Proyecto Diversidad

Andalucía se mueve con Europa

Buenas Prácticas en Competencia Cultural y Gestión de la Diversidad

Programa EUROEMPLEO

Fundación Sevilla Acoge

Junta de Andalucía

Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

ÍNDICE

1 El proyecto Diversidad pág. 01-02

2 Marco general pág. 03-07

3 Los Servicios de Orientación Laboral pág. 08-20

4 La Gestión de la Diversidad Cultural pág. 21-36

5 Bibliografía pág. 37-39

El proyecto DIVERSIDAD ha sido desarrollado por:

El proyecto DIVERSIDAD se ha realizado gracias a la financiación del Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo y el Fondo Social Europeo.

El contenido recogido en este documento refleja el posicionamiento del equipo de trabajo de la Fundación Sevilla Acoge en relación a los temas abordados que no necesariamente tiene que corresponder con el posicionamiento de las entidades financiadoras.

Fundación Sevilla Acoge

JUNTA DE ANDALUCIA

Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

Andalucía se mueve con Europa

EL PROYECTO DIVERSIDAD

El proyecto DIVERSIDAD tiene como objetivo general facilitar y fomentar la empleabilidad de las personas de origen extranjero, la calidad en el empleo y la mejora de las condiciones de igualdad y no discriminación de este colectivo en el ámbito laboral.

Para tal efecto, durante su ejecución se trabajaron dos ejes fundamentales:

Por un lado, el eje de la inserción laboral. Se hizo a través de la exploración de servicios específicos de empleo ejecutados por Organizaciones No Lucrativas (ONL) y que estén encaminados a mejorar/facilitar el acceso al mercado laboral del colectivo inmigrante.

Por otro lado, el ámbito privado o empresarial, implicado directamente en la mejora de las condiciones laborales y en la calidad en el empleo. Para esta cuestión, nos centramos en la perspectiva de la Gestión de la Diversidad Cultural.

Siguiendo estos ejes de trabajo, se diseñaron los siguientes objetivos específicos:

a) Detectar buenas prácticas en los servicios de inserción laboral/empleabilidad dirigidos al colectivo inmigrante implementados por Organizaciones No Lucrativas (ONL) que tengan su campo de acción en Barcelona, Valencia y Sevilla.

b) Analizar empresas de Madrid y Valencia con equipos de trabajo multiculturales que implementen estrategias sobre Gestión de la Diversidad Cultural, desarrolladas para la mejora de las condiciones laborales de igualdad y de no discriminación.

c) Implementar estrategias para transferir y difundir conocimientos, experiencias y buenas prácticas en materia de empleabilidad y mejora de las condiciones laborales igualitarias y no discriminatorias de la población inmigrante.

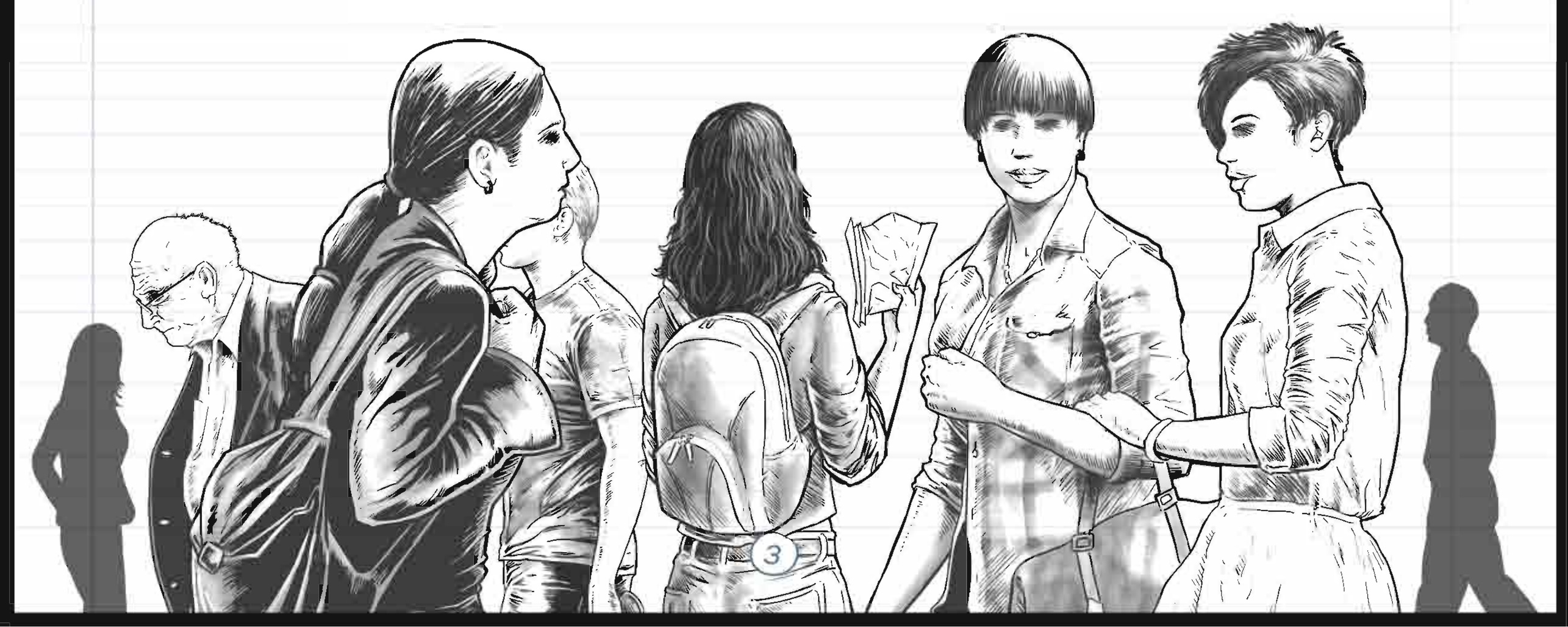
MARCO GENERAL

En la actualidad, el abordaje de las migraciones plantea dos retos fundamentales:

RETOS

- *El primero de ellos se sitúa en la dimensión internacional del hecho migratorio y se centra en la necesidad de gestionar los flujos migratorios globales (política de permisos, control de flujos, cooperación al desarrollo, etc.).*

- *El segundo se deriva del hecho de que las migraciones se concretan siempre en el ámbito local, de manera que las personas terminan asentándose en comunidades locales dinámicas, complejas y con su propio acerbo histórico-cultural. El reto está en construir convivencia y comunidad en esos contextos, sustentados en la diversidad humana relativa al origen nacional, la cultura, la religión, los objetivos vitales, etc. (Martínez, Calzado y Martínez, 2011a).*



El incremento de la diversidad humana que se deriva de la incorporación de esos nuevos ciudadanos (más de hecho que de derecho) está teniendo un importante impacto en las distintas comunidades donde se asientan. Este impacto tiene un componente positivo que no siempre es percibido como tal y mucho menos valorado suficientemente: mejora de la pirámide poblacional, ocupación de nichos laborales abandonados por los autóctonos, contribución a las arcas del estado, propuestas alternativas a la resolución de problemas, etc.

Por el contrario, el fenómeno migratorio es percibido como un problema: creencias erróneas sobre la inseguridad ciudadana, sobre el incremento del paro, sobre la pérdida de identidad de las comunidades, sobre la incompatibilidad entre los distintos patrones culturales, etc. (Martínez, Calzado y Martínez, 2011b).

Sin embargo, la inmigración más que un problema supone un nuevo escenario (de carácter estructural) que debe ser abordado con creatividad, justicia y eficacia (Giménez, 2003). Los escenarios mejoran o empeoran, pero no tienen solución; los problemas, si.

Es normal que haya problemas vinculados a la inmigración. Problemas de regulación de flujos, de atención social, de viviendas, de convivencia social, de racismo, de tráfico de personas o de abusos de todo tipo. Todo fenómeno social, y más aun los especialmente complejos, suponen dificultades y retos para la población local.

Así se hace necesario hacer algunas puntualizaciones en torno al fenómeno migratorio (Giménez, 2003):

a) Se deben separar lo que son problemas (algo que no queremos y que hay que resolver) de lo que son dificultades, carencias o retos. Buena parte de lo que englobamos bajo «los problemas de la inmigración» son más bien retos y nuevos desafíos.

b) Es preciso también deslindar lo que son problemas compartidos con el resto de la población (los no inmigrantes o autóctonos) de lo que son problemas específicos de los inmigrantes, lo cual es crucial para no exagerar las cosas. Habilitar viviendas cuando estas son escasas, dedicar recursos humanos allí donde no son suficientes, abordar el respeto a la diversidad como un hilo conductor del currículo escolar, regular las concentraciones excesivas en lugares públicos, etc., no es algo privativo de la inmigración, sino asuntos compartidos y que a todos nos incumben. Aunque no hubiera inmigración, existirían esos problemas. Ahora bien, la necesidad de controlar las fronteras evitando inmigración clandestina, hacer frente a redes mafiosas que trafican con seres humanos u organizar la incorporación escolar a lo largo del curso, son asuntos directamente ligados a los flujos migratorios, que no se plantearían si no hubiera inmigración.

c) Sería conveniente distinguir asimismo entre los problemas que puede producir el inmigrante y los problemas de la inmigración. Todo lo que acabamos de decir son dificultades de los fenómenos migratorios, pero no achacables a las personas de origen extranjero que vienen y quieren trabajar.

La llegada de casi cinco millones de inmigrantes a España en lo que va de siglo (Secretaría de Estado Inmigración y Emigración, 2011) constituye el mayor cambio social experimentado por nuestro país desde los años sesenta, cuando la migración hacia las ciudades y la industrialización transformaron de raíz la naturaleza de la sociedad.

Como entonces, esta inmigración tendrá efectos a largo plazo sobre la economía, la vida social o la política, que, por ahora, no podemos más que vislumbrar.

