



# GUIA DE RECOMANACIONS SOBRE GESTIÓ DE LA DIVERSITAT A LES EMPRESES I D'ALTRES ORGANITZACIONS

**Notes de l'editor:**

A efectes pràctics de la lectura d'aquesta guia, quan parlem de gestió de la diversitat limitem el concepte a la gestió de la pluralitat sociocultural (religió, idioma, etc.), una bona part de la qual té l'origen en el fet migratori.

També a efectes pràctics, per simplificar la lectura, al llarg del text parlem, la major part de les vegades, d'empreses, referint-nos indistintament a aquestes i a altres tipus d'organitzacions.

Cal tenir en compte que els enllaços a Internet eren vàlids en el moment de redacció d'aquest document, però des d'aleshores hi pot haver hagut algun canvi.

# Guia de recomanacions sobre gestió de la diversitat a les empreses i d'altres organitzacions



Generalitat de Catalunya  
Departament d'Acció Social i Ciutadania  
**Secretaria per a la Immigració**

Biblioteca de Catalunya. Dades CIP:

**Guia** de recomanacions sobre gestió de la diversitat a les empreses i d'altres organitzacions  
Bibliografia  
I. Catalunya. Secretaria per a la Immigració  
1. Multiculturalisme en el lloc de treball  
316.72:331.1

© Generalitat de Catalunya  
Departament d'Acció Social i Ciutadania  
Secretaria per a la Immigració  
[www.gencat.cat/dasc/immigracio](http://www.gencat.cat/dasc/immigracio)



Se'n permet la reproducció, la distribució i la comunicació pública sempre que se'n citi el títol, l'autor i l'editor, i que no es faci amb fins comercials.

1a edició: setembre de 2010

Dipòsit legal: B. 20595-2010  
Edició digital  
Disseny i maquetació: gama, sl

# Salutació

---



La *Guia de recomanacions sobre gestió de la diversitat a les empreses i d'altres organitzacions* que aquí presentem és un dels fruits del compromís, recollit al Pacte Nacional per a la Immigració i a la Llei d'acollida de les persones immigrades i de les retornades a Catalunya, d'implementar, en col·laboració amb els agents econòmics i socials, accions pròpies del servei de primera acollida i mesures d'acció positiva en el marc de programes de gestió de la diversitat al si de l'empresa i d'altres organitzacions.

Aquesta guia serà una eina útil per a càrrecs directius i intermedis, delegats o delegades sindicals, gestors de recursos humans, responsables de formació a les empreses, tant de petites com de mitjanes i grans, bé siguin públiques, privades o del tercer sector. A més a més, facilitarà la gestió de la diversitat i donarà idees per impulsar programes que adaptin aquests sectors als canvis culturals i organitzatius que poden generar la presència de treballadores i treballadors estrangers, d'apàtrides o de retornats.

El document que teniu a les mans és una iniciativa del Departament d'Acció Social i Ciutadania a través de la Secretaria per a la Immigració. El procés d'elaboració ha estat coordinat i gestionat pel Centre UNESCO de Catalunya-Unescocat i ha comptat amb la participació d'un grup de treball format per representants del Departament de Treball, pel Servei d'Ocupació de Catalunya i per algunes de les principals organitzacions sindicals i patronals.

CARME CAPDEVILA I PALAU  
Consellera d'Acció Social i Ciutadania





## Presentació

---

El dia 19 de desembre de 2008, entitats, sindicats, organitzacions empresarials i partits polítics van signar el Pacte Nacional per a la Immigració. Aquest Pacte inclou, com una de les noves mesures que cal impulsar, elaborar un recull de bones pràctiques de gestió de la diversitat per a les empreses i altres organitzacions (mesura núm. 24). L'article 16 de la Llei 10/2010, de 7 de maig, d'acollida de les persones immigrades i de les retornades a Catalunya, es refereix a les «Mesures de les empreses i d'altres organitzacions», atès que les mesures de gestió de la diversitat es posen en pràctica no únicament a les organitzacions amb finalitat de lucre o empreses, sinó a qualsevol altre tipus d'organització.

Aquesta guia incideix en una de les temàtiques fonamentals i estratègiques per al futur del teixit econòmic, la necessitat de gestionar la creixent diversitat de la població i el posicionament dels agents econòmics en un món globalitzat. El projecte és una iniciativa de la Secretaria per a la Immigració de la Generalitat de Catalunya, i el seu procés d'elaboració ha estat coordinat i gestionat pel Departament de Drets Humans i Diversitat Cultural del Centre UNESCO de Catalunya (Unescocat). S'ha comptat també amb la participació de diferents organitzacions empresarials, com Cecot, Pimec i Unió de Pagesos, i sindicals, com CCOO i UGT, així com de diferents organitzacions de la Generalitat, com el Departament de Treball i el Servei d'Ocupació de Catalunya, que han treballat en grup entre els mesos de setembre i desembre del 2009. A totes elles els volem agrair el seu interès i dedicació.

Som conscients que per a moltes organitzacions la gestió de la diversitat pot ser una temàtica nova detectada a partir de la incorporació en els seus equips de persones de nacionalitat estrangera; però també altres organitzacions han posat en marxa actuacions de gestió de la diversitat sense estar identificades com a tals, perquè el dia a dia i la pluralitat de les persones que constitueixen el seu equip els ha portat a desenvolupar pràctiques concretes.

Aquesta guia vol ser un instrument de suport als agents econòmics i socials, amb l'objectiu de facilitar la gestió de la diversitat i sensibilitzar tots els sectors im-

plicats. S'adreça també al sector empresarial, comercial, de serveis, a càrrecs directius, comandaments intermedis, treballadors i treballadores, representants sindicals, etcètera. La informació que s'hi inclou també vol ser útil per a les persones encarregades de la formació a les organitzacions empresarials i sindicals, així com per als professionals encarregats de gestionar temes d'igualtat, diversitat o responsabilitat social corporativa. A més, els temes que s'hi tracten són rellevants per a tot tipus d'organitzacions: pública, privada i tercer sector.

Volem reconèixer també el paper fonamental dels agents socioeconòmics en el procés d'integració. Podien haver optat per la defensa corporativa dels seus membres i prou. No obstant això, han fet tot el contrari, han entès que la nova ciutadania també forma part del col·lectiu que defensen, d'una banda, sindicats i, de l'altra, organitzacions empresarials. A tots ells, gràcies.

ORIOL AMORÓS I MARCH  
Secretari per a la Immigració



# Índex

---

<b>1. Diversitat a l'entorn laboral</b>	<b>11</b>
1.1. Què vol dir gestionar la diversitat? . . . . .	12
1.2. Per què és important gestionar la diversitat? . . . . .	13
1.3. La diversitat, font d'innovació i creativitat . . . . .	14
<b>2. Recomanacions.</b>	
<b>Com promoure la diversitat al lloc de treball</b>	<b>19</b>
2.1. Recomanacions generals per a la gestió de la diversitat . . . . .	19
2.2. Reclutament i selecció . . . . .	21
2.3. Acollida i cultura organitzativa . . . . .	22
2.4. Experiències d'acollida d'empreses i organitzacions de Catalunya . . . . .	26
2.5. Desenvolupament de recursos humans . . . . .	28
2.6. Flexibilitat del temps de treball . . . . .	31
2.7. La diversitat en l'entorn laboral i en la societat . . . . .	32
<b>Bibliografia i recursos electrònics</b>	<b>35</b>
<b>Legislació de referència</b>	<b>37</b>
<b>Relació de serveis de les administracions públiques</b>	<b>39</b>
<b>Relació d'organitzacions empresarials i sindicals que han participat en l'elaboració de la guia</b>	<b>41</b>



# 1. Diversitat a l'entorn laboral

La gestió de la diversitat és una **realitat en creixement** i amb una perspectiva de futur estratègica malgrat que encara no és una pràctica generalitzada a Catalunya. En el procés de globalització actual, la mobilitat de les persones i la pluralitat socio-cultural són ja elements estructurals de la societat, i no factors secundaris.

