

# GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

*en medianas y  
pequeñas empresas*



**[PROYECTO GESDIMEP] Iniciativa Progress. DG Justicia. Comisión Europea**



CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA  
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA



**Autores:**

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

**Colaboradores en el proyecto:**

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 Catalunya; 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.

**Personas e Instituciones que han enriquecido el proyecto:**

Myrtha Casanova, Fundadora del Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad; Marta Muñiz, Directora de la Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional, Universidad Pontificia Comillas; Sonsoles Morales, Consultora de empresas en gestión de la diversidad; Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las 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); Ayuntamiento de Burgos; Fundación de la Patronal de la micro, pequeña y mediana empresa de Cataluña (PIMEC); Área de Igualdad de la Federación Española de Municipios y Provincias; Confederación Empresarial Valenciana (CEV); Ayuntamiento de Marines-Valencia (FEMP); Cruz Roja Española de Andalucía; British Council España; ACCEM; Centro de Estudios para la integración social y formación de inmigrantes (CEIMIGRA); Asociación Española de Consultores de Comercio Exterior (ACOCEX); Ayuntamiento de Castellón; Movimiento contra la Intolerancia; Mescladís; CC.OO. de Catalunya; Ayuntamiento de Mataró; Fundació ARED; Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre; Universidad de Sevilla; Asociación Cooperación y Desarrollo con el Norte de África (Codena); Ferrovial; NH Hoteles; Proexport; Agromartín SL; Fundación Pluralismo y Convivencia; UGT Valencia; Yong Dong Yin Guo, Pyme de Andalucía; Dispromerch SL; Transports Metropolitans de Barcelona; Fundación Secretariado Gitano; y Ayuntamiento de Torre Pacheco (Murcia).

**Dirección y coordinación:**

Observatorio español del racismo y la xenofobia de la Secretaría General de Inmigración y Emigración, Ministerio de Empleo y Seguridad Social: Nicolás Marugán, Rosa Iturzaeta, Antonio García y Raquel Hernández.

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado

<http://publicacionesoficiales.boe.es>



© Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Edita y distribuye: Observatorio español del racismo y la xenofobia

José Abascal, 39, 28003 Madrid

Correo electrónico: [oberaxe@meyss.es](mailto:oberaxe@meyss.es)

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

NIPO PDF: 270-14-052-5

Diseño y maquetación: Carmen de Hijes

Fotografías: Martin Gicheru y Ainoha Rubio Cuadrado

Esta publicación ha recibido apoyo del Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Solidaridad-PROGRESS (2007-2013). Este programa es desarrollado por la Comisión Europea, y fue establecido para apoyar financieramente la implementación de los objetivos de la Unión Europea en el área del empleo, los asuntos sociales, y la igualdad de oportunidades, y por lo tanto contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Estrategia Europa 2020 en estos ámbitos.

El programa, con una duración de siete años, se dirige a todos los grupos de interés que puedan ayudar a dar forma al desarrollo de políticas y legislación en materia de empleo y asuntos sociales apropiadas y efectivas, entre los 28 estados miembros de la UE, EFTA-EEA, y países candidatos y pre-candidatos.

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

La información contenida en esta publicación no refleja necesariamente la posición y la opinión de la Comisión Europea.

## Índice

<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN</b>	<b>7</b>
	3.1. Antecedentes internacionales	11
	3.2. Antecedentes nacionales	13
	3.3. Radiografía del tejido productivo	17
<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>AGENTES CLAVE</b>	<b>34</b>
	a Entidades locales	
	b Universidades	
	c Tercer sector	
	d Sindicatos	
	e Asociaciones de empresarios, autónomos y cámaras de comercio	
<b>6</b>	<b>EJEMPLOS TRANSFERIBLES</b>	<b>42</b>
	6.1. Igualdad de trato y no discriminación	43
	6.2. Cultura corporativa	44
	6.3. Clima laboral	45
	6.4. Formación	46
	6.5. Comunicación interna	47
	6.6. Comunicación externa	48
	6.7. Clientes	49
	6.8. Proveedores	50
	6.9. Procesos de selección	51
	6.10. Organización de equipos diversos	52
	6.11. Mercados diversos	53
<b>7</b>	<b>RECOMENDACIONES PARA AVANZAR EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL</b>	<b>54</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>61</b>
	I. Otros estudios de interés a nivel internacional	61
	II. Otros estudios de interés a nivel nacional	64

# I PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

Numerosos estudios e investigaciones constatan, que la diversidad cultural añade valor a las empresas, incrementa las posibilidades de captar talento, enriquece la cultura organizacional, y aumenta el número de clientes y sus costes económicos son mínimos.

Una de las investigaciones, realizada por la Comisión Europea<sup>1</sup>, señala las cinco ventajas más significativas de realizar políticas activas de Diversidad:

- ✪ Fortalece los valores culturales dentro de la organización.
- ✪ Mejora la reputación de la institución.
- ✪ Ayuda a atraer y conservar personas con mucho talento.
- ✪ Incrementa la motivación y la eficiencia de la plantilla.
- ✪ Aumenta la innovación y creatividad entre los empleados.

El proyecto Gestión de la Diversidad Cultural en la Mediana y Pequeña Empresa (GESDIMEP), se dirige específicamente a los trabajadores y empresarios de las pequeñas y medianas empresas, que son mayoría en el tejido empresarial español. También se dirige a las organizaciones empresariales, sindicales, organizaciones no gubernamentales y a otras entidades de la sociedad civil, asociaciones de inmigrantes, universidades, escuelas de negocios, viveros de empresas (Business Incubation Centres), que son agentes clave en el fomento de la Gestión de la Diversidad Cultural en las PYMES, así como a otros entornos profesionales que trabajan en la gestión de la diversidad cultural.

Me gustaría hacer unas reflexiones acerca de lo aprendido en el transcurso de la investigación del GESDIMEP:

- ✪ Algunas empresas han logrado articular una “política de gestión de la diversidad cultural”, que les abre posibilidades hacia la internacionalización y que les genera mayor productividad.
- ✪ En las pequeñas y medianas empresas “la gestión de la diversidad cultural” es asumida por los empresarios. Por ello, los apoyos institucionales que pueden brindar las Administraciones Públicas, Universidades, ONGs, Organizaciones Empresariales, Cámaras de Comercio y Sindicatos son de gran importancia.
- ✪ Varias empresas, administraciones, organizaciones sindicales y empresariales, entidades del tercer sector, universidades, invitadas a los seminarios que hemos organizado en Barcelona, Sevilla y Valencia y en la Conferencia Final en Madrid, están llevando a cabo iniciativas novedosas y eficaces para adaptarse a la diversidad de su entorno. Las empresas, cada vez más, contactan con clientes y proveedores, de diversas nacionalidades, culturas, religiones, costumbres, lenguas... y en esta nueva realidad empresarial, nos enriquecemos de culturas organizativas distintas, si sabemos gestionar la diversidad cultural de una manera adecuada.

En España, en 2014, viven más de seis millones de personas nacidas fuera de nuestras fronteras. A su vez los estudios hablan de una población de etnia gitana de alrededor de 800.000 personas y queremos ser conscientes de que una correcta gestión de la diversidad cultural que tenemos, no solo es una obligación legal y moral, sino que impacta directamente en los resultados de la empresa. Por lo tanto es imprescindible evaluar el rendimiento del programa de gestión de la diversidad que establezcamos en nuestras empresas para poder medir y evaluar sus resultados de forma cualitativa y cuantitativa.

Si sabemos gestionar la diversidad cultural, obtendremos beneficios tanto económicos como sociales, que a su vez redundan en la paz social, en un ámbito tan delicado como el empleo.

Debemos ser conscientes de la riqueza cultural y empresarial que tenemos en España. La creatividad es fundamental para salir de la crisis, y siendo conscientes de ello, debemos apostar por la lucha contra cualquier forma de racismo, xenofobia y otras formas conexas de intolerancia.

**Marina del Corral Téllez**  
Secretaria General de Inmigración y Emigración

## 2 INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto Gestión de la Diversidad Cultural en la Mediana y Pequeña Empresa (GESDIMEP) ha pretendido obtener un análisis de la diversidad cultural en el entorno de la pequeña y mediana empresa, en aquellos núcleos municipales con mayor índice de población inmigrante así como, en su caso, con mayor diversidad por origen racial o étnico, teniendo en cuenta que más del 99% del tejido empresarial español se corresponde con ese tipo de empresa.

El trabajo llevado a cabo nos ha permitido identificar actuaciones que pueden ser transferidas y que permitan mejorar la gestión de la diversidad cultural en el mundo laboral, reforzando la imagen positiva de la integración de inmigrantes y minorías étnicas en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas y además sensibilizar sobre *los beneficios de una adecuada gestión de la diversidad cultural en la mediana y pequeña empresa*, en aquellos núcleos municipales de España con mayor índice de población inmigrante.

Estos objetivos, los hemos desarrollado:

### 1. Realizando un diagnóstico de la situación en España.

Para la realización de un diagnóstico de la situación de la gestión de la diversidad cultural en la pequeña y mediana empresa, se consideró relevante realizar un estudio cuantitativo y otro cualitativo sobre el tema.

El primero consistente en la elaboración de un conjunto de cuestionarios diseñados para medir: por una parte, el conocimiento del concepto de la gestión de la diversidad cultural, la importancia de fomentar este tipo de prácticas en las empresas, su apreciación sobre el grado de aplicación de este tipo de experiencias en las PYMES y por otra, la percepción sobre la labor que deben desempeñar las entidades locales y otras administraciones públicas, las organizaciones sindicales, las ong, las asociaciones de inmigrantes, las cámaras de comercio, las asociaciones y confederaciones empresariales y las universidades, en el apoyo y promoción de la aplicación de políticas de gestión de la diversidad en las PYMES.

El estudio cualitativo se orientó a la realización de tres seminarios y una Conferencia Final sobre el tema en cuatro Comunidades Autónomas con un alto porcentaje de población inmigrante: Cataluña, Andalucía, Valencia y Madrid.

El contenido de los seminarios se organizó en torno a tres ámbitos: la gestión empresarial de la diversidad, el papel de las Entidades Locales en la promoción de la gestión de la diversidad y los vínculos entre la gestión de la diversidad y las políticas de igualdad de trato.

Los resultados de ambos estudios, los analizamos en el capítulo cuarto de esta publicación.

### 2. Revisando las fuentes secundarias, que nos permiten analizar los principales documentos de referencia en materia de gestión de la diversidad cultural en el ámbito empresarial de las PYMES.

### 3. Analizando propuestas de ejemplos de PYMES, cuyas prácticas sean transferibles.

#### 4. Comunicando y difundiendo la experiencia, a través de:

- ✧ La organización de los tres seminarios mencionados, que se celebraron en 2013 en Barcelona, Sevilla y Valencia.
- ✧ La organización de una conferencia internacional, el 13 de marzo de 2014 en Madrid, como lugar de encuentro y reflexión sobre los resultados obtenidos.
- ✧ La elaboración de dos publicaciones (una en versión web en castellano y en inglés y otra más resumida en formato papel y formato web en castellano, euskera, catalán, gallego e inglés), en las que recogemos herramientas, que entendemos que pueden ayudar a las PYMES a tener presentes los beneficios concretos de una adecuada gestión de la diversidad cultural en el ámbito empresarial, promoviendo también la igualdad de oportunidades y la no discriminación para personas inmigrantes y minorías étnicas.



## 3

## DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN



La intensificación del proceso de globalización, ha significado una transformación en la forma en que se organiza la producción de bienes y el escenario laboral. Un ejemplo de ello es la deslocalización de la producción de empresas multinacionales y su creciente capacidad para fragmentar los procesos productivos y subcontratarlos, haciendo de la empresa contemporánea una especie de archipiélago o red. (García, 2010)<sup>2</sup>.

Ya no hay un lugar donde se concentra todo el trabajo y la producción de las empresas multinacionales y al que acuden todos sus trabajadores, sino que la empresa está organizada en subdivisiones que operan en un país u otro dependiendo de las ventajas que dicha localidad ofrezca para la producción y el cumplimiento de sus metas.

Hoy un zapato se diseña en Nueva York, el cuero para ensamblarlo se puede producir en África y la elaboración del producto se puede realizar en un país asiático. Esta flexibilidad, unida al corto plazo, se han convertido, como señala Sennett<sup>3</sup> en dos de los rasgos centrales de la organización del trabajo en nuestro tiempo. Los cambios en la localización de la producción y el movimiento de bienes y servicios han estado acompañados por el movimiento de personas.

En todo caso se trata de movimientos que se han intensificado profundamente en las últimas décadas y cuyo impacto demográfico ha transformado el paisaje urbano de muchos países, haciéndolo cada vez más colorido y multicultural. El número total de migrantes internacionales ha aumentado en los últimos diez años y ha pasado de 150 millones en 2000 a 214 millones en la actualidad, en otras palabras, hoy una de cada 33 personas en el mundo es un migrante<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> García, J. (2010) "La condición migratoria", en Lacomba, J. y Falomir, F. (Eds.), *De las migraciones como problema a las migraciones como oportunidad. Codesarrollo y movimientos migratorios*, Catarata, Madrid.

<sup>3</sup> Sennett, R. (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.

<sup>4</sup> OIM, informe sobre las migraciones en el mundo en 2013 <http://www.publications.iom.int> y Tendencias de las Naciones Unidas relativas al contingente total de migrantes, revisión de 2008, <http://esa.un.org/migration>

Esta realidad social cada vez más diversa impacta en las organizaciones y, por ello, la importancia de gestionar la diversidad cultural no sólo como un elemento básico que permite generar cohesión social e igualdad de trato, sino también porque se trata de una estrategia de gestión que mejora la productividad en tanto permite organizar el trabajo favoreciendo la innovación empresarial.

La gestión de la diversidad cultural no se debe contemplar exclusivamente desde **la perspectiva de los Derechos Humanos** o de las políticas de igualdad y no discriminación. Este es un enfoque esencial, pero que no agota las posibilidades de la gestión de la diversidad cultural (GDC).

**La Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural<sup>5</sup>, propugna en los art. 1 y 2 que:** *la diversidad cultural es fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos. En nuestras sociedades cada vez más diversificadas, resulta indispensable garantizar una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales a un tiempo plurales, variadas y dinámicas. Las políticas que favorecen la integración y la participación de todos los ciudadanos garantizan la cohesión social, la vitalidad de la sociedad civil y la paz. Definido de esta manera, el pluralismo cultural constituye la respuesta política al hecho de la diversidad cultural. Inseparable de un contexto democrático, el pluralismo cultural es propicio para los intercambios culturales y el desarrollo de las capacidades creadoras que alimentan la vida pública.*

En la Unión Europea y en España, la discriminación está prohibida por los Tratados, Directivas, la Constitución española y diversas leyes, e incluso puede constituir un delito tipificado en nuestro código penal en el artículo 314. Diversos estudios indican que las personas migrantes o de determinados orígenes étnicos experimentan situaciones de discriminación en el empleo.

Como recuerda el informe 2012<sup>6</sup> sobre la Evolución del Racismo y la Xenofobia en España, el ámbito laboral es fundamental en las percepciones que tiene la población española sobre las personas inmigrantes. También el estudio “*La percepción de la discriminación por el origen racial o étnico en el ámbito del empleo y la formación*”<sup>7</sup> del Consejo para la promoción de la igualdad de trato y no discriminación de las personas por el origen racial o étnico, analiza la evolución de la percepción de la discriminación por origen racial o étnico por parte de las potenciales víctimas, destacando que 46,7% las personas encuestadas en 2011 percibieron discriminación en el empleo (3 puntos porcentuales por encima de 2010), o el Informe monográfico sobre Discriminación del Eurobarómetro 2012<sup>8</sup> que recoge que el 56% de los europeos, y el 58% de los españoles entrevistados, sienten que la discriminación por motivos étnicos está muy extendida.

También debemos prestar atención **a un enfoque de gestión empresarial**, como el del Manual de Gestión de la Diversidad de la Unión Europea (UE) que define la GDC como “el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado al futuro”<sup>9</sup>

5 [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)

6 Cea D’Ancona, M<sup>a</sup> Ángeles y Vallés Miguel. Evolución del Racismo, de la Xenofobia y de formas conexas de Intolerancia. Oberaxe- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Informe 2012.

7 [http://www.igualdadynodiscriminacion.org/recursos/publicaciones/2013/monografia\\_empleo.htm](http://www.igualdadynodiscriminacion.org/recursos/publicaciones/2013/monografia_empleo.htm)

8 Eurobarómetro 78.1 . Opinión Pública en La Unión Europea. Otoño 2012. Comisión Europea.

9 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)

La Gestión de la diversidad es también **una estrategia de gestión empresarial imprescindible para atraer nuevos clientes, abrir nuevas líneas de negocio e incrementar la competitividad**. Si las PYMES, que todavía no aplican políticas de GDC, ganan en sensibilidad hacia los beneficios de la misma, incluirán talento e innovación que revertirá en un mejor ambiente laboral y en una optimización de los recursos limitados.

Este proyecto se orienta a las PYMES. Debemos tomar conciencia de la importancia de las PYMES en nuestra economía. En la Unión Europea las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pertenecen a un grupo de empresas que están constituidas por, entre 10 y 249 trabajadores (menos de diez trabajadores se considera microempresa) y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros. Asimismo, el balance general anual de la PYME tampoco puede sobrepasar los 43 millones de euros<sup>10</sup>.

Categoría de empresa	Cálculo de plantilla: Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	Balance general anual
MEDIANA	<250	≤ 50 millones de euros (40 millones de euros en 1996)	≤ 43 millones de euros (27 millones de euros en 1996)
PEQUEÑA	<50	≤ 10 millones de euros (7 millones de euros en 1996)	≤ 10 millones de euros (5 millones de euros en 1996)
MICROEMPRESA	<10	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)

Se calcula que en Europa hay 23 millones de PYMES (empresas de hasta 250 trabajadores) que supone un 99% del tejido empresarial y que representan unos 75 millones de puestos de trabajo<sup>11</sup>. Muchas de ellas ya gestionan sus empresas teniendo presente la variable de la diversidad cultural. De hecho, los estudios analizados reflejan que la aplicación una buena Gestión de la Diversidad Cultural (GDC) es una oportunidad para las empresas y que éstas necesitan herramientas para hacer de la diversidad existente un activo.

<sup>10</sup> Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (Texto pertinente a efectos del EEE) [notificada con el número C(2003) 1422] Diario Oficial n° L 124 de 20/05/2003 p. 0036 – 0041

<sup>11</sup> <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?lang=es&catId=9674&myCatId=9674&parentId=20&acro=news&function=newsOnPortal>

El Proyecto realizado en 2011 *Gestión de la Diversidad en el mundo laboral GESDI* y llevado a cabo por el Observatorio español del racismo y la xenofobia, se centró en trabajar de forma directa con entornos profesionales, como empresas, organizaciones empresariales y otros agentes interesados en implantar procesos de gestión de la diversidad en sus organizaciones, y en donde se consensuaron indicadores sobre Igualdad de Trato y no Discriminación, Recursos Humanos, Comunicación, Compromiso organizativo y Procesos organizativos, como una herramienta de autodiagnóstico y análisis de la gestión de la diversidad cultural. En base a los indicadores fueron evaluadas más de treinta organizaciones y se justificó por qué se consideraban casos de éxito a las organizaciones que se relacionan en la publicación. También se propusieron recomendaciones para la gestión adecuada de la diversidad cultural en entornos profesionales. Uno de los resultados del proyecto fue la elaboración de una guía<sup>12</sup>.

