

# Guía de Gestión

de la Diversidad Cultural e implantación  
del voluntariado corporativo

como sistema de intervención para favorecer la integración  
de las personas migrantes en el ámbito laboral



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL  
Y MIGRACIONES

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE MIGRACIONES

DIRECCIÓN GENERAL DE ATENCIÓN  
HUMANITARIA E INCLUSIÓN SOCIAL  
DE LA INMIGRACIÓN



Financiado por  
la Unión Europea

MI EMPRESA  
SUMA+



*En la elaboración de esta guía han intervenido:*

- *Redacción de contenido: Ana Carballal Broome, experta en Competencia y Comunicación, Intercultural del Instituto Nebrija de Competencias Profesionales.*
- *Diseño y maquetación: Miguel Barco y David Delgado*
- *Ilustraciones: canva.com*

*Las normas lingüísticas seguidas en esta guía son las establecidas por la Real Academia Española en la Ortografía de la lengua española, publicada en el año 2010.*

*Nuestra publicación mantiene el rigor en el uso y en la selección de los contenidos, en las imágenes y en el lenguaje, para cumplir con la no discriminación por razón de género, cultura u opinión.*

*No está permitida la reproducción total ni parcial de este documento sin la autorización previa y por escrito del editor. Esta Guía está enmarcada dentro del Proyecto Mi Empresa Suma+ financiado por el Fondo Social Europeo y el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.*

# Índice

Introducción	04
Contenidos	06
Acciones y Resultados	11
Aprendizajes Derivados de las Iniciativas del Proyecto	13
Análisis de Cuestiones Esenciales para Favorecer la Inclusión Laboral	18
Metodología Para Prevenir Prejuicios y Cualquier Tipo de Discriminación en el Ámbito Laboral	27
Buenas Prácticas y Recomendaciones al Futuro	34
Conclusiones	44

# Introducción

## Objetivos

Basada en experiencias reales y con un enfoque práctico, esta guía tiene por objeto fortalecer el compromiso de las organizaciones con la igualdad de oportunidades, para fomentar un entorno donde todas las personas, con independencia de su origen, puedan desarrollar su potencial contribuyendo al crecimiento tanto de sus organizaciones como de la sociedad en su conjunto.

## Impacto Esperado

La guía aspira a ser un modelo replicable que, de la mano del sector empresarial, pueda generar un cambio de mentalidades en la sociedad actual. La intención es que las iniciativas y estrategias propuestas en la guía no solo beneficien a las empresas y organizaciones que las implementen, sino que también sirvan como referencia para el desarrollo de otras políticas orientadas a la integración social y laboral de las personas migrantes.

## Propósito

La guía pretende servir como herramienta de aprendizaje y transformación, mediante actividades y experiencias, así como estrategias y recomendaciones prácticas para fomentar la igualdad de trato.

Basada en la experiencia acumulada a lo largo del proyecto, ofrece un conjunto de buenas prácticas que busca inspirar a las organizaciones a adoptar políticas más inclusivas que sirvan para valorar la diversidad cultural y fomentar el respeto mutuo.

# Actividades del Proyecto

Los objetivos del proyecto *MI EMPRESA SUMA +* se han alcanzado a través de una variedad de actividades diseñadas para **promover la inclusión y la no discriminación en el ámbito laboral**. Estas acciones incluyen desde encuentros para facilitar la conexión entre empresas y personas migrantes, hasta actividades culturales, como exposiciones itinerantes o talleres que resaltan el valor de la diversidad cultural. Todas ellas han **promovido sesiones de buenas prácticas** y experiencias positivas, con lo que se pretende inspirar a otras organizaciones a buscar una mayor inclusión en los entornos laborales.

Se han llevado a cabo sesiones informativas y talleres para sensibilizar a empleados/as y empleadores sobre la importancia de un entorno de trabajo basado en la igualdad y el respeto. La participación activa de voluntarios/as ha sido esencial, ya que ha permitido el desarrollo de actividades de intercambio y apoyo mutuo entre personas migrantes y personal corporativo, favoreciendo la integración y el entendimiento intercultural.

## Programa de Mentores

Una de las mayores fortalezas del proyecto es el programa de **Mentoría Social**, que ha permitido un acompañamiento profesional y personal a las personas migrantes, ayudándolas a adaptarse al entorno laboral y cultural. A lo largo del proceso de Mentoría se trabajan habilidades sociales y de comunicación, concreción de objetivos claros y toma de conciencia de las habilidades interpersonales de cada una de las personas atendidas-acompañadas, fortaleciendo con ello la autonomía y la autodeterminación de los mentees.

# Contenidos

La guía habla de cómo las organizaciones al participar activamente en el apoyo a las comunidades migrantes, no solo contribuyen a estas comunidades, sino que también enriquecen su propio entorno laboral y social siendo conscientes de que la diversidad cultural permite entornos de trabajo más creativos e innovadores. El proyecto *MI EMPRESA SUMA +* pone de relieve ejemplos de iniciativas exitosas lo que puede ser un ejemplo para otras organizaciones que quieran replicarlas.

Otro aspecto relevante tratado a lo largo de esta guía es la necesidad de sensibilizar y concienciar a las personas y las empresas de **reconocer el papel positivo de los migrantes en la sociedad.**

Es importante cambiar la percepción errónea sobre estas personas que, en su mayoría, contribuyen enormemente a la riqueza y diversidad cultural, promoviendo un ambiente más inclusivo y acogedor.



## ¿A quién va dirigida esta guía?



**Empresas y organizaciones** que cuentan con plantillas multiculturales y que desean promover políticas de inclusión y diversidad.

**Entidades del tercer sector que colaboran con empresas** en programas de voluntariado corporativo.



**Profesionales de recursos humanos y directivos** que trabajen en la creación de ambientes laborales inclusivos.

**Trabajadores de empresas y organizaciones multiculturales** interesados en comprender y valorar la diversidad en el entorno laboral.



La guía aspira, a través de las iniciativas del proyecto, a influir sobre los miembros de distintas organizaciones para que reflexionen sobre la necesidad de incluir la diversidad en el entorno profesional. Además, se insiste en que este enfoque no solo beneficia a las comunidades migrantes, sino que también fortalece el entorno laboral y promueve sociedades más justas y equitativas.

Está dirigida principalmente a organizaciones y empresas que trabajan y emplean (o tienen la intención de emplear) a personas de diversas nacionalidades y culturas. El objetivo es ofrecer algunas herramientas para gestionar la diversidad cultural de manera inclusiva y efectiva en el entorno laboral, favoreciendo la integración de las personas migrantes.

Esta guía, por tanto, está diseñada para ser una herramienta útil y práctica para todos aquellos actores involucrados en la promoción de entornos laborales diversos, inclusivos y libres de discriminación, contribuyendo al bienestar de los empleados/as y al éxito de las organizaciones.

## ¿Cómo está organizada?

Está estructurada en cinco secciones principales, diseñadas para proporcionar un enfoque integral y detallado en la gestión de la diversidad cultural. Cada sección aborda un aspecto específico del proyecto, desde las acciones implementadas hasta las recomendaciones futuras, con el fin de ofrecer una herramienta útil para empresas y organizaciones interesadas en fomentar la inclusión.

En **primer lugar**, se presentan brevemente las acciones realizadas a lo largo del proyecto y los resultados obtenidos, con un enfoque en el impacto concreto de cada iniciativa.



La **segunda sección** se centra en algunos temas clave y aprendizajes derivados de las acciones realizadas. Al analizar los aprendizajes acumulados, se busca proporcionar un marco de referencia que permita a otras organizaciones replicar o adaptar estas buenas prácticas, optimizando sus esfuerzos para gestionar la diversidad cultural de manera efectiva.

En la **tercera sección**, se profundiza en el análisis de las cuestiones más relevantes que han surgido durante el proyecto como puede ser el impacto del etnocentrismo en entornos laborales, la polarización cultural en la sociedad actual o la necesidad de concienciación sobre la importancia de la diversidad cultural en el trabajo.



Basado en la **Teoría de la Identidad Social de Tajfel** que explica por qué las personas se identifican con unos grupos y discriminan a otros, se analizan los desafíos que surgen cuando los empleados/as clasifican a las personas en grupos de pertenencia (“nosotros”) y externos (“ellos”), perpetuando estereotipos y fomentando la exclusión. Se examina cómo esta visión impide la inclusión y el desarrollo de relaciones interculturales saludables.



La **cuarta sección** presenta una metodología dirigida a paliar los efectos del etnocentrismo y la exclusión en general. Se proponen estrategias prácticas y herramientas aplicables que pueden ser implementadas para prevenir actitudes discriminatorias en el lugar de trabajo.