Si bé encara és més visible a les categories professionals poc qualificades, la pluralitat d'orígens augmenta progressivament en càrrecs intermedis i directius, en un reflex de la internacionalització dels equips de treball que observem a escala mundial. De la mateixa manera, també augmenta el nombre de persones autònomes i empresàries d'origen estranger que decideixen establir-se a casa nostra. Així doncs, la necessitat de gestionar la diversitat la viu el conjunt d'organitzacions empresarials, tant aquelles amb equips multiculturals, fruit de la immigració recent, com les que es volen situar en un mercat globalitzat en l'àmbit internacional.

**Quan diem que la societat catalana és diversa ens referim al fet que està constituïda per dones i homes de més de 176 nacionalitats<sup>1</sup> on es parlen gairebé 300 llengües<sup>2</sup> i amb presència de més de 13 comunitats religioses.<sup>3</sup> Aquesta diversitat s'estén a tots els sectors socioeconòmics.**

Incidint en la importància present i futura de la gestió de la diversitat, són rellevants les paraules de **Myrtha B. Casanova**, fundadora i presidenta de l'Institut Europeu para la Gestión de la Diversidad: «Al segle XIX les empreses establien les seves seves prop dels recursos naturals i les primeres matèries clau per als seus negocis. Al segle XX les empreses van triar llocs clau pel que fa a la logística i la distribució, i també propers als clients. Al segle XXI les organitzacions decidiran la seva localització pels perfils diversos i

1. Vegeu *Un pacte per viure junts i juntes. Pacte Nacional per a la Immigració*, Generalitat de Catalunya, p. 15, el web del Pacte: <http://www.gencat.cat/dasc/pni> i també <http://www.idescat.cat/poblacioestrangera>

2. Per tenir-ne un coneixement més detallat, consulteu *Linguamón*, Casa de les Llengües, <http://www.linguamon.cat>

3. Equip d'Investigacions en Sociologia de la Religió (Isor), Universitat Autònoma de Barcelona, *Mapa de les Religions de Catalunya* (Direcció General d'Afers Religiosos, Generalitat de Catalunya), [www.gencat.cat/vicepresidencia/afersreligiosos](http://www.gencat.cat/vicepresidencia/afersreligiosos)

la capacitat de les persones, fonamentals per als seus negocis. Les regions competiran pel talent divers per ser **ciutats de referència preferides** per viure-hi, treballar-hi i invertir-hi».<sup>4</sup>

El servei *Do it in Barcelona* de l'Ajuntament de Barcelona té com a objectiu facilitar l'arribada i la instal·lació de persones emprenedores i investigadores d'arreu del món que vulguin crear empreses o participar en projectes de recerca científica.<sup>5</sup>

## 1.1. Què vol dir gestionar la diversitat?

Com a punt de partida analitzem el concepte de diversitat, que es defineix de la manera següent:

**DIVERSITAT:** diferències i similituds que existeixen entre les persones, tant en l'àmbit col·lectiu —a nivell de creences i conviccions, de gènere, de factors socioeconòmics, de tipus d'entorn de vida, d'origen cultural, de llengua, d'ideologia, etc.— com en l'àmbit individual —per l'aparença física, les experiències personals, les motivacions, les actituds, els coneixements, les habilitats i les percepcions, la disponibilitat i la capacitat de mobilitat, etc.

Així doncs, una empresa és diversa atesa l'heterogeneïtat de les característiques de les persones que la componen amb relació al sexe, l'edat, la classe social, l'origen cultural, etc. També tenen diferents estils de vida, perspectives, actituds, sistemes de valors, comportaments, expectatives, habilitats i experiència.

Gestionar la diversitat implica:

- **Valorar aquestes diferències dins una organització de manera contínua**, reconeixent els talents i les capacitats que les persones aporten a l'organització.
- **Relacionar-se i treballar amb persones que tenen diferents perspectives**, la qual cosa aporta heterogeneïtat a l'entorn de treball.
- **Les persones també tenen diferents aspiracions**, costums i tradicions.
- Tenir en compte la pluralitat interna de cada grup a nivell individual: **conèixer la persona** per evitar generalitzacions i un tracte basat en prejudicis i estereotips erronis.

4. [http://www.tendencias21.net/La-gestion-de-la-diversidad-es-el-gran-reto-del-siglo-XXI\\_a1537.html](http://www.tendencias21.net/La-gestion-de-la-diversidad-es-el-gran-reto-del-siglo-XXI_a1537.html)

5. <http://www.doitinbcn.com>

Una organització que gestiona la diversitat i reconeix la contribució de cadascun dels membres pot fer-la millorar i progressar. Per tant, és fonamental **respectar la dimensió individual a través dels drets col·lectius**, més enllà de l'origen, l'edat o el gènere de les persones.

## 1.2. Per què és important gestionar la diversitat?

Gestionar la diversitat és un dels reptes més importants que avui en dia es plantegen les organitzacions.

Segons la Comissió Europea la gestió de la diversitat és el desenvolupament actiu i conscient d'un procés d'acceptació i utilització de certes diferències i similituds com a potencial en una organització, un procés que crea valor afegit a l'empresa, un procés de gestió comunicativa, estratègicament fonamentat en valors i orientat cap al futur.<sup>6</sup>

Com ja hem comentat, la complexitat de les diferències és àmplia, i per això no hi ha una única manera de fer les coses o de veure o ser al món. **Les persones no són iguals però, tot i així, volen i haurien de ser tractades de manera equitativa**. Això té implicacions en l'entorn de treball, i també en la manera de proveir serveis, en el disseny i el desenvolupament de productes i en les activitats d'oci.

Tot plegat no només té a veure amb pràctiques antidiscriminatòries sinó amb la manera com canvien la naturalesa i les demandes de lideratge i de gestió, tot donant una nova importància al concepte de diversitat. El fet que les persones que gestionen equips estiguin preparades per gestionar la diversitat tindrà un **impacte positiu** en:

- La sensibilitat i el tracte envers els clients i els usuaris
- El compliment legal
- L'ètica empresarial
- La rendibilitat i la cohesió social dins l'empresa

La internacionalització de les organitzacions i dels processos laborals ha generat una atenció més gran al tractament de la diversitat com a factor de creixement empresarial. I això ha estat no només com a resultat de l'augment de la comunicació a

6. Comissió Europea. Ocupació, Afers Socials i Igualtat d'Oportunitats <http://ec.europa.eu/social>

través de les fronteres nacionals, sinó també en l'àmbit intern, a causa dels canvis que els fluxos migratoris han provocat en la població de molts països. Canadà, els Estats Units d'Amèrica, Holanda o Suècia són països on la gestió de la diversitat en l'entorn empresarial ja té una llarga tradició, que es va estenent per la Unió Europea. En altres països, com el nostre, encara s'és poc conscient dels seus avantatges.