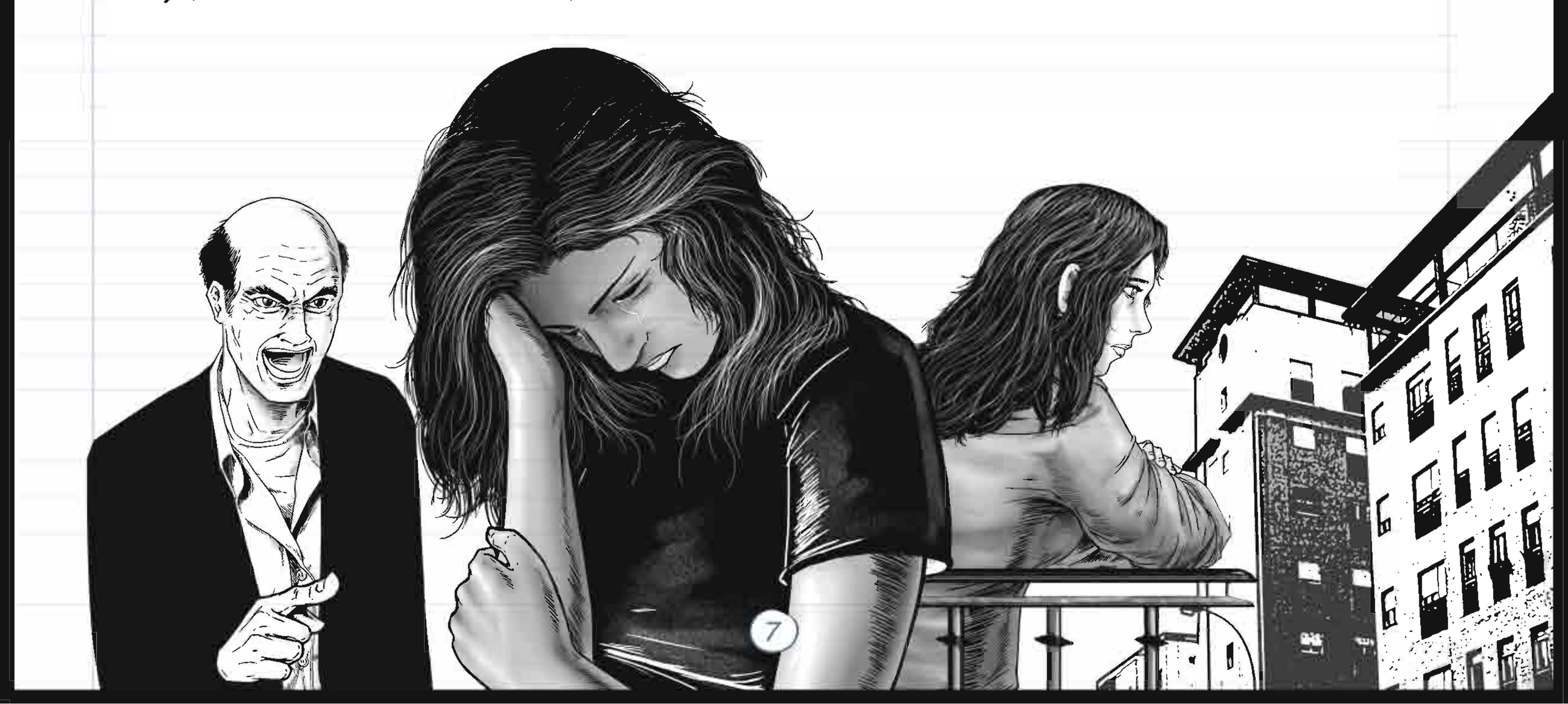
En este primer decenio del siglo XXI, España ha recibido una media de 500.000 inmigrantes por año, convirtiéndose en el principal destino de inmigración en la Unión Europea, con un tercio de todos los nuevos llegados (Secretaría de Estado Inmigración y Emigración, 2011). Si se compara con experiencias actuales o del pasado, ningún otro país europeo occidental ha vivido una inmigración de ritmo e intensidad tan altos.

Esta fuerte llegada de inmigrantes ha sido posible porque la economía española creó, hasta 2007, puestos de trabajo suficientes para acogerlos. Además, el tipo de crecimiento económico que ha experimentado España en los años pasados, basado en la construcción y en el aumento del consumo interno, no habría sido posible sin la presencia de esos inmigrantes que han creado una oferta abundante de mano de obra a bajo precio, sosteniendo actividades poco productivas que de otra forma no habrían sobrevivido. O, expresado de otro modo, esa forma de crecimiento no se habría producido sin la presencia de los inmigrantes extracomunitarios.

Sin embargo, esta tendencia de ocupación se ve truncada como consecuencia de la crisis económica, constatándose cómo la variación del número de ocupados de origen extranjero invierte su tendencia de crecimiento a partir del cuarto trimestre de 2008, coincidiendo la misma con la de la población española.

Otra consecuencia de la crisis económica se manifiesta en el incremento del paro de las personas extranjeras, incluso desde el mismo comienzo de la misma; en parte porque se hallaban muy concentrados en el sector de la construcción, y en parte porque aportaron gran número de nuevos activos en búsqueda de empleo. De acuerdo con Pajares (2010), en 2009 se produjeron 1.118.700 nuevos parados en España. De ellos, 276.900 fueron extranjeros (el 25%), un porcentaje inferior al de 2008, pero superior al que los extranjeros tienen entre la población activa (a finales de 2009 era del 15,7%).

Esta distribución de las personas extranjeras en el mercado laboral español, se da asociada a unas determinadas características sociodemográficas en este sector de la población: en general, baja cualificación profesional, incorporación a las ocupaciones de menor nivel retributivo y de prestigio, escasa movilidad social vertical, fuerte presencia de la irregularidad en la estancia y el trabajo, duras condiciones de vida, etc.



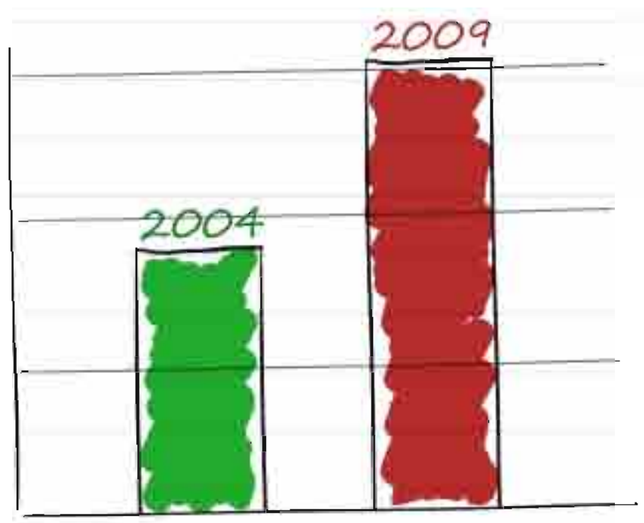
SERVICIOS DE ORIENTACIÓN LABORAL

La inmigración es un fenómeno pluridimensional que se despliega en todos los elementos que conforman el cuerpo social. Repercute sobre la enseñanza, la vivienda, la cultura, la identidad individual y social, la convivencia, etc; y, por supuesto, el ámbito laboral. Aunque los motivos de la presencia de personas inmigrantes en nuestra sociedad son múltiples (reagrupaciones familiares, estudios, segundas generaciones, persecución político-cultural o inversión económico-educativa), el trabajo sigue siendo la causa principal de la inmigración hacia España.

Diversos indicadores ponen de relieve la importancia que ha adquirido la inmigración laboral. Uno de ellos es que el intervalo de edad en que se mueven los flujos migratorios se corresponde con la franja de edad activa para el desarrollo de una ocupación.

Otro dato deviene de las manifestaciones sobre el proyecto migratorio realizadas por los propios inmigrantes en las múltiples encuestas realizadas bien por la administración (Centro de Investigaciones Sociológicas, Secretaría de Estado para Inmigración y Emigración, etc.) o por los investigadores de los diversos centros especializados.

Pero quizás el indicador más relevante sea el conjunto de datos sobre mercado laboral e inmigración recogidos en párrafos anteriores, que sintetizamos en el hecho de que la cifra de trabajadores extranjeros ha pasado en España de 1.809.700 en 2004 a 2.547.200 a finales de 2009 (Instituto Nacional de Estadística, 2010), y todo ello a pesar de la situación económica por la que está atravesando el país.



En la configuración de este escenario socio laboral que se acaba de describir, participan como elementos explicativos múltiples factores. Algunos de ellos se asocian a características propias de las personas inmigrantes, como la edad, su formación general y profesional, su experiencia laboral, la situación administrativa en la que se encuentran, etc.

Otros factores se vinculan al contexto comunitario donde se insertan estas personas, entre los que destacamos las características del mercado laboral, la orientación de las políticas migratorias (de flujo y/o de integración), la respuesta de la población autóctona ante el fenómeno migratorio, etc. Sin embargo, en este proyecto de investigación se quiere poner especial énfasis en el apoyo social que se ofrece a la población inmigrante desde la iniciativa social a través de las organizaciones no gubernamentales.

Desde el inicio del fenómeno migratorio en España, y adelantándose a la propia administración, numerosas organizaciones sociales (de inmigrantes o pro-inmigrantes) vienen desplegando múltiples acciones dirigidas a la población inmigrante al objeto de facilitar su acogida, desarrollo y, en general, su integración comunitaria.

Estas organizaciones constituyen y vertebran el tejido social y ejercen un importante papel en el proceso de aculturación psicológica. Representan la mejor conexión con la sociedad receptora, garantizando, entre otros, el acceso a recursos y asegurando la adquisición del lenguaje, pautas de comunicación intercultural o habilidades para la vida diaria.

Por otro lado, forman parte sustantiva y regenerativa de la red personal de apoyo social, permitiendo establecer una serie de lazos débiles especialmente importantes en el aprendizaje de nuevos roles y en la inserción laboral. La investigación ha puesto de relieve el papel que estas organizaciones tienen para alcanzar comunidades sensibles a los problemas de las minorías y en asegurar en éstas su participación efectiva en el control de los recursos (Wandersman y Florin, 2000).

Dentro del conjunto de servicios que se ofertan desde estas organizaciones sociales, tienen especial trascendencia para la inserción en el mercado de trabajo las que se centran en la formación y la orientación laboral (Carrasco, Ruiz y Martínez, 2006; Sánchez, Tabares, Lucio-Villegas y Ruiz, 2005). Un amplio espectro de cursos formativos, aprendizaje de la confección del currículum, localizar ofertas de trabajo, preparar una entrevista, ayuda al logro de los permisos de trabajo y/o residencia, acompañamiento a los recursos, etc., son algunas de las acciones más frecuentes que se despliegan en dichos servicios.

Por otra parte, hay que señalar que tanto las redes sociales informales (García, Martínez et al., 2005), como la formación y orientación laboral, relevantes para la población general, resultan críticas cuando se dirigen a poblaciones en riesgo de exclusión como los inmigrantes, ya que están en una situación psicosocial de desventaja que los coloca en peor situación que el resto de la población para alcanzar la deseada integración laboral.

En relación con esta prestación de servicios, se han constatado (Martínez et al., 2006; Saldaña, 2001) dificultades de accesibilidad a los recursos comunitarios y de adecuación de la atención recibida. Esto se ha relacionado con una inadecuada gestión de la diversidad humana por parte de las ONLs, así como con las peculiares características de los miembros de los grupos en desventaja:

- Diferencias en el idioma y uso de la lengua,
- Diversidad de valores y creencias culturales relacionados con aspectos fundamentales como el trabajo, la familia, la educación, la igualdad, etc.,
- Situación socioeconómica y de urgencia social que experimentan algunas personas inmigradas,
- Situación derivada del hecho migratorio: duelo migratorio, estrés por choque cultural, etc.,
- Expectativas respecto a los recursos, etc.

Estos hechos han hecho reflexionar a los/as agentes de intervención e investigadores sociales sobre la accesibilidad, falta de idoneidad, pertinencia y adecuación cultural de los distintos servicios comunitarios desde los que se ofrece apoyo a los miembros de los grupos en desventaja entre los que se encuentran las personas inmigrantes.

Desde la perspectiva de la diversidad humana en el ámbito de los servicios comunitarios, los referentes de primer orden para explicar los problemas de accesibilidad y calidad en la atención a los grupos minoritarios serían las características contextuales, organizacionales de los propios servicios y personales de los/as técnicos:

1. *falta de un ideario comprometido con la diversidad.*

2. *condiciones de desigualdad de poder en la relación profesional-usuario.*

3. *prácticas administrativas y atencionales no adecuadas a todo el rango que la diversidad humana implica.*

4. *profesionales escasamente concienciados o preparados para atender a los nuevos usuarios que configuran la realidad demográfica en la sociedad actual, etc. (Echeverry, 1997; Vázquez, 2005).*

Desde hace algunos años se vienen acuñando diversos constructos teóricos y modelos aplicados que tienen en común el destacar la necesidad de cambios sociales profundos (en lo personal, institucional y funcional) que posibiliten una prestación de servicios de calidad y apropiada al conjunto de los usuarios pertenecientes a los grupos minoritarios.