Esta metodología se basa parcialmente en la experiencia adquirida durante el proyecto, incorporando varios enfoques innovadores y mejores prácticas que han demostrado ser eficaces en la creación de ambientes laborales inclusivos.

La guía concluye con una serie de buenas prácticas y recomendaciones para el futuro. Estas sugerencias están orientadas a asegurar la sostenibilidad de las acciones propuestas, fomentando la inclusión y la equidad a largo plazo en las empresas. Se ofrecen pautas concretas para el desarrollo de acciones que fomenten la inclusión, la formación continua en diversidad cultural y la implementación de programas de voluntariado corporativo como herramientas clave para mantener el compromiso con la igualdad de oportunidades. Además, se destaca la importancia de involucrar a todos los niveles de la organización, desde los mandos directivos hasta los empleados/as, en la promoción de un entorno laboral donde se valore la diversidad y se respeten los derechos de todas las personas.

En conjunto, estas secciones buscan proporcionar una guía que no solo visibilice la problemática de la discriminación hacia la población migrante, sino que también ofrezca soluciones prácticas para que las empresas actúen como agentes de cambio en la creación de una sociedad más inclusiva y justa.

En resumen, esta guía se divide en:





## Acciones y Resultados



### EVENTOS DE ENCUENTRO

Se han organizado diferentes eventos donde empresas de muy variados sectores, junto con personas migrantes, han tenido la oportunidad de conocerse y establecer ciertos vínculos. Estos encuentros no solo facilitan la integración social, sino que también permiten a las empresas comprender mejor las realidades y desafíos que enfrentan las personas migrantes. Esto ha facilitado conocer de primera mano las dificultades que conlleva la migración, comprendiendo mejor los obstáculos a los que se enfrenta una persona que se ve obligada a salir de su país de origen. Los testimonios y relatos compartidos en estos eventos han sido fundamentales para que los participantes pudieran empatizar con personas en estado de vulnerabilidad y pudieran sensibilizarse sobre la importancia de la inclusión.

### PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

Con el fin de destacar los beneficios que supone la diversidad, la equidad y la inclusión en las organizaciones y en la sociedad en general se han difundido publicaciones, videos y otras acciones a través de las redes sociales, páginas web, así como de canales de comunicación interna y externa de las empresas.

### MANUAL DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

La elaboración de un manual sobre la gestión de la diversidad ha facilitado la comprensión y manejo de las diferencias culturales dentro de las organizaciones. A lo largo de sus páginas, se detallan diferentes patrones y tendencias culturales, así como distintos estilos de comunicación que buscan dar a conocer mejor otras culturas, involucrando a muchas personas, sin importar su responsabilidad, a entender y colaborar con compañeros/as de distintas culturas.

El manual sirve para comprender cómo la diversidad cultural impacta tanto la vida profesional como personal, resaltando la importancia de una adecuada gestión para mejorar la efectividad y satisfacción laboral.



<https://www.cinecine.org/nc/2024/04/04/manual-de-gestion-de-la-diversidad-en-el-ambito-empresarial>



## TALLERES Y SESIONES INFORMATIVAS

Se han llevado a cabo diez sesiones informativas y talleres centrados en la prevención del racismo y la xenofobia en el ámbito laboral diseñadas para sensibilizar tanto a empleados/as como a empleadores sobre la importancia de construir un entorno de trabajo basado en la igualdad y el respeto. Los talleres han incluido dinámicas interactivas que permiten a los participantes reflexionar sobre sus propias percepciones y comportamientos.

Entre las formaciones y sesiones de intercambio destacamos:

- Formaciones sobre la diversidad cultural y la comunicación intercultural
- Sesiones formativas y de intercambio de experiencias y buenas prácticas para la prevención del racismo y la xenofobia en la empresa.



## PARTICIPACIÓN DE VOLUNTARIOS

La involucración de voluntariado corporativo ha sido esencial en el proyecto. Gracias a su participación, se han desarrollado actividades de intercambio y apoyo mutuo. Facilitando no solo la integración, sino también creando espacios de aprendizaje y entendimiento intercultural.

Entre otras actividades destacamos:

- Taller de cocina
- Taller de hogar creativo
- Circuito de empleabilidad
- Team Building a través de la música



## PROGRAMA DE MENTORÍA

Se ha implementado un programa de mentoría que proporciona acompañamiento profesional y personal a personas migrantes. Este programa ayuda a los participantes a adaptarse al entorno laboral y cultural, facilitando su integración en el mundo empresarial. A través de la mentoría, se fomenta el desarrollo de habilidades y se brindan recursos que permiten a los migrantes superar obstáculos y construir redes de apoyo.

Destacamos las siguientes actividades:

- Sesiones de orientación para mentores para favorecer la integración de personas migrantes.
- Sesiones de mentoría a personas migrantes para favorecer su integración.

Estas acciones, realizadas en conjunto, no solo han ayudado a integrar a las personas migrantes en el entorno laboral, sino que también han contribuido a la creación de un ambiente empresarial más inclusivo y respetuoso.





## Aprendizajes derivados de las iniciativas del proyecto

Las actividades e iniciativas del proyecto han permitido entender mejor algunas cuestiones que, si bien ya se consideraban importantes, a través de estas acciones se han revelado como fundamentales. En general ponen de relieve actividades, actitudes, dinámicas e incluso pequeños gestos individuales que promueven el aprecio por la diversidad cultural y luchan contra el racismo y la discriminación en el entorno laboral.

Estos temas no solo destacan los aspectos positivos que contribuyen a la creación de un ambiente inclusivo, sino que también identifican áreas donde se requiere un enfoque más robusto y estratégico. La colaboración entre diversos actores (empresas, organizaciones no gubernamentales, voluntarios y, por supuesto, las mismas personas migrantes) es fundamental para transformar estos desafíos en **oportunidades**.

A continuación, se presentan los temas clave emergentes de las iniciativas del proyecto.

### a) La necesidad de seguir sumando empresas y organizaciones como agentes de cambio

En primer lugar, se comprende que seguir creando alianzas con más empresas y organizaciones como agentes de cambio es esencial, ya que poseen el poder de influir en el cambio cultural y social a gran escala. La organización de eventos colaborativos que involucren a los actores clave, mencionados con anterioridad, es decisivo para construir redes de apoyo y fortalecer las relaciones interculturales.

Gracias a que muchas empresas pioneras se han implicado en proyectos de apoyo y reconocimiento cultural de las personas migrantes, las sociedades actuales avanzan hacia una mejor gestión de la diversidad cultural favoreciendo con ello la sensación de pertenencia.

Crear estas redes de intercambio cultural en las empresas es fundamental ya que no solo facilitan el intercambio de recursos y conocimientos, sino que también generan un sentido de comunidad que trasciende las diferencias culturales. Un ejemplo de esto son los circuitos de empleabilidad, donde las empresas trabajan directamente con migrantes para ofrecerles oportunidades y recursos que mejoren su inserción en el mercado laboral.

Esto permite a las organizaciones implicarse en su compromiso con la diversidad cultural y al mismo tiempo beneficiarse de una fuerza laboral más diversa y competitiva que en último término repercute en su productividad.



La diversidad cultural en el ámbito laboral fomenta el desarrollo de la empatía, la flexibilidad y la apertura de mente hacia otras posibilidades de relacionarse, aportando en último término, nuevas ideas y mejora de la convivencia.

Por tanto, las organizaciones inclusivas que apuestan por la diversidad y fomentan el intercambio cultural benefician tanto a los empleados/as locales como a las personas que vienen de fuera, multiplican la creatividad y la innovación de toda la plantilla y ayudan a crear un clima de armonía y colaboración sin precedentes.

## b) Fomentar una mayor participación de las Personas Migrantes

Involucrar a las propias personas migrantes en el intercambio cultural y en la lucha por la igualdad es crucial para generar un impacto auténtico y duradero. Al dar voz a los migrantes, no solo se les brinda una plataforma en la sociedad, sino que también se les permite contribuir con sus propias experiencias y perspectivas.

Este enriquecimiento de la cultura organizacional no solo promueve un ambiente inclusivo, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y cohesión, lo que a su vez refuerza el tejido social en el entorno laboral. La participación activa de los migrantes en la toma de decisiones y en la definición de políticas relacionadas con la diversidad asegura que sus necesidades y preocupaciones sean abordadas de manera efectiva.