En esta oportunidad se ha considerado importante abordar el tema de la gestión de la diversidad cultural exclusivamente en el ámbito de las PYMES ya que la inclusión y gestión de la diversidad cultural representa uno de los retos a los que se enfrentan las PYMES en los próximos años.

**Ambas perspectivas, la de Derechos Humanos y la de Gestión empresarial, son uno de los retos a los que se enfrenta la mediana y pequeña empresa en los próximos años, reforzando la imagen positiva de la integración de inmigrantes y minorías étnicas en el ámbito de las empresas y entornos profesionales.**

Una buena gestión de la diversidad cultural en empresas y organizaciones es posible. Habría que sensibilizar sobre los aportes y la complicitad que pueden brindar otros actores tales como: las entidades locales y otras administraciones públicas, las universidades, las organizaciones empresariales, las cámaras de comercio, las organizaciones sindicales, las Ongs o las asociaciones de inmigrantes. Instituciones importantes para la empresa que en muchos casos están en condiciones de colaborar y brindar herramientas de apoyo en materia de gestión de la diversidad cultural.

Conectar, colaborar, aprender y compartir son objetivos de una sociedad inteligente y próspera. Con un mercado internacionalizado, territorios llenos de diversidad, producción deslocalizada, etc. las empresas y el resto de organizaciones necesitan, en ocasiones, una nueva mirada, una nueva agenda que les permita una transformación positiva, aunque no exenta de riesgos.

---

<sup>12</sup> Esta publicación: *Guía de Gestión de la Diversidad en entornos profesionales. Oberaxe/ Ministerio de Trabajo e Inmigración, VVAA. 2011*, está disponible en español e inglés en:  
[http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio\\_descargaFichero?bibliotecaDatold=206](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero?bibliotecaDatold=206) y  
[http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio\\_descargaFichero?bibliotecaDatold=210](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero?bibliotecaDatold=210)

### 3.1 Antecedentes internacionales

La mencionada Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural en 2001<sup>13</sup>, sienta un precedente en materia de Gestión de la Diversidad Cultural otorgando el rango de Patrimonio común de la humanidad a la diversidad cultural.

Por su parte, la Unión Europea, ha promovido a través de diferentes mecanismos (Estrategias, documentos, programas de financiación etc.) la importancia de una correcta gestión de la diversidad. En concreto, en el artículo 22 de la Carta Europea de Derechos Fundamentales, se afirma que “*La Unión respeta la diversidad cultural, religiosa y lingüística*”<sup>14</sup>.

Adicionalmente al marco legislativo europeo, se han realizado numerosos estudios a nivel internacional<sup>15</sup> (Ver anexo I) que abordan la cuestión de la Gestión de la Diversidad Cultural (GDC).

También los Ministros de la UE, competentes en materia de integración de inmigrantes, reunidos en Zaragoza en 2010 en una Conferencia Ministerial sobre este ámbito, acordaron entre otras cuestiones: *considerar la diversidad cultural como una oportunidad para el progreso económico y social de Europa y como una herramienta de lucha contra la discriminación, y adoptar un planteamiento global que cuente con la participación de las principales partes interesadas para estimular la gestión de la diversidad y el intercambio de experiencias, así como las iniciativas empresariales.*<sup>16</sup>

En el seminario realizado en el marco del proyecto en Barcelona, D<sup>a</sup> Myrtha Casanova<sup>17</sup>, Fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, nos señalaba que: *El profesor Di Stephano de la Universidad de Lausana y su equipo han realizado una investigación de gran valor que permite entender el impacto de la diversidad en todas las áreas del entorno*<sup>18</sup>. *El estudio se realizó en 6 países (Japón, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Alemania, Italia) con 72 grupos. El resultado del estudio muestra que los equipos /grupos de personas diversos tienden al caos. Que los equipos/grupos homogéneos tienden a la obsolescencia. Y, que solo los equipos/grupos diversos que gestionan la inclusión de sus participantes son aquellos con mayor índice de creatividad, innovación y eficacia generada en la organización.*

13 Declaración Universal de la Unesco sobre Diversidad Cultural. De 2 de noviembre de 2001. Disponible en: [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)

14 [http://europa.eu/legislation\\_summaries/justice\\_freedom\\_security/combating\\_discrimination/I33501\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/combating_discrimination/I33501_es.htm)

15 Ver ANEXO I

16 [http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/documentacion\\_descargaFichero?bibliotecaDatold=185](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/documentacion_descargaFichero?bibliotecaDatold=185)

17 Myrtha Casanova, Fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. Seminario Barcelona. Octubre 2013.

18 Información disponible en la web: <http://www.iegd.org/spanish800/innovacion.htm>

Algunos países de la UE han incorporado la Gestión de la Diversidad Cultural (GDC), al funcionamiento general de sus sociedades, y también de sus empresas desde mediados del siglo XX: ¿cómo lo han hecho?, ¿qué elementos tienen en común?, ¿son transferibles estas experiencias?:

En **Bélgica**, se ha desarrollado un sello de igualdad y diversidad (label égalité diversité), animando a los empresarios a introducir la diversidad entre sus estrategias económicas, sociales y comerciales.

En **Francia**, en 2008 se desarrolló un sello de diversidad (Label Diversité)<sup>19</sup>, que certifica el compromiso de las organizaciones con la promoción de la diversidad; atribuyendo el sello a las organizaciones, después de una evaluación de una Comisión formada por representantes del Estado, de las asociaciones de empresarios, de los sindicatos y de la asociación nacional de directores de recursos humanos.

En este sentido, en *la Estrategia Integral contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y otras formas conexas de Intolerancia*<sup>20</sup> se incluye como uno de los objetivos del ámbito de empleo “desarrollar la formulación y aplicación de Planes de Gestión de la Diversidad en las Organizaciones” y así fomentar el establecimiento de Charters o etiquetas /Labels de la diversidad.

Este certificado pretende prevenir y combatir la discriminación, nos aporta la idea de promover la diversidad a través de acciones concretas y medibles, como la sensibilización entre los gestores, la formación de los responsables de RRHH, las acciones comunitarias, las auditorías internas... El Diversity Label complementa otras certificaciones de calidad (como las ISO, etc). Convencidos de que la gestión de la diversidad juega un rol económico y social, crearon un marco estructurado para que las empresas pudieran implementar políticas de diversidad. El Diversity Label es, pues, una iniciativa estatal creada para reexaminar la neutralidad de las prácticas empresariales, particularmente en lo que concierne a la gestión de los RRHH. La empresa prepara y presenta su candidatura, la *AFNOR Certification* la evalúa, se analizan los cambios necesarios y la empresa presenta sus modificaciones a la Comisión Nacional de Certificaciones que decide. Se realizan evaluaciones periódicas para ver si se mantiene la certificación. El proceso distingue entre instituciones públicas, empresas de más de 50 trabajadores y empresas de menos de 50.

El Diversity Label, no sólo tiene que ver con la gestión de la diversidad cultural, sino con los 18 motivos de lucha contra la discriminación que recoge el ordenamiento jurídico francés: género, discapacidad, pertenencia religiosa, étnica, orientación sexual, edad, etc.

19 The French Diversity Label. A Lever to Prevent and combat discrimination. Association Française des Managers de la Diversité. Fondation Agir Contre l'Exclusion. <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/archives-actualites/le-label-diversite-un-engagement-concret-et-efficace-en-faveur-de-la-prevention-des-discriminations>

20 Estrategia Integral contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y otras formas conexas de Intolerancia. Disponible en español e inglés en. [http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio\\_descargaFichero?bibliotecaDatold=207](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero?bibliotecaDatold=207) y [http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio\\_descargaFichero?bibliotecaDatold=211](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero?bibliotecaDatold=211)

## 3.2 Antecedentes nacionales

España no ha permanecido ajena a la influencia de la globalización. El desarrollo de sus áreas productivas y su mercado de trabajo se ha nutrido durante la última década de trabajadores nacidos en el extranjero, especialmente en sectores como el de la agricultura, el sector servicios, la construcción, algunos ámbitos del sector salud entre los que se cuenta la geriatría y el sector industrial.

Se han realizado diferentes estudios y guías cuyos objetivos han sido la sensibilización sobre la importancia de una correcta *Gestión de la Diversidad Cultural* y la propuesta de elaboración de herramientas para liderar plantillas con personal heterogéneo. Generalmente han sido impulsadas por entidades del Tercer Sector, Institutos de Investigación, Administraciones Públicas, Organizaciones sindicales y Universidades, y han centrando la reflexión en los procesos y procedimientos a seguir para gestionar equipos diversos<sup>21</sup>.

Una de las publicaciones es la “Guía para la gestión de la diversidad en los entornos profesionales”, elaborada por el OBERAXE, a la que se hizo referencia en la introducción como trabajo del que este proyecto es una continuación. En ella se mencionaba que la Diversidad en las organizaciones supone reconocer las diferencias, tanto socio-demográficas (edad, género, etnia, orientación sexual, nacionalidad, formación, antigüedad, función, nivel educativo...) como de capital humano (conocimientos, esquemas cognitivos, experiencias, valores...), que hacen a las personas únicas y a los grupos heterogéneos.

Con el inicio de la crisis económica el discurso de la gestión de la diversidad cultural ha debido hacer frente a dos situaciones distintas: por una parte a la contracción del mercado de trabajo y el consiguiente aumento del paro, que en la población inmigrante es más alto que en la población Española, y por otra la orientación de las empresas hacia la actividad exportadora y hacia una mayor internacionalización. Según el estudio de la Escuela de Organización Industrial (OEI) sobre “Tendencias hacia la internacionalización de las PYMES españolas en 2011”<sup>22</sup>, la principal estrategia de internacionalización de las pymes es la exportación. En ese estudio se señala como las empresas españolas, especialmente las más pequeñas, ven la internacionalización como una solución del mercado nacional mientras que las de mayor tamaño consideran importante diversificar los mercados.

21 Véanse las página webs:

Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad: <http://www.iegd.org/spanish800/diversidad.htm>

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE): <http://www.iese.edu/es/>

Universidad de Cádiz: <http://www.uca.es>

Fundación Cepaim: <http://cepaim.org/>

Red Acoge : <http://www.redacoge.org/>

Cruz Roja Española : <http://www.cruzroja.es>

Fundación Diversidad <http://www.fundaciondiversidad.org/>

22 Tendencias hacia la internacionalización de las pymes españolas 2011 EOI disponible en <http://www.eoi.es/savia/search/node/tendencias%20internacionalizacion>

El discurso y las recomendaciones favorables a la gestión de la diversidad cultural, están aumentando paulatinamente, no sólo porque ésta se viene desvelando como una importante dimensión de la gestión de los recursos humanos, que abre oportunidades hacia nuevos mercados y que mejora la productividad de la empresa, sino porque además está siendo considerada como un valor estratégico, tal y como se apuntaba en el apartado anterior.

Por otro lado, la irrupción de la *knowledge economy* y la nueva concepción del trabajo y la innovación, que cobra fuerza con lo que Zamagni<sup>23</sup> denomina, la tercera revolución industrial, la era de la innovación tecnológica **otorga una relevancia especial a la gestión de la diversidad cultural**. Vivimos una época que difiere sustancialmente de la de principios del siglo XX, en la que la organización del trabajo se estructuró en torno a la economía productiva y donde el rendimiento del trabajo dependía de la habilidad del empresario para organizar su cadena de montaje.

Por el contrario, en la economía del conocimiento, el aumento de la productividad no está asociado a la explotación de la fuerza de trabajo ni a la división mecánica de las tareas, sino que la competitividad y el buen rendimiento del trabajo, depende de la capacidad de innovación de la empresa y ésta de las nuevas y buenas ideas que puedan aportar sus empleados.



23 Cf. Zamagni, S. "Reciprocidad y fraternidad. El papel de los sentimientos en la economía", en XX Seminario Étnor: La meta de la economía y la empresa construir una buena sociedad, Étnor, Valencia, 2010. (En prensa)

De manera que, en oposición al modelo taylorista que funcionaba como una pirámide con una jerarquía de obediencia, en la que los directores daban las órdenes y quienes estaban en la base de la cadena de producción obedecían, y no debían pensar. La economía del conocimiento considera preciso que la empresa genere las condiciones que le permitan aprovechar todos los aportes que pueda hacer el capital humano que la compone, pues las buenas ideas no son una prerrogativa exclusiva de unos y no de otros. Esto supone cambiar la forma tradicional de concebir la gestión de los recursos humanos.

En la actualidad es de especial interés lo que Michael Polany ha denominado *tacit knowledge*, conocimiento tácito. Los jefes no pueden obligar a sus empleados a que les den buenas y nuevas ideas. Para que éstas surjan y se compartan en la empresa es necesario que se de una particular relación interpersonal e intersubjetiva entre los trabajadores de la empresa y sus jefes. A decir de Zamagni, la única forma de obtener conocimiento tácito, es a través de un tipo de relación que hoy en día se llama, relación de reciprocidad. Consideramos que dicho tipo de relación surgirá con mayor facilidad en aquellas empresas que apliquen políticas de gestión de la diversidad cultural.

Consideramos que la Gestión de la Diversidad Cultural es una pieza clave para consolidar la innovación como motor de crecimiento. Se trata de una práctica que promueve la cohesión social, en tanto fomenta prácticas de inclusión en igualdad de condiciones y la innovación que se genera a través del intercambio de conocimiento en grupos de trabajo heterogéneos.

Como se pudo constatar en el proyecto GESDI, y en otros estudios similares que analizan casos reales de empresas que realizan GDC, la situación actual en materia de gestión de la diversidad cultural en España es que mientras en algunas empresas y sectores se ha avanzado mucho y ya se trabaja sobre las herramientas específicas de gestión de la diversidad, en otros todavía se trabajan las barreras para la inclusión de la diferencia.

Hay publicaciones que insisten en la perspectiva de derechos humanos que mencionábamos anteriormente y que se centran en la necesaria prevención y lucha contra el racismo, la xenofobia, o la discriminación por origen racial u otras formas conexas de intolerancia, como los informes anuales de las ONGs SOS Racismo<sup>24</sup>, Amnistía Internacional<sup>25</sup>, ACCEM<sup>26</sup> Unión Romani<sup>27</sup>, Fundación Secretariado Gitano<sup>28</sup>, o Movimiento Contra la Intolerancia<sup>29</sup>, los estudios del Observatorio español del racismo y la xenofobia<sup>30</sup> (aunque algunos estudios trabajan ambas perspectivas) el documento *Living Together, Combining Diversity and Freedom in the 21 Century in Europe* del Consejo de Europa<sup>31</sup>, los estudios del Consejo para la promoción de la igualdad de

24 <http://federacionsosracismo.wordpress.com/about/>

25 <http://www.es.amnesty.org/index.php>

26 <http://www.accem.es/es>

27 <http://www.unionromani.org/>

28 <http://www.gitanos.org/>

29 <http://www.movimientocontralaintolerancia.com/>

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

31 *Living together. Combining diversity and freedom in 21st century Europe - Report of the Group of Eminent Persons of the Council of Europe (2011)*. Disponible en: <http://human-rights-convention.org/2011/05/11/living-together-combining-diversity-and-freedom-in-21st-century-the-group-of-eminant-persons-presents-its-report/>

trato y no discriminación de las personas por el origen racial o étnico<sup>32</sup> y otras publicaciones de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad<sup>33</sup>.

Por otro lado, van proliferando las publicaciones que recogen herramientas y estrategias de gestión de la diversidad cultural y los procedimientos para su aplicación en empresas y organizaciones, porque aumenta la percepción de que su implementación abre nuevos mercados y aumenta la rentabilidad de las empresas.

---

<sup>32</sup> <http://www.igualdadynodiscriminacion.org/recursos/publicaciones.do>

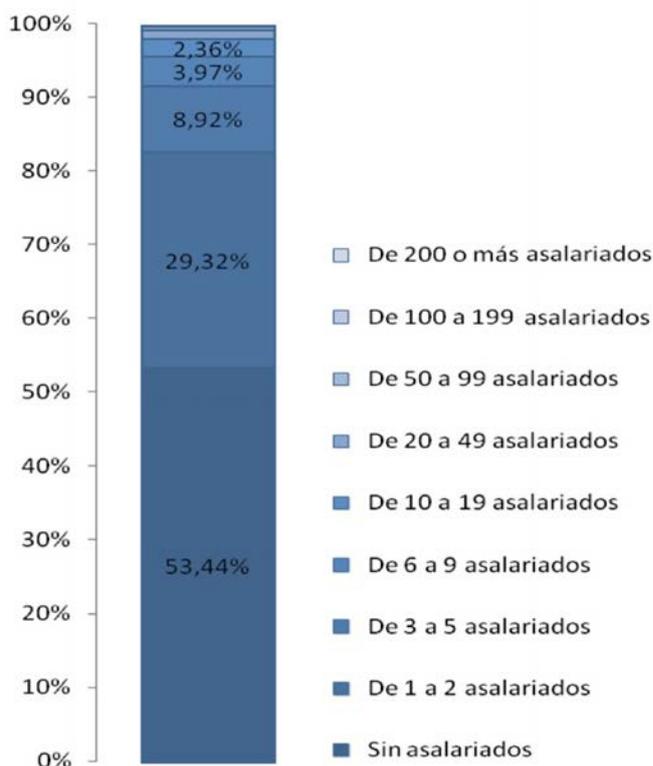
<sup>33</sup> <http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/noDiscriminacion/publicaciones.htm>

### 3.3 Radiografía del tejido productivo

En las empresas hay trabajadores, proveedores, clientes, procesos, gestión de personal, de recursos, gasto energético, inversión... las empresas producen economía y riqueza. La realidad de la empresa es compleja y requiere una mirada compleja. Además hay que considerar cómo los cambios demográficos y culturales están variando la demanda de los mercados.

A nivel europeo, la población de origen migrante como fuerza de trabajo, está en crecimiento en muchos sectores, y, tal y como se señala en numerosos estudios, necesitamos que siga creciendo para compensar el envejecimiento de la población activa autóctona y de nuestros sistemas de pensiones.

#### Empresas por estrato de asalariados



Fuente: DIRCE (Instituto Nacional de Estadística) y elaboración propia.

El tamaño de las empresas del tejido productivo español es una de las características más destacadas y que la diferencian a la hora de abordar la GDC. El Instituto Nacional de Estadística recoge en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) a todas las empresas españolas y a sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional. Se adjunta tabla donde se refleja la presencia de microempresas y PYMES en España. Este hecho resalta la importancia de que las iniciativas para la gestión de la diversidad cultural se orienten hacia estas empresas.

