

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

en medianas y pequeñas empresas



[PROYECTO GSDIMEP] Iniciativa Progress. DG Justicia. Comisión Europea



1	PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	5
2	DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN	6
3	AGENTES CLAVE EN LA PROMOCIÓN Y APOYO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS PYMES	9
4	EJEMPLOS TRANSFERIBLES	10
a	Igualdad de trato y no discriminación	11
b	Cultura corporativa	12
c	Clima laboral	13
d	Formación en gestión de la diversidad cultural	15
e	Comunicación interna	16
f	Comunicación externa	17
g	Clientes	19
h	Proveedores	20
i	Procesos de selección	21
j	Organización de equipos diversos	22
k	Mercados diversos	23
5	RECOMENDACIONES PARA AVANZAR EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL	24

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 Muñoz, 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 de la Federación Española de Municipios y Provincias; 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 (ACOCX); Ayuntamiento de Castellón; UGT de Andalucía; 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 País Valencià; Yong Dong Yin Guo, Pyme de Andalucía; Dispromerch SL; Transports Metropolitanos 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

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

NIPO papel: 270-14-057-2

NIPO internet: 270-14-062-7

Depósito legal: M-6795-2014

Diseño, maquetación e impresión: Carmen de Hijes

Fotografías: Martín Gicheru y Ainhoa Rubio Cuadrado

Esta obra ha sido impresa en papel reciclado 100%



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.

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

Una de las investigaciones, realizada por la Comisión Europea¹, señala las cinco ventajas más significativas de realizar políticas activas de Gestión de la Diversidad:

- ✿ Fortalece los valores culturales dentro de la organización.
- ✿ Mejora la imagen 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 las Medianas y Pequeñas Empresas** [GESDIMEP], se dirige específicamente a los trabajadores y empresarios de las pequeñas y medianas empresas, que son mayoría en el tejido empresarial español. También nos dirigimos 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), así como a otros entornos profesionales que trabajan en la gestión de la diversidad cultural.

En España viven más de seis millones de personas nacidas fuera de nuestras fronteras. Una correcta gestión de la diversidad cultural, no solo es una obligación legal y moral, si no que además la inclusión de la diversidad es un caso de negocio “business case”. Impacta directamente en los resultados económicos y humanos de la empresa. Nos referimos a beneficios tanto económicos como sociales, que a su vez redundan en la paz social, en un ámbito tan delicado como el empleo. Estamos hablando de:

- ✿ Aumentar las ventas, captar nuevos clientes o entrar en nuevos sectores.
- ✿ Reducir el absentismo.
- ✿ Reducir la rotación y la pérdida de talento.

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

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



DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

La gestión de la diversidad cultural no se debe contemplar exclusivamente desde la perspectiva de los Derechos Fundamentales, ni de las políticas de igualdad y no discriminación. Este es un enfoque esencial para la promoción de los valores y principios de la democracia, pero que no agota las posibilidades de la gestión de la diversidad cultural (GDC).

En este sentido cuando hablamos de gestión de la diversidad cultural, nos referimos por un lado a la perspectiva de la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural², que 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.*

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

A su vez hay que destacar la definición del Manual de Gestión de la Diversidad de la UE que define la Gestión de la Diversidad 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”³

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.

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 trabajo⁴. Muchas de ellas ya gestionan sus empresas teniendo presente la variable de la diversidad cultural. De hecho, conocemos numerosas experiencias de que 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.

En la Unión Europea las 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.⁵

Respecto a España, según los últimos datos disponibles del Directorio Central de Empresas (DIRCE), correspondientes al 1 de enero de 2014, el 91,68% de las empresas españolas tienen menos de 6 asalariados.

Diversos estudios muestran que una buena GDC:

- ✿ Aumenta la eficiencia de las empresas.
- ✿ Aumenta la capacidad de innovación y de competitividad de las empresas en un mercado abierto, internacionalizado y global.
- ✿ Aumenta el sentimiento de pertenencia y fideliza a los trabajadores y las trabajadoras.

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

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

⁵ 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

En concreto, tal y como ha señalado D^a Myrtha Casanova⁶, Fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad: 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 entorno⁷. 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.

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 porqué 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 profesionales⁸.

Conectar, colaborar, aprender y compartir son objetivos de una sociedad inteligente y próspera. Es necesario hacer frente a los retos del futuro con un mercado internacionalizado, territorios llenos de diversidad, producción deslocalizada, etc. Las empresas y el resto de organizaciones necesitan una nueva mirada, una nueva agenda que les permita una transformación positiva, aunque no exenta de riesgos.

Una buena gestión de la diversidad cultural aparece como un activo de futuro.

⁶ Myrtha Casanova, Fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. Seminario Barcelona. Octubre 2013.

⁷ Información disponible en la web: <http://www.iegd.org/spanish800/innovacion.htm>

⁸ Esta publicación está disponible en inglés y español en: http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206 y http://explotacion.mtin.gob.es/obraxe/inicio_descargaFichero.action?bibliotecaDatold=206.

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

3

Las organizaciones empresariales, las entidades locales y otras administraciones públicas, las organizaciones de autónomos, las cámaras de comercio, las Ongs, las organizaciones sindicales, las entidades sociales, y las universidades, se constituyen como los agentes principales para el éxito en la difusión de la gestión de la diversidad cultural. Este apoyo podría materializarse por ejemplo en:

- ❖ Asesoramiento para el desarrollo de acciones para la gestión de la diversidad cultural dirigidas a medianas y pequeñas empresas.
- ❖ Líneas de financiación para el desarrollo de Planes de Gestión de la Diversidad Cultural.
- ❖ Formación a las PYMES en materia de gestión de la diversidad cultural.
- ❖ Convertirse en instituciones ejemplares en materia de Gestión de la Diversidad Cultural, con profesionales preparados en la materia y mediante la incorporación de la perspectiva intercultural en la programación de actividades, ejecución de proyectos, contratación de personal, etc.
- ❖ Promoción de estudios en detalle y formación específica a sectores concretos sobre diversidad cultural.
- ❖ Elaborar estrategias que aseguren una comunicación más efectiva con las PYMES y que permita establecer relaciones de conocimiento mutuo y cooperación en relación con el ámbito de la diversidad cultural.