Para dotar a los migrantes de un sentido de pertenencia a la organización es fundamental que todas las personas sientan que su cultura es valorada por otros miembros de la organización. Esto pone en valor su aportación profesional y les confiere de la dignidad y el respeto que toda persona merece. Con esto concluimos que, impulsar e incentivar la curiosidad y el interés por otras culturas debe de ser un valor fundamental en cualquier organización en siglo XXI.

### c) El rol del voluntariado corporativo y los programas de mentoría

El voluntariado corporativo, es decir la participación de empleados/as en programas sociales respaldados por las empresas (en este caso relacionados con la diversidad cultural), se ha demostrado como una herramienta poderosa para fomentar la inclusión social y la igualdad de oportunidades.



Los programas de mentoría, donde participan voluntarios corporativos bien entrenados, se configuran como un puente esencial para facilitar la integración de migrantes en el entorno laboral. Esta combinación no solo apoya a los migrantes en su

desarrollo profesional, proporcionándoles orientación y recursos, sino que también permite a las empresas fortalecer su responsabilidad social, construir un entorno más diverso e inclusivo y, a su vez, enriquecer la cultura organizacional. Al fomentar relaciones significativas entre voluntarios y migrantes, se crea un espacio de aprendizaje mutuo que beneficia a ambas partes.

Es esencial promover la relación personal y laboral entre empleados/as de distintas culturas para crear un entendimiento intercultural genuino y entornos de trabajo verdaderamente colaborativos.

Las relaciones con personas de otras culturas transforman profundamente nuestro crecimiento personal y nuestro desarrollo profesional, brindándonos experiencias y aprendizajes difíciles de conseguir de ninguna otra manera.

## d) La formación en Diversidad Cultural para favorecer la inclusión de todo tipo de personas

La formación en diversidad cultural es menos habitual de lo que se esperaría a pesar de posicionarse como una herramienta clave de inclusión pues invita a una reflexión significativa y ayuda a disminuir las actitudes discriminatorias en nuestra sociedad.



Con estos talleres y cursos lo que se pretende es promover la comprensión y la sensibilización hacia otras culturas, haciendo que los empleados/as reconozcan y cuestionen sus propios prejuicios y sesgos. Al fomentar el respeto y la empatía, se consigue reducir actitudes discriminatorias y facilita una mejor interacción entre personas de diferentes orígenes. En última instancia, esto refuerza la cohesión del equipo y mejora el clima laboral en su conjunto. Estas formaciones, además, crean entornos en los que las personas se sienten seguras y cómodas para abordar y debatir con sinceridad temas delicados y en ocasiones controvertidos.

## e) La creación de publicaciones sobre diversidad cultural y comunicación intercultural

Un componente fundamental de esta estrategia es la elaboración de manuales sobre diversidad cultural y comunicación intercultural. Estos desempeñan un papel esencial en la difusión de conocimientos sobre la riqueza cultural y su impacto positivo en las organizaciones.

A través de estas publicaciones se explora las diferencias culturales y su relevancia, ofreciendo pautas claras para gestionar la diversidad. Se trata de entender con lecturas amenas distintas tendencias culturales relacionadas con la jerarquía o la relación con el grupo, así como adaptarse a los diversos estilos de comunicación que coexisten en el entorno laboral.

Estos materiales y publicaciones, a través de herramientas prácticas y ejemplos concretos, subrayan la importancia de una intervención integral que combine la formación, la colaboración activa y la participación de todos los actores involucrados.

## LA IMPORTANCIA DE UNA INTERVENCIÓN INTEGRAL



Al proporcionar recursos accesibles y comprensibles, se establece un marco que permite a los empleados/as no solo entender la diversidad, sino también aplicarla en su interacción diaria, creando así un entorno de trabajo más enriquecedor y productivo donde cada individuo se sienta valorado y motivado a contribuir con sus habilidades únicas.

*Al final de la guía, se incluyen referencias a algunas de estas publicaciones.*

### f) El papel fundamental de los talleres lúdicos y de las actividades culturales

Los talleres recreativos y culturales han demostrado ser herramientas efectivas para romper barreras y facilitar el entendimiento entre diferentes grupos. Ejemplos de estos talleres incluyen actividades gastronómicas o culinarias, donde los participantes pueden compartir recetas y tradiciones, así como talleres artísticos y deportivos que promueven la interacción y el aprendizaje mutuo.

Estas actividades no solo crean espacios de diversión y esparcimiento, sino que el ambiente distendido del juego facilita una mayor apertura y disposición para explorar y aceptar la diversidad, ayudando a deconstruir prejuicios y estereotipos.

No debemos olvidar que las actividades relacionadas con la gastronomía, la música, el teatro y otras expresiones culturales ofrecen múltiples beneficios psicológicos. Compartir emociones en estos contextos permite transmitir experiencias culturales ayudando a fortalecer la salud mental, fomentando la creatividad y reforzando el sentido de pertenencia dentro del grupo. Estos encuentros también ayudan a reducir el estrés, mejorar la autoestima y cultivar una red de apoyo social.

## Análisis de Cuestiones Esenciales para favorecer la Inclusión laboral

En esta sección, se analizarán una serie de cuestiones fundamentales en las que conviene ahondar para comprender mejor qué situaciones conducen al racismo, la xenofobia y otras formas de discriminación en el entorno laboral. Al abordar estos temas, podremos también identificar las dinámicas subyacentes que afectan la inclusión y el bienestar de todos los empleados/as, y así desarrollar estrategias más efectivas para fomentar un ambiente de trabajo equitativo y respetuoso.

### Superando la Xenofobia: Construyendo Puentes hacia la Inclusión

Originalmente, la palabra “xenofobia” viene de las palabras griegas *xénos*, que significa “extranjero” o “forastero”, y *phóbos*, que significa “miedo”. Por lo tanto, la xenofobia se traduce como “miedo al extranjero”, dejando entrever un miedo a lo desconocido. Se puede ver la xenofobia como una actitud de hostilidad hacia las personas que no son nativas de una determinada comunidad.



Este comportamiento se basa en prejuicios existentes de tipo racial, étnico, religioso, cultural o nacional. La xenofobia y el racismo suelen solaparse, pero son fenómenos distintos. Mientras que el racismo generalmente implica una distinción basada en características físicas, como el color de piel, el tipo de cabello o los rasgos faciales, la xenofobia se fundamenta en la idea de que el otro es alguien extranjero o proveniente de fuera de la comunidad o nación.

<https://www.unesco.org/es/no-racism-no-discrimination>



UNESCO

Superar la xenofobia y el racismo en una sociedad requiere comprender sus causas y orígenes. Es esencial reconocer la arbitrariedad de haber nacido en un lugar u otro, así como el derecho inalienable de todas las personas a ser tratadas con dignidad y respeto, garantizando así la protección de sus derechos humanos (Velasco, 2016). Fomentar esta comprensión es un paso crucial hacia una convivencia más justa e inclusiva.

## La Inmigración: una Oportunidad para enriquecer la Cultura y fomentar la Integración

Las migraciones son intrínsecas a la historia de la humanidad. Desde el comienzo de los tiempos, los seres humanos han migrado para satisfacer necesidades básicas como alimentos o agua, o como resultado de catástrofes naturales. En muchos

casos, estas migraciones han sido motivadas por el deseo de huir de la violencia, la guerra o las enfermedades.

Como explica *Bello* (2011), la realidad es que esta fuerza laboral global, abandonada a su suerte, migra enfrentándose al riesgo de ser devuelta a sus países de origen o expulsada a terceros países, de ser retenida en centros de detención o prisiones, e incluso de perder la vida en el trayecto. Algunos migrantes llegan a ser contratados de manera ilegal, lo cual los deja en una situación de extrema vulnerabilidad, mientras que los más afortunados consiguen contratos legales, pero sin obtener una ciudadanía plena.



La adaptación a una nueva cultura puede ser compleja, ya que involucra aprender y adaptarse a costumbres, normas sociales y estilos de comunicación que pueden diferir radicalmente de los propios.

Este choque cultural puede generar malentendidos y desconfianza, especialmente cuando las diferencias culturales se perciben como barreras en lugar de oportunidades para el aprendizaje mutuo.

Además, las personas migrantes al verse forzadas a abandonar su país de origen, dejan atrás sus redes familiares, sociales y culturales, lo que conlleva enfrentarse a numerosos desafíos en su nuevo lugar de residencia. La migración no solo implica una reubicación física, sino también un profundo cambio emocional y social.



