



GUÍA PARA LA GESTIÓN  
DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

# MIRA TU EMPRESA CON OTROS OJOS



Hay muchas maneras de ver el mundo y cada una de ellas nos  
enriquece. A través de la Gestión de la Diversidad Cultural unimos  
el talento para triunfar en conjunto.





**Edita:**

Cruz Roja Española, Reina Victoria 26, 28003 Madrid  
Email de contacto: [informa@cruzroja.es](mailto:informa@cruzroja.es)  
Diseño y maquetación: Love Publicidad  
Depósito legal: M-53414-2010

**Copyright: Cruz Roja Española**

Cualquier parte de este documento puede ser citada, copiada, traducida a otros idiomas o adaptada para satisfacer las necesidades locales sin autorización previa de Cruz Roja Española, a condición de que se cite claramente la fuente.

# ÍNDICE

## **INTRODUCCIÓN**

## **LA DIVERSIDAD**

- Qué es
- Tipos de Diversidad
- La Diversidad Cultural
- Algunas manifestaciones de la Diversidad Cultural en las empresas

## **LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

- Qué es
  - Lo que sí y lo que no es la Gestión de la Diversidad
  - Gestión de la Diversidad Cultural en la empresa
- Por qué gestionar la Diversidad Cultural en la empresa
  - Los 4 Porqués
- Apuntes para la Gestión de la Diversidad Cultural en la empresa
  - Criterios
  - Dónde realizar la gestión

## **ALGUNAS CUESTIONES QUE PREOCUPAN AL EMPRESARIADO**

## **LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL TAMBIÉN ESTÁ EN LOS DETALLES**

## **ANEXOS:**

- Marco normativo relativo a la discriminación
- Empresas participantes en el proyecto
  - “Gestionando la diversidad en el empleo con perspectiva de género”



# INTRODUCCIÓN

## LA MEJOR HERRAMIENTA PARA LOGRAR QUE LAS DIFERENCIAS UNAN

Vivimos en un mundo cada vez más plural, en el que **la Diversidad forma parte de nuestro día a día**. Una muestra de ello es que en nuestra sociedad conviven personas de diferentes orígenes, culturas, creencias, capacidades, preferencias... todas ellas con características muy diferentes entre sí.

En este contexto de Diversidad, algunas empresas han optado por aprovechar estas diferencias de forma positiva para **crecer y llevar a cabo su compromiso social**, a través de una cuidada gestión de la Diversidad.

Y con la intención de ayudar y orientar a las empresas en este proyecto, ha nacido esta guía. Su función es responder a aquellas preguntas que puedan surgir en torno a la **Gestión de la Diversidad Cultural en la Empresa**, para que esta labor resulte lo más sencilla y eficaz posible.

La guía ha sido elaborada en el marco del proyecto **“Gestionando la diversidad en el empleo con perspectiva de género”**, financiado por la Dir. Gral. de Integración de los Inmigrantes y el Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo “Lucha contra la Discriminación”.

“Gestionando la diversidad en el empleo con perspectiva de género”, ha permitido también, y junto a otras actividades, la realización de siete grupos de discusión con empresas de diferentes características y sectores de actividad, para analizar su realidad y experiencia en materia de gestión de la diversidad cultural. Desde aquí queremos agradecer a todas ellas su colaboración con este proyecto.



# LA DIVERSIDAD

---

## LA DIVERSIDAD ES UNA CARACTERÍSTICA DE NUESTRO MUNDO

---

### ■ Qué es

El concepto de “**Diversidad**” es muy amplio y en él caben muchas definiciones. Podemos decir que, ante todo, la diversidad **es un rasgo característico de nuestro mundo y una realidad de la sociedad** que nos rodea.

Una realidad que en los últimos años se ha reforzado por la **globalización económica**, con la consiguiente movilidad y de mercados y personas, y en especial, por el desarrollo de las **nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)**.

Este desarrollo tecnológico ha favorecido en gran medida una **reducción de barreras**, sobre todo geográficas y temporales, que a su vez ha favorecido un mayor flujo de relaciones, comunicación y movilidad entre países, comunidades, y también empresas.

Precisamente es este **aumento de la movilidad de las personas y las empresas** uno de los hechos sociales que más ha contribuido a **mostrar la naturaleza diversa del planeta**, y a que todos y todas seamos cada día más conscientes de esa **Diversidad**.