A França, des de l'any 2004 més de 2.723 empreses s'han adherit a la **Carta de la Diversitat a l'Empresa** (Charte de la Diversité dans l'Entreprise).<sup>7</sup> A l'Estat espanyol, la Fundación para la Diversidad és la responsable de la difusió i promoció de la Carta.<sup>8</sup> A Catalunya, ha estat signada, entre d'altres, per Foment del Treball.<sup>9</sup> És una carta o codi de compromís que signen amb caràcter voluntari les empreses i institucions d'un mateix país per fomentar el seu compromís cap a la sensibilització, el respecte a les diferències, la inclusió, la responsabilitat social i l'eficàcia empresarial. Aquest segell distingeix les empreses i organitzacions signants com a respectuoses amb les directives de la Unió Europea i la legislació vigent en termes d'igualtat de tracte i d'oportunitats, com a no discriminatòries amb les persones per raó de les seves diferències de gènere, ètnia, edat, discapacitat, orientació sexual, cultura, idioma i religió. També les distingeix per la seva capacitat d'inclusió i potenciació de les diferències, per crear un entorn de qualitat en el treball, per propiciar la conciliació de la vida laboral, familiar i personal, per divulgar els principis europeus d'igualtat i per fomentar comunitats d'empreses que operen amb els mateixos principis.

### 1.3. La diversitat, font d'innovació i creativitat

---

Ja fa temps que la UNESCO va establir la relació entre diversitat i creativitat quan va afirmar que «per als grups i les societats, la cultura és energia, inspiració i font de poder, així com coneixement i reconeixement de la diversitat: si la diversitat cultural és al darrere, al voltant i al davant nostre, com va dir Claude Lévi-Strauss, hem d'aprendre a orientar-la, i no pas cap a un xoc de cultures, sinó cap a una coexistència fructífera i una harmonia intercultural».<sup>10</sup>

La mateixa línia han seguit nombrosos estudis elaborats per la Comissió Europea i els Estats Units que mostren que la creació i la gestió d'empreses diversificades pot aportar beneficis reals. Per exemple:

---

7. <http://www.charte-diversite.com>

8. <http://www.fundaciondiversidad.org>

9. <http://www.foment.com>

10. Javier Pérez de Cuellar, *La nostra diversitat creativa*, Centre UNESCO de Catalunya, Barcelona, 1997, p. 13.

L'estudi de les universitats de Duke i Califòrnia-Berkeley ***Els nous emprenedors immigrants d'Amèrica*** mostra que el 52% de les empreses emergents de Silicon Valley tenen, almenys, un immigrant entre els seus fundadors (25% a tots els Estats Units).

Les **patents** dipositades per equips mixtos (nacionals i estrangers) van ser sis vegades superiors el 2006 que el 1993,<sup>11</sup> la qual cosa demostra la importància de potenciar l'esperit emprenedor de les persones emigrants.

L'estudi elaborat l'any 2005 per la Comissió Europea, ***Arguments econòmics a favor de la diversitat. Bones pràctiques en el lloc de treball***,<sup>12</sup> demostra que les organitzacions empresarials europees veuen una sèrie d'avantatges clars en la diversitat: des de la contractació i retenció de bons empleats, fins a l'oportunitat de desenvolupar nous productes i serveis, passant per la millora de la reputació de l'organització.

### ■ Quina relació hi ha entre diversitat, creativitat i innovació?

Aquesta relació es detecta en una multiplicitat d'aspectes, dels quals remarquem tres:

- **La societat diversa disposa de més eines per afrontar els canvis.** Moltes vegades la creativitat sorgeix del contrast entre diferents.
- **La creativitat es pot definir com una recerca d'alternatives**, com un intent de donar resposta a una situació que ja existeix. I així, com més diversa és una societat, més alternatives té al seu abast i més capacitat d'innovació.
- **En la creativitat que genera la diversitat es troba una de les vies de superació de la crisi.** La gestió de la diversitat implica beneficis per a l'empresa (econòmics, socials, etc.). La diversitat és un potencial, una oportunitat per a l'empresa en qualsevol situació, també en temps de crisi.

Així doncs, la diversitat d'origens, edats, gènere, ideologies, etc. és una font de **creativitat**, allò que el sociòleg **Richard Florida** anomena *capital creatiu*.<sup>13</sup>

11. [http://www.duke.edu/search/?q=americas\\_new\\_immigrant\\_entrepreneurs](http://www.duke.edu/search/?q=americas_new_immigrant_entrepreneurs)

12. Business Case for Diversity presenta els resultats d'una enquesta feta a 3.000 empreses de la UE (multinacionals i PIME) sectorialment i geogràficament representatives (Focus Consultancy / The Conference Board 2005).

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=423&langId=es&featuresId=25&furtherFeatures=yes>

13. <http://www.creativeclass.com>

Empreses com Microsoft aprofiten l'avantatge competitiu que els dona la diversitat. La delegació espanyola d'aquesta empresa va ser designada l'any 2004 la millor empresa en la gestió de la diversitat per la consultora Great Place to Work Institute.<sup>14</sup>

Les estratègies de gestió de la diversitat poden ajudar a crear llaços entre els aspectes interns i externs del treball, això vol dir generar **valor afegit** a l'empresa.

Tot i que cada companyia ha de definir les seves prioritats, es podrien establir els **beneficis de la gestió de la diversitat** següents:

- Atracció, reclutament i retenció de personal amb un ampli ventall de talents.
- Reducció de les despeses laborals i de l'absentisme.
- Aportació de flexibilitat i responsabilitat del personal.
- Foment de la implicació, l'ètica en el treball i l'esforç discrecional de l'equip de treball. Enfortiment dels valors culturals dins l'organització.
- Menys discriminacions i exclusions per factors de diversitat (origen, gènere, edat, etc.).
- Increment de la motivació i eficàcia de l'equip de treball.
- Augment de la productivitat.
- Millor assimilació de l'impacte de la globalització i del canvi tecnològic.
- Increment de la creativitat i la innovació per adaptar productes i serveis, per respondre millor a les necessitats i les demandes del mercat.
- Millora dels coneixements sobre la manera d'operar en entorns culturals diferents i en societats multiculturals.
- Augment de les possibilitats d'ampliar mercats i clients en l'àmbit local i internacional.
- Millor comprensió de les necessitats de l'equip de treball, de les empreses i de les persones proveïdores, així com dels clients i els usuaris.
- Millora de la reputació de l'organització.
- Millor adaptació a un mercat intern plural, així com a la transnacionalitat creixent de mercats i organitzacions.

És cert que les organitzacions conscients de la diversitat dels seus clients i dels seus equips, i del fet que es poden beneficiar de les oportunitats que això comporta, poden tenir avantatges competitiu importants.

---

14. <http://www.greatplacetowork.com>



De tota manera, la diversitat no s'ha de convertir en una oportunitat de negoci per ella mateixa. El procés de gestió de la diversitat comporta beneficis econòmics i socials, la qual cosa genera una **cultura de la diversitat** de l'organització, de manera que s'estableixen els actius que permetran adaptar-se a noves transformacions de l'entorn.

Per a l'organització, la gestió de la diversitat també és una **inversió** de futur en tots els àmbits, tant interns com externs.

Per tant, **és necessari definir una estratègia sistemàtica i a llarg termini de la diversitat**. La clau en la gestió de la diversitat és beneficiar-se'n com un recurs i un avantatge comú. De fet, la informació, les perspectives i les experiències individuals de cada membre de l'equip professional s'han d'incloure en les activitats de tota l'organització.

La diversitat és un recurs que ajuda a emparellar la persona adequada amb la tasca que s'ha de dur a terme. Això incrementa la productivitat i genera una atmosfera creativa. Es pot crear un bon clima (s'eviten conflictes, es redueix el nombre de baixes, no es formen grups interns, etc.) i es pot millorar la motivació personal, alhora que es permet a cadascú ser com és.

Si es busca el **benefici comú** en la gestió de la diversitat, de manera plural i oberta, s'aconseguirà un entorn de treball més convivencial, motivat i productiu. En definitiva, un **enfortiment de la cohesió social**, de sentir-se membres reconeguts i d'identificació dels empleats amb la seva empresa o organització professional.