A menudo, estas dificultades se agravan debido a la falta de apoyo institucional y al rechazo que pueden mostrar algunos sectores de la población local, quienes a menudo sienten temor o desconfianza hacia los recién llegados. Sin embargo, al comprender y apreciar las valiosas contribuciones culturales y sociales de las personas migrantes, se puede promover una mayor integración, lo que a su vez ayuda a reducir el rechazo y a construir una sociedad más inclusiva y diversa.

En este proceso, **las empresas** desempeñan un papel fundamental, ya que tienen la capacidad de **crear ambientes de trabajo inclusivos, fomentar la diversidad en sus equipos y reconocer las habilidades únicas que los migrantes aportan**. Al hacerlo, no solo benefician a sus organizaciones, sino que también contribuyen a la cohesión social y al desarrollo económico de la comunidad en su conjunto.

---

## Concienciar sobre actitudes etnocéntricas y su papel en la polarización cultural

Se ha evidenciado una creciente polarización y una visión etnocentrista que afectan no solo el entorno laboral, sino también la sociedad en general. Esta dinámica crea barreras en la convivencia diaria y fomenta la desconfianza entre diferentes grupos culturales.

El etnocentrismo es la tendencia que las personas tienen a ver su cultura como el punto de referencia, mientras consideran que las otras culturas son inferiores o insignificantes, como explica *Neuliep* (2012). No está basado en datos, ni criterios racionales, sino en cuestiones emocionales provocadas muchas veces por la construcción de estereotipos.

La falta de seguridad incrementa la desconfianza hacia otras personas, como es el caso de gente de otras culturas, países, etnias, etc. Individuos con distintos valores, creencias o comportamientos a los que se categoriza como diferentes. Inconscientemente, comienza la polarización, es decir, **la división en el mundo en dos categorías contrapuestas: nosotros** (los que pertenecen a nuestro círculo o grupo) y **ellos** (los que están fuera de él).

“Nosotros” compartimos principios, creencias, tradiciones o costumbres similares, hacemos “lo correcto” y actuamos y pensamos “como debe ser”. Nos apoyamos y confiamos unos en otros, somos tolerantes y solidarios con los miembros de nuestro grupo. “Ellos”, por el lado contrario, no solo no comparten nuestros valores, sino que, en ocasiones, se considera que ni los tienen y, de tenerlos, no son los correctos. Además, el hecho de que sus acciones no nos resulten predecibles incrementa el sentimiento de inquietud y nos separa todavía más.

Estas ideas fueron popularizadas por Tajfel y Turner (1979) que, a través de su teoría de la identidad social, afirmaban que los grupos con los que nos identificamos, sean cuales sean, nos definen proporcionándonos un sentido de pertenencia, orgullo e incrementando nuestra autoestima. La idea central de su teoría es que los miembros de un “endogrupo” (nosotros) intentarán encontrar características negativas en el exogrupo (ellos), mejorando así la imagen de sí mismos. Sus teorías sirven para comprender los fundamentos psicológicos de la discriminación entre grupos que, a su vez, se forman muchas veces sobre bases arbitrarias e inventadas.

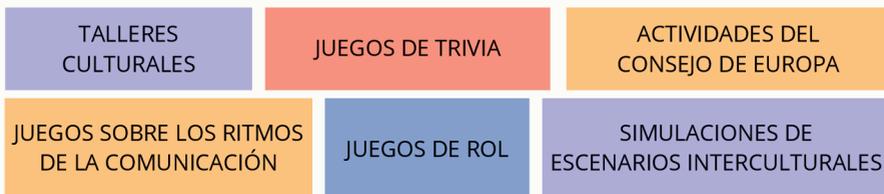
Para Mezirow (1997), el etnocentrismo, en el polo opuesto a la competencia intercultural, es un hábito de la mente. Y aunque un hábito no es fácil de transformar, sí se puede hacer a través de una concienciación y una reflexión crítica sobre la subjetividad que existe en la manera que vemos unos grupos u otros.



La comprensión del etnocentrismo y el desarrollo de la competencia intercultural es crucial para abordar la polarización cultural en el entorno laboral. Esta tendencia a clasificar a las personas en grupos de pertenencia (nosotros) y grupos externos (ellos) alimenta la exclusión y perpetúa estereotipos poco favorables, desvalorizando las culturas ajenas e impidiendo el desarrollo de relaciones interculturales saludables.

Para contrarrestar estos efectos, es fundamental que las empresas fomenten un entorno reflexivo que invite a los empleados/as a examinar sus propias perspectivas culturales. Ejercicios de autoconciencia y reflexión ayudan a los individuos a identificar y cuestionar sus creencias y actitudes, lo que contribuye a una cultura organizacional más abierta y respetuosa. Este enfoque beneficia no solo a las comunidades migrantes, sino que también enriquece el entorno laboral, generando un impacto positivo en la cohesión social y organizacional.

Existen diversas actividades que promueven la comunicación intercultural y la comprensión entre personas de diferentes orígenes, como talleres culturales donde se comparten objetos y relatos significativos, juegos de trivia sobre diversas culturas, y simulaciones de escenarios interculturales que fomentan la empatía y la apertura mental.



También se pueden incluir juegos sobre los ritmos de la comunicación, donde los participantes adapten su estilo de comunicación a diferentes contextos culturales. Además, los juegos de rol permiten experimentar patrones culturales distintos y practicar la resolución de conflictos en un entorno seguro. Estas actividades enriquecen el entendimiento mutuo y ayudan a construir una comunidad más inclusiva y respetuosa de la diversidad cultural. El Consejo de Europa, entre otras organizaciones, ofrece ejemplos de actividades y juegos enfocados en la discriminación y la tolerancia.



## Promover la Inclusión y la Diversidad cultural desde el Conocimiento

La concienciación y el conocimiento cultural se presentan como un pilar esencial en la promoción de la Igualdad e Inclusión en el lugar de trabajo. Es crucial que tanto empleados/as como empleadores comprendan las diversas formas de no inclusión y sus efectos perjudiciales en el bienestar individual y el clima laboral. La implementación de talleres de sensibilización y campañas de comunicación interna juega un papel fundamental en la creación de una cultura de respeto y aceptación.



**La diversidad cultural va más allá de los comportamientos visibles** y las diferencias sobre el origen étnico; incluye las tradiciones, valores, creencias y actitudes que cada individuo aporta al entorno laboral. La formación en **Comunicación Intercultural** y como gestionarla de manera efectiva se convierte en algo esencial. Solo a través del conocimiento, la experiencia y el intercambio de ideas, las personas son capaces de abrir la mente y flexibilizar la visión de otras culturas, reduciendo malentendidos y conflictos que pueden surgir debido a diferencias culturales. La formación no solo proporciona un espacio para discutir abiertamente las experiencias de discriminación, sino que desafía y promueve un entendimiento más profundo entre los empleados/as.

## Desarrollo de Competencias Interculturales

La competencia intercultural es actualmente una habilidad esencial para desenvolverse en el mundo globalizado, tanto en la vida cotidiana como en el ámbito laboral. Se puede definir como **la capacidad de comprender no solo el comportamiento, sino especialmente los valores, creencias y actitudes de personas pertenecientes a otras culturas.**

# CONSTRUYENDO COMPETENCIAS INTERCULTURALES



## Impacto de la Inclusión en el Rendimiento Empresarial

La diversidad y la inclusión no debe ser vistas únicamente como una cuestión ética o social, sino también como factores determinantes en el rendimiento empresarial. Las organizaciones que promueven un ambiente inclusivo tienden a experimentar niveles más altos de satisfacción y retención del personal, así como un incremento en la innovación y la creatividad. Se ha demostrado que los equipos diversos son más efectivos en la resolución de problemas y en la toma de decisiones, además de ser más creativos.

En este sentido, **es importante que cada empleado entienda su responsabilidad individual en la promoción de un entorno laboral inclusivo.**

Esto implica actuar proactivamente para reconocer y desafiar comportamientos excluyentes, así como apoyar a sus compañeros en sus experiencias y desafíos. Al fomentar la inclusión y la diversidad, las empresas no solo contribuyen a la construcción de una sociedad más equitativa, sino que también refuerzan su competitividad en el mercado global. La diversidad no solo es un valor agregado, sino un imperativo estratégico para el éxito organizacional en el contexto actual.



Al comprender el impacto de las desigualdades estructurales, las organizaciones pueden implementar estrategias más efectivas para promover la inclusión y construir un entorno laboral más equitativo. Este esfuerzo no solo es ético, sino que también mejora la reputación de la empresa y su capacidad para atraer y retener talento diverso.