La competencia cultural es definida desde muchos enfoques y por muchos autores. Se puede definir como el conjunto de conocimientos, actitudes, conductas, y en su caso políticas y programas, que confluyen en una persona, organismo o sistema que le capacitan para trabajar (convivir, ser implementado, etc.) con eficacia en contextos multiculturales (Martínez y Martínez, 2006). Por tanto, la competencia cultural puede estar referida a ciudadanos, profesionales de los servicios, políticos, a un barrio, centro de salud o de servicios sociales, o al sistema jurídico, educativo, etc.

Como proceso, y desde el ámbito de la intervención social, la competencia cultural profesional supone la continua mejora en el reconocimiento de las dimensiones culturales del trabajo (clínico, social, educativo, etc.).

Ello incluye:

1. la aceptación de las diferencias intergrupales en la forma de ver el mundo, los problemas sociales, la salud, los efectos del racismo y la opresión, etc.
2. la capacidad para tratar a las personas (usuarios, alumnos, pacientes, etc.) con flexibilidad y sensibilidad cultural.
3. la capacidad para conocer y entender las propias ideas, predisposiciones, actitudes y reacciones (Martínez et al. 2006).

En el ámbito de este proyecto, hemos enfocado y analizado la competencia cultural, relacionada con la configuración de los programas o servicios puestos en marcha por la organizaciones sociales, así como la formación/capacitación teórico-práctica de los/as profesionales que los atienden (Julve y Palomo, 2005).

Es decir:

1. conformar servicios de atención sensibles y adaptados a la diversidad cultural.
2. adquirir un grado óptimo de conciencia acerca de la influencia que ejerce nuestro propio bagaje cultural en el desempeño profesional.
3. adquirir conocimientos institucionales y profesionales sobre aspectos culturales de las personas usuarias.
4. adquirir habilidades para integrar esas dimensiones en el diseño e implementación de sus intervenciones.

Presentamos a continuación algunos de los resultados principales de la información que hemos obtenido en relación a la Competencia Cultural de los Servicios de Orientación Laboral de las organizaciones participantes en el proyecto:

A Conclusiones principales del trabajo realizado en los grupos con los/as técnicos/as de las organizaciones participantes:

A.1 Principales dificultades encontradas en el trabajo de orientación laboral con población inmigrante:

Sobre los Servicios/Programas:

- Poca adaptación a la realidad de los programas, caracterizados por una rigidez derivada de la excesiva burocracia y de la dependencia de las administraciones.
- Descoordinación entre entidades, escaso trabajo en red entre entidades y falta de criterios unificados.
- Escasez de ofertas y recursos que ofrecer y difícil acceso en función del perfil y las condiciones actuales.

Sobre los/as usuarios/as:

- La dureza de las necesidades básicas que impiden iniciar otros procesos.
- Ausencia de competencias lingüísticas y de habilidades sociales para el trabajo.
- Dependencia de los servicios y ayudas.
- Falta de sensibilización hacia la formación para el empleo.
- Dificultad para la homologación de los estudios de origen.

Sobre los/as profesionales:

- Necesidad de reciclaje y actualización.
- Frustración (que provoca falta de vocación) ante la precariedad laboral que sufren los mismos profesionales, recortes y sobrecarga de trabajo.
- Ineficiencias: por un lado, no ser capaz de promover la independencia de la persona usuaria, y por otro no ser capaz de responder a las demandas.

A.2 Alternativas propuestas ante las dificultades encontradas:

- Sobre los Servicios/Programas:
  - Coordinación de equipos multidisciplinares, creación de espacios de intercambio y supervisión.
  - Creación y mantenimiento de redes profesionales.
  - Gestión centralizada de ofertas con mayor conocimiento del mercado laboral.

- Sobre los/as usuarios/as:
  - Metodologías que permitan el empoderamiento y la autonomía psicosocial de las personas usuarias.

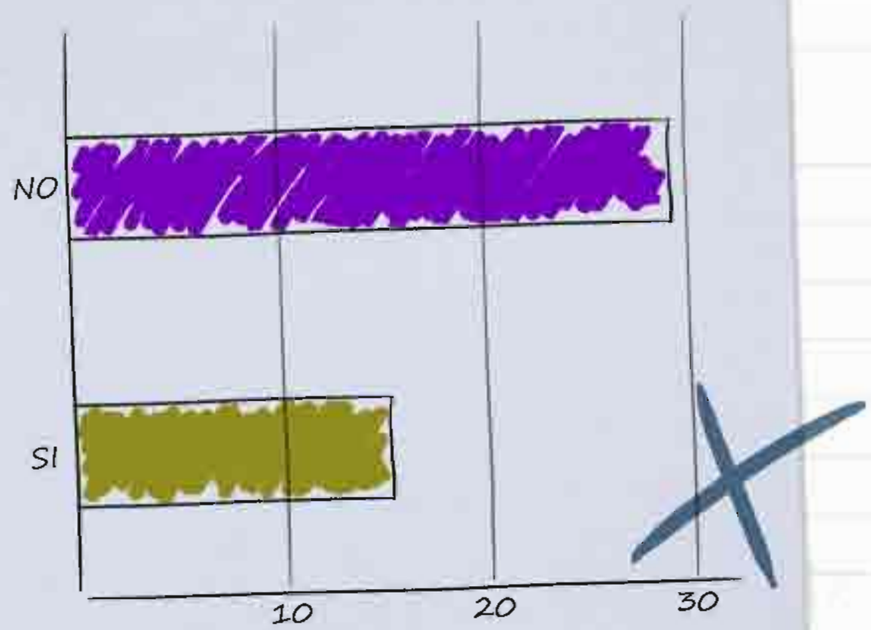
- Sobre los/as profesionales:
  - Mayor profesionalización: acceso a formación continua y mayor número de profesionales.
  - Continuidad en la labor profesional.
  - Nuevas vías de financiación que supongan mayor autonomía de las administraciones.

B Resultados principales obtenidos del instrumento sobre la Competencia Cultural de los Servicios de Empleo:

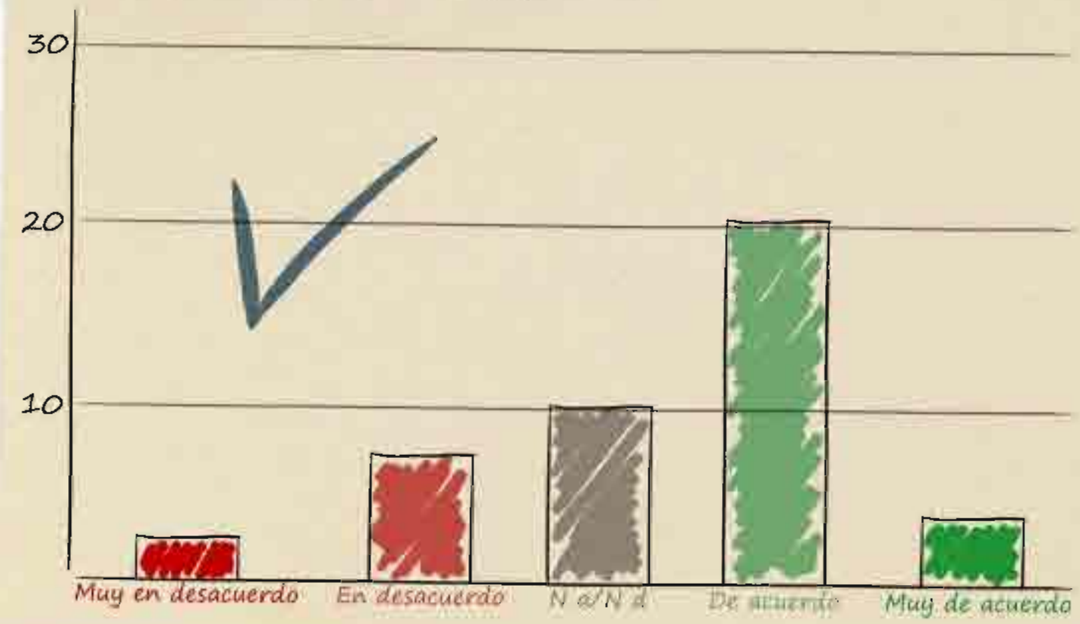
En relación a la competencia cultural del entorno, no hay adaptación significativa del entorno físico de la entidad a la diversidad de personas que acude a sus distintos servicios. Si bien se produce una mayor competencia en este sentido en la imagen interna de las entidades (carteles, folletos en distintos idiomas, etc.) frente a la imagen externa de las mismas (señalización y visibilidad de la entidad). Por otro lado, los orientadores tienen una muy buena percepción sobre su competencia cultural para desempeñar sus funciones con una amplia experiencia laboral en el ámbito de la orientación y una aceptable formación en interculturalidad. Así mismo los resultados muestran que los profesionales realizan una adaptación significativa de los servicios, en cuanto a su funcionamiento, sus recursos y sus posibilidades a la diversidad de las personas usuarias a las que prestan su servicio, ofreciendo así una relevante flexibilidad en sus procesos que facilite y favorezca la futura inserción laboral de éstas personas.

Competencia Cultural del entorno:

1. La señalización de la entidad contiene información en distintos idiomas.

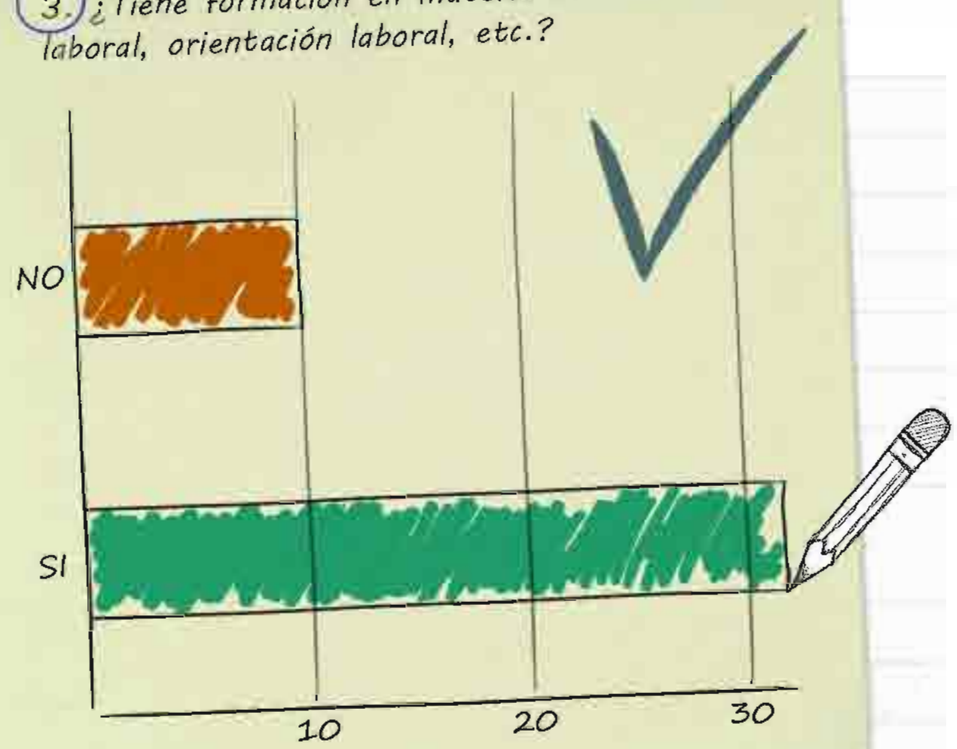


2. Las revistas, folletos y otros materiales impresos que se disponen en las áreas de recepción y espera, son de interés y reflejan las diferentes culturas de los/as usuarios/as.