## 2. Recomanacions. Com promoure la diversitat al lloc de treball

---

### 2.1. Recomanacions generals per a la gestió de la diversitat

---

Tots sabem que, per tenir èxit, una organització ha d'utilitzar els seus recursos d'una manera eficient. L'objectiu de la gestió de la diversitat és beneficiar-se de diferents habilitats dels equips i dels recursos de la manera més àmplia possible. Un altre objectiu és millorar l'entorn de treball de les persones que integren la companyia, de manera que tinguin les millors condicions possibles. La innovació pot millorar valorant diferents perspectives a l'entorn laboral. Els resultats milloren quan el personal aborda els mateixos reptes des de diferents angles i presenten diferents solucions.

En un bon procés negociador es tracten qüestions la resolució de les quals implica un canvi cultural que pot anar més enllà del funcionament de l'empresa o organització. Per exemple, la manera com es planteja la negociació del calendari festiu davant el fet de la presència de treballadors de diverses confessions religioses. En aquesta línia, es poden tenir presents les necessitats i les pràctiques d'aquestes persones a l'hora de concretar torns o distribuir els períodes de vacances.

Fins ara, les normes de funcionament dels centres de treball s'han establert sense tenir en compte la diversitat sociocultural. Caldria invertir els termes i revisar les normes tenint en compte la diversitat i les necessitats individuals dins de cada col·lectiu.

Igualment, cal reconèixer que moltes empreses han incorporat el respecte a la diversitat i la igualtat com a principis de l'organització, però se'n detecta encara una pràctica minoritària.

**Incloure tot el personal en la planificació i en el procés de decisió és una part vital de la gestió de la diversitat.** Això vol dir que s'ha de desenvolupar un mètode que permeti una planificació oberta i flexible, així com pràctiques cooperatives. Cal reforçar, doncs, **aquests aspectes dins el procés de negociació col·lectiva**, tant de manera sectorial com en concret a cada organització.

Per això, de cara a afavorir l'operativitat dels principis de gestió de la diversitat en recursos humans, es presenten a continuació algunes recomanacions que segueixen el possible itinerari professional d'un nou treballador o treballadora:

- Reclutament i selecció
- Acollida a la cultura organitzativa
- Desenvolupament de la seva tasca professional mitjançant un pla d'avaluació, de formació continuada, del pla de carrera i de la seva promoció interna
- Flexibilitat del temps de treball
- Diversitat en l'entorn laboral i en la societat

Considerem important presentar algunes orientacions bàsiques que poden ajudar a iniciar o millorar el procés de la gestió de la diversitat:

- **Concepció integral i transversal de la diversitat.** Una organització o empresa que realment fa ús de les habilitats individuals i dels recursos disponibles té en compte la diversitat a totes les àrees de l'organització: comercial, producció, recursos humans, sistemes de retribució, desenvolupament de carreres, gestió de l'acompliment, distribució de tasques, etc.
- Per afavorir l'aplicació d'aquest recull d'orientacions, considerem que el plantejament més operatiu és **vincular la gestió de la diversitat a les polítiques d'igualtat** que ja porten a terme les empreses; no cal crear nous departaments, sinó incorporar-hi noves actuacions. En aquesta línia hi hauria exemples com el de MRW.<sup>15</sup>
- Desenvolupar la **perspectiva intercultural**, la qual cosa implica promoure les relacions i el treball en comú entre persones de diferents orígens. Això significa evitar equips de treball monoculturals. I també facilitar una gestió pacífica de conflictes que puguin sorgir per raons d'origen o de pràctiques culturals.
- També, **per a les empreses amb poca experiència o que vulguin impulsar per primer cop polítiques de diversitat, és recomanable recórrer als serveis i als programes de les organitzacions empresarials, sindicals i de les administracions públiques** (vegeu-ne les referències al final d'aquesta Guia) especialitzats en disseny i desenvolupament de gestió de la diversitat. A Europa s'han desenvolupat diferents iniciatives en aquesta línia, com el Punt de servei a la diversitat que estableix l'Unizo (Unie van Zelfstandige Ondernemers, organització flamenca de pimes), que ofereix serveis a mida per augmentar la conscienciació o el suport a la gestió de la diversitat. O la Div (Landelijk netwerk diversiteitsmanagement, o Xarxa nacional de la gestió de la diversitat, a Holanda), que ha establert una xarxa d'ambaixadors de la diversi-

---

15. Vegeu la Memòria Social MRW 2008. <http://www.mrw.es>

tat, empresaris de pimes que volen aplicar programes de diversitat a les seves empreses. També s'apropen, animen i donen suport a altres pimes perquè incloguin la diversitat en els seus negocis i perquè facin circular les bones pràctiques.<sup>16</sup>

- **Impulsar acords de gestió de la diversitat.** A Catalunya, darrerament s'han signat *acords de gestió de la diversitat* a organitzacions de diferents sectors, com l'Escorxador de Girona, Ferroiberica S.L., Hotels Majestic SPA, Mantilyn SA o ABD.<sup>17</sup> També s'han inclòs articles sobre gestió de la diversitat a convenis col·lectius, com seria el cas del Grup Eroski o Danone.

La *Guía de buenas prácticas en gestión de la diversidad* representa una aposta per la cultura de la diversitat per part de la Federació Espanyola d'Hostaleria (FEHR).<sup>20</sup>

## 2.2. Reclutament i selecció

Un bon procés de reclutament i selecció és clau per fomentar i gestionar la diversitat, ja que pot ajudar a eradicar les actituds negatives i introduir competències diferents a l'empresa. A més, evita que en el procés de selecció predominin estereotips i prejudicis, la qual cosa implicaria una pèrdua d'oportunitat també per a l'empresa, ja que es podrien deixar passar bons professionals.

A continuació s'ofereixen algunes orientacions:

- Definir un sistema de requisits per a cada lloc i un sistema de planificació de cobertura.
- Identificar un sistema clar d'avaluació dels llocs de treball i de llur retribució.
- Utilitzar diferents canals de reclutament per arribar al màxim de col·lectius de persones d'origen immigrant.
- Difondre anuncis de selecció de personal que promoguin la diversitat en les empreses i/o organitzacions.
- Organitzar cursos de formació en matèria de diversitat per a les persones encarregades de la selecció, amb la finalitat de millorar-ne la capacitat d'avaluació, així com per eliminar possibles actituds estereotipades o discriminatòries.

16. *Manual sobre integració per a responsables de l'elaboració de polítiques i professionals*, Comissió Europea, edició catalana, 2007, p. 68. [http://europa.eu.int/comm/justice\\_home](http://europa.eu.int/comm/justice_home)

17. Consulteu <http://ccoo.cat/immigracio/gestiodiversitat>

18. <http://www.todaslasmanos.com/documentos/Guia-de-Buenas-Practicas.pdf>

- Objectivar la selecció establint mecanismes per evitar prejudicis i/o estereotips.
- Definir objectius quantitatius i qualitatius a l'hora de seleccionar treballadors i treballadores d'origen estranger.
- Fer una difusió àmplia de les oportunitats professionals entre diferents sectors socioeconòmics per augmentar el ventall de possibilitats a l'hora de reclutar personal d'origen divers.
- Promoure processos de selecció en origen.
- Treballar amb empreses de selecció que tinguin una política de gestió de la diversitat.
- En el cas d'empreses i/o organitzacions amb component multinacional, incorporar a l'equip persones que, després d'una formació, puguin ajudar a desenvolupar la companyia en altres països. Fins i tot la Comissió Europea recomana que «la descripció del lloc de treball en algunes professions es pot modificar per incloure la *competència intercultural* com un dels requisits exigits a les candidatures».<sup>21</sup>

### 2.3. Acollida i cultura organitzativa

---

L'acollida de la persona nouvinguda és una de les eines més importants per fomentar la seva integració en l'organització. A través del procés d'acollida, les persones recentment incorporades es familiaritzen amb el seu entorn de treball i amb les seves tasques. També és el moment idoni per conèixer els objectius, les condicions laborals, l'organigrama i les normes de funcionament de la companyia. De fet, **cal que els plans d'acollida s'adrecin al conjunt de les noves incorporacions de personal, no només a les persones estrangeres**, de manera que es promogui una cultura de la diversitat a l'empresa.