*La Diversidad hace referencia a esos factores físicos, intelectuales, geográficos y culturales que están en las personas, las empresas y la sociedad en general.*



## ■ Tipos de Diversidad

¿Cuántos tipos de Diversidad existen? La respuesta es muy clara: hay tantos tipos de Diversidad como personas hay en el mundo. Porque **todas las personas somos diversas y cada una de nosotras nos encontramos en varias situaciones de diversidad.**

Cada ser humano tiene su identidad, formada por sus propias características, pero también está moldeada por su trayectoria y experiencias vitales.

En este sentido, las personas no sólo nos diferenciamos por nuestras **características físicas**, sino también por aquellas de carácter social y cultural. Las llamadas características personales son las más evidentes: hacen referencia al **género**, al **origen étnico**, la **religión** y a las **capacidades especiales**. Pero también hay otras características que, desde hace años, se consideran vinculadas a la diversidad (**edad, la orientación sexual, la apariencia, el estilo de vida, los valores...**).

En el mundo laboral, existen otras características que también revelan nuestra Diversidad y que están más ligadas a las **competencias profesionales: el conocimiento, las destrezas y la experiencia vital y profesional.**

En la actualidad, los tipos de Diversidad que por el momento se han establecido tienen que ver, sobre todo, con tres de estas características:

- **Diversidad de Género.**
- **Diversidad de Origen.**
- **Diversidad Cultural.**

### Las diferencias que se ven y las que no se ven

Estos diferentes tipos de Diversidad a su vez se clasifican en dos grupos: Diversidad Visible y Diversidad Oculta.

Los rasgos de la Diversidad Oculta o invisible son mucho más conflictivos, precisamente por eso, porque no se ven a simple vista. Además, como veremos más adelante, requieren de mucha más comunicación, interacción y creatividad en su gestión. Pero contrariamente a lo que se pueda pensar, la Diversidad Oculta es la que más puede aportar a la cadena productiva de una empresa. A este grupo pertenece la Diversidad Cultural.





## ■ La Diversidad Cultural

Cada vez más las personas se mueven por el mundo, **llevando consigo su cultura y su experiencia personal**. En el caso de nuestra sociedad, **la Diversidad Cultural es una realidad que en los últimos años se ha hecho más evidente debido en buena medida a la incorporación de personas inmigrantes**.

En el caso concreto de una empresa, la Diversidad Cultural puede aportar una serie de elementos positivos como la **capacidad de adaptación, la creatividad, el espíritu innovador, el compromiso, el dinamismo, la responsabilidad, el conocimiento, las experiencias**, etc. Sin embargo, con mucha frecuencia, la Diversidad Cultural se interpreta desde los estereotipos y prejuicios. Y de una forma, más o menos abierta, las personas consideradas como diferentes son en muchos casos objeto de una consideración negativa. En la mayoría de los casos, esto supone que la Diversidad Cultural se asocie a dificultades y problemas y no se contemple su vertiente más positiva.

***Las personas trabajadoras se llevan allí donde van todo su bagaje cultural y sociolaboral. Por sí misma, la Diversidad Cultural no es positiva, sólo cuando se gestiona adecuadamente se constituye en una oportunidad.***



## ■ Algunas manifestaciones de la Diversidad Cultural en las empresas

Evidentemente, **no todas las personas pertenecientes a una misma cultura son iguales**. Cada uno y cada una tenemos nuestra propia identidad, establecida por factores como la historia étnica, tradición religiosa, mestizajes, trayectorias, experiencias, vivencias...

Dentro de una misma cultura de pertenencia, cada persona tiene su propia cultura de trabajo, fruto de sus experiencias y aprendizajes, y esto es algo que no conviene olvidar.

No obstante, existen algunos **aspectos generales en los que la Diversidad Cultural** se manifiesta dentro de los espacios laborales donde trabajan personas de diferentes culturas:

**1. Formas de abordar el trabajo.** Unas personas consideran el trabajo como un desarrollo profesional y personal, mientras que otras trabajan solo para vivir.

**2. Percepción del tiempo.** Hay culturas en las que llegar 15 minutos tarde es considerado normal, pero en otras puede considerarse una actitud irrespetuosa.

**3. Jornadas laborales.** En España trabajamos, de media, 40 horas semanales pero existen países en los que la jornada laboral es tan solo de 4 horas, o en otros directamente se trabaja a demanda según la necesidad existente.

