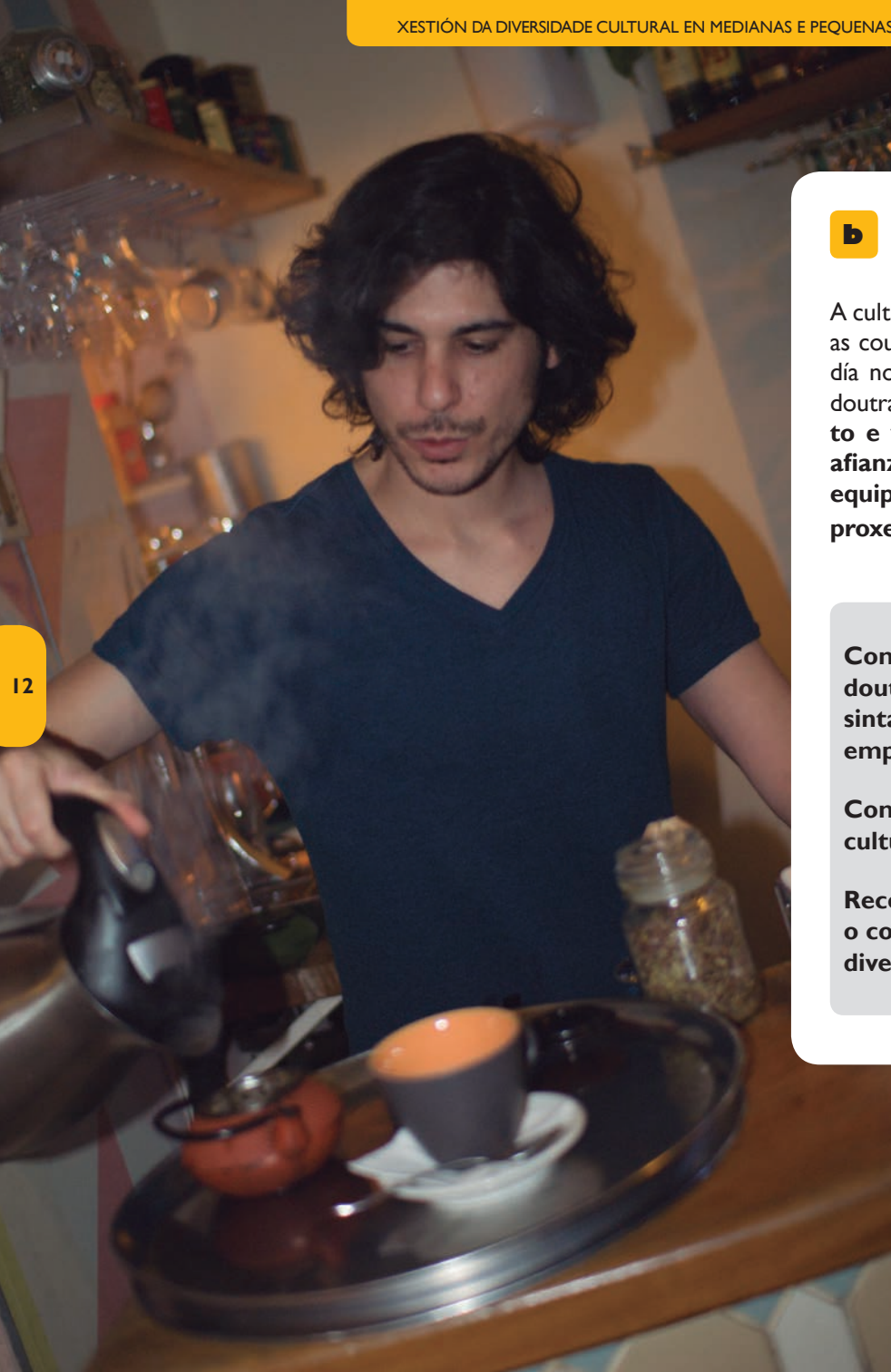
### Debo darlles aos meus traballadores mensaxes sobre a importancia da igualdade e a dignidade das persoas?