Un procés d'acollida és un procés bidireccional: a més d'acollir la persona novament incorporada perquè conegui el nou entorn laboral, també és important afavorir que la resta de persones de l'organització conegui el seu perfil, els seus coneixements i les seves habilitats. Per tal d'afavorir la implantació d'aquest procés d'acollida es recomana aplicar un pla d'acollida que tingui en compte totes les necessitats.

---

19. *Manual sobre integració per a responsables de l'elaboració de polítiques i professionals*, Comissió Europea, edició catalana, 2005, p. 72.

## ■ Criteris bàsics per dissenyar i desenvolupar un pla d'acollida<sup>20</sup>

- Establir un procés participatiu entre els diferents sectors implicats: direcció, recursos humans, representants sindicals, etc.
- Seleccionar i formar els **agents d'acollida** de manera periòdica i d'acord amb la renovació dels agents implicats.
- Elaborar una guia d'acollida accessible i fàcil de llegir (per exemple, amb fitxes) vinculada a la realitat de l'equip de treball dins de l'organització.
- Per fomentar l'aprenentatge i l'ús de la llengua del país es poden editar guies en català i altres llengües. De vegades cal estudiar la necessitat de col·locar cartells o senyals multilingües dins l'espai de treball, per afavorir la informació, evitar riscos en la producció i per qüestions de salut.
- Cal que l'organització s'assessori sobre la normativa d'estrangeria, amb una incidència especial en la renovació i l'actualització de l'empadronament. En aquesta qüestió es poden consultar les organitzacions empresarials i sindicals i els serveis de l'Administració pública.
- Igualment, cal que l'organització orienti sobre el nou entorn de vida (coneixement del municipi, el país, la llengua, els valors, els costums, etc.) en el moment de la incorporació d'un nou membre de l'equip. En aquesta qüestió es pot comptar amb la col·laboració dels recursos d'acollida del municipi o la comarca.
- És clau en aquest procés anticipar-se als problemes, des d'aquells que poden sorgir de la relació entre les persones fins a d'altres, com els vinculats a la seguretat en el treball. Per exemple, si les noves incorporacions a l'equip estan ben informades de les normes i les pràctiques de prevenció de riscos laborals s'evitaran accidents.
- Es recorda que és una obligació legal de qui contracta<sup>23</sup> proveir d'habitatge el personal procedent de fora de l'Estat que ve a treballar amb caràcter

### ESTRUCTURA D'UNA GUIA D'ACOLLIDA

- I. Història de l'empresa/organització.
- II. Ubicació al territori i en el seu sector econòmic
- III. Estratègia i objectius
- IV. Estructura de l'organigrama
- V. Ubicació de serveis clau per al personal dins de l'empresa
- VI. Descripció dels llocs de treball
- VII. Sistema de relacions laborals i conveni (tipus de contracte, retencions, etc.)
- VIII. Drets i deures dels treballadors/res
- IX. Riscos laborals
- X. Procediments laborals i sistema de comunicació (vacances, baixes, etc.)

20. Podeu consultar les guies editades per diferents organitzacions (AMIC-UGT, CECOT, CCOO, PIMEC) citades en la bibliografia.

21. Vegeu, per exemple, l'article 42.2 de la Llei orgànica 4/2000.

temporal (per campanya o temporada). També es recomana ampliar aquesta obligació a tota persona contractada en origen.

- Per a les empreses que fan selecció i contractació en origen és important iniciar l'acollida abans de l'arribada a Catalunya, amb informacions sobre la societat catalana, la llengua, la cultura i la normativa de treball (drets i obligacions).
- Establir mecanismes de seguiment i avaluació del pla d'acollida per millorar-lo i adaptar-lo a canvis futurs.

Val a dir que, a més d'una primera acollida a la persona nouvinguda, moltes empreses són conscients de la necessitat de crear un **clima de confiança** amb els empleats d'origen estranger, i que això demana, més enllà del que seria pròpiament el servei de primera acollida, més dedicació en temps i recursos per pal·liar les diferències culturals que es traslladen a l'entorn laboral (nivell tecnològic, productiu, de diferències en el llenguatge de mesures —pes, distància, etc.—, màquines, obligacions laborals, drets i deures, etc.).

En aquest sentit, cada vegada més les empreses prenen consciència de la necessitat d'anar més enllà de la primera acollida, i en molts casos l'acompanyament inicial s'allarga durant tota la relació laboral.

Així, el nou membre de l'equip de treball manté la confiança i la seguretat que la persona empresària o la més directa al treballador o treballadora el podrà ajudar en les seves preocupacions i inquietuds.

### ■ Els plans d'acollida impliquen tothom:

- **L'agent d'acollida** (ja sigui tutor o mentor) és la persona encarregada d'ajudar i acompanyar les persones novament incorporades en el moment de l'acollida. Els agents d'acollida s'han de seleccionar segons les característiques de l'organització, les necessitats detectades i la disponibilitat en l'àmbit del personal de l'àrea de recursos humans o del personal directiu, de comandament o de companys de feina.

Els agents d'acollida han de tenir definides unes pautes d'actuació comunes per tal que els nous membres de l'equip rebin el mateix procés d'acollida, garantint així l'homogeneïtat de criteris. A més, és convenient que l'agent d'acollida vagi canviant al llarg del temps, de manera que es fomenti una major interacció entre les persones. Finalment, quan han passat uns mesos des de la incorporació, és convenient que els nous membres facin una valoració del seu procés d'acollida, de manera que aquesta permeti a l'organització millorar aquest procés de forma contínua. Aquesta funció la pot exercir l'agent d'igualtat ja existent a l'organització.



És vital crear una cultura d'integració dins l'organització, de manera que els valors de respecte i d'igualtat siguin seguits per tothom. Per aconseguir-ho, cal definir un conjunt de normes i procediments que tothom ha de respectar, i en el cas que no sigui així, el règim disciplinari ha de ser conegut pel conjunt del personal i s'ha d'aplicar de manera homogènia.

- Assegurar-se que ningú quedi exclòs de les xarxes socials i de relació.
- Involucrar tot el personal i millorar la cooperació i l'ambient de treball.
- Afrontar els problemes que sorgeixen de les relacions interpersonals. Una bona acollida afavoreix la convivència futura, així com la prevenció i la gestió pacífica de conflictes.
- Definir les regles del joc a l'entorn laboral juntament amb els empleats, per tal de prevenir possibles discriminacions i conductes inapropiades.
- Esdevenir un model de comportament per a la resta de membres de l'organització.

- **Els comandaments intermedis o supervisors** tenen un paper importantíssim a l'hora de generar confiança en una cultura d'empresa oberta i interactiva. És molt important parlar de la diversitat i de les diferències, encara que no hi hagi problemes o tensions.
- **El conjunt del personal, sigui quina sigui la seva categoria professional**, té un paper important en la creació d'una cultura oberta a la diversitat. En aquest sentit, podem citar aquestes accions:

- Donar exemple amb les seves actituds i els seus valors.
- Tractar els companys i les companyes amb respecte.
- Fomentar la cooperació i l'esperit d'equip amb la pròpia conducta.