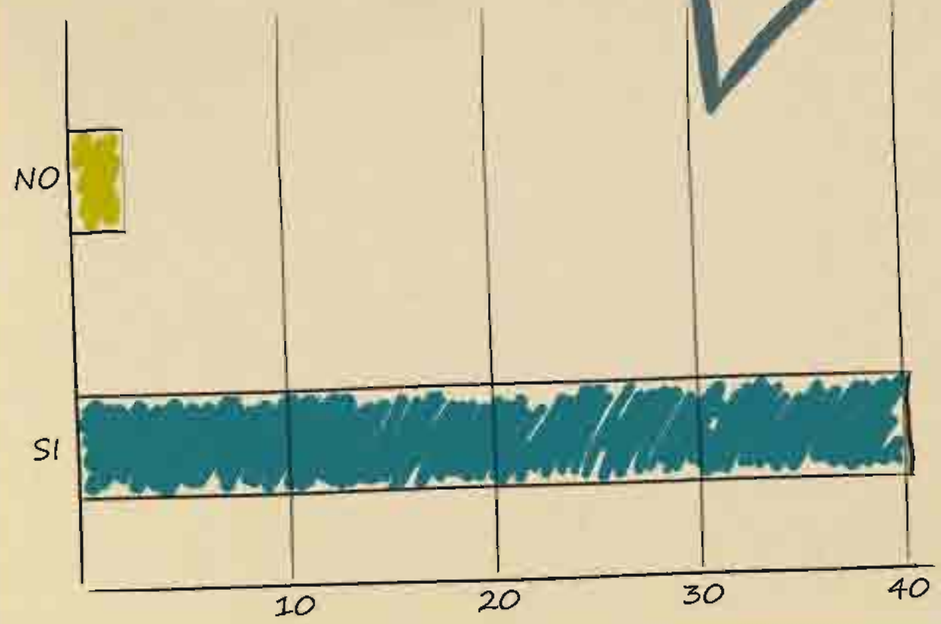


Competencia Cultural de los/as profesionales:

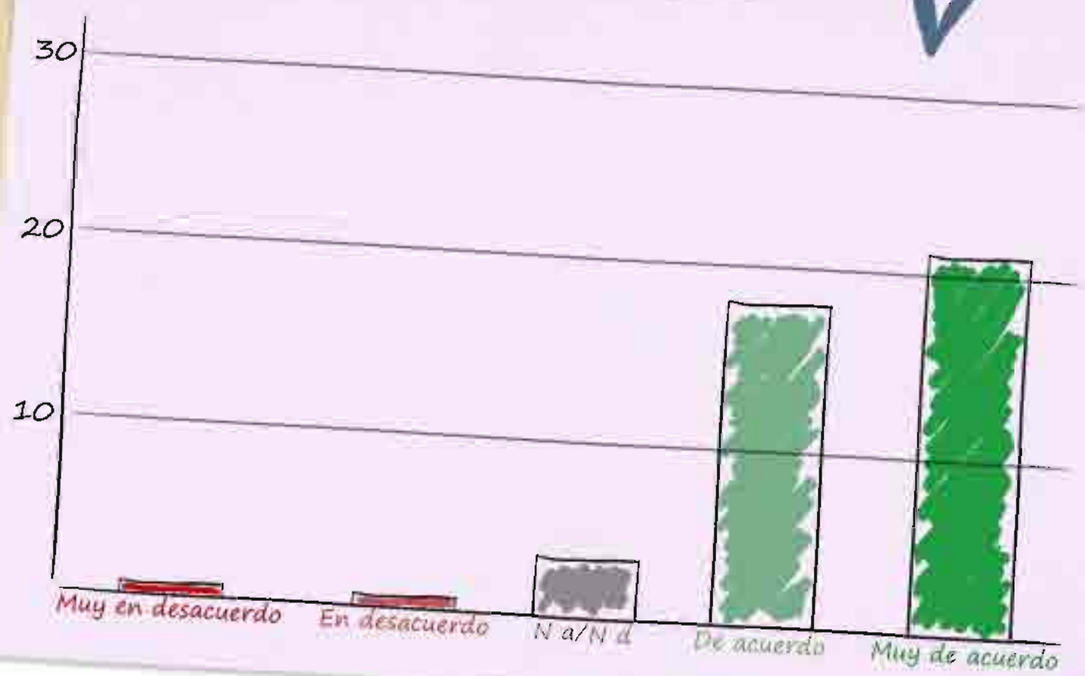
3. ¿Tiene formación en materia de inserción laboral, orientación laboral, etc.?



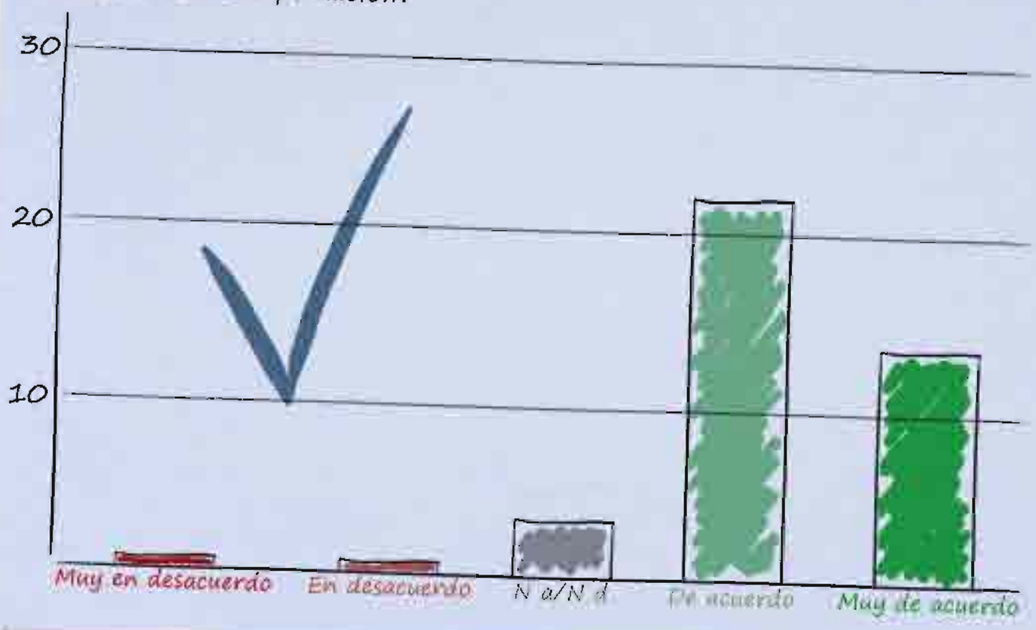
4. ¿Tiene formación en materia de inmigración, interculturalidad, etc.?



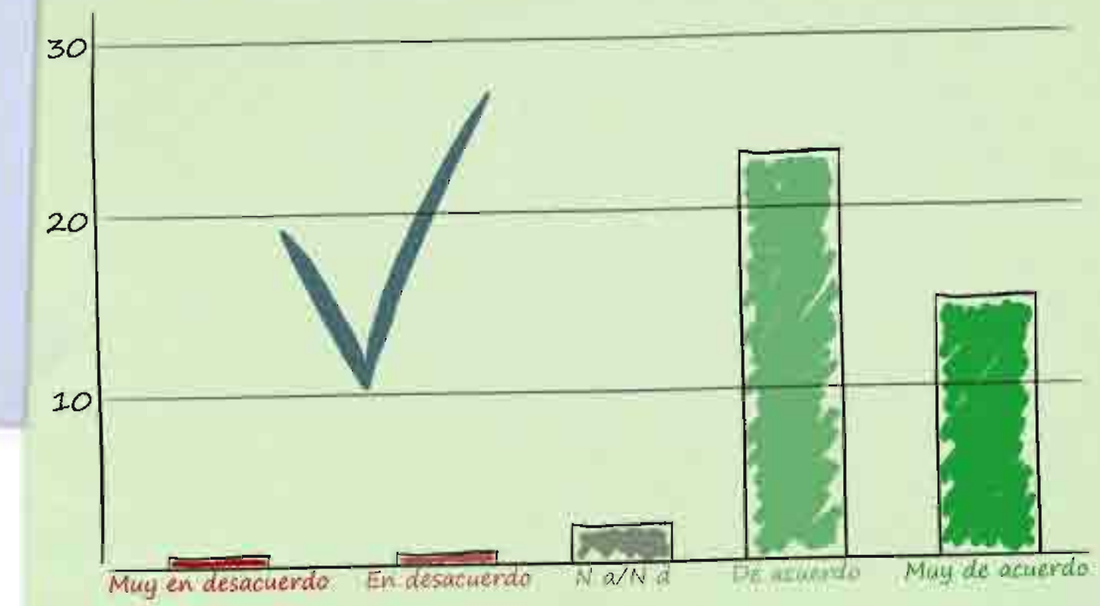
5. Soy consciente de que la cultura determina



6. Soy consciente de mi lenguaje no verbal y lo tengo en cuenta en la interacción con población.

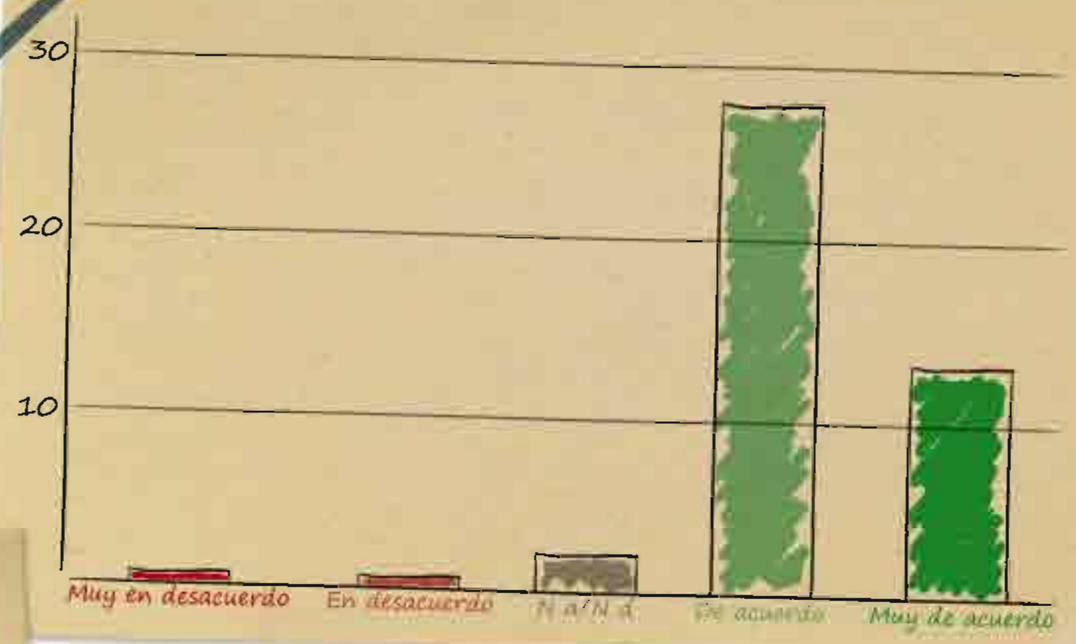


7. Soy consciente de que las personas que acuden a mi entidad se comportan, al igual que yo, determinadas por su contexto cultural de referencia.