**4. Formas de comunicación.** La comunicación no verbal también puede variar según la cultura: la voz, el tono, el volumen, la velocidad con que se habla... Hay personas que por su tono de voz pueden parecer sumisas, y otras que pueden resultar agresivas porque hablan demasiado alto.

**5. Formas de expresar los sentimientos.** No hay una forma universal de expresar el dolor, la alegría, la tristeza o el enfado. Varía en función de la cultura de origen.





**6. Formas de entender las jerarquías.** Las relaciones con personas de rango superior en la empresa también pueden ser diferentes. Por ejemplo, puede utilizarse hacia ellas un lenguaje más formal o informal. Hay personas, que siempre utilizan el “usted” y a quienes hablar de “tú” les resulta muy difícil, mucho más cuando se trata de alguien de rango superior.

**7. Derechos y deberes.** Las normas y sistemas que regulan estos derechos y deberes varían de unos países a otros. Muchas veces lo que simplemente es desconocimiento, puede dar lugar a juicios negativos.

**8. Ámbito privado y ámbito laboral.** En algunos países, las relaciones que se establecen en el trabajo no sobrepasan este ámbito, mientras que en otros lugares estas relaciones van más allá del trabajo. No manejar esta idea, puede dar lugar a interpretaciones erróneas.

**9. Concepto de espacio.** El contacto físico, el concepto del espacio personal, las distancias... cambian de una cultura a otra. Mirar directamente a los ojos, para una persona puede resultar ofensivo, mientras que para otras puede ser un signo de que se intenta ocultar algo.

**10. Otros aspectos.** El sentido del humor, no saber decir no, el concepto del honor, el sentido del ridículo, las formas de bromear... también pueden ser diferentes en una cultura o en otra.

Es importante tener en cuenta que, en muchos casos, la variable sexo afecta a la interpretación que, el ámbito laboral y en la sociedad en general, se hace de estas manifestaciones: una misma manifestación se interpreta de una forma u otra en función de si quien la expresa es hombre o mujer.

*Si no se tienen en cuenta, estos aspectos pueden representar una barrera al entendimiento, desaprovechándose el potencial que pueden representar para la empresa.*



# LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

## UN GRAN RETO: EMPLEAR DE MANERA POSITIVA LAS POSIBILIDADES QUE OFRECE LA DIVERSIDAD

### ■ Qué es

Lo que sí y lo que no es la Gestión de la Diversidad

#### SI

- Es la **capacidad para gestionar los recursos y procesos disponibles con eficacia, en un mundo cuya naturaleza es la Diversidad.**
- Es una **estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de trabajo positivo** para los perfiles diversos de las personas, que optimiza la eficacia del proceso empresarial para alcanzar un objetivo común.
- Es un **proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una empresa**, creando valor añadido.

#### NO

- **No consiste en favorecer a determinados grupos frente a otros:** debe eliminar estereotipos y buscar el talento de las personas y su adaptación al puesto de trabajo.
- **No es algo que sólo interese a afecte a las empresas grandes.** Sea cual sea el tamaño de su plantilla cualquier empresa puede hacer de la Gestión de la Diversidad una oportunidad para mejorar.

*La Gestión de la Diversidad reconoce las condiciones particulares de cada persona trabajadora como un medio para mejorar los resultados de la empresa.*



## Gestión de la Diversidad Cultural en la empresa

Una de las principales oportunidades de la **Gestión de la Diversidad Cultural**, con grupos humanos de diferentes procedencias trabajando en equipo, es que puede optimizar todos los recursos y sistemas de la empresa. Estos grupos, bien integrados, generan la innovación y creatividad necesaria para garantizar la permanencia de las empresas en los nuevos mercados, cada vez más globales y diversos.

Para llevar a cabo una Gestión de la Diversidad Cultural, es importante que las empresas **apliquen en sus estrategias los siguientes principios**, propios de la Diversidad:

- **Atraer y retener a personas con perfiles diversos.**
- **Crear productos y servicios que atiendan a las necesidades de una población de clientes cada vez más diversa.**
- **Interactuar con la comunidad local para optimizar los recursos y sistemas que le pueda ofrecer.**

### La Diversidad no es sólo una cuestión de las grandes empresas

Tanto en España como en el conjunto de la Unión Europea, la Gestión de la Diversidad Cultural es una práctica que todavía resulta novedosa y no muy extendida en el conjunto de las empresas.