- **Els representants dels treballadors i les treballadores** a les empreses també són responsables de:

- Desenvolupar les seves competències en matèria de diversitat, igualtat i no-discriminació.
- Fomentar la igualtat en l'entorn de treball de manera activa.
- Supervisar el compliment de les normes de treball.
- Participar en el procés de difusió dels valors de la diversitat i la igualtat en l'entorn laboral.
- Establir amb la direcció de l'empresa acords de gestió de la diversitat i l'acollida.

## 2.4. Experiències d'acollida d'empreses i organitzacions de Catalunya

---

Per tal d'il·lustrar les iniciatives que es duen a terme en diferents àmbits, presentem dues experiències: una del sector industrial i una altra del sector agrari.<sup>22</sup>

■ **Experiència: Acollida de noves incorporacions a la plantilla**  
**Organització: SADA p.a CATALUNYA, SA**

***Mesura:***

Procés estandarditzat d'acollida en el moment de la incorporació del treballador o la treballadora a l'empresa.

***Descripció de l'empresa:***

Sector: producció d'aliments

Plantilla: 400 persones

***Descripció de les activitats:***

A l'empresa s'ha desenvolupat un procés d'acollida que consisteix en una entrevista inicial amb una treballadora social que du a terme la funció d'agent d'acollida i en el lliurament d'un manual d'acollida que inclou:

- Què fa l'empresa i com s'organitza.
- Guia de bones pràctiques.
- Codi de prevenció de l'assetjament.
- Codi de conducta ètica.
- Instruccions de seguretat i prevenció de riscos laborals (PRL).
- Guia de qualitat.

Al cap de tres mesos de la incorporació, es fa una entrevista amb el gerent per valorar la marxa del procés.

La funció de la treballadora social és vetllar pels aspectes següents:

- Que la persona assoleix un nivell de vida estable.
- Que, si s'escau, procedeix a tramitar el reagrupament dels seus familiars.

---

22. <http://www.gruposada.es>

- Que s'adapta al seu nou entorn professional.
- Que, si s'escau, s'ofereixen solucions a les seves necessitats familiars i personals: escola per als seus fills/filles, habitatge digne, etc.

També s'organitzen activitats lúdiques (sortides pel territori, dinars, trobades esportives, etc.) per promoure la interrelació dels treballadors/treballadores i les seves famílies de diferents orígens, garantint així el coneixement mutu i evitant la *guetització* en el si de l'empresa.

A més, s'ha establert el telèfon de la integritat (*integrity line*), en el qual qualsevol membre de la plantilla que detecti una actuació de discriminació o conducta no ètica ho pot denunciar de manera anònima.

El reconeixement de la diversitat cultural com una oportunitat ha permès oferir una nova línia d'aliments *halal* i l'empresa ha ampliat el seu mercat, tant en l'àmbit local com en l'internacional.

## ■ **Experiència: Contractació circular de temporers** **Organització : Unió de Pagesos<sup>23</sup>**

### **Mesura:**

Seguiment al llarg dels dos o tres mesos d'estada a Catalunya.

### **Descripció de l'organització:**

Sector: agrari

Plantilla: 8.000 persones

### **Descripció de les activitats:**

L'experiència se centra en l'actuació d'una organització patronal agrària que estableix una oferta de treball i tramita els visats, les autoritzacions corresponents, gestiona el transport, l'arribada i l'acollida dels treballadors. Qui fa la contractació i assumeix les despeses laborals són cooperatives, empreses de manipulació de la fruita o pagesos.

Les actuacions incideixen en tot el procés de contractació de treballadors temporers: el reclutament, la selecció, l'acollida, la transmissió d'informació respecte de la cultura organitzativa i la formació.

23. <http://www.uniopagesos.org>

### ***Els continguts principals són:***

- El foment de l'autonomia personal.
- El coneixement del territori d'acollida.
- La legislació d'estrangeria.
- L'aprenentatge del català.
- L'accés al sistema sanitari. Hàbits saludables.
- La planificació familiar.
- La prevenció de riscos laborals.
- La formació al desenvolupament.
- Cursos de formació i trobades d'agents de desenvolupament.
- El suport als programes de desenvolupament a les poblacions d'origen.
- Trobades interculturals amb les poblacions d'acollida.

### ***Objectius:***

Donar suport a les necessitats que sorgeixen dins el col·lectiu de treballadors estrangers que vénen cada any a la temporada de la fruita i fer-ne el seguiment al llarg de la campanya.

### ***Destinatari:***

Treballadors temporers contractats en origen, tant a Catalunya com a les seves poblacions de procedència abans de viatjar.

### ***Resultats obtinguts:***

Fa més d'onze anys que es va iniciar l'experiència. Així s'ha aconseguit consolidar un flux de treballadors de temporada que vénen cada any a la collita de la fruita.

## **2.5. Desenvolupament de recursos humans**

---

Durant el període de vinculació laboral dins d'una empresa o organització, aquesta última segueix una sèrie de processos clau a l'hora de gestionar la diversitat, com ara els següents:

- L'avaluació continuada del correcte acompliment de l'acollida.
- La formació.
- Els plans de carrera i la promoció interna.

## ■ L'avaluació continuada del correcte acompliment de l'acollida

Definir i comunicar clarament els estàndards d'acompliment i les expectatives, observar i donar informació sobre la manera com s'està fent i fer entrevistes d'acompliment permet obtenir els millors resultats a l'hora de gestionar persones.

Per començar el procés, els membres de l'equip de treball i els caps respectius han de col·laborar en la definició dels estàndards d'acompliment establint els objectius anuals, com també els resultats esperats.

Algunes recomanacions:

- Proveir d'informació sobre el correcte acompliment de l'acollida de manera contínua.
- Proporcionar acompanyament, supervisió i seguiment (*coaching*) per tal de potenciar la comunicació, maximitzar la possibilitat d'aconseguir els objectius fixats, d'augmentar el nivell de motivació i donar suport a les persones recentment incorporades.
- Utilitzar criteris objectius a l'hora d'avaluar les persones: resultats específics, informes, observació directa.

## ■ La formació

Programar accions formatives que afavoreixin la sensibilització de tota l'organització i garanteixin l'accés igualitari per a tothom.

- Incorporar programes de gestió de la diversitat en el pla de formació general i contínua. En la línia de la recomanació de la Comissió Europea «una bona política de reclutament i de formació són estratègies complementàries perquè el personal tingui prou competències interculturals. La situació ideal és desenvolupar la competència intercultural entre els empleats de manera continuada, i no fer-ho de manera aïllada».<sup>24</sup>
- Analitzar la necessitat d'accions formatives concretes i temporals per a gestors de la diversitat en l'àmbit de comandaments intermedis, supervisors, directors, etc.
- Establir estratègies per prevenir discriminacions per raó d'origen i capacitació intercultural, fonamentals per al personal que ha d'anar a treballar fora de l'Estat espanyol.

24. *Manual sobre integració per a responsables de l'elaboració de polítiques i professionals*, Comissió Europea, edició catalana, 2005, p. 54.