### Activos, Ocupados y Parados

	Total			Sociedades anónimas			Personas físicas		
	2013	2008	2000	2013	2008	2000	2013	2008	2000
Total	3.146.570	3.422.239	2.595.392	96.600	113.130	131.079	1.619.614	1.857.931	1.662.679
Sin asalariados	1.681.588	1.754.374	1.417.221	27.209	25.617	24.927	1.091.811	1.242.389	1.183.491
De 1 a 2 asalariados	922.646	958.711	666.054	17.942	19.221	23.728	423.748	472.830	368.291
De 3 a 5 asalariados	280.643	345.848	246.660	10.887	12.567	16.939	81.230	108.749	81.402
De 6 a 9 asalariados	125.029	160.460	108.534	10.147	11.741	14.437	17.837	25.288	19.663
De 10 a 19 asalariados	74.204	110.369	85.259	11.450	15.809	19.366	4.297	7.299	7.996
De 20 a 49 asalariados	39.506	61.709	49.855	10.313	15.690	18.997	691	1.376	1.866
De 50 a 99 asalariados	11.745	16.242	12.362	4.039	6.016	6.532	0	0	0
De 100 a 199 asalariados	6.130	8.061	5.373	2.300	3.278	3.278	0	0	0
De 200 a 499 asalariados	3.450	4.511	2.910	1.474	2.127	1.986	0	0	0
De 500 a 999 asalariados	885	1.117	697	432	582	532	0	0	0
De 1000 a 4999 asalariados	643	725	396	338	408	303	0	0	0
De 5000 a más asalariados	101	112	71	69	74	54	0	0	0

Fuente: INE 2014

De acuerdo con los datos facilitados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), referidos a la población extranjera residente en España, que reflejan la población residente extranjera en España, a fecha 1 de enero de 2013 era de 5.072.680 personas y a fecha 1 de julio de 2013 era de 4.870.487. Las principales nacionalidades de los extranjeros a 1 de julio de 2013 son las siguientes: Rumania 746.604 personas, Marruecos 736.121 personas, Reino Unido 314.585 personas, Ecuador 240.735 personas, Colombia 194.812 personas, Italia 181.673 personas, China 167.067 personas y Alemania 151.891 personas.

En cuanto a su situación laboral, de acuerdo con los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), la población extranjera destaca por su mayor nivel de actividad, lo que se traduce en tasas de empleo más elevadas que para la población no extranjera, pero también tasas de paro más elevadas desde el inicio de la crisis (hasta 10 puntos porcentuales por encima en 2013).

## Activos, Ocupados y Parados

Medias anuales (datos EPA revisados según la base poblacional 2011)					
	1997	2000	2004	2008	2013
<b>TOTAL</b>					
Cifras abs. (en miles)					
Población	32.584,5	33.593,1	35.928,8	38.390,2	38.638,6
Activos	16.809,7	18.002,3	20.375,8	23.065,6	23.190,2
Ocupados	13.345,6	15.505,9	18.142,3	20.469,7	17.139,0
Parados	3.464,1	2.496,4	2.233,5	2.595,9	6.051,1
Tasas (%)					
Actividad	51,59	53,59	56,71	60,08	60,02
Empleo	40,96	46,16	50,50	53,32	44,36
Paro	20,61	13,87	10,96	11,25	26,09
<b>EXTRANJEROS</b>					
<b>Población</b>	397,0	810,1	2.595,7	4.457,0	4.083,7
Activos	221,7	534,4	1.918,8	3.551,5	3.234,0
Ocupados	175,1	454,2	1.659,3	2.929,7	2.034,0
Parados	46,6	80,2	259,5	621,8	1.200,0
Tasas (%)					
Empleo	44,11	56,07	63,92	65,73	49,81
Paro	21,02	15,01	13,53	17,51	37,11

Fuente: INE, EPA

De acuerdo con las cifras del Servicio Público de Empleo Estatal, en diciembre de 2013 en España había un total de 4.701.338 personas en desempleo, de las cuales 555.728 eran extranjeras. Por tanto, los demandantes en paro extranjeros, a 31 de diciembre de 2013, representan el 11,8% del total de los parados en el ámbito estatal.

### Trabajadores extranjeros afiliados a la Seguridad Social en alta laboral

Unidades miles de trabajadores

	1997	2000	2004	2008	2012
TOTAL (1)	12.932,1	15.062,9	17.081,8	19.005,6	16.738,6
AGRARIO (2)	1.305,1	1.300,2	1.273,0	1.204,5	1.168,1
Industria	2.417,8	2.649,4	2.655,3	2.638,7	2.103,5
Construcción	1.145,6	1.612,4	2.013,7	2.182,4	1.123,4
Servicios	8.021,7	9.469,8	11.129,8	12.979,9	12.343,6

Fuente: INE 2014.

Por otro lado, cabe destacar la importancia que ha tenido hasta el inicio de la crisis la incorporación de población extranjera a la afiliación a la Seguridad Social. El número de trabajadores afiliados pasó de 12,9 millones en el año 1997 a 15 millones en el año 2000 y alcanzó los 19 millones en el año 2008. Sin embargo, el efecto de la crisis ha sido también apreciable en la afiliación, de forma que el número de cotizantes en el año 2012 volvía a situarse en 16,7 millones.

Por sectores, es muy llamativo que respecto a 1997 en 2012 hay 4 millones de trabajadores más en el sector servicios, mientras que en el resto de sectores las cifras de trabajadores afiliados son muy similares o menores a las del año 1997. Es decir, que el fuerte incremento de trabajadores en el sector de la construcción, que atrajo a un buen número de trabajadores extranjeros, se había perdido completo ya al final de 2012.

**Trabajadores extranjeros afiliados a la Seguridad Social en alta laboral por sector de actividad. Datos a último día de diciembre**

	TOTAL	Agrario	Industria	Construcción	Servicios
2009	1.811.879	276.535	134.989	200.384	1.197.913
2010	1.792.533	282.066	130.625	173.402	1.202.524
2011	1.717.239	273.359	121.749	132.284	1.182.685
2012	1.624.926	215.954	109.714	101.378	1.197.285
2013	1.525.702	185.082	102.154	86.781	1.151.403

Fuente: MEYSS

Los datos correspondientes a afiliados extranjeros, último día de mes que publica la Tesorería General de la Seguridad Social se encuentran en la web de Seguridad Social:

[http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Estadistica/Est/AfiliacionAltaTrabajadores/SeriesDeAfiliacionPublicadasDesde1999/2013/2013UltimoDia/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Estadistica/Est/AfiliacionAltaTrabajadores/SeriesDeAfiliacionPublicadasDesde1999/2013/2013UltimoDia/index.htm)

En efecto, en los últimos años se ha perdido un 16% de mano de obra extranjera afiliada a la Seguridad Social, donde las pérdidas más significativas han sido 91.453 en el sector agrario, 32.835 en industria y el más significativo en el sector de la construcción con una caída de 113.219. Sin embargo en el sector servicios el descenso ha sido mínimo pasando de 1.197.913 a 1.151.403 lo que supone una caída del 3,85% de la afiliación en ese sector.

En cuanto a la mano de obra especializada de estos trabajadores extranjeros cabe decir que muchos de ellos han optado por el autoempleo y darse de alta en el RETA (Régimen Especial del Trabajador Autónomo) como autónomos para ejercer su actividad por cuenta propia.

Podemos definir como Autónomo a la persona física que realice de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, den o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena<sup>34</sup>.

Los trabajadores migrantes presentan una gran diversidad entre ellos: hay mano de obra no especializada, pero también muchos de los trabajadores son personas profesionalmente muy cualificadas que en bastantes ocasiones, están ocupando puestos de trabajo infra cualificados.

La diversidad cultural se pone de manifiesto especialmente con los colectivos de inmigrantes, pero no son los únicos que aportan diversidad a nuestra sociedad. Desde una perspectiva amplia del término, podemos considerar las muchas diversidades que conviven en nuestras sociedades complejas: diversidad cultural de las minorías étnicas, como el caso del pueblo gitano, diversidad cultural de aquellos ciudadanos de pleno derecho que tienen origen familiar

34 Ley 20/2007 11 de julio del Estatuto del trabajo Autónomo.  
<https://www.boe.es/boe/dias/2007/07/12/pdfs/A29964-29978.pdf>

migrante, diversidad de creencias y de religión que tampoco está necesariamente vinculada al hecho migratorio, diversidad lingüística y de identidad nacional...y más allá, otras diversidades menos vinculadas al hecho cultural, como la de orientación sexual, la de identidad de género, la de capacidades, la de edad, etc. que nos definen a tod@s como diversos.

Otra dimensión de la diversidad en el mundo laboral español, está representada por la población gitana. *El último informe sobre Población Gitana y Empleo, publicado en 2012*<sup>35</sup>, muestra el impacto de la crisis económica en relación con los datos de empleo de esta población, en comparación con los que ofrecía el anterior estudio del año 2005. En primer lugar la tasa de actividad en la población gitana (68,9% para el grupo de 16 a 65 años) es ligeramente superior a la de la población mayoritaria, y la tasa de empleo (43,8% para ese mismo intervalo de edad), es inferior en cuatro puntos a la de la población en general, mientras que la de desempleo (37,5%) es dieciséis puntos superior a la de la población general.

Además, el acceso al mercado de trabajo está demasiado marcado por el subempleo y la temporalidad, lo cual hace que el proceso de inserción sea altamente vulnerable. Hay que resaltar que entre la población gitana ocupada, casi un 26% declara como tal ocupación el “colaborar en la actividad económica familiar”, lo que pone de manifiesto una situación no normalizada.

El Gobierno de España, con ánimo de afrontar esta realidad, ha previsto en los sucesivos planes de acción para el empleo, medidas de empleo y formación específicas para los grupos más vulnerables, entre ellos la población gitana.

Hay que destacar que uno de los ámbitos prioritarios de la Estrategia Nacional para la Inclusión Social de la Población Gitana en España 2012-2020<sup>36</sup>, aprobada por el Consejo de Ministros el 2 de marzo de 2012, es precisamente el acceso al empleo por cuenta ajena y propia, con especial énfasis en la igualdad de género, como se contempla también en otros planes tales como el Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración<sup>37</sup>, o la Estrategia Integral contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y otras formas conexas de Intolerancia<sup>38</sup>, con medidas, entre otras, en materia de formación, acceso al empleo. También el Plan de Trabajo Plurianual 2013-2015 del Consejo para la promoción de la igualdad de trato y no discriminación de las personas por el origen racial o étnico<sup>39</sup> identifica el ámbito del empleo como una de sus prioridades de actuación.

**35 Informe sobre Población Gitana y Empleo 2012. Fundación Secretariado Gitano /Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.**

[http://www.gitanos.org/upload/28/98/Informe\\_discriminacion\\_2013\\_FSG.pdf](http://www.gitanos.org/upload/28/98/Informe_discriminacion_2013_FSG.pdf)

**36 Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Estrategia Nacional para la inclusión nacional de la población gitana en España 2012-2020** <https://www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/inclusionSocial/poblacionGitana/estrategiaNacional.htm>

**37 Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración 2011-2014. Ministerio de Trabajo e Inmigración.**

[http://extranjeros.empleo.gob.es/es/IntegracionRetorno/Plan\\_estrategico2011/](http://extranjeros.empleo.gob.es/es/IntegracionRetorno/Plan_estrategico2011/)

**38 Estrategia Integral contra el Racismo, la Discriminación racial, la Xenofobia y otras formas conexas de Intolerancia. Ministerio de Trabajo e Inmigración.**

[http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio\\_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=207](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=207)

**39 El Consejo es el organismo de igualdad de España, a los efectos de lo dispuesto en el artículo 13 de la Directiva 2000/43/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico, y le corresponden entre otras funciones las de prestar asistencia independiente a las víctimas de la discriminación a la hora de tramitar sus reclamaciones, realizar con autonomía e independencia análisis y estudios así como publicar informes independientes y promover medidas que contribuyan a la igualdad de trato y a la eliminación de la discriminación formulando las recomendaciones y propuestas que procedan.** <http://www.igualdadynodiscriminacion.org/home.do>

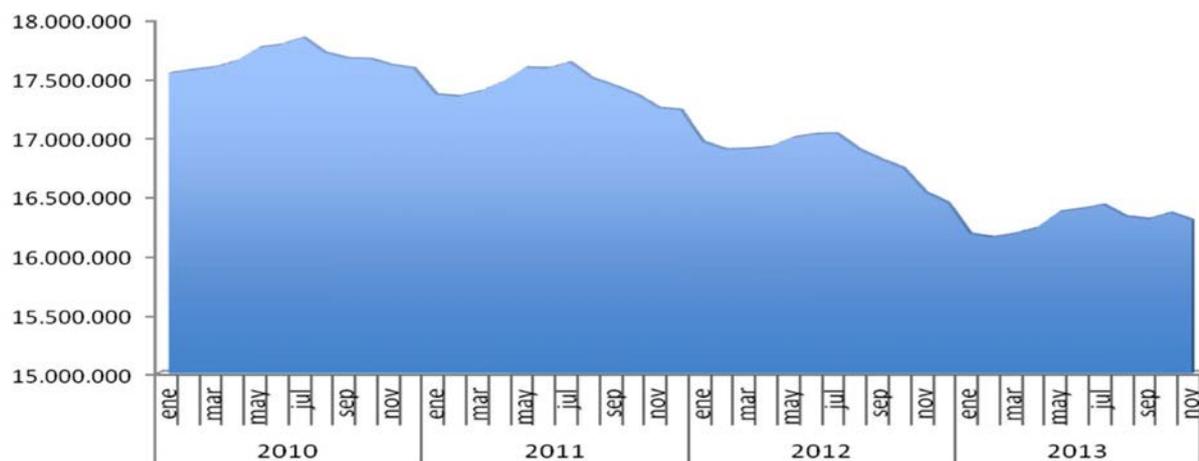
Teniendo en cuenta que el empleo se configura como uno de los ámbitos fundamentales para facilitar una mejor integración de los inmigrantes en las sociedades receptoras, es preciso realizar una breve mención a las llamadas políticas activas de empleo como uno de los ejes de la política de integración.

Las políticas activas de empleo engloban una serie de programas y medidas de orientación, empleo y formación que tratan de: mejorar las posibilidades de acceso al empleo de los desempleados, adaptar la formación y recalificación para el empleo de los trabajadores y fomentar el espíritu empresarial y la economía social; prestando una especial atención a colectivos con más dificultades en la inserción laboral (bien por motivos estructurales bien por motivos coyunturales) para los cuales se desarrollan medidas específicas.

Por otra parte, los Planes Integrados de Actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social de los años 2011, 2012 y 2013 incluyeron en el Área de Condiciones de Trabajo, en la materia “Empleo y Relaciones Laborales”, un Programa denominado “Condiciones discriminatorias de inmigrantes” encaminado a la planificación de actuaciones inspectoras en este ámbito.

En los últimos años (desde 2010 hasta noviembre de 2013), el número de trabajadores dados de alta en la Seguridad Social descendió un 7,14%, pasando de 17.546.011 a 16.293.543.

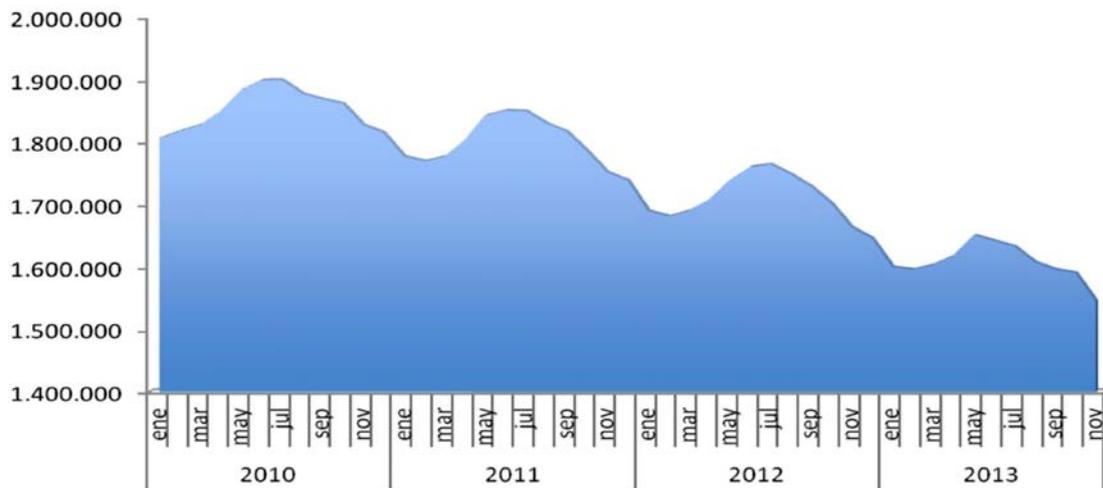
**Total de trabajadores en alta en el total del sistema**



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social y elaboración propia.

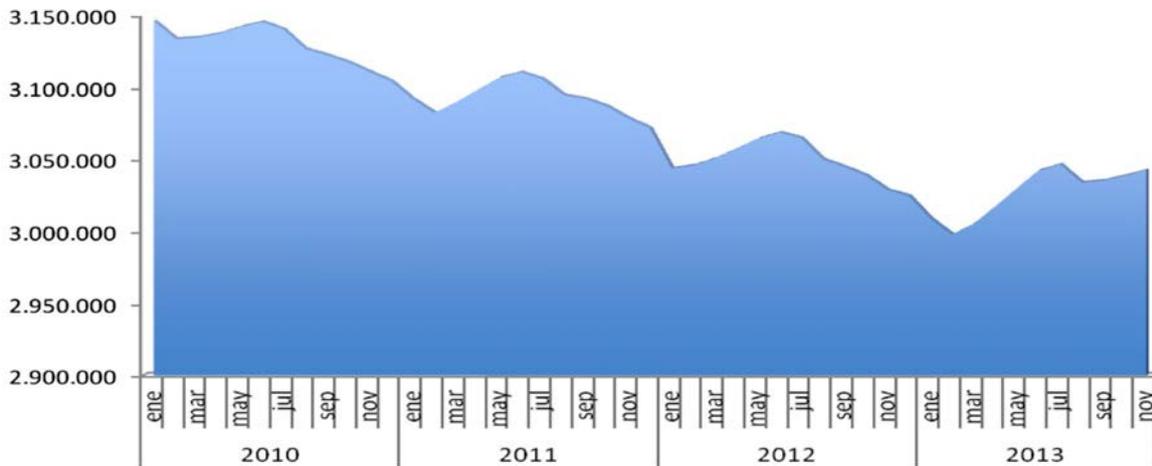
Durante el mismo periodo de tiempo, la afiliación de trabajadores extranjeros descendió un 14,84%, pasando de 1.806.873 a 1.545.170 personas.

### Afiliación de trabajadores extranjeros



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social y elaboración propia.