**Debo insistir en que o trato entre os traballadores sexa respectuoso?**

**Poden ter importancia os comentarios pexorativos mesmo en clave de humor?**

<sup>9</sup> José Manuel Fresno. Capítulo 3: “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](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206)

<sup>10</sup> Directiva 2000/43/CE DO CONSELLO, do 29 de xuño de 2000, relativa á aplicación do principio de igualdade de trato das persoas independentemente da súa orixe racial ou étnica. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2000-81307>



## **b** Cultura corporativa

A cultura reflicte un modo de ser e de facer as cousas e este carácter é o que hoxe en día nos permite diferenciar unha empresa doutra. **Cando o principio de respecto e valor da diversidade cultural se afianza, crece a cohesión dentro dos equipos que viven a empresa como un proxecto colectivo que lles pertence.**

**Como podo facer que persoas doutras culturas e relixións se sintan máis identificadas coa empresa?**

**Comprácenos a diversidade cultural que temos na empresa?**

**Recoñécese a creatividade e o coñecemento que achega a diversidade cultural?**

## ☐ Clima laboral

**Propiciar un óptimo clima laboral** que teña en consideración que a diversidade cultural repercute directamente en aspectos que benefician a empresa, como o intercambio de novas e boas ideas que fomenten a innovación, unha boa relación entre os membros dos equipos ou ter acceso a unha maior diversidade de clientes.

### Que gaña a miña empresa cun bo clima laboral?

A empresa **Agromartín SL**, cunha parte do equipo composto por traballadores extranxeiros, sinala que algo tan sinxelo como preocuparte polos teus traballadores, saber deles, da súa situación persoal, celebrar boas noticias, aniversarios, festas etc., é dicir, xerar un bo ambiente no lugar de traballo, compensa a soidade na que viven moitos dos traballadores que teñen o seu contorno e a súa familia lonxe. Fai que o clima de traballo sexa positivo, que o equipo se implique máis na empresa e que aumente a produtividade.

[www.agromartin.com](http://www.agromartin.com)

**Como podo aproveitar a diversidade cultural para xerar un bo clima na miña empresa?**

**Debería organizar de vez en cando algunha actividade na empresa que fomente o intercambio cultural?**

**Reflexionei sobre os conflitos que poden xurdir se non xestiono axeitadamente a diversidade cultural?**



## **d** Formación en xestión da diversidade cultural

**Xestionar a diversidade cultural ten moito que ver co coñecemento mutuo, a aprendizaxe e a colaboración. Unha formación de éxito xerará resultados positivos para a empresa.**

**Que gaña a miña empresa se invisto en formación na xestión da diversidade cultural?**

En Andalucía un grupo de empresas agrícolas que contratan persoas inmigrantes para traballar en épocas de recollida da colleita, detectaron a conveniencia de formar o seu equipo en materia de xestión da diversidade cultural, pola incidencia que isto ten no clima laboral e a produtividade das súas traballadoras e traballadores. Por esta razón solicitaronlle á Fundación Cepaim que no marco do **proxecto Mares**, lles deseñen unha formación en liña na xestión da diversidade para os seus mandos intermedios e persoal en xeral.

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

A empresa Indra decidiu apostar pola formación en diversidade. Indra considera que a diversidade cultural impulsa a innovación e que esta constitúe un eixe de competitividade básico para a empresa. Por esa razón a diversidade considérase clave para a sostibilidade do negocio. Sendo consecuente con isto, forma todo o seu equipo en materia de diversidade, pero faino deseñando a formación para cada un dos seus traballadores con asignacións adaptadas ás necesidades particulares no relativo a habilidades e capacidades. Por esa razón xestiona a diversidade sobre a base da diferenciación e segmentación e creando traxectorias profesionais únicas para cada persoa. A formación á medida é clave neste proceso.

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

**Coñezo recursos de formación en xestión da diversidade cultural ofertados polas Ong, administracións públicas, entidades locais, sindicatos, organizacións empresariais, universidades e asociacións de autónomos?**

**Pode a formación en diversidade cultural aumentar a competitividade e a proxección da miña empresa?**



## e A comunicación interna

Traballar en ámbitos con diversidade cultural supón asegurarse de que nos facemos entender, evitar mensaxes implícitas, promover o diálogo con certa frecuencia e unha cultura de recoñecemento recíproco e colaboración. **O que non se comunica non existe.**

**Cofeaces a opinión do teu equipo sobre os procesos produtivos?**

Para fomentar a comunicación interna, a empresa **Ferrovial** puxo en marcha unha caixa de correo de suxestións a través da cal os traballadores de forma anónima poden expresar queixas e propostas á área de recursos humanos. A posta en marcha da caixa de correo permitiulle á empresa: ampliar a súa información sobre o clima laboral que se respira nas oficinas, obter información valiosa sobre aquilo que non funciona de xeito apropiado e realizar accións de rectificación e mellora que xeraron un mellor funcionamento dos grupos de traballo e de oficinas concretas. Ademais, en moitos dos casos, as persoas realizaron os seus comentarios e suxestións con nomes e apelidos, e fortalecieron así a confianza entre as diversas cadeas de mando da empresa.