Numerosas publicaciones destacan el impacto positivo de la diversidad en las organizaciones, subrayando su influencia en el aumento de la creatividad, competitividad y productividad de las empresas. A continuación, se presentan algunas de ellas:

Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). *Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. The journal of applied behavioral science, 44(1), 116-133.*

 [LEER](#)

<https://psycnet.apa.org/record/2008-03128-007>

Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). *How diversity can drive innovation. Harvard business review, 91(12), 30-30.*

 [LEER](#)

<https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

Lauri, M. (2024) *Diversity as a competitive advantage*

 [LEER](#)

<https://www.barretrose.com/diversity-competitive-advantage-2/>

Dixon-Fyle, S., Dolan, K. Hunt, D. and Prince, S. *Diversity wins: How inclusion matters* (2020)

 [LEER](#)

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>



# 4

## Metodología para prevenir Prejuicios y Discriminación en el Ámbito Laboral

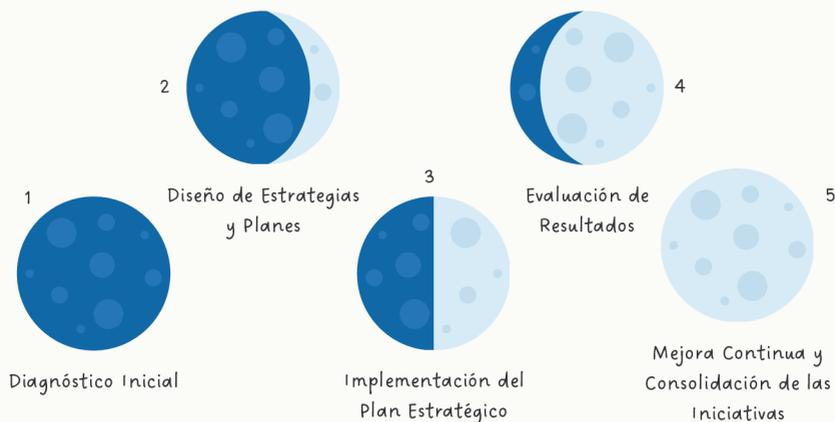
Para abordar eficazmente cualquier tipo de prejuicio y discriminación en el entorno laboral, es fundamental implementar una metodología estructurada que no solo responda a las necesidades inmediatas, sino que también fomente un cambio cultural sostenible a largo plazo.

Ya hemos puesto de relieve que, para que esta diversidad se traduzca en beneficios tangibles, **es crucial crear un ambiente inclusivo donde todas las personas se sientan valoradas y respetadas**, con independencia de su origen étnico, nacionalidad, género, orientación sexual o cualquier otra característica personal. Llevar estas ideas a la práctica no está exento de retos ya que, entre otras cosas, no se puede esperar que todas las acciones e iniciativas presenten los mismos resultados.

Hay que tener en cuenta aspectos relacionados con el tipo de organización, el tamaño de la misma o las culturas implicadas.

Lo que sí parece común a todos los contextos es que la presencia de cualquier tipo de prejuicio y discriminación en el ámbito laboral afecta la motivación de los empleados/as y puede impactar negativamente en la productividad y en la reputación de la organización. Si una empresa no aborda estas cuestiones se enfrenta a riesgos significativos como puede ser **la pérdida de talento, un ambiente laboral tóxico y, en última instancia, repercusiones legales y financieras**. Es esencial en este aspecto que las organizaciones adopten un enfoque proactivo y sistemático para combatir estas problemáticas.

La metodología aquí propuesta se organiza en cinco fases:



## 1. Diagnóstico Inicial

El diagnóstico es una etapa crucial que permite comprender el estado actual de la organización en términos de diversidad, equidad e inclusión. Esta fase se centra en identificar las áreas que requieren atención, establecer un punto de partida y guiar el desarrollo de estrategias específicas. Los principales componentes del diagnóstico inicial incluyen:



**Evaluación de la Competencia Intercultural:** La competencia intercultural se refiere a la habilidad de los empleados/as para comprender y respetar tanto los comportamientos visibles como los valores, creencias y actitudes menos evidentes de personas de otras culturas. Evaluar esta competencia es esencial para crear un entorno laboral inclusivo. Herramientas como el *Intercultural Development Inventory (IDI)*, el *Cultural Intelligence Scale (CQS)* y el *Multicultural Personality Questionnaire (MPQ)* ofrecen información detallada sobre **aspectos como empatía, flexibilidad y sensibilidad cultural**. Además, encuestas y grupos de discusión pueden complementar la evaluación, proporcionando una visión amplia del grado de competencia intercultural entre los empleados/as.

### **Análisis de Actitudes y Percepciones sobre Diversidad y Discriminación:**

Es importante investigar cómo los empleados/as perciben la diversidad y si observan o experimentan actitudes discriminatorias en el entorno laboral. Para esto, se pueden emplear **encuestas anónimas y entrevistas en profundidad**, que incluyan preguntas sobre experiencias personales con la discriminación, la inclusión y la apertura cultural. También utilizar métodos relacionados con incidentes críticos puede ser muy útil. Por ejemplo, darle a un grupo de personas un caso basado en un episodio real para que describan y presenten sus interpretaciones. Asimismo, el análisis de los datos demográficos de la plantilla permite identificar desigualdades y brechas en la representación de grupos subrepresentados.



**Revisión de Políticas e Iniciativas Existentes:** Es necesario revisar las políticas y programas de diversidad y equidad que la organización ha implementado previamente para entender su impacto y efectividad. Este análisis proporciona una visión clara de los esfuerzos realizados hasta la fecha y ayuda a identificar áreas de mejora. Existen muchas empresas que han avanzado enormemente en los últimos años en este campo y conocer sus estrategias puede ser de gran utilidad. De esta manera al conocer los logros y limitaciones de otras iniciativas en su organización o en otras, se puede construir un plan de acción sólido y enfocado en resultados.



## 2. Diseño de Estrategias y Planes

Con el diagnóstico en mano, el siguiente paso es el diseño de estrategias y planes que respondan a las necesidades específicas identificadas. El objetivo es hacer un plan estratégico viable y útil que incluyan:

Establecer metas específicas, realistas y medibles para mantener el enfoque y evaluar el impacto de las estrategias.

Organizar y formar un equipo inclusivo con representantes de diferentes culturas, edades, géneros y niveles jerárquicos, que se reúna periódicamente para discutir temas de diversidad y proponer mejoras.

Desarrollar programas de formación obligatorios para todos los niveles de la organización, enfocados en habilidades interculturales, concienciación sobre prejuicios inconscientes y respeto a la diversidad.

Implementar programas de mentoría que emparejen a empleados/as de diferentes orígenes para facilitar la integración y fomentar el intercambio cultural.

Promover la participación de los empleados/as en actividades de voluntariado que apoyen la inclusión y el desarrollo de comunidades diversas.



### 3. Implementación del Plan Estratégico

La implementación del plan debe ser llevada a cabo atendiendo al contexto de las personas involucradas. Puede variar de unas organizaciones a otras dependiendo de tiempos y necesidades. Aquí se puede incluir las siguientes acciones:



Implementar y **promover las relaciones con los mentores**. Por ejemplo, un empleado/a veterano podría apoyar a un nuevo miembro del equipo que sea migrante, ayudándole a adaptarse al entorno laboral y promoviendo una mayor cohesión.



Llevar a cabo el plan establecido a la hora de aumentar la **representación de empleados/as de diversos orígenes** o reducir la incidencia de reportes de discriminación. Estos objetivos deben ser comunicados a todos los empleados/as, generando un compromiso colectivo y un sentido de responsabilidad compartida.



Poner en marcha el equipo que puede **realizar diversas actividades** como organizar eventos culturales, por ejemplo, celebraciones de festividades de distintas culturas donde los empleados/as compartan sus tradiciones y costumbres.



4

Poner en marcha las **formaciones** que incluyan, por ejemplo, **seminarios** sobre los efectos del racismo en la salud mental o talleres de sensibilización con testimonios de empleados/as que hayan experimentado discriminación.



5

Establecer las **alianzas entre personas de distintas culturas** y entre empresas como agentes de cambio o con organizaciones sin ánimo de lucro enfocadas en la promoción de la diversidad y equidad.



## 4. Evaluación de Resultados

La evaluación de resultados es esencial para medir el impacto de las estrategias implementadas y asegurar que se cumplen los objetivos planteados. Esta fase permite realizar ajustes según sea necesario y garantizar que las iniciativas sean efectivas a largo plazo. Las acciones clave en la evaluación incluyen:

### Encuestas de Clima Laboral:

Realizar encuestas de clima laboral periódicas para evaluar la percepción de los empleados/as sobre la diversidad, la inclusión y el respeto en el lugar de trabajo. Estas encuestas deben **incluir preguntas sobre el conocimiento y la efectividad de los programas de formación**, así como sobre el nivel de compromiso de la organización hacia la inclusión.