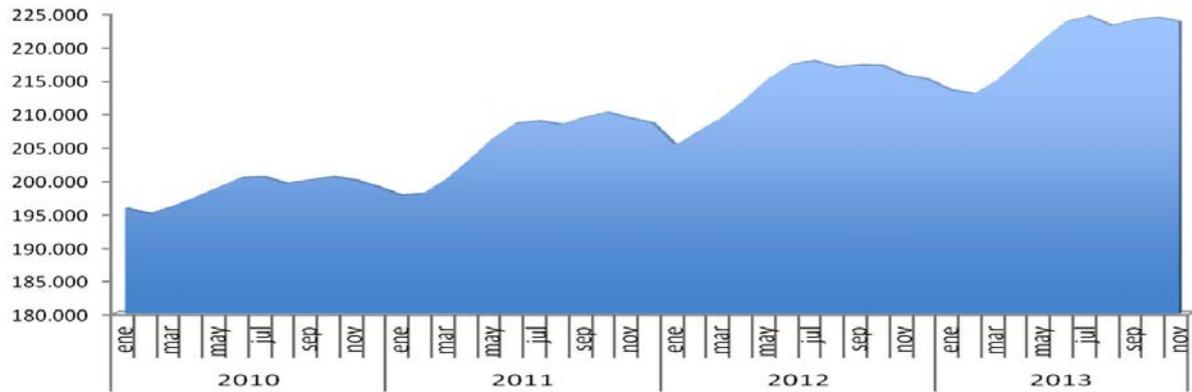
### Trabajadores afiliados al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social y elaboración propia.

En contraste con la evolución en las cifras generales de afiliación, el número de personas extranjeras dadas de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos ha aumentado en un 14,26%, pasando de 195.750 a 223.671 personas.

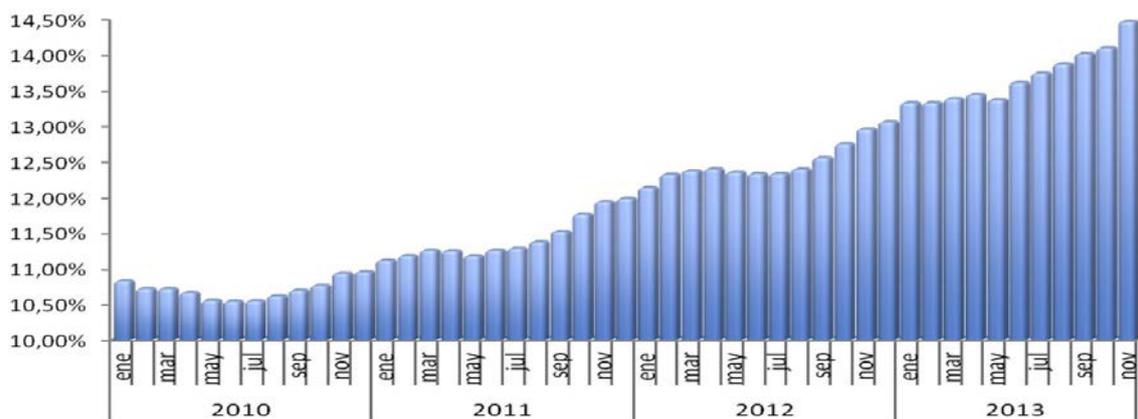
### Afiliación de trabajadores extranjeros al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social y elaboración propia.

El porcentaje de trabajadores extranjeros afiliados al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos sobre el total de trabajadores extranjeros afiliados ha pasado del 10,83% en enero de 2010 (10,55% en junio de 2010) al 14,48%.

### Porcentaje de trabajadores extranjeros afiliados al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos sobre el total de trabajadores afiliados extranjeros



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social y elaboración propia.

## 4 METODOLOGÍA Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

La diversidad cultural está presente en todos los espacios sociales: espacio público, escuelas, centros de salud, administraciones públicas, tejido asociativo... todos somos diversos y todos tenemos el reto de aprovechar las ventajas y la riqueza que nos aporta ser diversos.

En el marco del proyecto, se ha considerado esencial llevar a cabo una metodología participativa, que permitiese recabar información de instituciones, entidades y organizaciones, para poder realizar una aproximación al conocimiento y puesta en práctica de actuaciones relacionadas con la Gestión de la Diversidad Cultural en nuestro país.



Para ello se elaboró un conjunto de cuestionarios con el objetivo de medir el grado de conocimiento del concepto de gestión de la diversidad cultural, la percepción sobre la aplicación de estas prácticas en empresas, PYMES, y organizaciones empresariales así como sobre la labor que deben desempeñar las organizaciones sindicales y sociales, universidades, entidades locales y confederaciones empresariales, en el apoyo y promoción en la aplicación de políticas de gestión de la diversidad cultural en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Se diseñaron 4 tipos de cuestionarios dirigidos a Entidades Locales, a Organizaciones (sindicales, de inmigrantes, empresariales, escuelas de negocio, ong,s , etc.), a Universidades y a PYMES, durante los meses de septiembre a noviembre de 2013, desde el Observatorio español del racismo y la xenofobia.

Para conseguir un mayor alcance, se pidió la colaboración para reenviar los cuestionarios a las Instituciones que han participado en este proyecto: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), Confederación Empresarial de Pequeños y Medianos Empresarios (CEPYME), Dirección General de Inmigración de la Generalitat de Cataluña, Dirección General de Políticas Migratorias de la Junta de Andalucía, Dirección General de Integración y Cooperación al Desarrollo de la Generalitat Valenciana y Dirección General de Inmigración de la Comunidad de Madrid.

Se enviaron un total de 1.282 cuestionarios a entidades y agentes clave, y se han recibido 178 cumplimentados, que han aportado una información valiosa para llevar a cabo los Seminarios que se realizaron en Barcelona, Sevilla y Valencia y para realizar una pequeña radiografía sobre aspectos básicos de la aplicación de la Gestión de la Diversidad Cultural en las PYMES.

Se recibieron cumplimentados 11 cuestionarios de cámaras de comercio y de confederaciones de empresarios, 24 de empresas y PYMES, 43 de ONGs, 17 de Fundaciones, 9 de sindicatos, 64 de Entidades locales y otras administraciones públicas, y 9 de Universidades.

**Los resultados del análisis de los mismos se presentan a continuación y reflejan las aportaciones de los agentes clave en la promoción y apoyo de la gestión de la diversidad cultural en las PYMES: Entidades locales, Universidades, Tercer Sector, organizaciones sindicales, asociaciones de empresarios, autónomos y cámaras de comercio.**

## 4.1 Resultados del análisis de los cuestionarios en entidades del tercer sector

En el tercer sector hay mucha sensibilización sobre el tema de la gestión de la diversidad cultural. El 100% de los encuestados ha oído hablar de diversidad cultural, el 94% considera que en su institución se hace gestión de la diversidad cultural y el 88% dice haber trabajado en ámbitos vinculados a GDC. Estos porcentajes revelan que se trata de un sector pionero que tiene muy presente el tema de la diversidad cultural y una alta capacidad de relacionarse con personas de orígenes culturales diversos.

Esta percepción se confirma cuando se les pregunta por la definición de GDC. El 92% contesta a la pregunta. Las más minimalistas recogen al menos una de las dimensiones de la gestión de la diversidad cultural y, en conjunto las definiciones abarcan todos los ejes de la GDC: inclusión en igualdad de condiciones, reconocimiento y puesta en valor de la diferencia a través de una política que atienda a las especificidades de las personas sin menoscabo de la igualdad de trato.

En este sentido varias definiciones señalan la importancia de generar una cultura corporativa que atienda a la comunicación intercultural y que permita integrar a la plantilla alrededor de un proyecto común. Muchas señalan el tipo de políticas o de prácticas que debería poner en marcha una organización que gestiona la diversidad cultural. También se reconoce un potencial en la diversidad para innovar, idear nuevas formas de hacer las cosas dentro de las organizaciones y en general se le atribuye una gran capacidad para abrir nuevos mercados y llegar a públicos diversos.

En relación al conocimiento de prácticas transferibles de gestión de la diversidad cultural en las PYMES los resultados son un poco menos alentadores. Muchas de las entidades que respondieron a nuestro cuestionario desarrollan programas de inserción sociolaboral para colectivos en riesgo de exclusión social. Esta puede ser la explicación de que el 86% afirmara que su institución tiene relación habitual con las PYMES. Un 46% afirmó que podría nombrar una PYME que aplicara políticas de gestión de la diversidad cultural. Este porcentaje representa casi la mitad de quienes dijeron relacionarse habitualmente con PYMES. Este resultado indica cuando menos que si las PYMES aplican políticas de GDC, en muchos casos no lo están comunicando.

La información fue más restringida cuando se les pidió a las personas que concretaran la información, nombrando PYMES específicas que aplicaran políticas de GDC. Obtuvimos un listado de 37 empresas, algunas de las cuales no eran Pymes o eran grandes empresas u otras entidades del sector social.

A la pregunta de que si la gestión de la diversidad aumenta la competitividad de las PYMES el 84% respondió positivamente. Y a la pregunta de ¿por qué razones se es más competitivo? El 80% elaboró algún tipo de razonamiento. Respecto a la valoración que hacen las entidades del Tercer Sector a las ventajas que puede suponerle a una PYME hacer GDC destaca la homogeneidad de respuestas afirmativas: una PYME es más competitiva si hace una buena GDC... pero ¿por qué razones?

Según expresan las Entidades del Tercer Sector: se mejora el clima laboral, se favorece la motivación, el sentido de pertenencia, se amplía el mercado, se adaptan mejor al modelo actual

de sociedad, se enriquecen las perspectivas, se gana en innovación, en creatividad, se adaptan mejor a los cambios, captan talento y ganan en posibilidades de internacionalización. Hay que comentar que, a pesar de que las entidades son muy capaces de definir las ventajas de una buena GDC para las PYMEs, a la hora de dar ejemplos concretos de buenas prácticas se reduce mucho el número de respuestas: es como si en este momento hubiera más teoría sobre la GDC que práctica.

### **Respecto a la pregunta**

### **¿“Qué significa gestionar la diversidad cultural en una PYME?”**

Para la mayoría de las entidades hay una clara vinculación entre la GDC en una PYME y la defensa de los derechos humanos, de la dignidad, la lucha contra la discriminación, la igualdad de oportunidades (hablan de no tener prejuicios en los procesos de selección, aceptar y conocer la diversidad, tratar con equidad, integrar, etc.)...vinculándolo a la mejora empresarial y a acciones concretas de marketing, de generación de conocimiento, de formación, optimización de resultados, etc.

**Gestión de la Diversidad Cultural PYME =  
más competitividad empresarial + más derechos**

Igualmente aparece un gran consenso sobre qué herramientas necesitan las PYMES para poder implementar políticas de GDC. Estas son: información, asesoramiento, campañas de sensibilización, formación, protocolos de actuación, ejemplos de prácticas transferibles, establecimiento de reconocimientos públicos.

También destaca una opinión compartida de que la GDC debe implicar a toda la empresa, desde los directivos a los trabajadores, es decir, generar una cierta cultura empresarial compartida, y no considerarlo como una cuestión que afecta exclusivamente a los departamentos de Recursos Humanos. Algunas de las Entidades también ofrecen material y programas de elaboración propia que visualizan su trabajo en este ámbito.

La siguiente cuestión era indagar sobre las razones por las que las PYMES podrían considerar que la gestión de la diversidad cultural es un reto. El 86% percibe que la GDC es un tema desconocido para las PYMES. Aunque no se trata de una política de gestión costosa, pues el 68% percibe que aplicar medidas de GDC no es caro para las PYMES. Un dato interesante es que un 50% aproximadamente percibe que las PYMES no tienen herramientas para gestionar la GDC. Ahora bien, el 82% coincide en pensar que uno de los mayores obstáculos para aplicar políticas de gestión de la diversidad es que las PYMES no la viven como una necesidad.

Las razones por las que se cree que no se le da importancia a la gestión de la diversidad cultural son : que no se establecen vínculos entre el bienestar de la plantilla de trabajadores y la productividad de la empresa, que en la PYME imperan los mismos estereotipos que encontramos en la sociedad (miedo a lo desconocido, opción por la comodidad de hacer las cosas de la misma manera que siempre, etc), la falta de aplicación de procedimientos básicos de gestión de los RRHH (por ejemplo, un catálogo de puestos de trabajo con funciones bien definidas), y el desconocimiento de los recursos a utilizar para la GDC.

A la pregunta de si hay diferencia en los sectores económicos en relación a la gestión de la diversidad el 76% consideró que si existen diferencias. A la pregunta de cuáles son, las respuestas obtenidas fueron las siguientes: que las grandes empresas aplican la GDC en mayor medida que las PYMES porque tienen más recursos, que los sectores donde más se desarrolla la GDC son aquellos donde hay mayor presencia de inmigración (tales como el sector agrícola, construcción, hostelería, geriatría, servicios directos que requieren atención al público, tecnología, servicios y comercio exterior).

Varias respuestas a los cuestionarios alertan del peligro de la explotación de las personas indocumentadas en la economía sumergida. Situación indeseable en la que la diversidad se traduce en sinónimo de desigualdad, de vulnerabilidad, de explotación...y que va en contra de la GDC bien entendida, pues supone un aprovechamiento de la competitividad a costa de la explotación y, sobre todo, en contra de los derechos fundamentales y de la dignidad de la persona.

## 4.2 Resultados del análisis de los cuestionarios en Entidades Locales

Prácticamente la totalidad de las entidades locales que han cumplimentado el cuestionario han oído hablar de la cuestión de la GDC. El porcentaje se reduce considerablemente a la mitad de las entidades locales ante la cuestión de si la institución en la que trabaja lleva a cabo alguna acción en materia de GDC.

Un 90% responde que las PYMES son más competitivas si gestionan correctamente la diversidad cultural. Reconocen el papel importante en los municipios de una adecuada GDC si bien, aproximadamente un 33% considera tener un rol como impulsores y garantes de la gestión de la diversidad cultural en las PYMES y/o en las Empresas Municipales.

En cuanto a las principales dificultades, las entidades locales creen que convertir la gestión de la diversidad cultural en un activo para las PYMES es un reto debido fundamentalmente a tres factores: en primer lugar el desconocimiento de la GDC, seguido de la falta de formación y, por último, el hecho de que no se viva como una necesidad. Se propone adaptar los servicios a nuevas realidades culturales que se manifiestan en el ámbito local, fundamentalmente mediante alguna de las siguientes acciones:

- ✧ la contratación de profesionales con competencias en idiomas de las principales nacionalidades presentes en el municipio,
- ✧ el impulso de servicios de mediación intercultural en los diferentes ámbitos de la vida local que son competencia municipal (acceso a vivienda, servicios sociales y empleo),
- ✧ la adaptación de las ordenanzas municipales a nuevas realidades: nuevas prácticas deportivas y culturales en el espacio público, apertura de locales de culto religioso, apertura de comercios étnicos, etc.
- ✧ la promoción de medidas de acción positiva para la contratación de personas de procedencia inmigrada, especialmente mujeres, que permitan avanzar en la superación de prejuicios en la plantilla municipal.

### 4.3 Resultados del análisis de los cuestionarios en Organizaciones Sindicales

En las respuestas a los cuestionarios, se recoge la opinión de que la igualdad es un indicador de la calidad del empleo y que permite ampliar la capacidad competitiva. También en los cuestionarios los sindicatos reivindican su papel activo en el avance de las políticas de igualdad, su papel como promotores y participantes en la elaboración de compromisos oficializados y con valor normativo (contenido de los convenios colectivos planes de igualdad, protocolos de acoso...) que garantizan la igualdad de trato y de oportunidades y la no discriminación, en todos los aspectos de la relación laboral, desde el acceso al empleo hasta la extinción de la relación laboral, al mismo tiempo que promueven una cultura de respeto y valor de la diversidad en el ámbito laboral.

Pero además de esta labor, la representación de los trabajadores en las empresas y/o centros de trabajo en el marco de sus competencias, actúa en el día a día y con respecto a las decisiones empresariales, como garante de la igualdad entre trabajadores y trabajadoras con independencia de sus circunstancias personales y/o sociales. En ambos casos, las organizaciones sindicales, parten de que, al igual que la sociedad, el mercado de trabajo y las plantillas de las empresas son diversas. En consecuencia, para alcanzar la igualdad y superar, en su caso, situaciones de desventaja, es preciso contemplar, tanto en los convenios colectivos como en la actuación sindical diaria, esta diversidad, teniendo en cuenta las necesidades, por diferentes circunstancias, de trabajadores y trabajadoras.

### 4.4 Resultados del análisis de los cuestionarios en PYMES y Cámaras de Comercio

Cuando preguntamos a las Cámaras de Comercio si han oído hablar de la GDC. El 50% de estas instituciones camerales dicen que trabajan o han trabajado en ámbitos de la GDC.

El 100% confirma que tienen relación habitual con PYMES y de éstas creen que un 60% son más competitivas aplicando la GDC. Las Empresas que aplican la GDC han dado un paso adelante, y este tipo de políticas aporta un valor añadido mediante la integración de personas de cualquier origen racial, etnia, sexo, edad, etc... con capacidades técnicas apropiadas y que sirven para mejorar el conocimiento y acceder al mercado global.

Cuando se pregunta si es un reto para las PYMES convertir la GDC en un activo, el 95% nos contestan que lo desconocen y este mismo porcentaje confirma que no se vive como una necesidad en las empresas mientras que el 5% restante alega no tener herramientas para ello.

Todos los cuestionarios cumplimentados de las Cámaras ven positivo que los empresarios conozcan la diversidad existente en la sociedad y saber cómo gestionarla adecuadamente. Este mismo porcentaje reclama que las PYMES necesitan herramientas específicas de la GDC para adaptarlas a sus necesidades y conseguir que las empresas sean más competitivas coincidiendo también, en que la sociedad tiene que luchar contra la discriminación en cualquiera de sus formas.

Como herramientas útiles que ayuden a una PYME a gestionar de una manera más adecuada la Diversidad Cultural plantean:

- ✦ Realizar foros-reuniones donde intercambiar experiencias con bagaje en la Gestión de la Diversidad.
- ✦ Elaboración de un plan de la Gestión de la Diversidad Cultural adaptado a la realidad de la empresa.
- ✦ Sensibilización y concienciación del personal en la apertura cultural.

## **4.5** Resultados del análisis de los cuestionarios en Organizaciones Empresariales

Al preguntar a las Asociaciones Empresariales si han oído hablar de la GDC el 100% admite que sí la conocen. El 60% de estas Asociaciones reconoce hacer GDC en sus instituciones y este mismo porcentaje asume que trabaja o ha trabajado en estos ámbitos.

Reclaman todas ellas herramientas útiles para que las PYMES puedan gestionar de una manera más adecuada la Diversidad Cultural. Herramientas como: Información y formación.

Buena parte de su trabajo consiste en realizar actuaciones de mediación. La mediación tiene un claro compromiso de hacer comprender que una mayor riqueza cultural de las personas que integran sus organizaciones incrementa su posición competitiva frente a empresas que no gestionan la diversidad cultural y por lo tanto limitan sus posibilidades de éxito al no adaptarse a los cambios que se están produciendo en su entorno.

El papel que deben desarrollar las Organizaciones Empresariales debe ser la concienciación y sensibilización en las empresas sobre una adecuada GDC, detectando las dificultades para el acceso al empleo o sobre el emprendimiento de las personas de otras culturas. Aportar las necesidades de formación y empleo para una mejor integración.