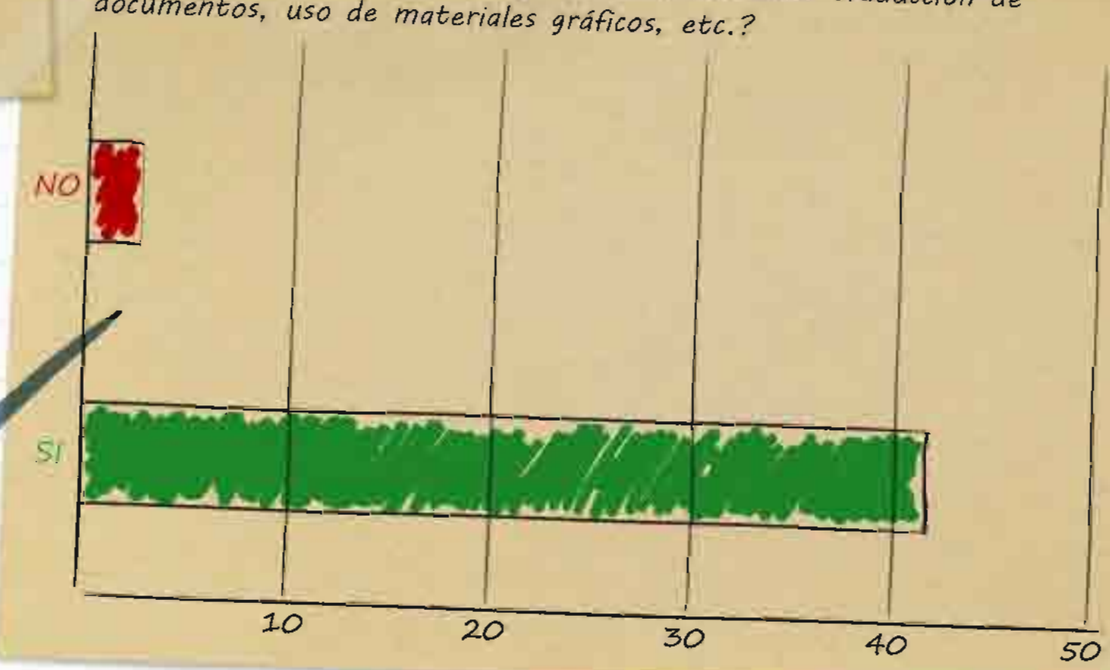
Competencia Cultural de los servicios:

8. El servicio/programa incluye en sus objetivos, misión, valores... o en su definición, el fomento del reconocimiento de la diversidad.

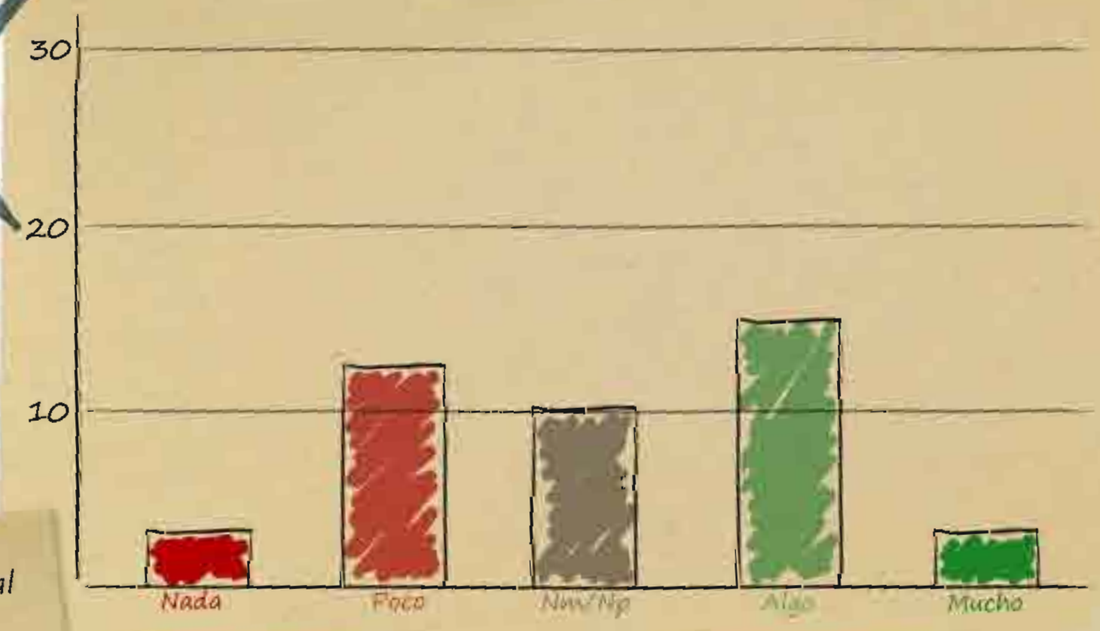


9. En el servicio/programa o en la entidad se realizan formaciones continuas para los/as profesionales en las materias de intervención.

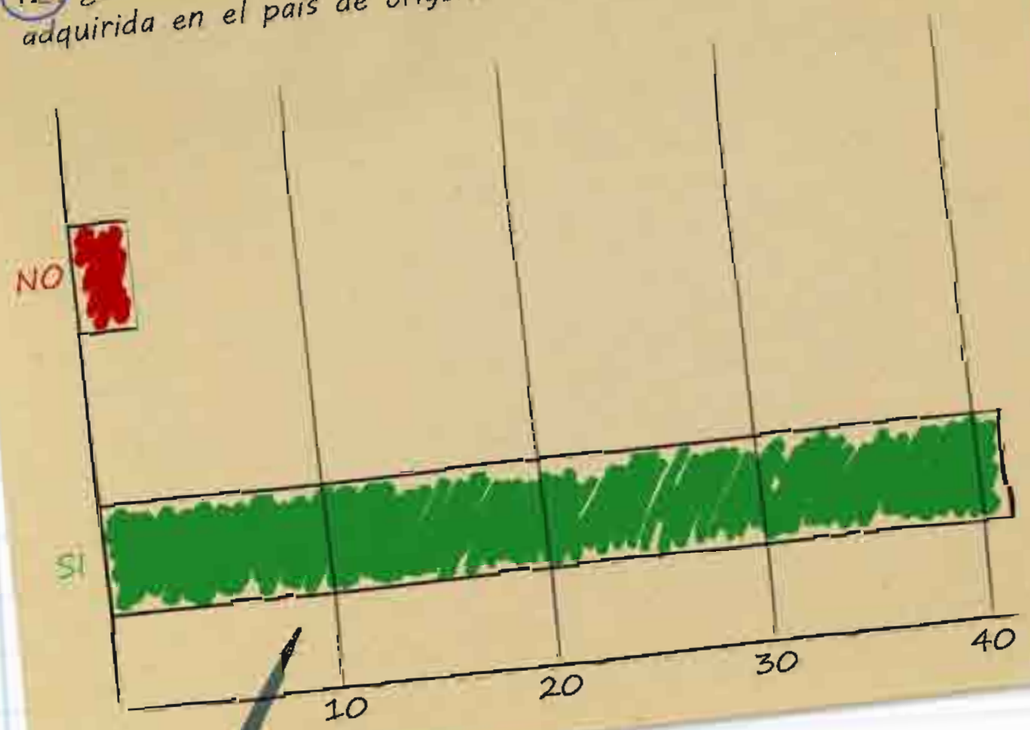
10. ¿Se adaptan los recursos a los diferentes niveles de dominio del castellano que puedan tener las personas usuarias: traducción de documentos, uso de materiales gráficos, etc.?



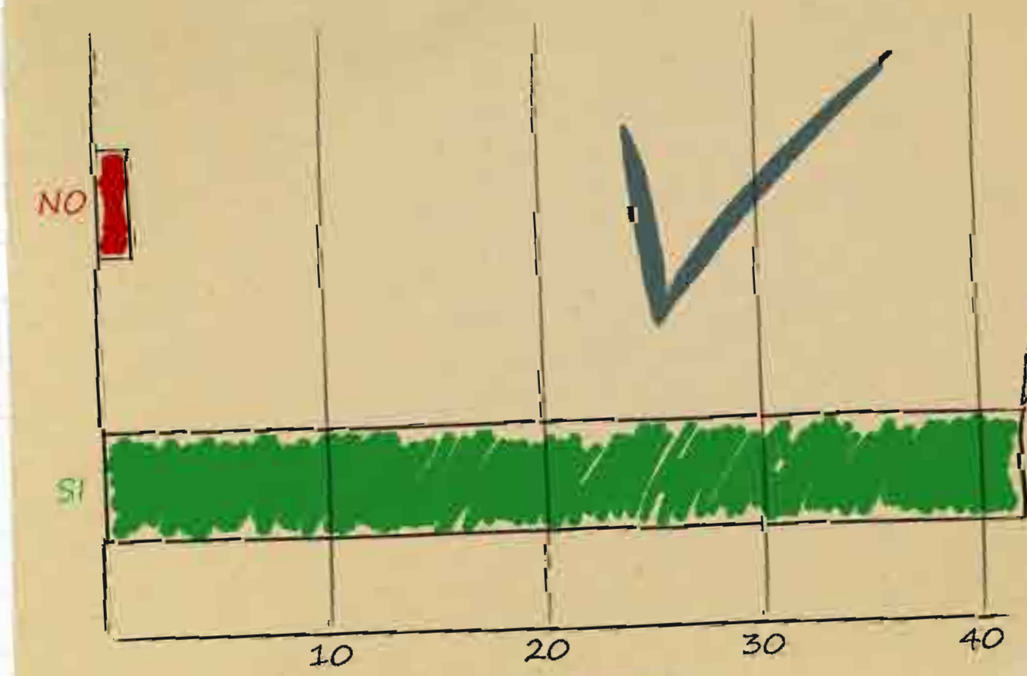
11. ¿Se realizan acciones formativas/talleres relacionados con la adquisición de habilidades personales para la búsqueda de empleo y la posible inserción (Talleres de habilidades sociales, nuevas tecnologías...)?



12. ¿Se explora la formación, capacitación o experiencia laboral adquirida en el país de origen?



13. ¿Se realiza una detección de necesidades formativas en materias útiles para la inserción sociolaboral?



La Gestión de la Diversidad Cultural en la Empresas

Durante las últimas décadas, las empresas europeas han experimentado una mayor participación de mujeres, personas de diferentes países y personas mayores, incorporadas como población activa. Gradualmente, el cambio en la composición del personal en altos niveles de gestión está llegando a ser evidente. La aparición de estos mismos grupos como consumidores y clientes plantea también nuevos retos.

El aumento de la diversificación de las necesidades de los consumidores requiere más estrategias de fidelización novedosas y de innovación en los productos. Los procesos, productos y servicios deben adecuarse para cumplir con estas necesidades específicas.

Sin embargo, muchas empresas se siguen preguntando:

¿por qué deberíamos preocuparnos por la Diversidad?

La respuesta más común es que la discriminación es un error, tanto legal como moralmente.