La retroalimentación obtenida permite identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según las necesidades de los empleados/as. Para que esta sea útil es importante crear un clima de confianza y un espacio seguro donde las personas se sientan lo más cómodas posible tratando temas delicados o comprometidos.

### Análisis de Indicadores Cuantitativos y Comparación Temporal:

Recoger y analizar datos cuantitativos, como el porcentaje de empleados/as de grupos diversos en las contrataciones, la representación de grupos minoritarios en posiciones de liderazgo y la frecuencia de reportes de discriminación.

La comparación de estos datos a lo largo del tiempo permite evaluar el progreso y realizar ajustes para mejorar los resultados.

También **recoger los datos**, tanto cualitativos como cuantitativos, que resultan de las mediciones de las competencias interculturales de los empleados/as **es fundamental**.

### Informes de Diversidad e Inclusión:

**Publicar un informe semestral o anual** que resuma los resultados de las evaluaciones, destacando los logros y los aspectos que requieren mejoras. Este informe puede incluir estadísticas sobre la diversidad de la plantilla, los resultados de las formaciones, los indicadores de inclusión, el desarrollo de la competencia intercultural y el análisis de los incidentes de discriminación.

La transparencia en la comunicación de estos resultados fortalece la credibilidad y el compromiso de la organización hacia la diversidad y la inclusión.

## 5. Mejora Continua y Consolidación de las Iniciativas

La mejora continua es fundamental para asegurar que las estrategias de diversidad e inclusión se mantengan efectivas y alineadas con los cambios del entorno. Esta fase se enfoca en realizar ajustes basados en la retroalimentación recibida y en integrar la diversidad como un valor fundamental de la cultura organizacional. Los elementos clave de esta fase incluyen:

**Ajustar las distintas estrategias en base a los resultados** y la retroalimentación que se hayan obtenido a través de las acciones y programas implementados. Es importante modificar, ampliar o eliminar aquello que no haya dado los resultados esperados, siempre y cuando se tengan suficientes datos al respecto.



**Innovar con programas nuevos** adaptándose a las distintas tendencias y cambios generacionales utilizando nuevas tecnologías y métodos actualizados.

**Mantener el compromiso con la diversidad** y la motivación para construir un ambiente libre de discriminación y prejuicios de los empleados/as, los voluntarios/as, los migrantes y los altos mandos de la organización.



**Afianzar políticas de diversidad**, equidad e inclusión garantiza que estas se mantengan relevantes y respetadas a lo largo del tiempo. Estas políticas deben incluir un código de conducta que establezca claramente los comportamientos aceptables, así como sanciones para incidentes discriminatorios.

**Realizar auditorías regulares** para garantizar la responsabilidad continua en la implementación de las iniciativas.



# 5

## Buenas prácticas y recomendaciones al futuro

Para lograr un impacto real y duradero en diversidad e inclusión, es fundamental **integrar aspectos que fortalezcan la sostenibilidad, autenticidad y permanencia de estas iniciativas en la cultura organizacional**. No solo se trata de avanzar hacia una mayor equidad e inclusión, sino de asegurarse de que estos valores se conviertan en una parte esencial de la identidad y las prácticas diarias de la empresa. Esto permitirá fomentar un compromiso genuino y sostenido por parte de todos los miembros, garantizando que la organización evolucione de manera coherente con estos principios.

Las buenas prácticas deben ser auténticas y no limitarse al cumplimiento formal de *"requisitos legales o normativos"*. Para crear un entorno de verdadera igualdad e inclusión, es crucial que el compromiso provenga de todos los niveles de la organización.



La voluntad de transformar la cultura organizacional debe ser auténtica, incorporando los principios de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia en cada proceso y decisión estratégica. Esto asegura que estos valores guíen el desarrollo y crecimiento sostenido de la empresa.

Es imprescindible contar con profesionales altamente capacitados para tratar temas sensibles y complejos. Además, mediadores competentes deben facilitar el diálogo y resolver conflictos. Estos expertos necesitan no solo conocimientos sólidos para fomentar un ambiente inclusivo, sino también habilidades de empatía y neutralidad que permitan construir un entorno laboral armonioso y colaborativo.

Gestionar situaciones difíciles con integridad. Su rol es fundamental para guiar a la organización hacia prácticas que fomenten el respeto, la colaboración y una convivencia enriquecida entre todos los miembros, consolidando un entorno laboral en el que cada persona se sienta valorada y comprendida.

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones y buenas prácticas realizadas a lo largo del proyecto por empresas líderes en consolidar una cultura organizacional inclusiva y sostenible.

## Integración en la Cultura Organizacional

Para que la diversidad y la inclusión se mantengan como prioridades, es fundamental que estos valores se integren en la misión, visión y valores organizacionales. Esto implica realizar una revisión de los principios fundacionales de la empresa y actualizarlos de manera que la inclusión sea parte del propósito organizacional.

Además, es importante que cada empleado/a reciba formación y orientación para comprender cómo su rol contribuye a un entorno inclusivo, haciendo de la diversidad un compromiso compartido y visible en todas las actividades de la organización.

Animar a las personas que lo deseen a contar su historia y compartir su cultura puede ser un buen comienzo.



master.d



Máster Distancia SAU gestiona la formación, prácticas y orientación laboral de su alumnado migrante, asegurando que todos cuenten con las mismas oportunidades para acceder al mercado laboral.

Con 30 años de experiencia, el centro fomenta la empleabilidad a través de una metodología innovadora y flexible.

Buscan colaboraciones con fundaciones especializadas para organizar talleres y asesoramiento específico, reforzando su compromiso con la inclusión laboral.

## Desarrollo de Líderes Inclusivos

Formar líderes inclusivos significa **dotarlos de habilidades específicas para gestionar, inspirar y fomentar la diversidad en sus equipos**. Esto puede incluir programas de desarrollo de liderazgo que cubran temas de competencia intercultural, comunicación efectiva y gestión de conflictos. Los líderes inclusivos deben ser modelos a seguir en sus comportamientos y tener objetivos claros en materia de inclusión, como la creación de equipos diversos y la implementación de prácticas equitativas de evaluación y promoción. Estas personas también deben rendir cuentas en sus evaluaciones de desempeño sobre su efectividad en promover la inclusión.

Dicho de otro modo, es imprescindible hacer a los líderes responsables de los resultados reales de los objetivos de *DEIP* (Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia).

The logo for 'cuideo' is displayed in a white circle. The word 'cuideo' is written in a lowercase, sans-serif font. 'cuide' is in blue and 'o' is in orange.

Cuideo fomenta la inclusión con formación en sensibilidad cultural, procesos de selección equitativos y celebraciones de eventos multiculturales.

Colaboran con iniciativas como las de Fundación Senara y promueven la conciliación laboral con horarios flexibles.

Han mejorado la retención de talento y la satisfacción de su equipo, y planean crear un comité de diversidad para fortalecer sus políticas inclusivas.

## Establecimiento de redes de inclusión y fomento de la escucha activa

La inclusión real depende de un diálogo abierto y constructivo entre todos los niveles de la organización. Para ello, es valioso establecer foros de retroalimentación donde los empleados/as puedan expresar sus percepciones, preocupaciones y sugerencias de forma segura y constructiva. Esto podría incluir mesas redondas, encuestas de percepción y reuniones de *feedback* sin jerarquías que faciliten la escucha activa y la acción en base a los comentarios obtenidos.

Es necesario crear situaciones y espacios que permitan a todas las personas expresarse y hablar de aquello que no funciona. Estos foros pueden ayudar a la organización a identificar problemas o necesidades de inclusión que no se detectan fácilmente en las encuestas tradicionales.

Además, crear redes de empleados/as proporciona un espacio de apoyo y afinidad en el que las personas de diferentes orígenes pueden conectar, compartir experiencias y fortalecer el sentido de pertenencia. Estos grupos también pueden desempeñar un rol consultivo, **ayudando a la dirección con perspectivas y conocimientos específicos de su grupo.** La organización puede promover estas redes formalmente, asignando recursos y tiempo para que los participantes puedan contribuir a iniciativas de inclusión y servir como embajadores internos de diversidad y pertenencia.

Los programas de mentoría y voluntariado corporativo son herramientas efectivas para fortalecer los grupos diversos dentro de las empresas.