## Resultados de los Seminarios desarrollados en el marco del Proyecto GESDIMEP

Además de los cuestionarios, el Proyecto GESDIMEP, en colaboración con los Gobiernos Autonómicos, ha celebrado tres seminarios en Barcelona (15/10/2013), Sevilla (05/11/2013) y Valencia (28/11/2013) en los que participaron más de 40 ponentes, además de representantes del Ministerio y Gobiernos Autonómicos, que compartieron sus experiencias en GDC desde la perspectiva de PYMES, ámbito académico, entidades locales, asociaciones de inmigrantes, ong,s, organizaciones sindicales, entidades empresariales y del Tercer Sector.

Los Seminarios se plantearon en formato de tres mesas redondas, además de la inauguración institucional y de las conclusiones presentadas de mano de tres expertas (Myrtha Casanova, Fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad en Barcelona, Sonsoles Morales, Experta en Gestión de la Diversidad en Sevilla y Marta Muñiz, Directora de la Cátedra de Internacionalización de la Empresa y Gestión de la Diversidad de la Universidad Pontificia Comillas en Valencia).

Los contenidos de las mesas redondas giraron en torno a tres bloques: *Gestión Empresarial y Gestión de la Diversidad Cultural, Entidades Locales e Igualdad de Trato* y estaban compuestas por 4 ó 5 ponentes representantes de los diversos agentes que impactan en la GDC de las PYMES y se planteaban en formato de diálogo guiado entre ellos al que seguía un amplio debate con el público.

Contamos con una asistencia de 256 personas, y entre los temas y cuestiones que podríamos destacar se encuentran:

- ✿ Desde la perspectiva de las entidades locales, cabe resaltar las acciones concretas en materia de información y sensibilización que están llevando a cabo diferentes municipios para promover la igualdad y la no discriminación. Entre las experiencias más destacadas, resalta la del Ayuntamiento de Castellón que cuenta con un Área de Comunicación e Interculturalidad desde la que se trabaja con mediadores interculturales en ámbitos de empleo y contratación de personas inmigrantes.
- ✿ Del Seminario de Barcelona destacamos el papel de las empresas sociales como pioneras e impulsoras de las prácticas de GDC, como es el caso de la empresa Salta, de la Fundación Ared de Barcelona, empresa de catering que trabaja principalmente con mujeres, o la empresa de restauración Mescladís, de la Fundación Ciudadanía Intercultural, también en Barcelona, que trabaja básicamente con jóvenes. Todas destacan su papel reivindicativo en favor de la igualdad de oportunidades y ponen en valor la riqueza de la diversidad como activo empresarial y social.
- ✿ También pudimos conocer los proyectos de CEPAIM en el asesoramiento a PYMES en GDC, con sus planes de diversidad y planteamiento desde la ética. Las prácticas implementadas por la Dirección de Responsabilidad del Empleado y de la Comunidad de la

Empresa Ferroviaria especialmente en cuanto a herramientas concretas de lucha contra la discriminación (buzón de quejas), y los proyectos de formación de delegados sindicales en GDC implementados por el sindicato Comisiones Obreras de Catalunya.

- ✿ En Sevilla nos acercamos a la especificidad de la diversidad religiosa como elemento de GDC de la mano de la Fundación Pluralismo y Convivencia: la complejidad de estas cuestiones y el impacto en la vida cotidiana de las personas y de las empresas, al trabajo de grandes instituciones como Cruz Roja Andalucía en favor de la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y la promoción de la diversidad cultural de CODENAF en su programa de GDC dirigido a PYMES de su territorio. En la mesa de Gestión Empresarial y Gestión de la Diversidad Cultural tuvimos la oportunidad de conocer de la mano de empresas como Agromartín, NH hoteles y de pequeños empresarios de la zona, los retos y dificultades a los que se enfrenta una organización con una plantilla diversa y algunas estrategias de gestión clave a la hora de conformar grupos con diversidad cultural, así como los beneficios y ventajas que estas empresas han experimentado al implementar medidas de GDC.
- ✿ El Seminario de Valencia dio voz a la realidad del pueblo gitano a través de la Fundación Secretariado Gitano que explicó el trabajo de intervención individual y comunitaria que llevan a cabo para mejorar las oportunidades de acceso al mercado de trabajo, al papel de las organizaciones sindicales y de la representación de los trabajadores en las empresas, como impulsores de políticas y medidas de igualdad, tanto en el plano normativo como en las empresas, y garantes, en los centros de trabajo, de la ausencia de discriminación en la relación laboral por cualquier circunstancias personal y/o social de la mano de la UGT-PV, a la importancia de la comunicación en la GDC con ACCEM así como la importancia decisiva de la lucha contra cualquier forma de intolerancia y en favor de la igualdad como hace años viene desarrollando el Movimiento Contra la Intolerancia.
- ✿ Tuvimos la oportunidad de comentar y conocer los beneficios que genera la GDC en materia de internacionalización de las empresas de la mano de Acocex, la Asociación Española de Consultores de Comercio Exterior, que expuso la importancia de la GDC como activo central de las PYMES que están ampliando su actividad fuera de España. Además conocimos otras experiencias vinculadas a la GDC en empresas como Dispromerch y organizaciones como la Fundación Ceimigra y la Organización de Profesionales Autónomos y Emprendedores, OPA.

## 5 AGENTES CLAVE EN LA PROMOCIÓN Y APOYO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS PYMES



**Las PYMES no son islas. Y para avanzar en la GDC habrá que hacerlo en colaboración con diferentes instituciones cuya actividad impacta en la vida de las PYME: organizaciones empresariales y de autónomos, universidad, entidades locales y otras administraciones públicas, organizaciones sindicales, asociaciones de inmigrantes, entidades del tercer sector, etc. Sólo asumiendo desde cada espacio nuestras responsabilidades en la GDC y trabajando en red podremos crear herramientas y estrategias que permitan prever y resolver situaciones relacionadas con la GDC, con la igualdad y con la no-discriminación.**

Partimos de la base de que la GDC es un tema de interés general y que todas las instituciones juegan un rol para avanzar en su implementación, veamos qué papel puede hacer cada uno de los siguientes agentes sociales.

## 5.1 Entidades Locales

¿Qué puede aportar un Municipio, o una Mancomunidad de Municipios a la cuestión de la gestión de la diversidad cultural en las pequeñas y medianas empresas?

Las entidades locales tienen un papel clave en la promoción y el impulso de la gestión de la diversidad cultural que, sin lugar a dudas, repercute en el tejido empresarial de su localidad.

Pueden servir de nexo y dinamizar la cuestión de la GDC a nivel local. Existen diferentes ejemplos de cómo un empresario acude a su Ayuntamiento para buscar asesoramiento y ayuda de cara a incorporar la GDC en su desarrollo empresarial. Las Entidades Locales deben de estar preparadas para ofrecer una asistencia técnica acertada a empresarios y empresarias, en materia de GDC. En este sentido algunas de las actuaciones que pueden llevar a cabo son:

- ✧ Estimular las políticas de gestión de la diversidad cultural en las empresas mediante la sensibilización, promoviendo campañas que faciliten la incorporación de estas políticas en las empresas. Por ejemplo, podría valorarse positivamente a la hora de optar a concursos públicos.
- ✧ Promover, coordinar y financiar proyectos así como el impulso de pactos con las organizaciones empresariales implicadas.
- ✧ Fomentar la convivencia en todas sus áreas teniendo en cuenta la diferencia cultural.
- ✧ Contratar profesionales preparados en la diversidad cultural,
- ✧ Impulsar la contratación de mediadores/as culturales que faciliten a los/las técnicos/as su trabajo.
- ✧ Realizar campañas en las que se ponga de manifiesto que todos/as formamos parte de la sociedad, sin importar el origen.
- ✧ Condenar discursos racistas, xenófobos o intolerantes.
- ✧ Integrar la perspectiva intercultural en la programación de actividades, ejecución de proyectos, contratación de personal, gestión del espacio público, etc.
- ✧ Dotar a las empresas de herramientas para la GDC en el ámbito empresarial.
- ✧ Incentivar a las empresas que incorporen medidas de gestión de la diversidad cultural.
- ✧ Fomentar la elaboración de protocolos y procedimientos sistematizados.
- ✧ Elaborar Guías para la GDC en el ámbito empresarial.
- ✧ Impulsar sistemas de acreditación de calidad en este ámbito para empresas.
- ✧ Dar soporte técnico, promover la transversalidad, el conocimiento de la realidad, la participación de los ciudadanos inmigrantes o de grupos de minorías étnicas.
- ✧ Servir de punto de información de lo que suponen las políticas de diversificación del personal, así como mostrar desde su propio ejemplo las ventajas de llevar a cabo este tipo de políticas y adecuar las distintas herramientas a la realidad de las empresas y entidades de la zona, concretando y acercando las herramientas y estudios existentes para poder concretar y facilitar la implementación de este tipo de políticas.

## 5.2 Universidades

En la legislación educativa vigente de la enseñanza universitaria en España se contempla, (Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales) que la formación en cualquier actividad profesional debe contribuir al conocimiento y desarrollo de los Derechos Humanos, los principios democráticos, los principios de igualdad entre mujeres y hombres, de solidaridad, de protección medioambiental, de accesibilidad universal y diseño para todos, y de fomento de la cultura de la paz.

Más allá de este marco legislativo, es indudable que las Universidades son el actor clave en la formación de los futuros empresarios y empresarias y que, deberían **incluir en su currículum asignaturas de gestión de la diversidad cultural** para que cuando los estudiantes ingresen en el mundo empresarial, las apliquen automáticamente y con convicción.

Las Universidades deben ser productoras y difusoras de conocimiento sobre la diversidad cultural y los potenciales beneficios de su gestión. Esta es una de las conclusiones que se ha constatado mediante el trabajo de campo del proyecto GESDIMEP: la necesidad de incorporar diferentes asignaturas de gestión de la diversidad cultural en diferentes grados.

Además de la acción formativa, las Universidades pueden desarrollar otras acciones clave para promover la gestión de la diversidad cultural:

- ✧ Sensibilizar y dar a conocer que la sociedad es diversa y, por tanto, todas sus instituciones públicas y privadas han de reflejar esa enriquecedora pluralidad.
- ✧ Desarrollar investigaciones sobre la diversidad cultural.
- ✧ Llevar a cabo estudios de detalle y formación específica a sectores concretos tras el desarrollo de estos estudios.
- ✧ Manifestar públicamente su compromiso con la diversidad cultural.

En España se están llevando a cabo algunas experiencias como por ejemplo:

La Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional de la Universidad Pontificia Comillas fue creada en 2009 con el propósito de analizar los efectos de la globalización e internacionalización empresarial en la gestión de personas y ayudar, tanto a las organizaciones como a los profesionales, a hacer frente a los retos que estos suponen.

Desde sus inicios, la Cátedra nace con la vocación de ser un punto de encuentro entre Universidad, Empresas e Instituciones y desarrollar proyectos de investigación, foros, seminarios y publicaciones de utilidad práctica para el diseño de políticas de gestión del capital humano que promuevan la innovación y la eficiencia en el trabajo. Gracias a las actividades de investigación y divulgación del conocimiento realizadas, y a su estrecha colaboración con empresas y otras instituciones científicas y académicas, la Cátedra se ha convertido en un centro de referencia en el estudio de la movilidad laboral internacional, el desarrollo de habilidades interculturales, la transferencia de conocimiento en organizaciones transnacionales y la gestión de la diversidad.

En este marco, se ha comprobado que la gestión de la diversidad cultural constituye uno de los aspectos clave para la supervivencia en los entornos globales y una fuente de ventaja competitiva para aquellas organizaciones que aspiran a liderar sus mercados. Así, el análisis de los efectos de la diversidad en la empresa y el diseño de herramientas que ayuden a las organizaciones a capitalizar y gestionar la diversidad se han convertido en líneas de investigación prioritarias en la Cátedra.

También la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid, a propuesta del Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales en su plan curricular imparte una asignatura denominada “Trabajo Social y Diversidad Cultural”.

Esta asignatura, tiene como objetivos el tratar que los estudiantes inicien un proceso formativo, que favorezca profundizar en aquellas cuestiones que en su futuro ejercicio profesional les permita gestionar la realidad de la diversidad cultural por medio de estrategias para una verdadera inclusión social. Los trabajadores sociales, independientemente del campo en el que desarrollen su profesión, tienen entre sus usuarios a personas con diferentes referencias culturales.

Se pretende por un lado, tomar conciencia de los propios prejuicios, para favorecer actitudes intelectuales y vitales, no de mera tolerancia sino de respeto a la diferencia, familiarizándose con algunos conceptos que les permita una mirada amplia de las complejas realidades de la diversidad cultural (Morin, 1999). (Bourdieu, 1999). (Sennett, 2003).

### 5.3 Tercer Sector

El Tercer Sector es el conjunto de entidades privadas sin ánimo de lucro que promueven la inclusión y la cohesión social, la igualdad de trato y lucha contra, entre otros ámbitos, el racismo, la xenofobia y otras formas conexas de intolerancia, con especial atención a los colectivos más vulnerables de la sociedad. El concepto define a las entidades no gubernamentales y no lucrativas, en contraposición al “primer sector” o sector público (gubernamental y no lucrativo), y al “segundo sector” o sector de la empresa privada (no gubernamental y lucrativo).

Según recoge el Anuario del Tercer Sector de Acción Social de España 2012, el Tercer Sector Social representa en nuestro país: 29.000 entidades; 635.961 trabajadores; 1.075.414 personas voluntarias; 47,6 millones de atenciones directas a personas; un volumen económico equivalente al 1,62% del PIB español<sup>40</sup>.

En la lucha por la igualdad, la dignidad de las personas y contra la discriminación y la intolerancia hay que rendir un merecido tributo a los movimientos sociales. Queda mucho por hacer; no hay que caer en el optimismo fácil de creer de que los avances de ayer no pueden retroceder mañana, pero hay que reconocer esos avances que han liderado movimientos como el

feminismo, el colectivo LGTB, las personas con discapacidad, el movimiento contra el racismo: colectivos que han luchado y siguen en pie contra la intolerancia y a favor de la igualdad de oportunidades. Muchas veces han abanderado la transformación social que luego las instituciones públicas han sabido traducir en logros colectivos.

Las entidades del Tercer Sector se caracterizan por tener una vocación de solidaridad y de compromiso con la ciudadanía y las personas en situación de exclusión social. Gran parte de las actividades que realizan están orientadas a la promoción de la inclusión social a través de la inserción sociolaboral, a la prevención del racismo y la xenofobia y a la forja de una sociedad justa e intercultural. Se trata pues de un sector ampliamente sensibilizado en relación al tema de la gestión de la diversidad y que tiene mucho que aportar a la cuestión de la gestión de la diversidad cultural en las pequeñas y medianas empresas.

Buena parte de las personas a las que brindan sus servicios y con las que tienen relación forman parte en muchos casos de algún grupo cultural diverso o encarnan diversidades múltiples. Este contacto les permite adquirir un conocimiento más amplio de las visiones de mundo de estos colectivos, de sus expectativas vitales, su manera de concebir el trabajo y de los proyectos de realización personal que traen a la sociedad de acogida.

Esta ventaja en el acceso y conocimiento de la diversidad, las posiciona como instituciones capacitadas para mediar entre las empresas y las personas con diversidad cultural, religiosa, de género u orientación sexual, de capacidad o generacional. Una actividad que ya vienen realizando, a través de los programas de inserción socio laboral y acción comunitaria, y de lucha contra el racismo, la xenofobia y otras formas conexas de intolerancia, que muchas de ellas llevan a cabo.

Sin embargo, cuando se trata de contactar con las PYMES no parece que haya un contacto fluido entre ambos sectores.

Quizás la tarea pendiente de las entidades sociales, (y de las PYMES y resto de empresas), para contribuir con mayor efectividad al fomento de la GDC sea elaborar estrategias que les aseguren una comunicación más efectiva con el sector empresarial, que les abra las puertas para establecer relaciones de conocimiento mutuo y entendimiento y cooperación.

Para conseguir este propósito podría ser de utilidad la promoción de la formación de sus cuadros técnicos en estrategias de venta, comunicación y marketing para que éstos tengan acceso al lenguaje y las preocupaciones de la empresa y puedan establecerse relaciones más fructíferas, en las que estas últimas puedan aprovechar los recursos, ayudas y herramientas que las entidades sociales tienen para ofrecer a las empresas.

## 5.4 Organizaciones sindicales

Las Organizaciones Sindicales juegan un papel fundamental en la lucha contra la discriminación laboral y en la GDC, y pueden ofrecer a los empresarios acciones y herramientas muy útiles para avanzar hacia la igualdad de oportunidades y la eliminación de situaciones discriminatorias.

A nivel europeo, las organizaciones sindicales hace años que trabajan en políticas de igualdad, combatiendo la discriminación en todas sus categorías y abordando sus manifestaciones más clásicas e invirtiendo en nuevas formas de actuación y colaboración con las empresas y con otras organizaciones.

Las actuaciones de las organizaciones sindicales van desde el Diálogo Social que establece acuerdos tripartitos a nivel nacional, entre el Gobierno y las organizaciones sindicales y empresariales más representativas y que orientan la política sociolaboral que posteriormente se plasma en distintos instrumentos normativos o no y acuerdos bilaterales con las organizaciones empresariales más representativas, a la labor contemplada en la normativa laboral de la representación de los trabajadores, prevista en el Estatuto de los Trabajadores, delegados de personal para empresas de menos de cincuenta y más de 10 trabajadores y los comités de empresa para aquellas con una plantilla mayor.

El papel de las organizaciones sindicales, es por tanto diverso; por una parte, la contribución al impulso de políticas de igualdad en general en el ámbito laboral y que alcanza a todas las empresas, con independencia de su tamaño, por otro su plasmación, tanto en los convenios colectivos como en la actuación de los delegados y delegadas sindicales, en grandes, medianas y pequeñas empresas, así como la intervención en aquellas que no tienen representación sindical para asegurar el respeto a los derechos de trabajadores y trabajadoras.

En los distintos ámbitos de la negociación colectiva (sectorial estatal, empresa ) el objetivo es conseguir un contenido del convenio colectivo que asegure la igualdad en todos los aspectos de la relación laboral, desde el acceso a la extinción, con la inclusión, en su caso, de cláusulas específicas que aseguren esta igualdad con independencia de las circunstancias personales y/o sociales de trabajadores y trabajadoras, en este sentido, destacan entre otras, cláusulas referidas a la adaptación de permisos y excedencias que tratan de superar las situaciones de desventaja de quienes, con independencia de su nacionalidad, tienen su familia en otros países; igualmente aquellas que promueven el respeto a las creencias religiosas, y su observancia o su expresión pública, siempre que estas sean compatibles con la organización del trabajo y el resto de derechos contemplados en la normativa laboral.

La representación de los trabajadores en las empresas, por otra parte, ejercen una labor de vigilancia, en el marco de sus competencias, para asegurar la ausencia de discriminación (incluido el acoso discriminatorio) por cualquier circunstancia personal y/o social en el centro de trabajo y en las decisiones empresariales.