Actualmente, una segunda idea está ganando cada vez más terreno:

→ Una mayor Diversidad en el personal puede incrementar la efectividad de una empresa para conseguir sus objetivos. Puede subir la moral, aportar un mayor acceso a nuevos segmentos del mercado y aumentar la productividad.

La nueva configuración multicultural de la sociedad, y a su vez del mercado de trabajo, convierte a la diversidad cultural en una variable de especial relevancia para los nuevos equipos de trabajo multiculturales que se van formando en las empresas. Esto se debe a los retos derivados de la convivencia multicultural, que se centran, fundamentalmente, en dificultades de comunicación que originan con frecuencia choques culturales y problemas de interpretación cultural. Estos deben ser abordados adecuadamente para evitar prejuicios y discriminación del/a otro/a diferente, lo que impediría una integración social en condiciones de igualdad.

Podemos destacar algunos de los elementos relacionados con la presencia de personas de diferentes culturas en una organización:

1) Concepción y formas de abordar el trabajo. Ej.: hay personas que consideran el trabajo como un desarrollo profesional y personal, mientras que otras trabajan para vivir y "ganarse la vida en algo". Algunas muestran preferencia por realizar primero las tareas y luego examinar si el proceso fue el correcto, mientras otras prefieren llegar primero a un acuerdo sobre el procedimiento y sólo cuando haya un acuerdo sobre el mismo, ejecutar la tarea.

2) Percepción del tiempo: En algunas sociedades la unidad básica es el minuto, en otras el segundo, en otras la hora. Llegar diez o quince minutos tarde es considerado normal y habitual en algunas culturas, mientras que en otras puede entenderse como una actitud irrespetuosa. Así mismo, algunos grupos valoran la capacidad de realizar varias actividades de forma simultánea, pero otros priman la realización de una sola actividad a la vez.

3) Jornadas laborales: varían de país a país. Incluso en la propia Unión Europea hay países con jornadas laborales que van desde las 40 horas semanales en España hasta las 35 horas semanales de Francia. Hay países en los que la jornada laboral es incluso de 4 horas, en los que trabajar jornadas completas de 8 horas es, a priori, inimaginable.

4) Formas de comunicación: Hay sociedades directas, francas y claras, o bien diplomáticas y sutiles; las hay verticales y jerárquicas, o por el contrario horizontales. La voz, el tono, el volumen, la resonancia, la velocidad, el ritmo, las pausas, también pueden tener implicaciones culturales. Ej: el hecho de hablar mirando directamente a los ojos -dependiendo de la cultura- puede significar indiferencia, falta de respeto, franqueza, sinceridad, etc.

5) Formas de expresar los sentimientos: Se conocen diferentes formas de expresar el dolor, la alegría, la tristeza, la sorpresa, el miedo, el enfado, la indiferencia, dependiendo de la cultura de referencia de la que se parta.

6) Formas de entender las jerarquías y las formas de relación con las personas responsables o de la dirección de la empresa. Puede manifestarse temor o confianza a la hora de expresar libremente sus opiniones, utilizar un lenguaje formal e informal (tú vs. Usted, Don, Doctor, Sr.)

7) Ámbito privado y ámbito laboral: En algunas culturas las relaciones que se dan en el ámbito laboral, se quedan estrictamente allí. En otras trascienden este ámbito generando además otras dinámicas en el trabajo.

8) El concepto del espacio: El contacto físico entre las personas, la valoración del espacio personal, las distancias, el territorio personal o el territorio público, varían de cultura en cultura.

9) Trabajo individual y trabajo en equipo: (Yo versus Nosotros) Hay sociedades en las que el trabajo se realiza de forma individual sin contar con el resto de la plantilla, mientras en otras el trabajo en equipo es la base de la cultura empresarial.

10) Existen culturas del "control", en las que se controla todo mediante la planificación de las tareas a ejecutar y de sus resultados; mientras tanto, en otras la mayoría de acciones son dedicadas casi de forma exclusiva a la ejecución.

11) Aspectos como el sentido del humor, el concepto del honor, el sentido del ridículo, las formas de bromear, etcétera, pueden también variar de una cultura a otra.

Pero la Gestión de la Diversidad es claramente algo más que la Diversidad como tal. La principal pregunta es cómo una empresa puede tratar con la Diversidad activa y estratégicamente. Para ser más concretos, ¿qué actividades hay que llevar a cabo para implementar efectivamente una estrategia que integre la Diversidad como un activo dentro de su entidad?

Podemos enumerar:

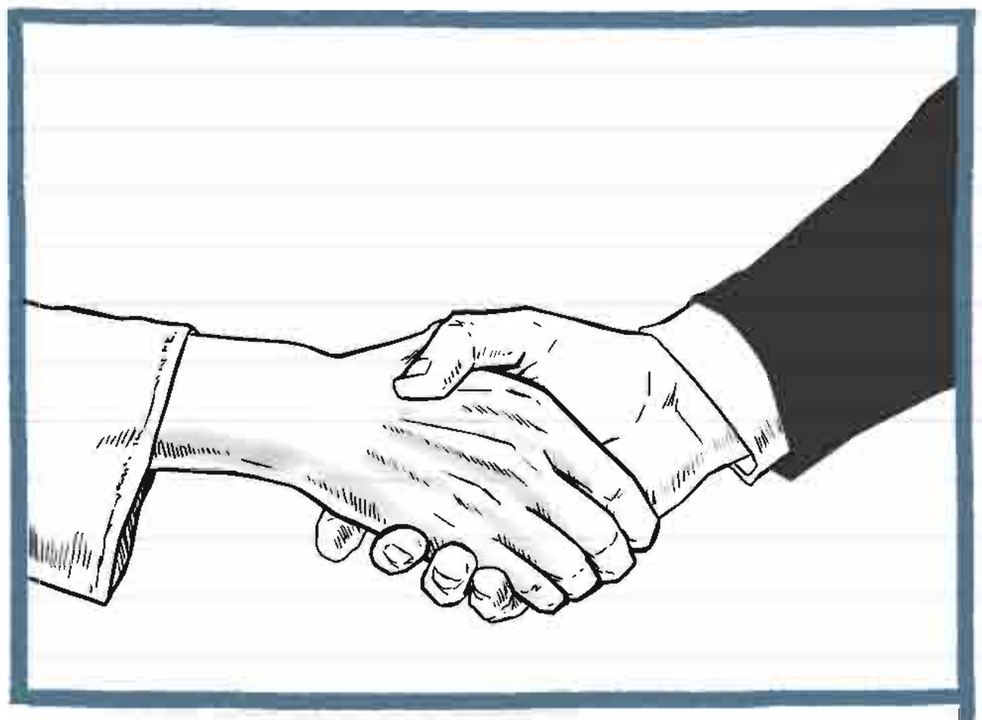
- Primero, la organización necesita saber si necesita y por qué esa diversidad o diferencia.

- Segundo, para adaptar ciertas diferencias la empresa ha de admitirlas y respetarlas.

- Tercero, asumir que la integración de esas diferencias estará acompañada inevitablemente por tensiones que deberían ser aceptadas y resueltas en sentido positivo.

- Cuarto, probablemente toda la organización tenga que cambiar en algún sentido.

Una vez que la atención de una empresa se dispone a reconocer las diferencias y similitudes relevantes dentro de la compañía y en su entorno, la siguiente pregunta es cómo gestionar todo esto. La sensibilidad frente a las diferencias es necesaria, pero por sí misma no es suficiente para que ocurran los cambios. Por consiguiente, la Gestión de la Diversidad supone fundamentalmente integrar las ideas y la práctica de la Diversidad en la gestión del día a día y los procesos de aprendizaje de la compañía y de su entorno.



Podemos definir Gestión de la Diversidad de la siguiente manera:

La Gestión de la Diversidad es el modo en que una organización (entidad, empresa, institución...) establece políticas y prácticas específicas para obtener el máximo beneficio de la composición diversa del grupo humano que la conforma. La Gestión de la Diversidad se convierte así en un potencial organizativo, crea valor añadido y propicia una comunicación eficaz.

Por último, pero no menos importante, la Gestión de la Diversidad no puede existir sin estar integrada en un clima legal y moral. La ética y la ley sobre la no discriminación no son sólo una parte del ambiente de la organización; la propia identidad de la misma tiene que reflejar nuestra tradición de derechos humanos.

Argumentos para promover la diversidad y la Gestión de la Diversidad Cultural en los entornos laborales:

A) Talentos y competencias

1) Nuevos talentos en la plantilla de las empresas:
Una sociedad cada vez más diversa da la oportunidad de identificar y explorar nuevos talentos.

2) Incremento de las habilidades y de la creatividad:
La gestión de la diversidad puede conducir a un mayor conocimiento, nuevas ideas, perspectivas y mayor creatividad. Esto constituye una ventaja en el desarrollo de los procesos de trabajo, en los resultados y en las soluciones, así como en las relaciones con los/las clientes.

B) Procesos internos

3) Mayor cooperación entre los/las trabajadores/as:
La gestión de la diversidad permite entender las diferencias y, por lo tanto, permite una mejor comunicación y un incremento de la cooperación y de la eficacia.

4) Compromiso de las/os trabajadoras/es con sus empresas y entidades:
Los/as empresarios/as se interesan en contar con un personal implicado y capaz. Tal compromiso puede cultivarse cuando el clima de trabajo promueve la existencia de ideas, costumbres y formas de vida diferentes.

5) Mejora del clima laboral:
El desarrollo del conocimiento mutuo entre trabajadores/as es útil para romper prejuicios y para descubrir el valor añadido que aportan las diferencias culturales, religiosas, de origen, de creencias y de costumbres.

C Marketing e innovación

6 Mejora del desarrollo de los negocios:
La diversidad fomenta el incremento de la competitividad abriendo nuevas oportunidades para el desarrollo de negocios y nuevos campos de actividad.

7 Visión más amplia del mercado nacional:
Apoyando el respeto a las diversas formas de pensar de las personas empleadas, el empresariado entiende mejor cómo satisfacer las necesidades de los distintos grupos sociales.

8 Avance del potencial de innovación:
Las oportunidades para crear productos, servicios y soluciones innovadoras se incrementan invitando a los/as trabajadores/as a participar con nuevas ideas.

D Imagen pública

9 Mejora de la imagen de la empresa / entidad:
Una empresa o entidad conocida por su éxito a la hora de gestionar la diversidad, tendrá una mejor imagen pública.

E Perspectiva internacional

10 Visión más amplia del mercado exterior:
Las personas empleadas de origen inmigrante tienen un acceso más fácil al mercado y a las necesidades de sus países de origen, lo que permite crear productos y servicios que satisfagan de forma efectiva las necesidades en esos países.

11 Mejora de la comunicación internacional:
Las empresas y entidades pueden beneficiarse de la gestión de la diversidad al tener que manejarse con diferentes culturas en un mundo cada vez más globalizado.

12 Desarrollo de la capacidad de reclutamiento:
Una empresa o entidad conocida por su "diversidad cultural" está en una mejor posición para atraer de todo el mundo a especialistas que necesite.

¿Cómo se gestiona la Diversidad Cultural en la empresa?

Hay algunos criterios para iniciar un Programa de Gestión de la Diversidad Cultural:

- Gestión por objetivos y planificación:

  ◦En el mundo de la empresa se trabaja por objetivos y sobre la base de una planificación. De la misma manera, se pueden plantear los objetivos y realizar una planificación en la Gestión de la Diversidad Cultural.