Estos programas capacitan a los participantes para comprender mejor las vulnerabilidades y apoyar a personas de diferentes culturas que presentan estilos de trabajo y perspectivas del mundo variados. Al fomentar la empatía y el entendimiento, se contribuye a crear un ambiente laboral más inclusivo y colaborativo, lo que, a su vez, puede resultar en un aumento de la innovación y la productividad en la organización.



Detrás de las acciones de voluntariado que Fundación MAPFRE hay personas con una historia personal diferentes motivaciones por lo que saber Nos importa SU HISTORIA. ¿Quiénes son?, ¿qué les mueve?, ¿cuales son sus valores? Se les ofrece un acompañamiento individualizado teniendo en cuenta cada detalle.

Ser voluntario en Fundación MAPFRE implica compromiso, esfuerzo, autenticidad y trabajo en equipo, valores que inspiran cada acción solidaria.

En 2024, 22 mentores colaboraron con Fundación Senara, mejorando la empleabilidad de personas de diversas nacionalidades a través de la Mentoría Social.

## Prácticas Inclusivas en los Procesos de Recursos Humanos

La revisión periódica de prácticas de recursos humanos es esencial para garantizar que se eliminen los sesgos y se promueva la equidad en todas las fases de la gestión de talento, desde la selección hasta la promoción y el desarrollo profesional. Esto puede implicar auditorías anuales de procesos de contratación para analizar la diversidad de los candidatos, revisiones de descripciones de puestos y anuncios de empleo para asegurar un lenguaje inclusivo, y la adopción de herramientas de evaluación de desempeño diseñadas para mitigar prejuicios. Así, se asegura que todos los empleados/as tengan oportunidades equitativas de desarrollo y avance.



Atende demuestra un compromiso firme con la inclusión laboral, contratando a personas de más de 70 nacionalidades y promoviendo programas para integrar a colectivos en riesgo de exclusión social, logrando incorporar a más de 9.000 personas desfavorecidas.

Su política de no discriminación garantiza que las contrataciones se basen únicamente en competencias y méritos.

Destacan por sus innovadoras formaciones internas. Planean implementar mentorías donde empleados/as de diversas culturas guiarán a líderes en temas culturales y de inclusión.



## Transparencia y Comunicación Continua

Para mantener el compromiso organizacional con la inclusión, es importante que se comunique periódicamente el progreso, los desafíos y los próximos pasos en esta área. Además, **incluir prácticas innovadoras en cuestiones de diversidad y pertenencia**, así como nuevas fórmulas para combatir cualquier tipo de discriminación es fundamental.

Esto puede incluir la publicación de informes de progreso, boletines internos que resalten historias de éxito y desafíos superados, y presentaciones periódicas que actualicen al personal sobre las iniciativas en curso. La transparencia refuerza la confianza en el compromiso de la organización y ayuda a que los empleados/as se sientan parte del proceso de cambio.

Las organizaciones pueden utilizar las redes sociales y sus páginas web como plataformas efectivas para compartir sus avances e innovaciones en temas de diversidad, así como en su compromiso en la lucha contra la xenofobia y la discriminación.



Al hacerlo, no solo informan a sus audiencias sobre sus iniciativas, sino que también fomentan un diálogo abierto y constructivo sobre la inclusión y la equidad. Esta transparencia puede generar confianza y atraer tanto a empleados/as potenciales como a clientes que valoran la responsabilidad social.

La inclusión y el respeto a la diversidad pueden fomentarse creando sistemas de reconocimiento para aquellos empleados/as y equipos que promuevan prácticas inclusivas. Estos sistemas pueden incluir premios anuales de diversidad, incentivos para equipos que logren avances notables en equidad, o incluso menciones destacadas en comunicados internos. Este tipo de reconocimiento tiene que ser genuino e ir más allá de recompensar el esfuerzo, debe también establecer el respeto y la inclusión como valores fundamentales en el desempeño laboral.

Los empleados/as pueden actuar como modelos de tolerancia, flexibilidad y empatía, desempeñando un papel fundamental en la promoción de un ambiente inclusivo y respetuoso. Al visibilizar sus esfuerzos, las organizaciones no solo muestran su compromiso con la diversidad, sino que también generan conciencia social sobre su importancia y el respeto hacia todas las personas.

Esta visibilidad puede servir de inspiración para otras empresas, alentándolas a adoptar prácticas similares y a participar activamente en la creación de un entorno laboral más equitativo, estableciendo un efecto dominó que fomenta una cultura de inclusión que trasciende las fronteras organizacionales



Accenture fomenta un entorno laboral inclusivo implementando procesos de selección accesibles, talleres de sensibilidad cultural y programas de liderazgo inclusivo.

Destacan por celebrar la diversidad cultural a través de eventos como el Día Internacional de la Tolerancia y colaborar con fundaciones para promover la inclusión.

Están desarrollando un comité de diversidad interna para evaluar políticas actuales, proponer mejoras y crear materiales formativos sobre buenas prácticas inclusivas



## Reconocimiento y Recompensas por el Compromiso con la Inclusión

Los empleados/as pueden actuar como modelos de tolerancia, flexibilidad y empatía, desempeñando un papel fundamental en la promoción de un ambiente inclusivo y respetuoso. Al visibilizar sus esfuerzos, las organizaciones no solo muestran su compromiso con la diversidad, sino que también generan conciencia social sobre su importancia y el respeto hacia todas las personas.

Esta visibilidad puede servir de inspiración para otras empresas, alentándolas a adoptar prácticas similares y a participar activamente en la creación de un entorno laboral más equitativo, estableciendo un efecto dominó que fomenta una cultura de inclusión que trasciende las fronteras organizacionales



Desde el grupo de Voluntariado CaixaBank celebran un acto anual para destacar la labor de todos sus voluntarios, con más de 1.400 asistentes en tres años, fomentando la participación y el compromiso solidario en tan diferentes acciones sociales.

Dentro de sus políticas tienen como norma institucionalizada ofrecer recursos económicos, materiales y un campus formativo en línea para inspirar y capacitar de manera permanente a sus voluntarios.

Organizan eventos presenciales en cada territorio, reuniendo a voluntarios, empleados/as y entidades sociales para celebrar el esfuerzo solidario conjunto.

## Innovación a través de la Diversidad

Es esencial examinar las reglas y los patrones culturales que definen nuestra cultura para poder entender mejor a los demás. El entendimiento entre equipos diversos **aportan perspectivas y enfoques únicos** que enriquecen la capacidad de innovación de la organización. Crear equipos de proyecto interdisciplinarios y multiculturales y promover la colaboración entre áreas diferentes permite a la empresa aprovechar al máximo las fortalezas de cada empleado/a, lo que resulta en productos y soluciones más innovadoras.

Para medir la efectividad de las iniciativas de inclusión, es fundamental establecer indicadores específicos que permitan evaluar el impacto a largo plazo. Estos pueden incluir métricas de diversidad en las contrataciones y promociones, índices de satisfacción y pertenencia de los empleados/as, tasas de retención de talento diverso, niveles de competencia intercultural y datos sobre incidentes de discriminación reportados y resueltos. Realizar un seguimiento constante de estos indicadores permite identificar tendencias, realizar ajustes y mostrar evidencia concreta del impacto positivo de estas políticas.

Es esencial examinar las reglas y los patrones culturales que definen nuestra cultura para poder entender mejor a los demás. El entendiendo entre equipos diversos aportan perspectivas y enfoques únicos que enriquecen la capacidad de innovación de la organización. Crear equipos de proyecto interdisciplinarios y multiculturales y promover la colaboración entre áreas diferentes permite a la empresa aprovechar al máximo las fortalezas de cada empleado/a, lo que resulta en productos y soluciones más innovadoras.



A través de un Reclutamiento muy cuidadoso trabajan para construir diversos equipos globales sostenibles en el tiempo, con el fin de satisfacer las necesidades de sus empleados/as, crear diversidad de pensamiento y conectar con un amplio grupo de empresas de cartera, inversores y asesores.

La cultura organizacional de Advent es la de promover un entorno transparente e inclusivo donde todas las personas se sientan respetadas y tratadas de manera justa.

Fomentan un entorno creativo que promueva el compromiso a través de la concienciación y el entrenamiento para reducir los prejuicios generados de manera inconsciente, romper con los estereotipos y eliminar las barreras al avance.

## Participación en Redes Externas y Colaboración con Expertos

Mantener una perspectiva actualizada y relevante en temas de inclusión y diversidad puede lograrse colaborando con expertos externos, organizaciones y universidades especializadas. Esto puede incluir asistir a conferencias, participar en proyectos colaborativos de inclusión, o invitar a consultores especializados a realizar talleres y capacitaciones.