EJEMPLOS TRANSFERIBLES

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

4

a Igualdad de trato y no discriminación

La discriminación tiene consecuencias graves. Nos hace más vulnerables a todos, más frágiles, menos cohesionados y menos competitivos.

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.⁹

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; asimismo existe discriminación indirecta cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros sitúe 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.¹⁰

¿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>

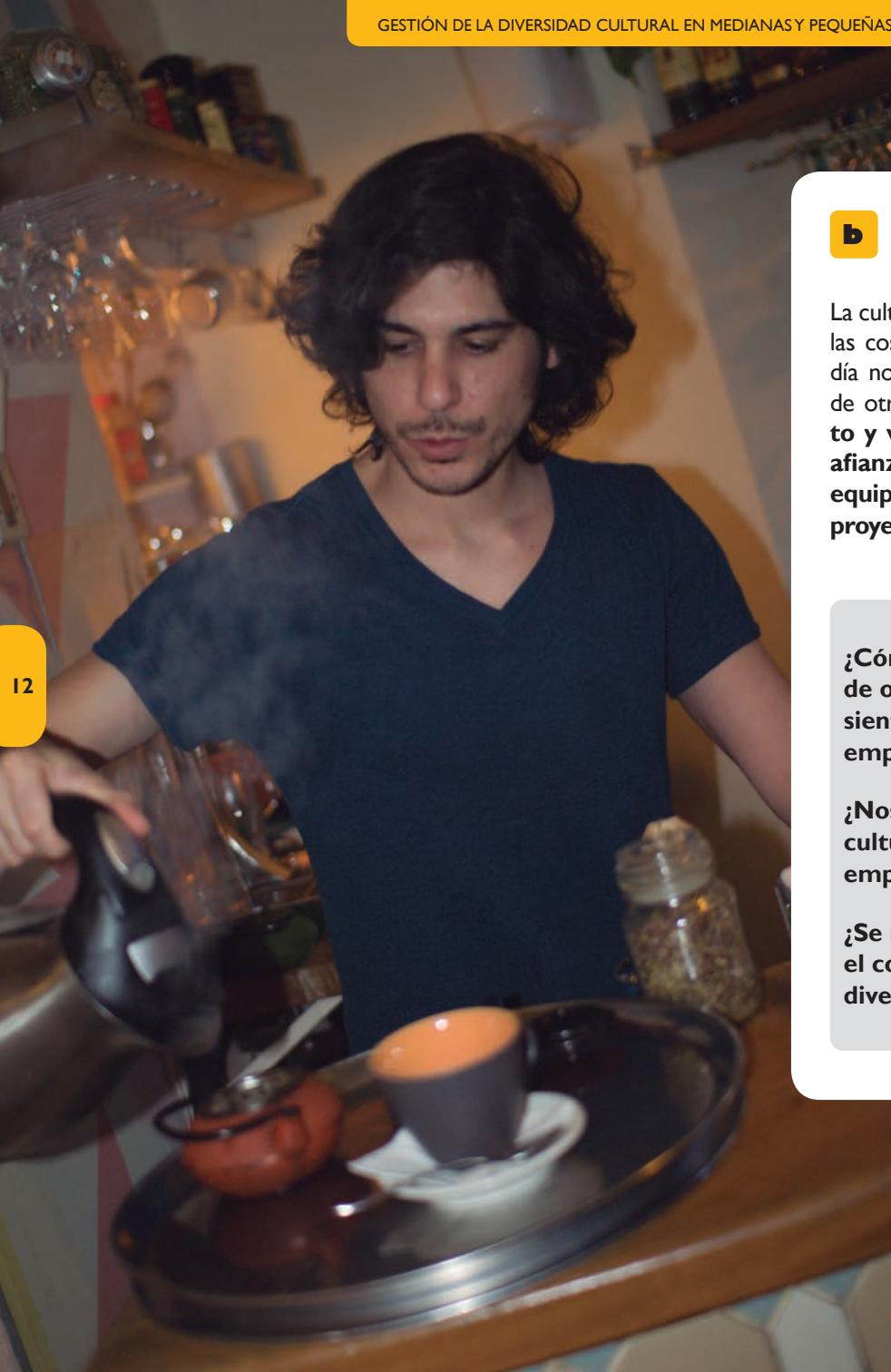
¿Debo dar a mis trabajadores mensajes sobre la importancia de la igualdad y la dignidad de las personas?

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

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

⁹ 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

¹⁰ Directiva2000/43/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/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2000-81307>



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

¿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?



▣ 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

¿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?





g 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

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?

5

RECOMENDACIONES PARA AVANZAR EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN TU EMPRESA



RECOMENDACIONES PARA AVANZAR EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN TU EMPRESA

- 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.

Recuerde que:

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.

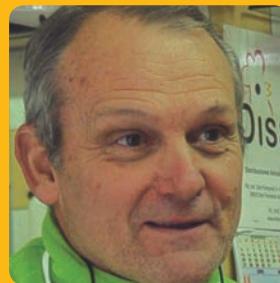
No podemos perder de vista cómo ha cambiado la sociedad europea y, en los últimos veinte años, la española.



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.

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