También es frecuente que en aquellos casos en los que sí se conoce la Gestión la Diversidad Cultural, su aplicación práctica se asocie exclusivamente con grandes empresas o corporaciones multinacionales o transnacionales. Es cierto que este tipo de empresas fueron pioneras en implantar medidas de Gestión de la Diversidad Cultural, sobre todo en Estados Unidos. Sólo muy recientemente las instituciones europeas han comenzado a reflexionar sobre lo que la Gestión de la Diversidad Cultural supone de manera específica para las pequeñas y medianas empresas y como éstas puede poner en prácticas, medidas en este sentido.

La relación entre Pymes y Gestión de la Diversidad Cultural es especialmente necesaria en países como España, en los que este tipo de empresas componen la gran mayoría del tejido empresarial y son también las que, proporcionalmente, han incorporado en los últimos años a buena parte de los trabajadores y trabajadoras de otros países.

Es cierto que muchas Pymes carecen de los recursos humanos y materiales necesarios para implantar políticas de Gestión de la Diversidad. Pero sí tienen en su mano, incorporar o modificar aspectos concretos que pueden ayudarles a beneficiarse de las oportunidades que puede suponer el contar entre su plantilla con personas de diferentes procedencias o costumbres.

*Cada vez más empresas actúan y compiten en mercados internacionales, multiculturales y globales... Muchas de ellas son empresas locales.*



## ■ Por qué gestionar la Diversidad Cultural en la empresa

### Los 4 Porqués

#### 1. POR EFICACIA

Existen estudios que demuestran cómo **la creación y gestión de empresas diversas pueden aportar beneficios reales**. Por ejemplo, un estudio realizado por la Unión Europea en 2.005 muestra que el 83% de las empresas que disponían de una política o estrategia de Gestión de la Diversidad aseguró que sus actuaciones se habían traducido en **resultados positivos**.

Pero no todas las empresas obtienen los mismos resultados. **El modo en que la Gestión de la Diversidad influye en la eficacia de la empresa depende de:**

- **La estrategia que esta desarrolle.**
- **Su política de recursos humanos.**
- **Las características del entorno en el que se desenvuelve.**

Y desde el punto de vista de la eficacia y la rentabilidad, los beneficios que aporta la Gestión de la Diversidad se pueden medir por dos aspectos:

**1. Por la reducción del gasto.** Se reduce el absentismo y la rotación laboral.

**2. Por el aumento de los ingresos.** La empresa, con independencia de su tamaño, puede llegar a nuevos mercados y sectores de clientes. Por ejemplo, muchas pequeñas empresas de hostelería (bares, locales de comida rápida...) han aumentado sus clientes tras incorporar a su carta platos y especialidades de otros países.

***Tener en cuenta la Diversidad Cultural puede ayudar a dar un valor añadido a los productos, sin que esto signifique, necesariamente, un aumento de la inversión.***





## 2. POR COMPROMISO CON SU ENTORNO SOCIAL

En nuestra sociedad, el trabajo es una de las principales vías para el desarrollo individual y la participación social de las personas. Por este motivo, las empresas no son solo un elemento clave en el desarrollo económico de un país, sino que su actividad tiene una repercusión directa en otros muchos aspectos de la sociedad.

Desde esta perspectiva, una empresa que desarrolle políticas y estrategias de Gestión de la Diversidad Cultural, está en mejores condiciones de alcanzar algunos objetivos que si bien no son estrictamente económicos, pueden resultar positivos tanto para la empresa como para su plantilla y sus clientes. Entre otros:

- **Proporcionar un entorno de satisfacción a sus trabajadores y trabajadoras, lo que favorece su vinculación y compromiso con la empresa.**
- **Producir productos y servicios adecuados a las necesidades de un público que cada vez es más diverso.**
- **Mejorar las relaciones con sus proveedores.**



***Muchas empresas ya han asumido que pueden contribuir activamente al desarrollo sostenible del entorno y de las personas que lo configuran.***

### 3. POR REGULACIÓN LEGAL

En la actualidad existe una **amplia normativa vinculada a la no discriminación**, que regula la Diversidad y su gestión.