## 5.5 Las asociaciones de empresarios, autónomos y cámaras de comercio

Las características del tejido productivo español determinan en gran medida cuales son los agentes difusores de la diversidad en las PYMES.

Las asociaciones empresariales, las de autónomos y las cámaras de comercio se constituyen como uno de los agentes principales para el éxito en la difusión de la gestión de la diversidad cultural, ya que:

- ✧ Trabajan directamente con las medianas y pequeñas empresas.
- ✧ Vienen desarrollando algunas actuaciones en el ámbito de la gestión de la diversidad cultural, como:

- Formación para la integración de inmigrantes.

Las acciones desarrolladas en el proyecto consisten fundamentalmente en la realización de talleres, cursos o acciones formativas para mejorar la integración social y laboral y la cualificación de los trabajadores inmigrantes en la sociedad y empresas españolas. Los contenidos de estos talleres giran en torno a cuestiones de orientación y asesoramiento en cuestiones relacionadas con las relaciones laborales, contrato de trabajo, derechos y deberes de los trabajadores y otras áreas para mejorar la integración social de los trabajadores inmigrantes en nuestra sociedad.

- Programas de apoyo empresarial para las mujeres. Entre otros:
  - Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM), que cuenta con el apoyo financiero del Fondo Social Europeo y del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y la coordinación del Consejo Superior de Cámaras con el objetivo de, por un lado sensibilizar, informar, asesorar y orientar a las mujeres emprendedoras y empresarias en relación con el inicio o desarrollo de la actividad como profesionales autónomas o con la puesta en marcha o funcionamiento de actividades empresariales, en diversos temas.
  - Microcréditos para Mujeres Emprendedoras-Empresarias. Que ofrece atención, asesoramiento e información a las mujeres que solicitan ayuda técnica y financiera para sus proyectos empresariales a través de los Microcréditos para Mujeres Emprendedoras-Empresarias, mediante un Convenio firmado por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad y el Consejo Superior de Cámaras para la realización del PAEM.
  - Programa RECAME, Red Española Cameral de Mentorización a Empresarias. Cuyo objetivo es conseguir que empresarios y empresarias con experiencia apadrinen, cada uno, al menos a tres emprendedoras, apoyándolas desde sus inicios y durante los primeros años de su trayectoria profesional como empresarias. Este programa se lleva a cabo a través del Convenio firmado entre la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea y el Consejo Superior de Cámaras.

Sin embargo, dichas actuaciones se deberían enmarcar dentro de una estrategia global para la gestión de la diversidad en las medianas y pequeñas empresas, teniendo en cuenta el impulso a la internacionalización que supone la gestión de la diversidad así como el resto de beneficios que se describen en esta publicación.

Cuando hablamos de agentes claves refiriéndonos a las Cámaras de Comercio, tenemos que resaltar que es el único órgano al que, hasta hace un año, era obligatorio la afiliación de todas las Empresas grandes, medianas o pequeñas. El principal objetivo de este ente cameral era la exportación (comercio exterior de las empresas) y aunque en su organigrama no figura la GDC, se debería trabajar directamente con el Consejo Superior de Cámaras para incluir en sus instituciones políticas activas de la GDC en las Empresas y llevar a cabo programas específicos en esta materia.

En algunos casos, como en el de las asociaciones de autónomos, el incremento que se ha producido de la afiliación de trabajadores extranjeros en el régimen especial de Trabajadores Autónomos, las convierte en agentes fundamentales para la difusión de la gestión de la diversidad entre sus representados.

Las Organizaciones Empresariales realizan aún poca o nula GDC en las actividades que desarrollan, por ello se necesita una mayor implicación de éstas Organizaciones para que sirvan de correa de transmisión con sus empresas representadas y empezar a desarrollar acciones que permitan tener ese conocimiento y formación en las empresas, para que al final redunde en beneficio de sus negocios.

## 6

## EJEMPLOS TRANSFERIBLES



Tras realizar una investigación documental sobre GDC en el marco de las PYMES buscando ejemplos **transferibles** de las políticas desarrolladas a nivel internacional y nacional, la identificación de ejemplos concretos de éxito a través de los cuestionarios recibidos y del conocimiento de primera mano que hemos obtenido en la celebración de los Seminarios, el Proyecto GESDIMEP ha considerado oportuno recoger Ejemplos Transferibles que puedan inspirar a PYMES y otros agentes sociales en una mejor Gestión de la Diversidad Cultural.

Estas Prácticas Transferibles pretenden ser una muestra de las muchas actuaciones acertadas que el tejido empresarial, las entidades del Tercer Sector, el ámbito académico, las instituciones públicas, las organizaciones empresariales, las asociaciones de inmigrantes y ongs, los sindicatos ya vienen realizando en nuestro país. Son actuaciones que muestran que la incorporación de la GDC a la vida de nuestras empresas no sólo es posible, sino beneficiosa: nos abre a una relativamente nueva realidad que poco a poco se expande y normaliza. Somos conscientes de que todavía queda mucho por hacer a favor de la igualdad de trato y oportunidades, somos conscientes de que se producen todavía demasiadas situaciones discriminatorias a todos los niveles del ámbito laboral: procesos de selección, retribuciones, posibilidades de promoción profesional,...pero también hay que poner en valor que ya hay un camino recorrido que es patrimonio de todos y que hay que reivindicar.

Hemos querido destacar algunos ejemplos de las actuaciones en Gestión de la Diversidad Cultural de PYMES y otras organizaciones que entendemos que pueden ser un camino útil a seguir.

En las siguientes páginas relatamos diversas prácticas que dan respuesta a los ejes que configuran la GDC pretendiendo que sean suficientemente breves, a la vez que descriptivos, para ponernos en situación y servir de inspiración para abordar cuestiones de interés para una PYME como el tipo de productos, de clientes, o la generación de una identidad corporativa.

Las experiencias que unos hemos ido adquiriendo en la GDC pueden ser transferibles para otros, quizás con necesidad de formación, orientación o asesoramiento, nos pueden ayudar a ir generando una cultura común, ponen el foco en cuestiones que en el pasado las empresas no se planteaban.

Presentamos algunas prácticas alcanzables que, adaptadas a la empresa y al contexto concreto pueden ayudar para avanzar en la GDC y a ser más productivo social y económicamente.

## a Igualdad de trato y no discriminación

Discriminar es tratar a unas personas de modo diferente y desfavorable con respecto a otras. La discriminación se basa en la creencia de que no todas las personas son iguales en derechos y dignidad, y en consecuencia que se pueden hacer diferencias entre los individuos que conllevan desventajas para los mismos; quien discrimina considera que unas personas son superiores a otras y que ello conlleva diferencias en el trato. La discriminación, por tanto, va en contra de uno de los principios fundamentales de la Declaración de los Derechos Humanos que explicita que todas las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos. *Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.* Al mismo tiempo infringe uno de los principios democráticos básicos que es la necesaria igualdad y dignidad con la que han de ser tratadas todas las personas.<sup>41</sup>

Existe discriminación directa cuando, por motivos de origen racial o étnico, una persona es tratada de manera menos favorable de lo que sea, haya sido o vaya a ser tratada otra en situación comparable; así mismo existe discriminación indirecta cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros sitúa a personas de un origen racial o étnico concreto en desventaja particular con respecto a otras personas, salvo que dicha disposición, criterio o práctica pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima y salvo que los medios para la consecución de esta finalidad sean adecuados y necesarios.<sup>42</sup>

### ¿Qué gana mi empresa si aplico políticas de igualdad de trato?

La empresa **Marco Aldany** lleva a cabo procesos de selección con CV ciegos, en los que no aparece ningún dato personal del candidato/a al puesto (ni si es hombre/mujer, edad, etc.). De este modo garantizan la contratación de los mejores perfiles para cada puesto ofertado sin tener en cuenta ningún otro criterio personal. <http://www.marcoaldany.com/index.php>

**¿Debo dar a mis trabajadores mensajes sobre la importancia de la igualdad y la dignidad de las personas?**

**¿Debo insistir en que el trato entre los trabajadores sea respetuoso?**

**¿Pueden tener importancia los comentarios peyorativos incluso en clave de humor?**

41 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)

42 Directiva 2000/43/CE DEL CONSEJO de 29 de junio de 2000 relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico <https://www.boe.es/doue/2000/180/L00022-00026.pdf>

## **b** Cultura corporativa

La cultura refleja un modo de ser y de hacer las cosas y éste carácter es lo que hoy en día nos permite diferenciar a una empresa de otra. **Cuando el principio de respeto y valor de la diversidad cultural se afianza, crece la cohesión dentro de los equipos que viven la empresa como un proyecto colectivo que les pertenece.**

¿Cómo puedo hacer que personas de otras culturas y religiones se sientan más identificadas con la empresa?

¿Nos enorgullece la diversidad cultural que tenemos en la empresa?

¿Se reconoce la creatividad y el conocimiento que aporta la diversidad cultural?



## ☐ Clima laboral

**Propiciar un óptimo clima laboral** que tenga en consideración que la diversidad cultural repercute directamente en aspectos que benefician a la empresa, como el intercambio de nuevas y buenas ideas que fomenten la innovación, una buena relación entre los miembros de las plantillas o tener acceso a una mayor diversidad de clientes.

**¿Qué gana mi empresa con un buen clima laboral?**

La empresa **Agromartín SL**, con una parte de la plantilla de trabajadores extranjeros, señala que algo tan sencillo como preocuparte por tus trabajadores, saber de ellos, de su situación personal, celebrar buenas noticias, cumpleaños, fiestas, etc., es decir, generar un buen ambiente en el lugar de trabajo, compensa la soledad en la que viven muchos de los trabajadores que tienen su entorno y su familia lejos. Hace que el clima de trabajo sea positivo, que la plantilla se implique más en la empresa y que aumente la productividad.

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

**¿Cómo puedo aprovechar la diversidad cultural para generar un buen clima en mi empresa?**

**¿Debería organizar de vez en cuando alguna actividad en la empresa que fomente el intercambio?**

**¿He reflexionado sobre los conflictos que pueden surgir si no gestiono adecuadamente la diversidad cultural?**



## **d** Formación en gestión de la diversidad cultural

**Gestionar la diversidad cultural tiene mucho que ver con el conocimiento mutuo, el aprendizaje y la colaboración. Una formación exitosa generará resultados positivos para la empresa.**

**¿Qué gana mi empresa si invierto en formación en gestión de la diversidad cultural?**

En Andalucía un grupo de empresas agrícolas que contratan a personas inmigrantes para trabajar en épocas de recogida de cosecha, han detectado la conveniencia de formar a su plantilla en materia de gestión de la diversidad cultural, por la incidencia que esto tiene en el clima laboral y la productividad de sus trabajadoras/res. Por esta razón han solicitado a la Fundación Cepaim que en el marco del **proyecto Mares**, les diseñen una formación on line en gestión de la diversidad para sus mandos intermedios y personal en general.

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

La empresa **Indra** ha decidido apostar por la formación en diversidad. Indra considera que la diversidad cultural impulsa la innovación y que ésta constituye un eje de competitividad básico para la empresa. Por esa razón la diversidad se considera clave para la sostenibilidad del negocio. Siendo consecuente con esto, forma a toda su plantilla en materia de diversidad, pero lo hace diseñando la formación para cada uno de sus trabajadores con asignaciones adaptadas a las necesidades particulares en lo relativo a habilidades y capacidades. Por esa razón gestiona la diversidad en base a la diferenciación y segmentación y creando trayectorias profesionales únicas para cada persona. La formación a medida es clave en este proceso.

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

**¿Conozco recursos de formación en gestión de la diversidad cultural ofertados por Ongs, administraciones públicas, entidades locales, sindicatos, organizaciones empresariales, universidades y asociaciones de autónomos?**

**¿Puede la formación en diversidad cultural aumentar la competitividad y la proyección de mi empresa?**

## e La comunicación interna

Trabajar en entornos con diversidad cultural supone cerciorarse de que nos hacemos entender, evitar mensajes implícitos, promover el diálogo con cierta frecuencia y una cultura de reconocimiento recíproco y colaboración. **Lo que no se comunica no existe.**

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

Para fomentar la comunicación interna, la empresa **Ferrovial** puso en marcha un buzón de sugerencias a través del cual los trabajadores de forma anónima pueden expresar quejas y propuestas al área de recursos humanos. La puesta en marcha del buzón ha permitido a la empresa: ampliar su información sobre el clima laboral que se respira en las oficinas, obtener información valiosa sobre aquello que no funciona de manera apropiada y realizar acciones de rectificación y mejora que han generado un mejor funcionamiento de los grupos de trabajo y de oficinas concretas. Además, en muchos de los casos, las personas realizaron sus comentarios y sugerencias con nombres y apellidos, fortaleciéndose así la confianza entre las diversas cadenas de mando de la empresa.

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

¿Tienes en cuenta la diversidad cultural de la plantilla para incorporar sus opiniones o sugerencias?

¿Existen canales de comunicación que favorezcan el intercambio cultural en la plantilla?

¿La comunicación en tu empresa es recíproca, de empresario/a a trabajador/a y viceversa?



## f Comunicación externa

Comunicar la diversidad cultural de nuestro negocio a clientes, proveedores y sociedad en general es una estrategia que fomenta la cohesión social, abre nuevas oportunidades de negocio y mejora la imagen de la empresa.

**¿Cómo puedo comunicar a clientes y público en general que mi empresa es diversa culturalmente?**

**Proexport**, la Asociación de Productores Exportadores de Frutas y Hortalizas de la Región de Murcia, decidió apoyar y reconocer el esfuerzo de sus trabajadores de 104 nacionalidades a través de la elaboración y publicación de un libro de recetas internacionales titulado: *Sembrando Sabores*.

Con la colaboración de Ongs y el Ayuntamiento de Torre Pacheco, se organizó el proceso de recopilación de las recetas de los trabajadores para reflejar con ello la diversidad cultural del campo murciano y para hacer llegar a los lectores del texto, los mejores consejos para convertir a nuestra cocina en un crisol de culturas. La sesión de fotografías para la edición del texto se realizó en la Feria Entreculturas de Torre Pacheco. Con esta iniciativa la empresa hace público su reconocimiento de la diversidad y la riqueza que ésta genera.

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

**¿Qué ganaría comunicando la diversidad cultural que tengo en mi empresa?**

**¿Doy a conocer a clientes y proveedores la diversidad cultural que tengo en la empresa?**



## 9 Clientes

**La diversidad cultural en la plantilla abre la posibilidad de captar nuevos clientes, conocer sus gustos y necesidades, generando valor al conjunto de la sociedad. Hablarles su propio idioma y aprovechar la diversidad de mercados que ya tenemos aquí.**

**¿Has pensado en la diversidad cultural que hay en tu barrio, ciudad o localidad como potenciales clientes?**

**Delicias Kosher** es un Restaurante Glatt Kosher en Barcelona que ha orientado su negocio hacia la comunidad judía. El restaurante ofrece una gran variedad y calidad de carnes a la brasa, comida tradicional judía y platos típicos de oriente medio. También ofrece servicio especial de catering, servicio de comida a domicilio/hotel. Disponen de comida especial para Shabat.

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

**Eurobook** es una librería especializada en idiomas, castellano, lenguas extranjeras y otras lenguas del Estado. Nació como respuesta a una necesidad creciente de libros en otras lenguas. Dentro de este marco apostó por la variedad de temas, no centrándose solo en la enseñanza de los idiomas, sino también disponiendo de una amplia sección de literatura (sobre todo inglesa y francesa, aunque también alemana, italiana, portuguesa...) y de secciones de pedagogía, historia, libro de gran formato, diccionarios, viajes, software... El negocio se dirige al público español que quiere aprender idiomas y a los extranjeros que busquen literatura en su lengua nativa.

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

**¿Los productos que ofreces responden a la diversidad de gustos y necesidades culturales de tu entorno?**

**¿Qué oportunidades de negocio pueden significar para tu empresa las diversas religiones y culturas que hay en tu barrio, ciudad o localidad?**

## h Proveedores

**La diversificación de proveedores es una ventaja competitiva.** Abre oportunidades para acceder y conocer nuevos productos y mercados, crecer en tus ventas y tu negocio.

### ¿Tienes proveedores culturalmente diversos?

La **cooperativa Ganadera de la Nava**, vende el producto Laban Oujda. Se trata de un lácteo fermentado que tiene las características de un producto considerado Halal.

*Este término Halal hace referencia al conjunto de prácticas permitidas por la religión musulmana. Aunque el término en sí engloba a todo tipo de prácticas, es comúnmente asociado a los alimentos aceptables según la sharia o ley islámica (<http://es.wikipedia.org/wiki/Halal>) <http://www.camposdenava.com/>*

La **cooperativa San Vicente de Mogón**, produce y vende aceite de oliva virgen extra con certificado Kósher. Se trata de un aceite producido dentro de las costumbres de la cultura judía y a la que un rabino ha dado el visto bueno, calificándolo como Kosher.

*El kósher (o cashrut) es la parte de los preceptos de la comunidad judía que trata de lo que los practicantes pueden y no pueden ingerir, basado en los preceptos bíblicos del Levítico 11. Tales reglas, interpretadas y expandidas a lo largo de los siglos, determinan con precisión qué alimentos se consideran puros, es decir, cuáles cumplen con los preceptos de la religión y cuáles no son kósher.*

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

**¿Te ofrecen productos distintos a los que solías vender y que permiten acceder a nuevos mercados o clientes de otras culturas?**

**¿Qué rentabilidad te aporta la comercialización de estos productos?**



## i Procesos de selección

Para tener garantías de éxito e intentar no cometer equivocaciones dejando fuera a la persona correcta es importante no tomar decisiones basadas en prejuicios y estereotipos y fundar nuestra elección en criterios objetivos. **Seleccionar a personas diversas culturalmente puede aportar más talento a tu empresa.**

**¿Qué aporta una plantilla culturalmente diversa?**

Una **cafetería** situada en un lugar turístico detecta que no consigue atraer a la clientela japonesa. Contrata a un/a camarero/a japonés/a y, desde entonces, empieza a tener clientes japoneses en su negocio.

**¿Es mi plantilla diversa culturalmente y está formada por trabajadores de diferentes orígenes nacionales?**

**¿Consigo ser objetivo con personas de otras culturas en los procesos de selección?**



## J Organización de equipos diversos culturalmente

Tener trabajadores de diferentes orígenes puede requerir gestionar el día a día de nuestra empresa de manera diferente. Por ejemplo en lo que se refiere a las vacaciones, interesa distribuir las de una forma más equilibrada (ya que las personas de orígenes de larga distancia preferirán elegir las vacaciones en épocas distintas a las del resto de la plantilla para poder estar con sus familiares y por tener que viajar largas distancias a sus países).

En cuanto a los equipos, experiencias de diferentes empresas, grandes y pequeñas, han constatado que la organización más eficiente de equipos configurados por personas culturalmente diversas es mezclarlos y no agruparlos por los mismos orígenes nacionales.

¿Has pensado que los equipos diversos culturalmente pueden ser más productivos?