- Compromiso/Comunicación/Información:

  ◦La alta dirección debe comprometerse con el establecimiento de políticas de gestión de la diversidad cultural, pero también debe comunicar ese compromiso a toda la plantilla. Todas las personas que forman parte de la empresa deberán conocer lo que se está haciendo y los objetivos que se pretenden.

- Participación y cooperación:

  ◦Se trata de involucrar todos los niveles de la plantilla en el diseño del programa, todos ellos deben participar. Hay que intentar que los sistemas de trabajo sean lo más cooperativos posible, evitando así la formación de subgrupos.

Algunas acciones que se pueden llevar a cabo en un Programa de Gestión de la Diversidad Cultural son las siguientes:

Planificación del personal:

- Valorar los conocimientos, habilidades y competencias de las personas, pues esto es lo que en definitiva le van a aportar a su empresa. Definir perfiles profesionales de acuerdo a las competencias requeridas para cumplir las funciones del puesto de trabajo. Una definición clara del perfil puede ampliar considerablemente el número de candidaturas para un proceso de selección.

- Buscar fórmulas para reconocer las cualificaciones, la formación y/o la experiencia profesional de los trabajadores y de las trabajadoras. Por ejemplo, por medio de un documento de idoneidad que certifique el desempeño de determinados puestos de trabajo basado en la evaluación de competencias, objetivos alcanzados y resultados.

- Evitar, durante la planificación de los procesos de selección, generalizaciones estereotipadas, positivas o negativas, que incluyan en una misma categoría a todas las personas procedentes de una misma cultura o país.

Reclutamiento y selección:

- Garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas trabajadoras independientemente de su nacionalidad, sexo, religión, etc.

- Sensibilizar y formar a quienes entrevistan sobre la gestión de la diversidad, preparándolos para recibir a personas de procedencias diversas.

- La publicación y recepción de candidaturas debe considerar la diversidad de circunstancias de las potenciales personas candidatas. Por ejemplo, facilitando opciones alternativas al formulario escrito, u ofreciendo la posibilidad de hacerlo por correo electrónico o a través de un formulario en Internet con preguntas cerradas, lo que ayuda a los candidatos y a las candidatas con dificultades en la escritura para corregir sus errores.

— Utilizar en las entrevistas un lenguaje sencillo y comprensible, que garantice el entendimiento de lo que se está preguntando o explicando. No debe darse por supuesto que se está entendiendo lo mismo que se quiere decir.

Contratación y acogida:

— Diseñar un manual con pautas de comunicación para toda la plantilla. Algunas personas necesitarán aprender cómo funcionan las herramientas de la empresa, mientras que otras necesitarán conocer su historia, filosofía, políticas, organigrama y sus protocolos de comunicación.

— Contratar a personas de origen diverso en posiciones visibles (física y jerárquicamente). La empresa obtiene el beneficio de que el nuevo perfil de clientes se vea reflejado externamente, desmontando estereotipos como el de que los trabajadores y trabajadoras de origen extranjero carecen de buenos niveles de formación.

— Desarrollar un protocolo de incorporación para personas culturalmente diversas, que incluya una guía de recursos en diferentes lenguas y en el que se insista en los valores y la ética de la empresa de forma explícita.

— El protocolo de acogida a la diversidad será similar para todas las personas empleadas, pero debe incorporar un módulo especial para las de origen extranjero donde se aborden los temas que a priori pueden desconocer por venir de una realidad con prácticas laborales distintas.

— Incorporar figuras como el mentor o la mentora: es decir, alguien que sea un referente para aclarar dudas sobre la cultura empresarial. Se trata de una figura que ayuda a aprender.

Formación y desarrollo:

- *Permitir la compatibilidad entre trabajo y formación, ajustando los horarios, los lugares y los programas, de modo que puedan participar todas las personas empleadas.*

- *Comunicar y difundir a todo el personal los cursos de formación a los que puede acceder.*

- *Los criterios y resultados de la evaluación y la promoción deben ser iguales entre puestos similares, transmitidos de forma clara y sencilla, y públicos y conocidos por toda la plantilla.*

- *Formar al personal en los hábitos y protocolos de comunicación en la empresa (relaciones laborales, procedimientos a seguir en caso de baja por enfermedad, permisos, solicitud de vacaciones, etc.).*

- *Formar para concienciar a los empleados y empleadas acerca de la necesidad de desarrollar habilidades necesarias para entender la diversidad, siendo sensibles a las diferencias que puedan existir entre las personas de diferentes orígenes. Algunos posibles temas a abordar que se recomiendan son:*
  - *el trabajo en equipos multiculturales.*
  - *la interculturalidad.*
  - *la comunicación intercultural.*
  - *la comunicación no verbal.*

- *Incorporar un módulo específico sobre la diversidad, enfocado a que los mandos intermedios, la dirección y las personas que ascienden a puestos directivos, reflexionen sobre el hecho de la diversidad (conocimiento del tema legal, habilidades directivas, etcétera).*

- *Fomentar espacios de integración y encuentro con el objetivo de aumentar el conocimiento y evitar la formación de subgrupos.*

- *Tratar, si es posible, que todo el material escrito entregado (manuales, guías, organigrama, protocolos, señalización, información de prevención de riesgos laborales) esté escrito en español y en otros idiomas, al igual que en formatos audiovisuales, más accesibles y comprensibles. De ser necesario, ofrecer cursos para reforzar el idioma español tanto a sus trabajadores y trabajadoras como a sus familias.*

Compensaciones:

- *La retribución económica es importante para lograr retener al personal en la empresa, pero no es la única forma. Algunas empresas han experimentado con prácticas como el respeto a las prácticas religiosas, o los servicios de información y asesoramiento en tramitar documentación de carácter personal o ayudas para su grupo familiar: becas de comedor, ayudas estatales, subvenciones por compra de vivienda, renovaciones de permisos de trabajo, solicitud de nacionalidad española, reagrupación familiar, etcétera.*

Prestaciones y servicio de personal:

- *Flexibilizar los horarios en puntos no productivos, en turnos de trabajo fijos o rotativos, o la valoración de la posibilidad de jornada intensiva en determinados meses.*

- *Diversificar y adaptar los menús de los comedores de empresa a las necesidades de la plantilla.*

- *Ofrecer posibilidades para el desplazamiento a puestos de trabajo de difícil acceso, plus de transporte, autobús con recorrido por zonas urbanas, etc.*

- *Facilitar asistencia social en la empresa o un teléfono de orientación social. Estas son herramientas que deben ponerse al alcance de todas las personas que componen la plantilla. Son las personas las que deciden si las usan o no.*

- *Asignar una persona encargada o recurrir al recurso de la mediación intercultural, de manera que vele y garantice el apoyo necesario a las personas que se incorporan.*

- *Usar la diversidad en favor de la empresa, para promover la conciliación de la vida laboral y personal de todos los empleados y empleadas de su empresa. Negociar horarios y vacaciones considerando las necesidades particulares de los miembros de su plantilla.*

A continuación, presentamos algunas de las buenas prácticas extraídas de las empresas participantes según los ámbitos de la Gestión de la Diversidad Cultural que hemos analizado:

1) Ventajas de la presencia de trabajadores con distinta nacionalidad en una organización.

- Aportan una visión más amplia del mundo, de vida, de comunicación, de familias, de creencias... en general se aprende, te haces más tolerante, más consciente de que sólo conocemos una ínfima parte de lo que hay en el mundo. El tener a alguien de otro lugar, despierta mucha curiosidad porque te hace viajar, comprender reacciones que chocan con nuestra cultura, darnos cuenta de que hay cosas buenas y malas en todas las culturas y que hay más puntos de unión que diferencias.

- Enriquecimiento de la organización.

- Entender el mundo en su globalidad, compartir diferentes formas de hacer las cosas y de entender la cultura, acercarnos a sus diversas manifestaciones en otros países.

2) Iniciativas generales sobre la importancia de la gestión de la diversidad cultural en la organización.

- Existe un grupo de empleados que, de forma voluntaria, se ocupan de someter a estudio y reflexión aquellos programas que ayuden a gestionar la diversidad de una forma más eficaz y que a su vez impacten en el negocio, de forma que los productos y servicios se mejoren con parámetros de diversidad.

- Celebración de la semana de la diversidad de una forma abierta y transparente, de forma que la plantilla reflexione sobre estos temas.

3) Prácticas concretas en relación a la Gestión de la Diversidad Cultural:

- Acciones de acogida para la recepción de los/as nuevos/as trabajadores/as.

  a) Existe una web donde los nuevos trabajadores tienen diseñado un plan de aprendizaje para los primeros días/semanas en la empresa.

ⓑ Cursos donde los directivos de la compañía explican el funcionamiento de cada departamento a los nuevos empleados.

ⓒ Entrega de un manual donde se recogen normas y valores de la empresa.

ⓓ Existencia de Mentores. Los mentores son compañeros de mayor antigüedad/responsables de coordinación que realizan tareas de acompañamiento, facilitan información sobre: la organización, tareas específicas del puesto al que se incorporan, los procesos y procedimientos necesarios para la realización de su trabajo, etc.

- Formación relacionada con el puesto de trabajo que se desempeña.

ⓐ Cursos dirigidos a los nuevos empleados, se colocan en la intranet para que estén disponibles para todos los empleados.

ⓑ Realizar cursos específicos para cada puesto de trabajo y ayudar a los trabajadores que lo necesiten en el aprendizaje del español.

ⓒ Cursos presenciales, semipresenciales y a distancia. También asistencia a Jornadas y Congresos.

- Formación relacionada con la sensibilidad hacia la diversidad cultural o la gestión de la diversidad cultural.

  ⓐ Cómo trabajar con personas con discapacidad, trabajar y hacer negocios con otras culturas, cómo gestionar equipos de diferentes culturas.

  ⓑ Formaciones sobre: concepto de diversidad, factores de diversidad, retos y beneficios de la diversidad, etc.

  ⓒ Obligación de los empleados, mánagers y directivos en la participación en un curso de gestión de la diversidad.

- Adaptación de los horarios de trabajo.

  ⓐ Flexibilidad con la hora de entrada y salida y permitiendo recuperar horas de trabajo.

  ⓑ Se permiten cambios de turnos (mañana o tarde).

  ⓒ Permitir que cada trabajador actúe de forma autónoma, organizando sus tareas y funciones, pero siempre colaborando con los demás para la consecución de los objetivos de la organización.

- Adaptación del periodo vacacional.

  ⓐ Aunque el convenio del sector marca el disfrute de las vacaciones en el periodo estival, se permite disfrutarlas durante todo el año siempre que se llegue a un acuerdo entre organización y trabajador.

  ⓑ Cada empleado actúa como si fuera "Director General" de su propio puesto y se organiza sus tareas para la consecución de los objetivos de la organización.

  ⓒ Se recogen las propuestas de los/as trabajadores/as y se intenta dar respuesta siempre que no afecten al desarrollo normal de la actividad.

  ⓓ Negociación con responsables en función de necesidades del puesto y del/a trabajador.