**Las empresas deben incluir la Diversidad en sus estrategias**, pero no solo por cuestiones éticas o de eficacia. También porque la normativa jurídica en esta materia así lo determina. Las empresas hoy en día están obligadas a cumplir normas externas (internacionales y europeas) e internas (nacionales y de la propia organización), en torno a la Diversidad. Por citar sólo dos ejemplos:

#### **Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 CE de 5 de julio de 2006**

Relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.

**La Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, y la futura directiva para reforzar la igualdad de acceso al trabajo de los grupos desfavorecidos.**

***La normativa es necesaria pero no suficiente para que las empresas incluyan la Diversidad Cultural en sus estrategias de gestión.***



***Hablar de Diversidad es hablar de presente y de futuro. No sólo nuestro mundo es cada vez más diverso, también los mercados son cada vez más diversos. Ninguna empresa puede ignorar esta realidad.***

### 4. POR INEVITABILIDAD

En un contexto socioeconómico de globalización y cambio permanente, las empresas que quieran sobrevivir no pueden dejar de adaptarse a las nuevas circunstancias. Y esa adaptación pasa por reflejar en sus estrategias, cultura organizativa y, sobre todo, en los perfiles de las personas que las integran, la **Diversidad existente en su entorno**.

Las empresas han de incorporar **profesionales diversos, en origen, cultura y características profesionales**, que se ajusten a los requerimientos de sus puestos de trabajo y cuyo rendimiento personal y profesional sea el mejor posible.

Hoy en día aspectos que ya son estructurales de nuestra sociedad como la Diversidad de procedencia de trabajadores y trabajadoras, el envejecimiento de la población, la Diversidad de corrientes culturales y valores, el nuevo papel de la mujer en el mundo laboral, la consolidación de los derechos humanos y la solidaridad hacia los grupos o personas socialmente desfavorecidos, convierten a la **Gestión de la Diversidad y de la Diversidad Cultural en herramientas a las que cada vez menos empresas podrán mantenerse ajenas**.

## ■ Apuntes para la Gestión de la Diversidad Cultural en la empresa

### Criterios

A la hora de poner en marcha acciones relacionadas con la Gestión de la Diversidad Cultural, las empresas han de tener en cuenta los siguientes criterios o puntos clave:

- Los programas de Diversidad no deben estar dirigidos exclusivamente:
  - a un área de la empresa determinada.
  - a un colectivo concreto de empleados o empleadas.
- Las acciones deben dirigirse a toda la empresa para que todas las personas trabajadoras puedan tener acceso a ellas y disfrutar de sus beneficios.

Por lo tanto, uno de los elementos claves para gestionar la Diversidad Cultural en las empresas es: actuar con transversalidad.

*La Gestión de la Diversidad Cultural no significa hacer categorías con los trabajadores y trabajadoras según su procedencia o cultura, porque esto podría llevar a otras formas de discriminación.*

### Dónde realizar la gestión

Gestionar la Diversidad Cultural en la empresa supone una **transformación y un cambio de mentalidad**.

Transformación y cambio han de tener como base la **voluntad de todas las áreas** y partes implicadas de la empresa: **desde la dirección a todas las personas trabajadoras**. El cambio integral afectará y beneficiará también a estas áreas y a las personas que las forman.

#### EN LA POLÍTICA DE EMPRESA

Las empresas deben adoptar una **política de Diversidad Cultural** y llevar a cabo las siguientes acciones:

- Tomar la decisión de llevar a cabo la Gestión de la Diversidad Cultural, y en concreto la dirección, **implicarse en su diseño e implantación**.
- Identificar la Gestión de la Diversidad como un **objetivo a corto plazo**.
- Difundir la idea de que la Gestión de la Diversidad Cultural necesita la **participación de todos los equipos**, y muy especialmente de las personas con responsabilidades intermedias. Estas personas deben contar con formación específica para que les ayude a entender las medidas impulsadas para gestionar la diversidad cultural y, así, trasladarlas correctamente al día a día de la empresa.





- Elaborar un **plan de Gestión de la Diversidad** adaptado a la realidad de la empresa.
- Elaborar **normas internas** claras y consensuadas sobre la convivencia dentro de la misma. Asegurarse que estas normas son conocidas por todos los y las integrantes de la empresa.
- Incorporar la Diversidad como uno de los **valores de la empresa**. Puede ser útil la elaboración de un "Decálogo de la Diversidad".
- Identificar **las necesidades** de todas las personas trabajadoras para diseñar medidas que tengan en cuenta estas necesidades.
- Designar **gestores y mandos que reflejen esta Diversidad**, siempre en función de las competencias que se requieran.