- Elaborar programes generalistes per al conjunt de treballadors de l'organització en la temàtica de la diversitat per lluitar contra estereotips i prejudicis, així com per afavorir la convivència intercultural.
- Accions formatives i informatives específiques adreçades al personal d'origen estranger (per exemple, informació sobre la vida a Catalunya, costums i maneres de fer, etc.).
- Fomentar l'aprenentatge d'idiomes entre el conjunt de persones de l'equip professional.
- Potenciar el valor d'aprendre català com un element necessari per a la feina, la promoció professional i una millor adaptació al nou entorn de vida. Es pot fer a partir d'actuacions com ara cursos o la formació de grups lingüístics dins l'organització (parelles lingüístiques, grups de conversa, etc.). Entre altres exemples hi hauria les iniciatives d'empreses com Noel Alimentària,<sup>25</sup> Espuña<sup>26</sup> o Especialitats FAR, desenvolupades en col·laboració amb l'Ajuntament d'Olot i el Consorci d'Acció Social de la Garrotxa. També el Programa PROFIT de la Generalitat de Catalunya, adreçat al personal amb pocs coneixements de català per poder atendre el públic.<sup>27</sup>
- L'aprenentatge del català també s'incorpora als convenis col·lectius. Per exemple, el Conveni col·lectiu de treball del sector de la construcció i les obres públiques de la província de Girona "per al període de l'1.6.2007 al 31.5.2009 en el seu article 24 «Incorporació a la feina d'estrangers»" diu que «Tots els estrangers que s'incorporin al sector de la construcció en l'àmbit geogràfic d'aquest Conveni, necessàriament han de fer un curs no inferior a 20 hores d'immersió a la llengua catalana. (...) El curs s'ha d'impartir dins l'horari laboral o, si no pot ser, compensar-ho».<sup>28</sup>
- Incorporar aquestes recomanacions en un pla de formació contínua i general per a tot l'equip, i que no es quedi en accions puntuals. Aquest pla ha d'incorporar la gestió de la diversitat dins els continguts generals de l'oferta formativa de l'organització.<sup>29</sup>

25. <http://www.noel.es/homenoel/live/docs/p85.asp>

26. <http://www.espuna.net>

27. <http://www.far.es>

28. <http://www.profit.cat>

29. Per a una visió més àmplia de la formació en gestió de la diversitat i la competència intercultural, vegeu Aeneas, A. (2004), *SIETAR Society for Intercultural Education, Training and Research*, <http://sietareu.sietarglobal2008.org/>; *Diversity Training University International*, <http://www.dtui.com/>; *International society for diversity management*, <http://www.idm-diversity.org/eng/dmanagement.html>

*Todas las manos*<sup>30</sup> és una iniciativa de la Federació Espanyola d'Hostaleria que promou activitats per a la integració sociolaboral dels treballadors immigrants i els tallers de gestió de la diversitat a l'empresa.

## ■ Els plans de carrera i la promoció interna

És molt important **definir el pla de carrera per a totes les persones de l'organització**. Per tal de fomentar la gestió de la diversitat, hem de tenir en compte també el col·lectiu immigrant a l'hora d'establir els plans de carrera i els processos de promoció interna.

Hem d'assegurar que l'avaluació de les capacitats dels nous treballadors i treballadores es faci de la mateixa manera que per a la resta del personal de l'organització. Per això és important que l'equip de recursos humans i de supervisió hagi estat format correctament i segueixi la formació adequada per tal de poder dur a terme aquesta avaluació sense transmetre prejudicis.

D'aquesta manera tindrem un **coneixement més acurat del potencial, les capacitats i les experiències del conjunt de treballadors de l'empresa**. Pot ser fins i tot que l'empresa o organització esdevingui més rendible. Per exemple, davant la necessitat d'incorporar un tècnic mitjà o superior pot ser que el perfil necessari ja el tinguem en l'equip, però en una altra categoria professional inferior, i no calgui contractar-lo de fora de l'empresa. D'aquesta manera reduïm la subocupació<sup>31</sup> i aprofitem les oportunitats que ofereix l'equip de treball. Aquest reconeixement afavoreix la **potenciació del talent dels treballadors, la seva fidelització i la cohesió interna al si de l'empresa o organització**.

## 2.6. Flexibilitat del temps de treball

Amb la incorporació de persones de diferents procedències, cultures, capacitats, gènere, edat, etc., les organitzacions han de ser capaces de gestionar les necessitats

30. <http://www.todaslasmanos.com>

31. S'entén com la situació en la qual una persona treballa en una categoria inferior per a la qual està qualificada, tant pel grau de formació acadèmica com per l'experiència professional prèvia. Així doncs, la subocupació es relaciona amb la sobrequalificació, i respecte a «les dades sobre la sobrequalificació a Espanya, són especialment rellevants (24,2 % en autòctons i 42,9 % en immigrants) i comporten altres conseqüències negatives, com ara menys accés a la formació contínua i menys oportunitats per a l'ascens professional (*career advancement*). Adela Ros, Elisabet Guillemat, Xavier Aragall, *Perdent oportunitats. El problema de la subocupació de la immigració a Catalunya*, Pla estratègic metropolità de Barcelona, Barcelona, 2008, [http://www.bcn2000.es/Usuarios/43B94/archivos/EVE/PERDENT\\_OPORTUNITATS.pdf](http://www.bcn2000.es/Usuarios/43B94/archivos/EVE/PERDENT_OPORTUNITATS.pdf)

de flexibilitat vinculades a millorar la conciliació de la vida personal i familiar amb la laboral. Aquestes millores representen una sèrie de beneficis socials en diferents aspectes de la vida laboral, com ara els següents:

- La jornada laboral
- L'adaptació del lloc de treball
- La rotació dels llocs de treball
- Els períodes de vacances
- Els permisos i els dies de lliure disposició
- Les excedències
- La definició de polítiques de substitució del personal
- El treball a distància, etc.

## 2.7. La diversitat en l'entorn laboral i en la societat

---

Si fins ara s'ha tractat la gestió de la diversitat interna de l'empresa, també és important el posicionament de l'organització en el seu entorn proper o llunyà. Una bona gestió de la diversitat pot ser un **element de projecció exterior de l'empresa o organització que ajudarà a actualitzar-ne i millorar-ne la imatge i que permetrà accedir a nous clients potencials. Un bon coneixement de la diversitat sociocultural afavoreix l'adaptació dels productes i dels serveis, com també definir-ne de nous.**

En aquest sentit, la gestió de la diversitat es pot incorporar com un nou element de la política de **responsabilitat social corporativa** de l'empresa.

La capacitat del personal per treballar en equips diversos genera eines inter culturals i un coneixement fonamental, per exemple, per obrir nous mercats i establir-se d'una manera estable en altres llocs del món.

### ■ **Experiència: Foment de la mobilitat** **Organització: Interpartner Assistance España<sup>32</sup>**

#### **Mesura:**

Assignacions a projectes internacionals per tal que els empleats tinguin una visió més oberta i coneguin diferents cultures.

---

32. <http://www.ipartner.es/quienessomos.htm>



### ***Descripció de l'empresa:***

Sector: assegurances

Plantilla: més de 6.000 persones

### ***Descripció de l'activitat:***

Empresa amb pluralitat de nacionalitats, religions i llengües, que entén la diversitat com a element de millora de la competitivitat. Així, el multilingüisme es concep com un actiu de l'organització. El coneixement d'idiomes dels treballadors i treballadores els possibilita fer una atenció de qualitat als assegurats/assegurades. També s'apliquen principis d'igualtat en la promoció i l'accés a la formació, que es garanteix per a tota la plantilla, indistintament del seu origen, per poder seguir mantenint estàndards competitiu propis d'una multinacional.

En la mateixa línia, l'empresa promou la possibilitat d'anar a treballar a l'estranger com a part del desenvolupament professional de la plantilla. Per a això, fomenten l'intercanvi de professionals entre oficines, per donar suport a diferents projectes que es duen a terme.