**NH Hoteles**, en un inicio tenía organizado los turnos del personal de limpieza agrupando a las personas por su nacionalidad. Decidió cambiar la organización creando equipos conformados por diferentes orígenes nacionales. Al comienzo hubo reticencias al cambio pero, conforme pasó el tiempo, estos equipos interculturales funcionaban mucho mejor que los grupos homogéneos.

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

La empresa **Agromartín** tenía organizado el trabajo por grupos homogéneos pertenecientes al mismo origen nacional. El sentido común decía que era más fácil que las personas pertenecientes a un mismo país o región que compartían el mismo idioma y la misma cultura se entenderían mejor. Viendo que los resultados no eran los esperados, se decidió crear equipos diversos, con personal perteneciente a diferentes culturas. Este cambio propició mucha mayor productividad y eficiencia en el trabajo.

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



## **k** Mercados diversos

Si queremos acceder a clientes diversos culturalmente y vender nuestros productos y servicios al máximo número de clientes, nos puede ser muy útil contratar empleados de diferentes culturas. Para poder operar en mercados internacionales puede no bastar con conocer idiomas, el país de destino, ni tener nociones de comercio exterior. Puede ser muy conveniente, entre otras cuestiones, contar con personal especializado y diverso.

Por otra parte, los mercados diversos culturalmente no siempre tienen por qué ser internacionales. En la localidad de nuestros negocios hay múltiples posibilidades de acceder y ampliar nuestra clientela.

**¿Crees que las PYMES deben dirigirse a mercados diversos culturalmente para incrementar su volumen de negocio?**

La **Asociación española de Consultores de Comercio Exterior, Acocex**, lleva a cabo el Proyecto “Exportar Es Fácil”. Es un programa orientado a la creación de redes comerciales en el extranjero que permitan a las empresas una mayor comercialización de sus productos en diferentes países. Con este programa se hace una apuesta decidida por la generación de empleo, por el desarrollo económico de las empresas murcianas y por la difusión y promoción internacional. El programa tiene como fundamento la creación de redes comerciales a través de los emprendedores inmigrantes que quieren llevarse productos españoles a sus países de origen, emprendedores inmigrantes que desean constituir empresas en España o en sus países de origen siendo socios de las empresas españolas. Este programa también agrupa a los inmigrantes que desean acogerse al “Retorno Voluntario Productivo” del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, a través de la Secretaría General de Inmigración y Emigración.

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

La empresa **L'ORÉAL**: ha sabido adaptar sus productos a todo tipo de clientes, desarrollando 23 marcas internacionales en las que cualquier tipo de piel o cabello tiene un producto específico de belleza a su disposición.

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

**¿Has incorporado la gestión de la diversidad cultural en tu estrategia de internacionalización?**

**¿Aprovechas la diversidad cultural de tu plantilla para llegar a otros mercados?**

**¿Eres consciente de los mercados diversos que hay en tu barrio, ciudad o localidad?**

## 7 RECOMENDACIONES PARA AVANZAR EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL



1 La **Gestión de la Diversidad Cultural** es un reto para muchas PYMES, pero un reto superable, y que es necesario abordar para optimizar sus posibilidades en un mercado globalizado y cambiante. Cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, sector de actividad o situación puede y debe plantearse la GDC.

2 Intente que su empresa refleje la diversidad cultural de la comunidad en la que está asentada. Esto le hará ganar en competitividad.

3 La Discriminación es ilegal, puede ser un delito y no es un buen negocio para nadie.

4 Contacte y colabore con Ongs, entidades locales y otras administraciones públicas, universidades, organizaciones empresariales, cámaras de comercio, y sindicatos, que ofrecen servicios de apoyo, información y asesoramiento en Gestión de la Diversidad Cultural.

5 Integre eficazmente la perspectiva de Derechos Humanos y la económica en la gestión de la diversidad cultural: no conviene reducir ninguna de las dos dimensiones.

6 Una buena Gestión de la Diversidad Cultural ofrece oportunidades para ampliar sus clientes potenciales en el territorio nacional y/o extranjero, que su empresa sea más competitiva, le puede ayudar a trabajar con una lógica empresarial más acertada y así puede evitar exponerse a riesgos innecesarios.

7 Una plantilla diversa aporta nuevos conocimientos, capacidades y habilidades que pueden suponer ventajas para la empresa.

8 La Gestión adecuada de la Diversidad Cultural puede ser una herramienta útil que genere beneficios a corto, medio y largo plazo.

9 El trato responsable y equitativo del personal que trabaja en la empresa genera un mejor ambiente de trabajo, aumenta la motivación y la calidad de los productos.

10 Aumente la diversidad cultural de su plantilla. La diversidad cultural implica una gran variedad de perspectivas y conocimientos para abordar problemas. El saber hacer de cada cultura es un valor añadido que promueve la innovación en la empresa.

11 Las empresas que trabajan con responsabilidad y equidad hacia su personal generan mejor ambiente de trabajo. La diversidad además es rica en puntos de vista diferentes, desde diferentes realidades, y esto hace que la innovación sea un elemento que la caracteriza.

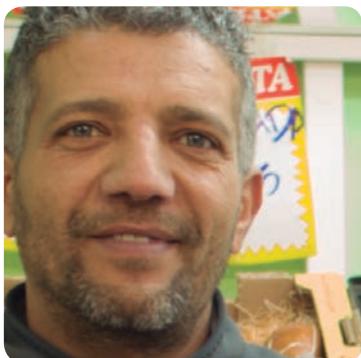
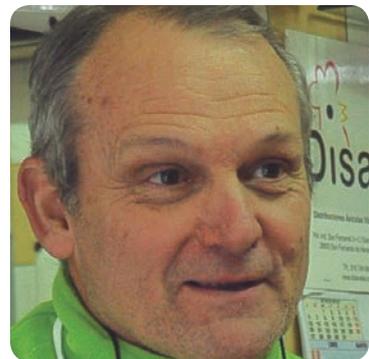
No podemos perder de vista cómo ha cambiado la sociedad europea y, en los últimos veinte años, la española.



Los servicios y productos que buscamos son globales, nuestras empresas también.



Somos una sociedad llena de diversidades, y lo local y lo global se entremezclan reinventándose cada día.



Necesitamos adaptarnos a esta realidad, a los proveedores, mercados y clientes internacionalizados y para eso, la gestión de la diversidad cultural es una herramienta fundamental.

## 8

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación francesa de Gestores de Diversidad. Fondation Agir Contre l'Exclusion. 2011.  
*The French Diversity Label. A Lever to Prevent and Combat discrimination.*
- Casanova, M. (2008), Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad. En: Alonso Raya, A. y Martínez Heres, G., (2009). *La Gestión de la Diversidad en Empresas Españolas*. Madrid: Fundación EOI.
- Cea D'Ancona, M<sup>a</sup> Ángeles y Vallés Miguel. Evolución del Racismo, de la Xenofobia y de formas conexas de Intolerancia. Informe 2012. Oberaxe/ Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- CELA-IESE. *Libro blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas: Retos, Oportunidades y Buenas Prácticas*.
- Comisión Europea (2003a), Los costes y beneficios de la diversidad. Métodos e indicadores para medir la efectividad de las políticas de diversidad en las empresas.
- Comisión Europea (2003b), *Gestión de la diversidad: ¿Cómo aplicarla en los negocios? Beneficios de la Diversidad*.
- Comisión Europea (2005), El Caso de Negocio para la Diversidad. Buenas prácticas en el lugar de trabajo.
- Comisión Europea (2007), *Manual de Formación para la Gestión de la Diversidad*.
- Comisión Europea (2009b), Continuando con el viaje de la Diversidad. Prácticas de Negocios, perspectivas y Beneficios.
- Comisión Europea (2010), Más allá de la diversidad, Educación y Cultura de Aprendizaje Permanente. programa Leonardo da Vinci.
- Comisión Europea. Dirección General de Empleo, Inclusión Social. *Diversidad en el Trabajo. Una guía para las Pyme*. Disponible en la web:  
[http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/es\\_ES/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KE7809735](http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/es_ES/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KE7809735)
- Comisión Europea. *Eurobarómetro 78. I. Opinión Pública en La Unión Europea. Otoño 2012*. Disponible en la web:  
<http://ec.europa.eu/spain/pdf/eb-es-2012-2.pdf>
- Consejo para la promoción de la Igualdad de Trato y No Discriminación de las personas por el origen racial o étnico (2012): *Estudio anual sobre la discriminación por el origen racial o étnico: la percepción de las potenciales víctimas 2011*. Disponible en la web:  
[http://www.igualdadynodiscriminacion.org/recursos/publicaciones/2012/estudio\\_2011.htm](http://www.igualdadynodiscriminacion.org/recursos/publicaciones/2012/estudio_2011.htm)

Consejo para la promoción de la Igualdad de Trato y No Discriminación de las personas por el origen racial o étnico (2012): *Informe anual sobre la situación de la discriminación y la aplicación del principio de igualdad de trato por origen racial o étnico en España 2011*. Disponible en la web:  
[http://www.igualdadynodiscriminacion.org/recursos/publicaciones/2012/informe\\_2011.htm](http://www.igualdadynodiscriminacion.org/recursos/publicaciones/2012/informe_2011.htm)

Consejo para la promoción de la Igualdad de Trato y No Discriminación de las personas por el origen racial o étnico (2013): *La percepción de la discriminación por el origen racial o étnico en el ámbito del Empleo y la Formación*. Disponible en la web:  
[http://www.igualdadynodiscriminacion.org/recursos/publicaciones/2013/monografia\\_empleo.htm](http://www.igualdadynodiscriminacion.org/recursos/publicaciones/2013/monografia_empleo.htm)

Cruz Roja. *Guía para la gestión de la diversidad cultural*. <http://www.enrealidadnotienegracia.org/>

*Declaración Universal de la Unesco sobre Diversidad Cultural* de 2 de noviembre de 2001.  
 Disponible en la web:  
[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)

Escuela de Organización Industrial EOI. *Tendencias hacia la internacionalización de las pymes españolas 2011*. Disponible en:  
<http://www.eoi.es/savia/search/node/tendencias%20internacionalizacion>

Europa 2020. *Estrategia de crecimiento de la UE para la próxima década*. Disponible en la web:  
[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_es.htm) y [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm)

Federación Española de Hostelería. *Manual para la implantación de Planes de Gestión de Diversidad en PYMES, MicroPYMES*.

Federación Española de Hostelería. *Gestión de la Diversidad en la Empresa. Guía de Buenas Prácticas*

Federación Vizcaína de Empresas del Metal. *Mejores prácticas de Gestión de la Diversidad en las PYMES del Sector Metal*

Fundación Bertelsmann. *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*.  
[http://www.fundacionbertelsmann.org/cps/rde/xchg/SID-8918BE3A-0E6C333B/fundacion/hs.xsl/2520\\_7411.htm](http://www.fundacionbertelsmann.org/cps/rde/xchg/SID-8918BE3A-0E6C333B/fundacion/hs.xsl/2520_7411.htm)

Fundación Diversidad. *Libro blanco de la diversidad. Una apuesta por la gestión eficiente de las personas y las organizaciones*. Disponible en la web:  
[http://www.fundaciondiversidad.org/libro\\_blanco\\_diversidad/LIBRO\\_BLANCO\\_DIVERSIDAD.pdf](http://www.fundaciondiversidad.org/libro_blanco_diversidad/LIBRO_BLANCO_DIVERSIDAD.pdf)

Fundación Secretariado Gitano /Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. *Informe sobre Población Gitana y Empleo 2012*.

Gallego, D. (2011) *Guía Metodológica. De los Tópicos a la Realidad. Procedimientos de Actuación frente a prejuicios relativos a la diversidad por origen*. Fundación Cepaim.

García, J. (2010) “La condición migratoria”, en Lacomba, J. y Falomir, F. (Eds.), *De las migraciones como problema a las migraciones como oportunidad. Codesarrollo y movimientos migratorios*, Catarata, Madrid.

Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, USA.

Informe del Grupo de Personas Eminentes del Consejo de Europa. (2011). Vivir juntos. Combinar la diversidad y la libertad en la Europa del siglo 21. Disponible en la web: <http://human-rights-convention.org/2011/05/11/living-together-combining-diversity-and-freedom-in-21st-century-the-group-of-eminent-persons-presents-its-report>

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*.

Instituto de la Mujer. *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos*.

Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. <http://www.iegd.org/>

Instituto Nacional de Estadística. Directorio Central de Empresas. <http://www.ine.es>

Instituto Nacional de Estadística. (2013), Notas de Prensa. Avance del Padrón Municipal a 1 de Enero del 2014.

Kenneth A. Dubin. Forética. *Gestión de la Diversidad*.

José Manuel Fresno, Sonsoles Morales, Marta Muñiz, Mercedes Wullich y Cidalia/ consultoría en Diversidad. *Guía para la Gestión de la diversidad en entornos profesionales*. Oberaxe/ Ministerio de Trabajo e Inmigración. 2011. Disponible en la web: [http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio\\_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206](http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206)

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. *Boletín de estadísticas Laborales*. <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/bel/welcome.htm>

Ministerio de Trabajo e Inmigración. *Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración 2011-2014*. [http://extranjeros.empleo.gob.es/es/IntegracionRetorno/Plan\\_estrategico2011/](http://extranjeros.empleo.gob.es/es/IntegracionRetorno/Plan_estrategico2011/)

Ministerio de Trabajo e Inmigración. *Estrategia Integral contra el Racismo, la Discriminación racial, la Xenofobia y formas conexas de Intolerancia*. Disponible en la web: <http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. *Estrategia Nacional para la inclusión nacional de la población gitana en España 2012-2020* <http://www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/inclusionSocial/poblacionGitana/docs/EstrategiaNacionalEs.pdf>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2013): Estudio diagnóstico de fuentes secundarias sobre la discriminación en España. Disponible en la web: [https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/noDiscriminacion/documentos/estudio\\_comp\\_Discrim\\_espana.pdf](https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/noDiscriminacion/documentos/estudio_comp_Discrim_espana.pdf)

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2013): *Guía Dosta! para combatir los estereotipos sobre la comunidad gitana*. Disponible en la web: <https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/noDiscriminacion/dosta.htm>

- Palomino, O. (2011). I Seminario sobre Gestión de la Diversidad en la Empresa. Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional. Universidad Pontificia Comillas
- Pin, J.R., García Lombardía, P.Y Gallifa, A., (2007), *Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. IESE.
- Red Acoge. *Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas para la acción y buenas prácticas*. Disponible en la web:  
<http://www.redacoge.org/empresas/redacogediversidad/publicaciones/guia.pdf>
- Sánchez Gardel, G. (2011), *I Seminario sobre Gestión de la Diversidad en la Empresa*. Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional. Universidad Pontificia Comillas.
- Sennett, R. (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- Taylor, F. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, USA.
- Trompenaars, F. y Hampden, Ch. (1997) *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, Mc Graw-Hill, New York.
- Cf. Zamagni, S. (2010) “Reciprocidad y fraternidad. El papel de los sentimientos en la economía”, en *Seminario permanente de ética económica y empresarial (2009-2010). ¿Lecciones aprendidas? Nuevos caminos para el crecimiento y nuevas formas de vida*, Fundación Étnor, pp. 55-67.  
<http://www.etnor.org/doc/XIX-SEMINARIO-09-10.pdf>

## ANEXO I

## DOCUMENTOS Y ESTUDIOS DE INTERÉS A NIVEL INTERNACIONAL

**I En el año 2008, la Comisión Europea hizo un estudio en 27 estados miembros de la UE para tratar de determinar qué sentido tiene para las PYMES el término “Diversidad”<sup>1</sup>. El estudio se basó en cuestionarios y entrevistas a propietarios y gestores de PYMES de diversos sectores y tamaños.**

Los resultados del estudio muestran algunas respuestas que resultan útiles para entender el estado de la cuestión en la UE:

- ✧ La mayoría de los encuestados no reconocía el tipo de lenguaje y discurso usado por las organizaciones públicas para describir la idea de “Diversidad”: no reconocían ni compartían el concepto teórico, pero, en cambio, estaban acostumbrados a la práctica de gestionar la diversidad en el seno de sus empresas con actuaciones como flexibilización de horarios laborales, o procesos de selección de personal, etc. encaminados a mejorar su productividad.
- ✧ Aparecía la idea de que la ejecución de políticas públicas sobre “Diversidad” era una estrategia de los gobiernos, para que las empresas incorporaran trabajadores a los que no querían contratar precisamente porque eran “diversos”.
- ✧ Particularmente en el caso de las PYMES más pequeñas a menudo no eran conscientes de qué beneficios les podía reportar la GDC y eso las hacía vulnerables y menos competitivas, y consideraban que, en todo caso, la GDC era una cuestión para grandes empresas, algo complicado de implementar y que les iba a suponer una cantidad de tiempo y energía de los que no disponían...algunas de estas pequeñas PYMES, se mostraban sensibles a su necesidad de formación en Diversidad.
- ✧ Las PYMES de mayor tamaño habían empezado ya a implementar políticas de GDC y empezaban a ser conscientes de los beneficios y a aumentar su competitividad.

## 2 *Diversidad en el trabajo: una guía para las PYMES, publicación de la Comisión Europea*<sup>2</sup>

Se trata de una Guía práctica para PYMES en la que se recogen las principales cuestiones en materia de gestión de la diversidad desde un punto de vista eminentemente práctico. De este modo la Guía cuenta con ocho sugerencias principales:

1. Examine su negocio.
2. Contrate personal de un grupo de aptitudes diverso.
3. Hágase con nuevos clientes y acceda a nuevos mercados.
4. Planifique su negocio en función de la demanda.
5. Mejore la comunicación con los empleados.
6. Mejore su imagen y reputación.
7. Evalúe lo que ha hecho.
8. Solicite ayuda y asesoramiento.

Así mismo, se pueden encontrar otros consejos como la lista de comprobación de la Diversidad e Indicaciones para áreas clave: descripción del puesto de trabajo, requisitos personales, anuncio de una oferta de trabajo, selección de la “persona adecuada para el trabajo”, retención de los empleados y la promoción del negocio.

El enfoque es eminentemente práctico, cuenta con un lenguaje sencillo y una estructura de 12 páginas, que lo hace muy manejable para las PYMES.

## 3 *In Diversity*<sup>3</sup>

Es una iniciativa pionera de cursos *on line* en materia de diversidad cultural. El acceso es totalmente gratuito, mediante el registro del perfil del usuario. En la actualidad están disponibles siete cursos en diferentes idiomas: IN Diversity Irlanda, Suecia, España, Italia, Francia, Inglaterra, y Gestión de la diversidad cultural en la empresa IFI. Además de los contenidos, que se analizarán a continuación.

Existe la posibilidad de ver los perfiles del resto de participantes en los cursos en red, ofreciendo, por tanto, la posibilidad de contactar con otros profesionales que estén trabajando cuestiones relacionadas con la diversidad, una herramienta sin duda muy útil para fomentar el trabajo en red.