### EN RECURSOS HUMANOS

- Aplicar **el principio de igualdad de trato** en las políticas de Recursos Humanos.
- Poner en marcha actuaciones que permitan, a los equipos formados por personal de diferentes culturas, **aprender unos de otros y crecer colectivamente**.
- **En cuanto a la selección, contratación y acogida:**
  - Realizar ofertas no excluyentes, basadas en competencias.
  - Seleccionar en base a las capacidades de la persona.
  - Formar al personal de selección en materia de Diversidad.
  - Mantener igualdad en el tipo de contrato y salario para las mismas funciones.
  - Desarrollar acciones de acogida. Por ejemplo, poner en los tablones de anuncio, mensajes en diferentes idiomas según la composición de la plantilla.





- **En cuanto a la formación y desarrollo profesional:**

- Fomentar el acceso, en igualdad de condiciones, a la formación continua por parte los trabajadores y trabajadoras de otros países.
- Facilitar el aprendizaje del castellano e idioma co-oficial autonómico.
- Facilitar tutores que acompañen a los trabajadores y trabajadoras procedentes de otras culturas en el aprendizaje de la cultura de la empresa, y así faciliten su integración en ella.
- Realizar talleres de Liderazgo y Gestión de la Diversidad.
- Llevar a cabo un sistema de evaluación de desempeño transparente.
- Valorar las competencias específicas de cada persona para el logro de los objetivos propuestos.
- Diseñar planes de carrera profesional.
- Realizar una promoción profesional objetiva según competencias personales.

- **En cuanto a las compensaciones y prestaciones:**

- Mantener la transparencia en la política de regulación de empleo y despidos.
- Transmitir claridad en las causas de la regulación temporal y desvinculación.
- Evaluar los procesos de regulación y despidos, para evitar discriminación por Diversidad.

### EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

- **Adecuar las vías de comunicación** a las necesidades comunicativas específicas de las personas diversas para fomentar el flujo interno de transferencia de conocimientos.
- Crear **espacios abiertos de propuestas, sugerencias y diálogo** para que todas las personas trabajadoras puedan participar en la aportación de ideas referentes a la convivencia en la empresa.

### EN EL POSICIONAMIENTO DEL MERCADO

- Incorporar valores añadidos por la Diversidad como **reconocimiento e imagen de marca**.
- Potenciar la **diversidad interna** para ofrecer productos y/o servicios a un mercado diverso.

### EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN

- Establecer un sistema de **seguimiento y evaluación** de la Diversidad que garantice una buena gestión de la misma.





## ALGUNAS CUESTIONES QUE PREOCUPAN AL EMPRESARIADO

Con frecuencia, cuando se habla de Gestión de la Diversidad Cultural, en muchas empresas, sobre todo en las que cuentan con plantillas reducidas, se escuchan argumentos que ponen el acento en las posibles dificultades y problemas que pueden derivarse del hecho de contar con personal de otras culturas o procedencias, o que están contruidos en base a estereotipos y prejuicios hacia determinados grupos.

***“Y si a mis clientes no les gusta que les atienda una persona de otro grupo étnico”.***

Efectivamente, puede que a algunos clientes, esto no les guste. Pero es posible que haya otros muchos que lo vean como algo positivo, incluso habrá algunos para quienes esto resulte algo atractivo. ¿Porqué no preguntárselo?

***“La religión musulmana dificulta la adaptación de los trabajadores y trabajadoras en la empresa”.***

Puede que haya algún caso, pero con la religión musulmana ocurre lo mismo que con otras religiones: hay personas que son practicantes, otras que no, algunas que practican su religión en público, otras que sólo lo hacen en privado. . .

***“En el Ramadán puede bajar la productividad”.***

No hay estudios que demuestren esta creencia. Y en todo caso las personas que practican el Ramadán, están habituadas a hacerlo sin que se altere su vida cotidiana. Por otro lado, se puede establecer una política que permita disfrutar de algunos días libres fuera de los periodos de vacaciones más habituales.