Permitir que el mayor número de personas participen en estas actividades y eventos puede ayudar a fomentar la inclusión y la responsabilidad hacia prácticas más justas y equitativas. Asimismo, estas conexiones externas no solo enriquecen el enfoque de la organización, sino que también **posicionan a la empresa como un referente de inclusión** en el sector.



Trabaja activamente en la inclusión laboral colaborando con fundaciones para incorporar a colectivos vulnerables, incluyendo mujeres víctimas de violencia de género.

Actualmente, su equipo está compuesto por personas de más de 20 nacionalidades, reflejando su política de no discriminación.

La empresa planea expandir estas iniciativas a todas sus localidades, fortaleciendo su compromiso con la diversidad y la inclusión.



# Conclusiones

En conclusión, generar un sistema de intervención para favorecer la integración y eliminar cualquier forma de discriminación hacia personas migrantes en el ámbito laboral requiere de una acción coordinada que involucre a todos los sectores de la sociedad. Es imprescindible que las **empresas y organizaciones se conviertan en agentes de cambio**. La idea no es solo implementar políticas inclusivas, sino fomentar también una cultura organizacional donde cada individuo pueda desarrollarse en igualdad de condiciones, sin importar su origen. Estos espacios inclusivos benefician a todos los actores implicados, promoviendo un ambiente de trabajo más creativo, competitivo y, en última instancia, más productivo.

Ambiente  
de Trabajo  
Inclusivos



Creatividad  
Competitividad  
Productividad

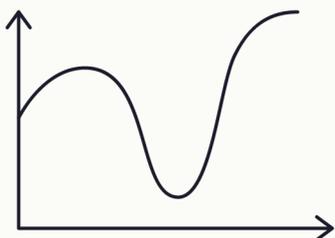
El camino que han trazado éstas y otras empresas a través de sus iniciativas para **promover la diversidad y la inclusión** es esencial para el avance de toda la sociedad en este ámbito. Estas organizaciones no solo sirven como referentes de buenas prácticas, sino que también proporcionan un modelo a seguir para que otras empresas adopten enfoques similares.

Además, al inspirar a otras entidades a implementar sus propias iniciativas, se genera un efecto multiplicador que puede transformar sectores enteros y mejorar la cohesión social en general.

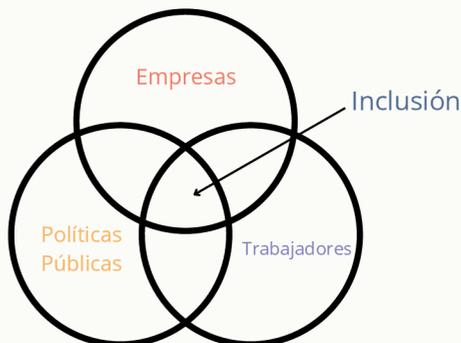
Asimismo, el papel de cada trabajador/a es fundamental: asumir una responsabilidad activa y diaria en el entendimiento intercultural y en el desarrollo personal de la competencia intercultural es clave para construir un ambiente de respeto y colaboración mutua.

La inclusión y la comunicación efectiva entre culturas es un esfuerzo bidireccional, donde la disposición para comprender y aprender del otro se convierte en la base de una convivencia armónica. De esta forma, cada persona contribuye a un entorno más enriquecedor y diverso, facilitando la cohesión del equipo y una mayor apertura a nuevas perspectivas.

Por otro lado, la **intervención de las políticas públicas** es esencial para consolidar estos cambios. Se requiere una inversión en recursos y programas de formación, como talleres y cursos de sensibilización, tanto en las organizaciones como en la comunidad en general.



*“Las empresas que lideran iniciativas de diversidad inspiran a otras entidades, generando un efecto multiplicador que transforma sectores y mejora la cohesión social.”*



Este apoyo contribuye a la creación de una cultura de respeto y diversidad desde la base, empoderando a los migrantes y permitiéndoles compartir su bagaje cultural, lo cual a su vez enriquece a sus compañeros de trabajo y a la sociedad en su conjunto. Además, realizar estudios científicos sobre el impacto de estas iniciativas permitirá ajustar y mejorar las acciones, optimizando los esfuerzos en lo que respecta a la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia en las empresas.

Finalmente, la creación de líderes inclusivos mediante programas interculturales en las distintas etapas educativas asegura que las futuras generaciones de profesionales comprendan el valor de la diversidad y estén preparadas para liderar equipos multiculturales con empatía y visión.

Esta guía pone de relieve, por tanto, que la inclusión no es solo una responsabilidad de las instituciones, sino un compromiso colectivo que exige la participación activa de empresas, trabajadores/as y políticas públicas. Solo mediante esta colaboración integral será posible construir un entorno laboral y social verdaderamente inclusivo, donde las personas migrantes puedan desarrollarse plenamente y donde la sociedad al completo se beneficie de la riqueza que trae la diversidad.

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. y Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Bella Reguera, G. (2011). *Emigración y ética. Humanizar y deshumanizar*. Madrid: Plaza y Valds.
- Carballal-Broome, A., & Pinillos, M. J. (2020). Competencias profesionales y organizaciones multiculturales: identificación e instrumentos de medida de la competencia intercultural. *Revista Internacional de Organizaciones*, (24), 367- 391. [https://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/336](https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/336)
- Carballal-Broome, A., & Pinillos, M. J. (2022). International career aspirations: Can multicultural personality traits predict the interest in working abroad?. *Journal of Intercultural Communication*, 22(2), 11-21. <https://doi.org/10.36923/jicc.v22i2.35>
- Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D. and Prince, S. Diversity wins: How inclusion matters (2020) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Fundación Senara (2024) Manual de gestión de la diversidad cultural en el ámbito laboral. Mi Empresa Suma + <https://fundacionseara.org/es/2024/04/04/manualdiversidadempresa/>
- Geert, H., Hofstede, H., Jan, G., & Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software for the mind*. McGraw-Hill.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard business review*, 91(12), 30-30. <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Lauri, M. (2024) Diversity as a competitive advantage <https://www.barretrose.com/diversity-competitive-advantage-2/>
- Leone, L., Van der Zee, K. I., Van Oudenhoven, J. P., Perugini, M. y Ercolani, A. P. (2005). The Cross-Cultural Generalizability and Validity of the MPQ. *Personality and Individual Differences*, 38(6), 1449–1462.
- Leung, K., Ang, S. y Tan, M. L. (2014). Intercultural Competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 489–519.
- Liu, S., Volcic, Z. y Gallois, C. (2019). *Introducing Intercultural Communication: Global cultures and contexts*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mahadevan, J. (2023). *Cross-cultural Management: A Contemporary Approach*. SAGE.
- Meyer, E. (2016). *The culture map: Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. Hachette: Public Affairs.
- Mezirow, J. (1997). *Transformative learning: Theory to practice. New directions for adult and continuing education*, 1997(74), 5-12.
- Northouse, Peter G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Rings, G., & Rasinger, S. M. (2022). *The Cambridge introduction to intercultural communication*. Cambridge University Press.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 116-133. <https://psycnet.apa.org/record/2008-03128-007>
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favoritism. *European journal of social psychology*, 9(2), 187-204.
- Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2018). *Communicating across cultures*. Guilford Publications.
- Tuleja, E. (2015). *Intercultural Communication for Business*. Indianapolis, IN: Dog Ear Publishing.
- Van der Zee, K. I. y Van Oudenhoven, J. P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and validity of self- and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.
- Van der Zee, K. y Van Oudenhoven, J. P. (2013). Culture Shock or Challenge? The role of personality as a determinant of intercultural competence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 928-940.
- Velasco, J. C. (2016). *El azar de las fronteras: Políticas migratorias, justicia y ciudadanía*. Fondo de cultura económica.

# FUNDACIÓN SENARA

*Financiado por:*



*Han colaborado en la creación de esta guía:*

**cuideo**

**Clece** SERVICIOS SOCIALES

**Atende**

**master.D**

**Caser**  
RESIDENCIAL

**FUNDACIÓN  
ACCENTURE**

**voluntarios**  
Fundación **MAPFRE**

**Advent**

**Voluntariado**  
CaixaBank



***CUANDO SUMAMOS DIFERENCIAS,  
MULTIPLICAMOS RESULTADOS.***



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL  
Y MIGRACIONES

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE MIGRACIONES

DIRECCIÓN GENERAL DE ATENCIÓN  
HUMANITARIA E INCLUSIÓN SOCIAL  
DE LA INMIGRACIÓN



Financiado por  
la Unión Europea