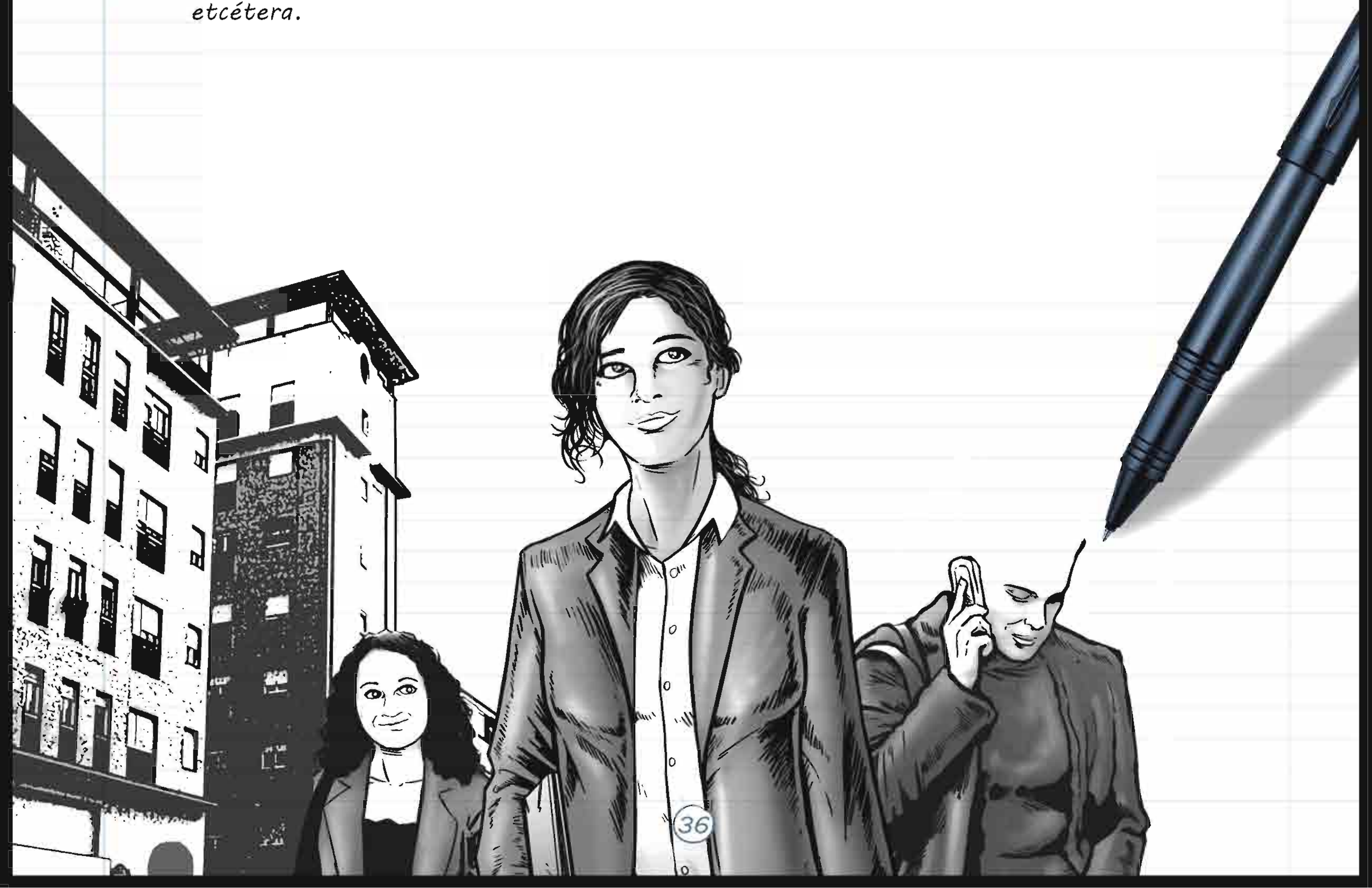
- Medidas compensatorias para los trabajadores.

  ⓐ Ampliar los periodos de maternidad y paternidad.

  ⓑ Ampliar periodo de vacaciones anuales.

  ⓒ Poner los medios necesarios para que los trabajadores puedan desarrollar su trabajo desde casa.

  ⓓ Seguro médico (incluido su familia) y medidas sanitarias por encima de las que contempla el mercado español, incluyendo dentista, sesiones de fisioterapia, psicólogo, etcétera.



BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, R. (1995). Revisiting the behavioral model and access to medical care: Does it matter? Journal of Health and Social Behavior, 35, 1-10.

- Bernal, G. y Sáez-Santiago, E. (2006). Culturally centered psychosocial interventions. Journal of Community Psychology, 34, 121-131.

- Carrasco, C, Ruiz, B. y Martínez, E. (2006). Metodología para la Inserción Laboral de Personas Inmigrantes. Sevilla. Red Acoge.

- Echeverry, J.J. (1997). Treatment barriers: Assesing and accepting professional help. En G. García y M.C. Zea (Eds.), Psychological interventions and research with Latino populations (p.p. 94-124). Boston: Allyn and Bacon.

- Giménez, C. (2003). Qué es la inmigración. Madrid: RBA Libros, S.A.

- García, M., Martínez, M.F. et al. (2005). Psychosocial empowerment and social support factors associated with the employment status of immigrant

- Guía de la Gestión de la Diversidad Cultural en las Empresas. Estrategias de Sensibilización. Proyecto BEMBEA. Iniciativa Comunitaria EQUAL.

- Julve, M. y Palomo, B. (2005). La Competencia Comunicativa Intercultural en la Prestación de Servicios. Glosas Didácticas, Revista Electrónica Internacional, 15, 26-38.

- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K. Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. International Society for Diversity Management.

- La Gestión De La Diversidad ¿Qué Gana La Empresa? Los Beneficios De La Diversidad. Por La Diversidad Contra La Discriminación. Fondo Social Europeo.

- Martínez, M.F.; Calzado, V. y Martínez. J. (2011a). Intervención Social y Comunitaria en el ámbito de la Inmigración. En I. Fernández, J.F. Morales y F. Molero (Coords.): Psicología de la Intervención Comunitaria, pp. 245-288. Desclée de Brouwer. Bilbao.

- Martínez, M.F.; Calzado, V. y Martínez, J. (2011b). La orientación a la dominancia social y la identidad nacional en las actitudes hacia las políticas migratorias: el papel mediador de la amenaza percibida y el tamaño del exogrupo. Revista de Psicología Social. 26, 1, 21-32.

- Martínez, M.F. y Martínez, J. (2006). Determinantes psicosociales de la utilización de organizaciones comunitarias por inmigrantes. Revista de Psicología General y Aplicada, 59(3), 433-444.

- Martínez, M.F., Calzado, V. y Martínez, J. (2006). La Competencia Cultural como referente de la Diversidad Humana en la Prestación de Servicios y la Intervención Social. Intervención Psicosocial, 15(3), 331-350.

- Nelson, G. y Prilleltensky, I. (2005). The Project of Community Psychology: Issues, Values and Tools for Liberation and Well-being. En G. Nelson y I. Prilleltensky, I. Community Psychology. In Pursuit of Liberation and Well-Being. New York. Palgrave. McMillan

- Pajares, M. (2010). Inmigración y mercado de trabajo. Informe 2010. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración.

- Pedersen, P.D. (2003). Cross-cultural counseling: Developing culture-centered interactions. In G. Bernal, J.E. Trimble, A.K. Burlew, & F.T.L. Leong (Eds.), Handbook of racial and ethnic minority psychology (pp. 487-503). Thousand Oaks, CA. Sage.

- Saldaña, D. (2001). Cultural Competence. A practical guide for mental health providers. Austin: Hogg Fountation for Mental Health.

- Sánchez, M.V., Tabares, E., Lucio-Villegas, y Ruiz, A. (2005). Inmigrantes, ¿Vecinos y Ciudadanos? La Mediación Intercultural en los Servicios de Inserción Laboral de Inmigrantes. Sevilla. Fundación Sevilla Acoge.

- Secretaría de Estado Inmigración y Emigración (2011). Informe trimestral. Madrid. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

- Sue, S. (2006). Cultural competency: from philosophy to research and practice. Journal of Community Psychology, 34 (2), 237-245.

- Trickett, E.J., Watts, R.J. y Birman, D. (1994). Toward an overarching framework for diversity. In E.J. Trickett, Watts, R.J. y Birman, D. (Eds.), Human diversity: Perspectives and people in context (pp. 7-26). San Francisco: Jossey-Bass.

- Vázquez, O. (2005). Competencia intercultural e intervención social. Qué formación para el desarrollo de la acción intercultural. Madrid. Ponencia al II Congreso nacional sobre Inmigración Extranjera en España.

- Vázquez, O.; Fernández, M.; Fernández, M. y Vaz, P. (2009). Buenas Prácticas Interculturales. El caso de Andalucía. Huelva: Comares.

- Vilá, R. (2006). La dimensión afectiva de la competencia comunicativa intercutural en la E.S.O: Escala de Sensibilidad Intercultural. Revista de Investigación Educativa, 24, 2.

- Wandersman, A. y Florin, P. (2000). Citizen participation and community organizations. En Rappaport, J. y Seidman, E. (Eds.), Handbook of Community Psychology. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto no hubiera podido realizarse sin la importante colaboración de los socios colaboradores: la Fundación CEPAIM, en sus sedes de Madrid y Valencia, y la Asociación para la Cooperación, la Inserción Social y la Interculturalidad (ACISI) de Barcelona; especialmente sin el trabajo y la dedicación de sus técnicos y técnicas, Joaquim Aiguabella, Luis Salerno, Javier Palomo, Gema Miñarro, Victoria Martínez y Mª Eugenia Mazzino.

La Fundación Sevilla Acoge quiere agradecer también la importantísima e inestimable colaboración de todas las organizaciones sociales y sus técnicos/as y empresas que han participado con nosotros en las diferentes actuaciones del proyecto. Sin ellas este proyecto carecería de contenido.

Entidades sociales:

En Sevilla: ACCEM, AESIM, AMAL Andaluza, CODENAF, Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), Cruz Roja Española, DECCO Internacional, Forja XXI, Fundación Diagrama, Federación Mujeres Progresistas, PROBENS, Solidaridad Internacional y Fundación Sevilla Acoge.
En Barcelona: Asociación para la Promoción e Inserción Profesional (APIP), Formació i inserció laboral (AVBC), Casals dels Infants per a l'acció social als barris, Fundación ADSIS, Fundació per a la reinserció de dones (ARED), Fundació COMTAL, Anem Per Feina: coordinadora per a la inserció sòciolaboral, Fundación FIAS, Fundación MARIANAO, Fundación SURT, INSERCOOP: Servei d´orientació Profesional i d´inserció Laboral, Suara Cooperativa.
En Valencia: Federación Mujeres Progresistas, Cruz Roja Española, Fundación RAIS, Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), CAR, CDR LA SAFOR, Fundación Secretariado Gitano, Valencia Acoge y CEPAIM Valencia.

Empresas:

En Madrid: ASISPA, COAG, Plataforma de la Construcción, ECOO, Microsoft, BT.
En Valencia: Drispromerch, Erasmusweb, Beta Formación, Grupo El Alto Catering

Agradecer muy especialmente también a los compañeros y compañeras de la Fundación Sevilla Acoge su colaboración en todas y cada una de las tareas requeridas durante el proyecto, muy especialmente al Servicio Laboral y a sus técnicas Esther, Marina y Rocío.

Y queremos destacar nuestro agradecimiento sincero a Isabel Escobar, por su esfuerzo, su buen trabajo y su profesionalidad. ☺

..... Unir sin confundir, distinguir sin separar .....