***“¿Qué pasa cuando alguna persona necesita tiempo para rezar?”.***

El tiempo para la oración puede salir dividiendo el horario de comida, en periodos más cortos de tiempos.

***“La mayoría de trabajadores y trabajadoras de otros países tienen estudios que no sirven aquí”.***

De nuevo no se puede generalizar. Muchas personas que han llegado a nuestro país en busca de trabajo, tienen una titulación académica. Es probable que estas personas conozcan otras técnicas, otras herramientas aplicables a la realidad de la empresa.

***“Hay países donde la gente se toma la vida con demasiada calma”.***

La paciencia, la capacidad de observación, el saber esperar son competencias necesarias para muchas ocupaciones. Es cuestión de gestionar adecuadamente los recursos humanos y buscar la mejor persona para el mejor perfil.

***“Contratar a personas de diferentes países puede generar conflictos entre ellas”.***

No existe una regla fija que muestre que a mayor diversidad, surjan más conflictos. En cualquier caso, el conflicto es inherente a las relaciones humanas fuera y dentro del mercado laboral. Con una gestión adecuada, un conflicto puede ser la oportunidad para que un equipo de trabajo crezca y se fortalezca. Y conviene tener en cuenta que en muchas ocasiones, estos conflictos se reducen o aminoran si la diversidad también está presente en los niveles intermedios de la empresa (personas con responsabilidades de coordinación, supervisión, capataces. . .).



# LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL TAMBIÉN ESTÁ EN LOS DETALLES

Existen pequeñas actuaciones que pueden ayudar a que los trabajadores y trabajadoras perciban el interés de su empresa por gestionar la Diversidad Cultural de su plantilla. Por ejemplo:

- En aquellas empresas que dispongan de comedor, incorporar platos y especialidades de los países presentes en la plantilla.
- De la misma manera que muchas empresas felicitan la Navidad a sus trabajadores y trabajadoras, pueden felicitar el Año Nuevo Chino, o la Fiesta del Aid a las personas musulmanas.
- Muchos productos de merchandising pueden trasladar a clientes y proveedores la diversidad cultural presente en una empresa. Por ejemplo un calendario que recoja festividades de diferentes países.
- Muchas empresas incluyen en su página web un mapa o una relación de países a los que llegan sus productos ¿por qué no reservar un espacio para comunicar las diferentes procedencias de sus trabajadores y trabajadoras?
- En memorias, informes anuales de actividad, resulta sencillo reservar un espacio para reflejar la Diversidad Cultural existente entre la plantilla de una empresa.

- En aquellas empresas que realicen actividades de convivencia entre sus trabajadores y trabajadoras, es muy fácil propiciar momentos que ayuden a que las diferentes culturas de trabajadores y trabajadoras se conozcan mejor (a través de la música, de la gastronomía, del deporte. ...).

Estos son sólo algunos ejemplos. Pero todos ellos tienen algo en común: no requieren grandes inversiones y ayudan a que los trabajadores y trabajadoras se sientan reconocidos por parte de su empresa. Y este reconocimiento refuerza sus vínculos con la empresa y con las personas que la integran.





## **MARCO NORMATIVO REFERIDO A LA DISCRIMINACIÓN**

En el ámbito de la Unión Europea, está prohibida cualquier forma de discriminación. Hay un marco normativo que prohíbe expresamente la discriminación, cualquier acción discriminatoria tanto explícita como implícita, evidente o disimulada va en contra de la ley.

La legislación nacional de impulso propio o de aplicación de directrices de la Unión Europea;

*Directiva 2000/43/CE relativa a la igualdad racial contra la discriminación por motivos de origen étnico o racial.*

Protección contra la discriminación por motivos de origen étnico o racial en materia de empleo y formación, educación, protección social, pertenencia a asociaciones y acceso a productos y servicios.

Definiciones de discriminación directa e indirecta y acoso sexual.

Medidas de acción positiva con el fin de garantizar la plena igualdad en la práctica.

El derecho a realizar denuncias a través de un procedimiento judicial o administrativo, asociado a penas apropiadas para aquellas personas que actúen de forma discriminatoria.

Excepciones limitadas al principio de igualdad de trato (en casos en los que una diferencia de trato por motivos de origen étnico o racial constituya un requisito ocupacional legítimo).