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

**Tes en conta a diversidade cultural do cadro de persoal para incorporar as súas opinións ou suxestións?**

**Existen canles de comunicación que favorezan o intercambio cultural no cadro de persoal?**

**A comunicación na túa empresa é recíproca, de empresario/a traballador/ra e viceversa?**

## **f** Comunicación externa

Comunicar a diversidade cultural do noso negocio a clientes, provedores e sociedade en xeral é unha estratexia que fomenta a cohesión social, abre novas oportunidades de negocio e mellora a imaxe da empresa.

**Como podo comunicar a clientes e público en xeral que a miña empresa é diversa culturalmente?**

**Proexport**, a Asociación de Produtores Exportadores de Froitas e Hortalizas da Rexión de Murcia, decidiu apoiar e recoñecer o esforzo dos seus traballadores de 104 nacionalidades a través da elaboración e publicación dun libro de receitas internacionais titulado: *Sembrando Sabores*.

Coa colaboración das ONG e o Concello de Torre Pacheco, organizouse o proceso de recompilación das receitas dos traballadores para reflectir con iso a diversidade cultural do campo murciano, e para facerlles chegar aos lectores do texto os mellores consellos para converter a nosa cociña nun crisol de culturas. A sesión de fotografías para a edición do texto realizouse na Feira Entreculturas de Torre Pacheco. Con esta iniciativa a empresa fai público o seu recoñecemento da diversidade e a riqueza que esta xera.

[www.proexport.es](http://www.proexport.es)

**Que gañaría comunicando a diversidade cultural que teño na miña empresa?**

**Doulles a coñecer a clientes e provedores a diversidade cultural que teño na empresa?**





**OFERTA**  
Manzana  
Golden  
1,49€

Manzana  
1,55€

**OFERTA**  
Pera  
0,99€

**OFERTA**  
MANZANA  
Red-cherry  
1,39€

**OFERTA**  
Manzana  
Golden-Pink  
1,95€

**OFERTA**  
Kiwi  
1,29€

**OFERTA**  
Pera  
1,55€

Pera  
1,79€

Frutas  
1,99€

Castañas  
1,99€

## **g** Clientes

**A diversidade cultural no equipo abre a posibilidade de captar novos clientes, coñecer os seus gustos e necesidades, e xera valor ao conxunto da sociedade.** Falarlles o seu propio idioma e aproveitar a diversidade de mercados que xa temos aquí.

**Pensaches na diversidade cultural que hai no teu barrio, cidade ou localidade, como potenciais clientes?**

**Delicias Kosher** é un Restaurante Glatt Kosher en Barcelona que orientou o seu negocio cara á comunidade xudía. O restaurante ofrece unha gran variedade e calidade de carnes á brasa, comida tradicional xudía e pratos típicos de oriente medio. Tamén ofrece servizo especial de catering, servizo de comida a domicilio/hotel. Dispoñen de comida especial para Shabat.

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

**Eurobook** é unha librería especializada en idiomas: castelán, linguas estranxeiras e outras linguas do Estado. Naceu como resposta a unha necesidade crecente de libros noutras linguas. Dentro deste marco apostou pola variedade de temas, non centrándose só no ensino dos idiomas, senón tamén dispoñendo dunha ampla sección de literatura (sobre todo inglesa e francesa, aínda que tamén alemá, italiana, portuguesa...) e de seccións de pedagogía, historia, libro de gran formato, dicionarios, viaxes, software... O negocio diríxese ao público español que quere aprender idiomas e aos estranxeiros que busquen literatura na súa lingua nativa.

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

**Os produtos que ofreces responden á diversidade de gustos e necesidades culturais do teu contorno?**

**Que oportunidades de negocio poden significar para a túa empresa as diversas relixións e culturas que hai no teu barrio, cidade ou localidade?**

## h Provedores

**A diversificación de provedores é unha vantaxe competitiva.** Abre oportunidades para acceder e coñecer novos produtos e mercados, crecer nas túas vendas e no teu negocio.