S'ha generat una cultura d'acceptació de la multiculturalitat i es donen exemples com els següents:

- Una empleada sol·licita un espai per poder pregar durant les hores de treball, per la qual cosa el seu cap immediat parla amb l'àrea de recursos humans i l'hi concedeixen.
- Quan arriben els lots de Nadal, els empleats i les empleades es redistribueixen el contingut d'acord amb les seves creences.



# Bibliografia i recursos electrònics

---

ALONSO, Adoración, i MARTÍNEZ, Gastón, *La Gestión de la diversidad en las empresas españolas*, EOI-Escuela de Negocios-Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, 2009.

[http://publicaciones.eoi.es/Multimedia/publicacioneseoi/2009\\_Libro\\_Gestion\\_de\\_la\\_diversidad.pdf](http://publicaciones.eoi.es/Multimedia/publicacioneseoi/2009_Libro_Gestion_de_la_diversidad.pdf)

ANEAS, Assumpta, *Orientación e interculturalidad*, 2004.

[http://portal.aragon.es/portal/page/portal/RED\\_ORIENTACIONAL/CONTENIDOS/MATERIALES\\_DIDACTICOS/MATERIALESDIDACTICOS/ORIENTACI%C3%93N+E+INTERCULTURALIDAD.PDF](http://portal.aragon.es/portal/page/portal/RED_ORIENTACIONAL/CONTENIDOS/MATERIALES_DIDACTICOS/MATERIALESDIDACTICOS/ORIENTACI%C3%93N+E+INTERCULTURALIDAD.PDF)

AMIC-UGT, *Guia d'acollida a l'empresa i la promoció de la cultura de la diversitat*, UGT, Barcelona, 2009.

[http://web.associacioamic.cat/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=23&Itemid=39](http://web.associacioamic.cat/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=23&Itemid=39)

CECOT, *Pla d'acollida a l'empresa de treballadors i treballadores d'origen immigrat*, 2008.

[http://www.lacecot.es/immigracio/pla\\_acollida/Pla%20d%27acollida.pdf](http://www.lacecot.es/immigracio/pla_acollida/Pla%20d%27acollida.pdf)

CCOO

1) *La gestió de la diversitat i la no-discriminació a l'empresa. Guia per a delegats i delegades sindicals*, CCOO, Barcelona, 2009.

[http://www.ccoo.cat/pdf\\_documents/guia\\_diversitat.pdf](http://www.ccoo.cat/pdf_documents/guia_diversitat.pdf)

2) *La gestió de la diversitat i la no-discriminació a l'empresa. Jornades de reflexió*, CCOO Secretaria per a la Immigració i CITE, Barcelona, desembre del 2006.

<http://www.ccoo.cat/immigracio/gestioladiversitat>

Comissió Europea

1) *Le rôle des ONG et des syndicats dans la lutte contre la discrimination*

Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, 2009.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=423&langId=fr&pubId=406&type=2&furtherPubs=yes>

2) *Diversidad en el trabajo. Una guía para las PYME*, 2009

<http://ec.europa.eu/social>

- 3) El camino hacia la diversidad: prácticas, perspectivas y ventajas para las empresas, 2008  
<http://ec.europa.eu/social>
- 4) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, 2005  
<http://www.conferenceboard.org/worldwide/downloads/europeWorkplaceDiversity.pdf> 2005
- 5) Web sobre *Diversitat i no-discriminació. Ocupació, afers social i igualtat d'oportunitats*.  
<http://ec.europa.eu/social>
- 6) Web informativa de la Gestió de la Diversitat com una part del projecte Leonardo de la UE  
<http://www.diversityatwork.net>
- 7) Web i butlletí informatiu sobre la Gestió de la Diversitat a Europa  
<http://www.idm-diversity.org>
- Foment del Treball Nacional, *Servei d'Orientació i Assessorament de Foment del Treball Nacional en matèria d'Immigració adreçat a les empreses (SOAFI)*.  
<http://www.foment.com/laboral/inmigracion>
- Institut Europeu per la gestió de la diversitat, <http://www.iegd.org>
- PIMEC, *Guia d'acollida al nouvingut*, 2008. <http://www.pimec.org>

# Legislació de referència

---

- Directiva 2000/43 del Consell de 29 de juny relativa a l'aplicació del principi d'igualtat de tracte de les persones independentment del seu origen racial o ètnic. <http://www.oberaxe.es/files/normativas/477b7770c6356/Directiva%20200043CE.pdf>
- Directiva 2000/78 del Consell de 27 de novembre relativa a l'establiment d'un marc general per a la igualtat de tracte en el treball i l'ocupació. <http://www.fundacion-universia.net/legislacion/internacional/detalleLegislacion-196.html>
- Estatut dels treballadors (articles 4, 16, 17 i 54). [http://www.gencat.cat/treball/doc/doc\\_83784893\\_1.pdf](http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_83784893_1.pdf)
- Llei 24/1992 de 10 de novembre per la qual s'aprova l'Acord de Cooperació de l'Estat amb la Federació d'Entitats Religioses Evangèliques d'Espanya. <http://www.boe.es/boe/dias/1992/11/12/pdfs/A38209-38211.pdf>
- Llei 25/1992 de 10 de novembre per la qual s'aprova l'Acord de Cooperació de l'Estat amb la Federació d'Entitats Israelites d'Espanya. <http://www.boe.es/boe/dias/1992/11/12/pdfs/A38211-38214.pdf>
- Llei 26/1992 de 10 de novembre per la qual s'aprova l'Acord de Cooperació de l'Estat amb la Comissió Islàmica d'Espanya. <http://www.boe.es/boe/dias/1992/11/12/pdfs/A38214-38217.pdf>
- Llei 10/2010, del 7 de maig, d'acollida de les persones immigrades i de les retornades a Catalunya. [http://www20.gencat.cat/docs/dasc/dasc/03Ambits%20tematics/05Immigracio/12legislacio/Projecte\\_llei\\_acollida/Text\\_projecte/Documents/llei\\_acollida\\_dogc.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/dasc/dasc/03Ambits%20tematics/05Immigracio/12legislacio/Projecte_llei_acollida/Text_projecte/Documents/llei_acollida_dogc.pdf)



# Relació de serveis de les administracions públiques

---

- Secretaria per a la Immigració  
[www.gencat.cat/dasc/immigracio](http://www.gencat.cat/dasc/immigracio)
- Departament de Treball  
[www.gencat.cat/treball](http://www.gencat.cat/treball)
- Servei d'Ocupació de Catalunya  
[www.oficinadetreball.cat](http://www.oficinadetreball.cat)
- Ministeri d'Igualtat  
[www.migualdad.es](http://www.migualdad.es)
- Consell per a la promoció de la igualtat de tracte i no-discriminació de les persones per l'origen racial o ètnic  
[http://www.migualdad.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1193049480875&language=cas\\_ES&pagename=MinisterioIgualdad%2FPage%2FMIGU\\_contenidoFinal](http://www.migualdad.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1193049480875&language=cas_ES&pagename=MinisterioIgualdad%2FPage%2FMIGU_contenidoFinal)





# Relació d'organitzacions empresarials i sindicals que han participat en l'elaboració de la guia

---

AMIC-UGT (Associació d'Ajuda Mútua d'Immigrants a Catalunya)

<http://www.associacioamic.com>

CCOO Immigració

<http://conc.ccoo.cat/immigracio>

Unió de Pagesos

<http://www.uniopagesos.org>

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

Patronal Catalana CECOT

<http://www.lacecot.es/immigracio>

PIMEC. Micro, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya

<http://web.pimec.org>

Amb la col·laboració de:



Generalitat de Catalunya  
Departament  
de Treball

SOC

Servei d'Ocupació de Catalunya



cecot



CENTRE UNESCO DE CATALUNYA  
UNESCOCAT



UNIÓ DE PAGESOS