Uso compartido de la carga de la prueba entre el demandante y el demandado en casos civiles y administrativos: la víctima debe establecer hechos a partir de los cuales pueda existir la presunción de discriminación, y el demandado debe demostrar que no se ha infringido el principio de igualdad de trato.

Una organización en cada Estado miembro que fomente la igualdad de trato y proporcione asistencia a las víctimas de discriminación racial.





*Directiva 2000/78/CE relativa a la igualdad en materia de empleo, contra la discriminación en el lugar de trabajo por motivos de religión o convicción, discapacidad, edad u orientación sexual.*

Principio de igualdad de trato en materia de empleo y formación independientemente de la religión o convicción, discapacidad, edad u orientación sexual.

Las mismas disposiciones que la directiva relativa a la igualdad racial en lo que respecta a las definiciones de discriminación y acoso sexual, sobre acción positiva, derechos de reparación legal y el uso compartido de la carga de la prueba.

Los empresarios deben realizar ajustes razonables para permitir que una persona discapacitada que esté cualificada para el puesto de trabajo en cuestión participe en tareas de formación o labores remuneradas.

Excepciones limitadas al principio de igualdad de trato, por ejemplo, en el caso de que la ética de una organización religiosa deba ser preservada, o en el caso de que un empleador exija de manera legítima la contratación de un trabajador de un determinado rango de edad.

*Tratado de Amsterdam 1997. con la inclusión de una cláusula específica sobre no discriminación;*

Acuerdos de la cumbre de Luxemburgo sobre empleo.  
La Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea y la futura directiva para reforzar la igualdad de acceso al trabajo de los grupos desfavorecidos.

*Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 CE de 5 de julio de 2006.*

Relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).

## EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO “GESTIONANDO LA DIVERSIDAD EN EL EMPLEO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO”

EMPRESAS	SECTOR DE ACTIVIDAD
Alimpal	Empleados/as domésticos y otro personal de limpieza de interior edificios
Atlántida	Residencias a Personas Mayores.
Avadeco	Dependientes de comercio y asimilados
Bodegas Mezquita	Servicios de Restauración y Hostelería
Cámara Burgos	Sector Industrial
Cámara de Empleo	Servicios de Restauración y Hostelería
Campofrío	Sector Industrial
Carnes Selectas	Sector Industrial
Carnicas la Flecha	Dependientes de comercio y asimilados
Casa Rubio. Taberna-Restaurante.	Servicios de Restauración y Hostelería
Cedervall	Soldadores, Chapistas, Montadores de estructuras metálicas.
Chorro naval	Soldadores, Chapistas, Montadores de estructuras metálicas.
Condis Supermercats	Comercio
El Glotón	Dependientes de comercio y asimilados
Eulen Sociosanitarios	Residencias a Personas Mayores
FAE. Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos.	Sector Industrial



EMPRESAS	SECTOR DE ACTIVIDAD
Limpiezas Gredos S.A.	Personal de limpieza
Guadalimp Suministros	Empleados/as domésticos y otro personal de limpieza de interior edificios
Gupoamma Centros gerontológicos	Residencias a Personas Mayores.
Grupo El Árbol	Dependientes de comercio y asimilados
Grupo M Servicios Sociales Integrados	Residencias a Personas Mayores.
Hotel Los Patios.	Servicios de Restauración y Hostelería
La flor Medinense	Dependientes de comercio y asimilados
Mararía	Residencias a Personas Mayores.
Monedero	Dependientes de comercio y asimilados
Naval gallega	Soldadores, Chapistas, Montadores de estructuras metálicas.
Pepsico. Iberia Manufacturing	Sector Industrial
TMV talleres mecánicos	Soldadores, Chapistas, Montadores de estructuras metálicas.
Torsolcal S.L.L.	Soldadores, Chapistas, Montadores de estructuras metálicas.
Radio Hansur	Dependientes de comercio y asimilados
Repsol YPF	Hidrocarburos
Servispeed	Empleados/as domésticos y otro personal de limpieza de interior edificios

*A todas ellas, muchas gracias por ayudarnos a profundizar en lo que la gestión de la diversidad cultural significa en su día a día.*



**FINANCIADO POR:**



P.O. Plurirregional Lucha contra la Discriminación 2.007-2.013



[www.cruzrojaempresas.org](http://www.cruzrojaempresas.org)

902 22 22 92

**Humanidad Imparcialidad Neutralidad Independencia Voluntariado Unidad Universalidad**