### Tes provedores culturalmente diversos?

A **cooperativa gandeira da Nava**, vende o produto Laban Oujda. Trátase dun lácteo fermentado que ten as características dun produto considerado Halal. *Este termo Halal fai referencia ao conxunto de prácticas permitidas pola relixión musulmá. Aínda que o termo en si engloba a todo tipo de prácticas, é comunmente asociado aos alimentos aceptables segundo a sharia, ou lei islámica (<http://es.wikipedia.org/wiki/Halal>)*  
<http://www.camposdenava.com/>



A **cooperativa San Vicente de Mogón**, produce e vende aceite de oliva virxe extra con certificado Kósher. Trátase dun aceite producido dentro dos costumes da cultura xudía e á que un rabino lle deu o visto e prace, cualificándoo como Kosher.

*O kósher (ou cashrut) é a parte dos preceptos da comunidade xudía que trata do que os practicantes non poden e poden inxerir, baseado nos preceptos bíblicos do Levítico 11. Tales regras, interpretadas e expandidas ao longo dos séculos, determinan con precisión que alimentos se consideran puros, é dicir, cales cumpren cos preceptos da relixión e cales non son kósher.*

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

**Ofrécenche produtos distintos aos que adoitabas vender e que permiten acceder a novos mercados ou clientes doutras culturas?**

**Que rendibilidade che ofrece a comercialización destes produtos?**

## i Procesos de selección

Para ter garantías de éxito e intentar non cometer equivocacións deixando fóra a persoa correcta é importante non tomar decisións baseadas en prexuízos e estereotipos e fundar a nosa elección en criterios obxectivos. **Seleccionar persoas diversas culturalmente pode achegarlle máis talento á túa empresa.**

**Que achega un cadro de persoal culturalmente diverso?**

Unha **cafetería** situada nun lugar turístico detecta que non consegue atraer a clientela xaponesa. Contrata un/unha camareiro/a xaponés/a e, dende entón, empeza a ter clientes xaponeses no seu negocio.

**É o meu cadro de persoal diverso culturalmente e está formada por traballadores de diferentes orixes nacionais?**

**Consigo ser obxectivo con persoas doutras culturas nos procesos de selección?**





## j Organización de equipos diversos culturalmente

Ter traballadores de diferentes orixes pode requirir xestionar o día a día da nosa empresa de xeito diferente. Por exemplo no que se refire ás vacacións, interesa distribuílas dunha forma máis equilibrada (xa que as persoas de orixes de longa distancia preferirán elixir as vacacións en épocas distintas ás do resto do equipo para poder estar cos seus familiares e por ter que viaxar longas distancias aos seus países).

En canto aos equipos, experiencias de diferentes empresas, grandes e pequenas, constataron que a organización máis eficiente de equipos configurados por persoas culturalmente diversas é mesturalos e non os agrupar polas mesmas orixes nacionais.

**Pensaches que os equipos diversos culturalmente poden ser máis produtivos?**

**NH Hoteis**, nun inicio organizara as quendas do persoal de limpeza agrupando as persoas pola súa nacionalidade. Decidiu cambiar a organización creando equipos conformados por diferentes orixes nacionais. Ao comezo houbo reticencias ao cambio pero, conforme pasou o tempo, estes equipos interculturais funcionaban moito mellor que os grupos homoxéneos.

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

A empresa **Agromartín** organizara o traballo por grupos homoxéneos pertencentes á mesma orixe nacional. O sentido común dicía que era máis doado que as persoas pertencentes a un mesmo país ou rexión que compartían o mesmo idioma e a mesma cultura se entenderían mellor. Vendo que os resultados non eran os esperados, decidiuse crear equipos diversos, con persoal pertencente a diferentes culturas. Este cambio propiciou moita maior produtividade e eficiencia no traballo.

[www.agromartin.com](http://www.agromartin.com)

## **k** Mercados diversos

Se queremos acceder a clientes diversos culturalmente e vender os nosos produtos e servizos ao máximo número de clientes, pódenos ser moi útil contratar empregados de diferentes culturas. Para poder operar en mercados internacionais pode non abondar con coñecer idiomas, o país de destino, nin ter nocións de comercio exterior. Pode ser moi conveniente, entre outras cuestións, contar con persoal especializado e diverso.

Por outra parte, os mercados diversos culturalmente non sempre teñen por que ser internacionais. Na localidade dos nosos negocios hai múltiples posibilidades de acceder e ampliar a nosa clientela.