<sup>2</sup> *Diversidad en el Trabajo. Una guía para las Pyme.* Dirección General de Empleo, Inclusión Social. Comisión Europea. 2009. Disponible en: [http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/es\\_ES/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KE7809735](http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/es_ES/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KE7809735)

*Implementation Checklist For Diversity Management.* Comisión Europea. Disponible en [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist\\_diversitymanagement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf)

<sup>3</sup> <http://www.iegd.org/spanish800/in-diversity.htm>

Cabe destacar como elementos más positivos de esta oferta formativa el contenido de las unidades temáticas, la disponibilidad de los mismos en diferentes idiomas, la facilidad en el acceso a la formación mediante la plataforma *on line* y el fomento del trabajo en red a través de los contactos del resto de participantes en los mismos. El curso de IN Diversity España consta de cinco módulos, cada uno de los cuáles cuenta con un ejercicio de autoevaluación. Los contenidos a tratar en cada uno de ellos son los siguientes:

- ✧ Módulo 1: Introducción a la Diversidad Cultural: ¿qué es la diversidad cultural?, ¿por qué es importante gestionarla y cuál es la legislación al respecto en el ámbito europeo y nacional?.
- ✧ Módulo 2: La gestión de la diversidad cultural: ¿Quién está involucrado?, la gestión de la diversidad en relación con otros planes de la empresa y el acuerdo/declaración institucional.
- ✧ Módulo 3: Implementación del plan de gestión de la diversidad: identificar la diversidad cultural en la empresa, la planificación y promoción de la gestión cultural mediante herramientas de comunicación y las acciones para gestionar la diversidad cultural.
- ✧ Módulo 4: Perfil demográfico de la organización: problemas y oportunidades: identificación de potenciales fuentes de conflicto y posibles soluciones positivas.
- ✧ Módulo 5: Monitoreo y evaluación: la evaluación básica, el análisis de resultados más detallados, obtener detalles sobre el proceso, el monitoreo y evaluación, *feedback* sobre los resultados de la evaluación.

**4** *En noviembre de 2010 se publicó un estudio realizado por la Red francesa IMS-Entereprende, en el que durante 18 meses se estudió a cuatro grandes empresas (AXA, L’Oreal, Orange y Vinci) respecto a las consecuencias de una buena GDC. Los resultados indicaban que se creaba valor de negocio, se incrementaba la rentabilidad entre un 5 y un 15% dependiendo de la actividad, los equipos diversos aparecían como los más adecuados...y que hacer una buena GDC era más provechoso para la empresa que prevenir la discriminación o actuar para resolverla en caso de que se produzca un conflicto.*

## ANEXO II

DOCUMENTOS Y ESTUDIOS  
DE INTERÉS A NIVEL NACIONAL

**I** *La Guía Metodológica De los tópicos a la realidad. Procedimientos de actuación frente a prejuicios relativos a la diversidad por origen*<sup>4</sup>.

En este trabajo se señala que gestionar la diversidad es “reconocer y potenciar las particularidades de cada persona” y a la vez, estar en capacidad de generar un marco común al que todos puedan sentirse ligados. Esto sólo es posible si la organización está en capacidad de crear una cultura corporativa propia, con una misión, una visión y unos valores determinados capaces de aglutinar y de motivar a todas las personas que componen su plantilla, para que compartan y desarrollen su talento y habilidades personales<sup>5</sup>. El objetivo de la guía es que las empresas no pierdan la oportunidad de integrar a personal proveniente de colectivos diversos en tanto éstos pueden significar un activo importante en clave de productividad, eficacia, eficiencia y cohesión interna. Su peculiaridad y su aporte consiste en ofrecer una herramienta, el “argumentario” que permita hacer una distinción entre cuestiones legítimas y los prejuicios y estereotipos que se han ido generalizando y normalizando en la empresa, por desinformación o propaganda y que obstaculizan la comunicación, el trabajo en grupo y en el peor de los casos el acceso al trabajo de personas con diversidad cultural, de género, de edad, de capacidades, religiosa y de orientación sexual. (Véase p.4)

Otra peculiaridad interesante de la herramienta, es que los argumentos que se presentan para disipar estereotipos y prejuicios deben cumplir tres condiciones:

1. Deben estar fundados en el principio ético de considerar a los seres humanos como fines en sí mismos con la capacidad de entenderse a través del diálogo.
2. Tendrían que ser el resultado de un razonamiento lógico y
3. Es deseable que se funden en evidencia empírica y datos concretos.

La guía explica como elaborar el *argumentario* en cinco pasos. El planteamiento es que un conjunto de trabajadores de la empresa liderados por un equipo, construya en una serie de sesiones, un conjunto de argumentos para dar respuesta a estereotipos y prejuicios que se han detectado previamente en la organización. Los argumentos resultantes de este ejercicio

<sup>4</sup> Gallego, D. *Guía metodológica: De los tópicos a la realidad. Procedimientos de actuación frente a prejuicios relativos a la diversidad por origen*”, Fundación Cepaim, 2011. [www.cepaim.org](http://www.cepaim.org)

<sup>5</sup> *Guía Metodológica*, *Ibíd.* P. 4.

metodológico, recopilados por el equipo de trabajo en un documento de trabajo al que se denomina *argumentario*, y que pretende desmontar algunas de estas ideas erróneas, aportando un conjunto de razones y datos que sirvan de referencia para articular una nueva estrategia de comunicación, entre personas diversas.

Las funciones del *argumentario* son las siguientes:

- ✧ Detectar y trabajar sobre los elementos de distorsión que están deformando la representación simbólica de la realidad.
- ✧ Organizar la comunicación desde una perspectiva intercultural.
- ✧ Construir mensajes que disipan el miedo, el rechazo, la desconfianza, etc.
- ✧ Reconstruir percepciones negativas desde una perspectiva positiva.
- ✧ Promover la ciudadanía intercultural.

Finalmente, la Guía proporciona un ejemplo concreto, el *argumentario* elaborado para una empresa en la que los prejuicios y estereotipos se estaban convirtiendo en un verdadero obstáculo para el alcance de sus fines. La herramienta contempla la evaluación periódica del trabajo, con la cual es posible monitorear cambios de actitud y de relación entre los miembros de la plantilla.

## 2 “El libro blanco de la diversidad. Una apuesta por la gestión eficiente de las personas y las organizaciones<sup>6</sup>”

La Fundación Diversidad, da a conocer las experiencias prácticas que se compartieron en el foro de 2011 donde especialistas y consultores dirigieron talleres de sensibilización, formación e intercambio de experiencias prácticas sobre gestión de la diversidad en áreas puntuales de la gestión de personas, tales como: la valoración de los estilos de comunicación en entornos diversos, los vínculos entre gestión del talento y de la diversidad, las variables que hay que tener presentes para realizar una comunicación intercultural eficaz y las estrategias de liderazgo e innovación. La comunicación presenta interesantes testimonios de las empresas y de los asistentes a los talleres que revelan la fuerza e importancia de estas actividades. Uno de los participantes en estas sesiones señala:

“En general siempre había pensado en la gestión de la diversidad como la forma en la que podemos integrar en la empresa (o en otro entorno) a personas diferentes a nosotros. Siempre lo había pensado así, desde un punto de vista egocéntrico donde yo era el «igual» y algunos de los otros eran los «diferentes». Me ha resultado enriquecedor, a nivel personal, cambiar totalmente mi punto de vista inicial: todos somos iguales y todos somos distintos, todo depende de quién o desde dónde esté observando. Sin embargo, sólo he sido realmente consciente de ello cuando me ha tocado en mis propias carnes, tener el papel de «ser yo el distinto»”. (p.58).

Lo interesante de esta publicación y de otras que van en la misma línea, es que hay un interés real por profundizar en el conocimiento y la aplicación de prácticas de gestión de la diversidad en la empresa.

<sup>6</sup> Libro blanco de la diversidad. Una apuesta por la gestión eficiente de las personas y las organizaciones. Fundación Diversidad. Disponible en: [http://www.fundaciondiversidad.org/libro\\_blanco\\_diversidad/LIBRO\\_BLANCO\\_DIVERSIDAD.pdf](http://www.fundaciondiversidad.org/libro_blanco_diversidad/LIBRO_BLANCO_DIVERSIDAD.pdf)

### 3 **Gestión de la diversidad, más que una obligación**, Pin Arboledas, José Ramón; García Lombardía, Pilar; Gallifa, Ángela (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa -IESE)<sup>7</sup>

Los datos de CSR Europe recogidos por el libro blanco “La gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas” señala que, mientras que el 41% de las empresas europeas tienen implantadas políticas medioambientales, sólo un 13% tienen políticas de diversidad. La UNESCO o la Unión Europea están impulsando diferentes iniciativas de sensibilización, si bien, según estos autores, estas medidas no se ajustan a las necesidades individuales de cada empresa, que perciben estas prácticas como una obligación y no como una oportunidad.

Tal y como se refleja en el libro, “una empresa diversa es aquella que cuenta con una amplia representación de minorías no sólo por cumplir la ley, sino porque su estilo de dirección y su cultura conducen a una búsqueda activa de la diversidad como valor añadido. Según los autores, la diversidad mejora la captación de talento, enriquece el capital humano, fomenta la creatividad, mejora el clima laboral, es positiva para la reputación de la compañía y facilita la adaptación de la empresa a los entornos cambiantes actuales. Sin embargo, gestionar la diversidad no es sencillo: se trata de un fenómeno muy reciente y carecemos de una teoría consolidada”.

Para lograr que la diversidad forme parte de los valores de la organización, los autores proponen seguir el siguiente proceso:

- ✦ **Diagnóstico.** Es necesario comprobar hasta qué punto la empresa es ya diversa y ver si cuenta con una plantilla heterogénea en términos de género, edad, formación, etc. De forma paralela, se pueden incluir en las encuestas de clima laboral preguntas sobre diversidad que permitan conocer el grado de sensibilidad de la plantilla.
- ✦ **Revisión de políticas y procesos.** Con los resultados del diagnóstico se debería proceder a la revisión de todas las herramientas de recursos humanos (selección, promoción, formación y retribución) para corregir posibles sesgos e introducir medidas de búsqueda activa de la diversidad.
- ✦ **Gestión de la diversidad.** Una vez introducida la diversidad en la empresa, su gestión dependerá de las características y cultura específicas de cada organización. Los programas de formación y sensibilización serán clave para lograr una adecuada integración de los diferentes colectivos.

### 4 **Guía de recomendaciones sobre gestión de la diversidad en las empresas y otras organizaciones. Generalitat de Catalunya, 2010<sup>8</sup>**

Esta *Guía* fue fruto de una de las medidas del Pacto Nacional para la Inmigración (2008) y la Ley de Acogida<sup>9</sup> (2010), de impulsar la elaboración de un recopilatorio de buenas prácticas de gestión de la diversidad para las empresas y otras organizaciones.

Iniciativa de la Dirección General para la Inmigración, fue elaborada por el departamento de derechos humanos y diversidad cultural del Centro UNESCO de Cataluña (Unescocat) en el

7 La gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas. IESE

8 Guía de recomendaciones sobre gestión de la diversidad en las empresas y otras organizaciones. Generalitat de Catalunya

9 Ley 10/2010, de 7 de mayo, de acogida de las personas inmigradas y de las regresadas a Cataluña

año 2010. Participaron también diferentes organizaciones empresariales, como Cecot, Pimec y Unió de Pagesos, y sindicatos, como CCOO y UGT, así como diferentes organizaciones de la Generalitat, como el Departamento de Trabajo.

Algunos de los ejemplos de buenas prácticas que se detallan en la *Guía* son la acogida de nuevas incorporaciones en la plantilla que llevan a cabo la organización SADA p.a. Catalunya, SA, la contratación circular de temporales de Unió de Pagesos y el fomento de la movilidad por parte de Interpartner Assistance España. Entre otros ejemplos se destacan iniciativas de empresas como Noel Alimentaria, Espuña o Especialidades FAR, desarrolladas en colaboración con el Ayuntamiento de Olot y el Consorcio de Acción Social de la Garrotxa. También el Programa PROFIT de la Generalitat, dirigido al personal, sobre todo del sector de hostelería, con pocos conocimientos de catalán para poder atender al público. La *Guía* destaca la firma de acuerdos laborales de gestión de la diversidad (o apartados específicos en convenios colectivos) en organizaciones de diferentes sectores, como el firmado entre la empresa Escorxador de Gerona y CCOO. Otros ejemplos destacables son Ferroiberica S.L., Hotel Majestic SPA, Mantilyn SA, ABD, Grupo Eroski o Danone.

## 5 **Nuevas iniciativas en la incorporación de la diversidad a la pequeña y mediana empresa: Club Siègle XXI a Cataluña<sup>10</sup>**

El Club XXI Siègle, es una asociación creada en 2004 por altos funcionarios y directores de empresa de origen inmigrante, con la misión de promover la diversidad francesa mediante la promoción de la igualdad de oportunidades.

Sus objetivos principales son:

- ✧ Reflexionar sobre lo que representa la diversidad para Francia al margen del ámbito de la discriminación.
- ✧ Construir un discurso basado en la realidad a través de ejemplos positivos para mostrar que la diversidad es ventajosa y es un activo para Francia.

Para ello el Club implementa diversos programas en ámbitos tan distintos como: la escuela, la empresa, la Universidad o en la propia Cámara del Senado en París.

Desde el 2010 desarrolla una labor de apoyo a la implementación del Club en otros países como (Berlín) Alemania en 2010 o en Cataluña a partir de 2011.

El Club Siègle XXI Cataluña nace en 2013 con un intenso programa de actividades de las que resaltan dos:

Creación de empresas a través de la Aceleradora Empresarial que incorpora la diversidad y todas las características que están sugeridas en esta guía a la creación de nuevas empresas, generando un modelo de empresa diversa desde el comienzo y en la génesis de la propia empresa como ideario de la misma. La pyme nace con un nuevo estilo en la selección y gestión del personal, en sus procesos de desarrollo y producción, nace internacionalizada y planifica su crecimiento bajo el prisma de una sociedad global y diversa.

Responde así a una cuestión clave: **¿Qué ventajas tiene la empresa que nace diversa?** Todas las que puede disponer la empresa sensible a la diversidad, como muestran los resultados obtenidos en las tres aceleraciones practicadas a lo largo del año 2013.<sup>11</sup>

Cátedra Universitaria que pretende potenciar, no solo la formación de los empresarios, sino también, la detección de talento empresarial diverso, a partir de la gestación directa de start-ups gracias al reconocimiento de equipos emprendedores con perfiles diversos.

La Cátedra Universitaria realizará estudios e impulsará nuevas tendencias en la gestión de la diversidad pero sobre todo difundirá los logros entre el tejido empresarial diverso, haciendo uso y aplicación del concepto de inteligencia colectiva.

## **6 Guía sindical para la gestión de la diversidad en las empresas y administraciones públicas por razón de origen étnico o racial, nacionalidad, cultural, religioso y de creencias, de nacimiento y lengua. Secretaría de Migraciones y Cooperación de la UGT del País Valenciano<sup>12</sup>**

El objetivo de esta publicación es dotar a delegados y delegadas sindicales, de instrumentos para el desarrollo de su acción sindical en el terreno de la igualdad y no discriminación, para la prevención del racismo y la xenofobia.

Asumir la gestión de la diversidad en la empresa, supone la adopción de nuevos y modernos modelos de gestión y organización. Ello conlleva un necesario cambio en la cultura empresarial convirtiéndose en un modelo activo, participativo y consciente, de aceptación y utilización de las diferencias y similitudes como potencial. Para ello se requiere el compromiso y participación tanto de la representación sindical como del empresariado.

En su elaboración se han tenido en cuenta las peculiaridades que existen en cuanto a normativa y ámbitos de negociación para su aplicación en las distintas administraciones públicas.

A lo largo de tres capítulos, de manera pedagógica, se desarrolla el marco conceptual, el marco jurídico, así como se plantean los beneficios que aporta la gestión de la diversidad al conjunto de trabajadores y trabajadoras y a la propia empresa. Para pasar, por último, a dar claves de cómo diseñar, implantar, seguir y evaluar la diversidad en la empresa. Todo ello se elabora con un carácter eminentemente práctico al incluirse modelos y ejemplos que faciliten su aplicación sencilla y efectiva.

Disponible en:

[http://www.ugt-pv.es/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8418:guia-sindical-para-la-gestion&catid=77:ugt-pv-inmigracimientos-i-notes&Itemid=417](http://www.ugt-pv.es/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=8418:guia-sindical-para-la-gestion&catid=77:ugt-pv-inmigracimientos-i-notes&Itemid=417)

<sup>11</sup> [www.clubsegle21.org](http://www.clubsegle21.org)  
<http://clubsegle21.org/ca/activitats-del-club/acceleradora-de-projectes>.

<sup>12</sup> **Guía sindical para la gestión de la diversidad en las empresas y administraciones públicas por razón de origen étnico o racial, nacionalidad, cultural, religioso y de creencias, de nacimiento y lengua. Secretaría de Migraciones y Cooperación de la UGT del País Valenciano**

## 7 Red Acoge. Diversidad en la Empresa<sup>13</sup>

Red Acoge es una Federación formada por 17 entidades implantadas en todo el territorio del Estado que nació en 1991 con el objetivo de promover los derechos de las personas inmigrantes en España.

Una de las líneas de trabajo de la Federación Red Acoge, la de Diversidad en la Empresa, está financiada desde la Dirección general de Migraciones del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y del Fondo Social Europeo.

Red Acoge propone una serie de instrumentos para las Empresas para que el desafío de la Gestión de la Diversidad Cultural se convierta en una oportunidad de enriquecimiento social y empresarial.

Bajo el lema *“La Diversidad es una realidad. Sácale partido”* Red Acoge realiza desde 2008 un proyecto de sensibilización del tejido empresarial sobre las ventajas de una buena GDC en colaboración con organizaciones empresariales, empresas, academia, etc.

El proyecto ofrece con una dinámica participativa charlas y talleres de diversa duración a desarrollar presencialmente en la propia empresa que se pueden contratar vía la web de la Federación de forma muy sencilla.

Ofrece formación online gratuita de 35 horas de duración para la realización de un Plan de Gestión de la Diversidad adaptado a las necesidades y características de cada empresa independientemente de su tamaño o sector de actividad.

En el marco del mismo proyecto, Red Acoge ha firmado más de una docena de convenios con diversas empresas para promover conjuntamente actividades de mejora de la GDC.

Los instrumentos de GDC que Red Acoge ofrece en su web se completan con una serie de seis cuadernillos descargables en formato PDF con los siguientes contenidos: “El Plan de gestión de la diversidad”, “Guía para la Gestión de la Diversidad Cultural en la empresa. Propuesta de acción y buenas prácticas”, “Modelo de manual de acogida para la empresa”, “Diagnóstico de la diversidad en la empresa”, “El reclutamiento y la selección de personal. Una apuesta por la diversidad” y “Experiencias empresariales en gestión de la diversidad”

<sup>13</sup> Red Acoge. Diversidad en la Empresa. <http://www.redacoge.org/>  
<http://www.redacoge.org/escaparate/verpagina.cgi?idpagina=20637428&refcompra=>



MINISTERIO  
DE EMPLEO  
Y SEGURIDAD SOCIAL

SECRETARÍA GENERAL  
DE INMIGRACIÓN Y  
EMIGRACIÓN