**Cres que as PEMES deben dirixirse a mercados diversos culturalmente para incrementar o seu volume de negocio?**

A **Asociación Española de Consultores de Comercio Exterior, Acocex**, leva a cabo o proxecto Exportar es fácil. É un programa orientado á creación de redes comerciais no estranxeiro que lles permitan ás empresas unha maior comercialización dos seus produtos en diferentes países. Con este programa faise unha aposta decidida pola xeración do emprego, polo desenvolvemento económico das empresas murcianas e pola difusión e promoción internacional. O programa ten como fundamento a creación de redes comerciais a través dos emprendedores inmigrantes que queren levar produtos españois aos seus países de orixe, emprendedores inmigrantes que desexan constituír empresas en España ou nos seus países de orixe sendo socios das empresas españolas. Este programa tamén agrupa os inmigrantes que desexan acollerse ao Retorno Voluntario Productivo do Ministerio de Emprego e Seguridade Social, a través da Secretaría Xeral de Inmigración e Emigración.

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

A empresa **L'ORÉAL**: soubo adaptar os seus produtos a todo tipo de clientes, e desenvolveu 23 marcas internacionais nas que calquera tipo de pel ou cabelo ten un produto específico de beleza á súa disposición.

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

**Incorporaches a xestión da diversidade cultural na túa estratexia de internacionalización?**  
**Aproveitas a diversidade cultural do teu cadro de persoal para chegar a outros mercados?**  
**Es consciente dos mercados diversos que hai no teu barrio, cidade ou localidade?**

# 5

## RECOMENDACIÓN PARA AVANZAR NA XESTIÓN DA DIVERSIDADE CULTURAL NA TÚA EMPRESA



## RECOMENDACIÓNS PARA AVANZAR NA XESTIÓN DA DIVERSIDADE CULTURAL NA TÚA EMPRESA

1 A **xestión da diversidade cultural** é un reto para moitas PEMES, pero un reto superable, e que é necesario abordar para optimizar as súas posibilidades nun mercado globalizado e cambiante. Calquera empresa, sexa cal sexa o seu tamaño, sector de actividade ou situación pode e debe considerar a XDC.

2 Intente que a súa empresa reflicta a diversidade cultural da comunidade na que está asentada. Isto faralle gañar en competitividade.

3 A discriminación é ilegal, pode ser un delito e non é un bo negocio para ninguén.

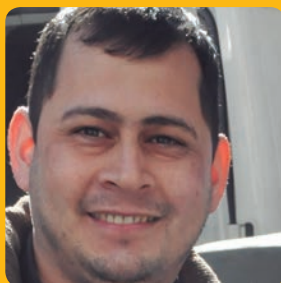
4 Contacte e colabore coas ONG, entidades locais e outras administracións públicas, universidades, organizacións empresariais, cámaras de comercio, e sindicatos, que ofrecen servizos de apoio, información e asesoramento en xestión da diversidade cultural.

5 Integre eficazmente a perspectiva de dereitos humanos e a económica na xestión da diversidade cultural: non convén reducir ningunha das dúas dimensións.

## Recorde que:

- 6 Unha boa xestión da diversidade cultural ofrece oportunidades para ampliar os seus clientes potenciais no territorio nacional e/ou estranxeiro, que a súa empresa sexa máis competitiva, pode axudalo a traballar cunha lóxica empresarial máis acertada e así pode evitar expoñerse a riscos innecesarios.
- 7 Un cadro de persoal diverso achega novos coñecementos, capacidades e habilidades que poden supoñer vantaxes para a empresa.
- 8 A xestión adecuada da diversidade cultural pode ser unha ferramenta útil que xere beneficios a curto, medio e longo prazo.
- 9 O trato responsable e equitativo do persoal que traballa na empresa xera un mellor ambiente de traballo, aumenta a motivación e a calidade dos produtos.
- 10 Aumente a diversidade cultural do seu cadro de persoal. A diversidade cultural implica una gran variedade de perspectivas e coñecementos para abordar problemas. O saber facer de cada cultura é un valor engadido que promove a innovación na empresa.
- 11 As empresas que traballan con responsabilidade e equidade cara ao seu persoal xeran mellor ambiente de traballo. A diversidade ademais é rica en puntos de vista diferentes, desde diferentes realidades, e isto fai que a innovación sexa un elemento que a caracteriza.

Non podemos perder de vista como cambiou a sociedade europea e, nos últimos vinte anos, a española.



Os servizos e produtos que buscamos son globais, as nosas empresas tamén.



Somos unha sociedade chea de diversidade, e o local e o global mestúranse reinventándose cada día.



Necesitamos adaptarnos a esta realidade, aos provedores, mercados e clientes internacionalizados e para iso, a xestión da diversidade cultural é unha ferramenta fundamental.

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

