



Aula de solidaridad.

■ ■ ■ **conocer para cooperar.**

Si extendemos el conocimiento y el buen criterio, quizás consigamos acortar el abismo entre lo que se suele hacer y lo que debemos hacer.

LA EMPRESA MESTIZA

**Responsabilidad Social Corporativa e integración sociolaboral de inmigrantes desde la perspectiva del concepto Empresa Mestiza.
Conclusiones de la investigación.**



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo



SECRETARÍA DE ESTADOS DE
MIGRACION Y EMERGENCIAS
DIRECCIÓN GENERAL DE
INTEGRACIÓN DE LOS
MIGRANTES





Índice:

- 1.-** Introducción:
 - 1.1. Avanzando definiciones.
 - 1.2. Empresa Mestizas, RSC e integración social en el mundo globalizado.
- 2.-** Investigación cuantitativa: Auditoría Informacional.
 - 2.1. Metodología y objetivos.
 - 2.2. Conclusiones de la Auditoría Informacional.
- 3.-** Estudio de campo: Casos Prácticos.
 - 3.1. Objetivos, actores y herramientas.
 - 3.2. Resultados de los Estudios de Caso.
 - 3.3. Conclusiones
- 4.-** Contraste con expertos y expertas: La Mesa de Debate.
 - 4.1. Objetivos.
 - 4.2. Esquema de la Mesa de Debate.
 - 4.3. Ideas para el debate.
 - 4.4. ¿Qué dijeron las empresas?
 - 4.5. ¿Qué dijeron los inmigrantes?
 - 4.6. ¿Qué dijeron los expertos?
 - 4.7. ¿Qué dijeron las ONG?
 - 4.8. Conclusiones
- 5.-** ¿Qué empuja a las empresas a contratar trabajadores extranjeros?
- 6.-** Doce factores para facilitar la integración laboral en la empresa y ayudar a crear una cultura empresarial mestiza... y una propuesta
- 7.-** Decálogo de buenas prácticas para favorecer el mestizaje empresarial

Anexos:

- 1.** Fichas de documentos analizados en Auditoría Informacional
- 2.** Fichas de sitios Web de empresas y organizaciones analizados
- 3.** Fichas de las entrevistas a las microempresas de barrio
- 4.** Resumen ejecutivo del "Estudio del impacto de las empresas energéticas como motor de conocimiento y como canal de integración de recursos humanos locales en Iberoamérica"
- 5.** Fichas de las entrevistas a CAJA MADRID y DIA
- 6.** La Responsabilidad Social Corporativa de las Empresas y su relación con los conceptos de Ciudadanía Corporativa y Justicia Organizacional

Bibliografía



Resumen

El presente estudio se propone identificar barreras y buenas prácticas en la gestión de la integración de colectivos inmigrantes en empresas, así como experimentar y difundir experiencias positivas y motivadoras en materia de creación de culturas organizacionales que pongan en valor el mestizaje y la diversidad.

1. Introducción

El mestizaje es un proceso empresarial caracterizado precisamente por su pluralidad. Se puede hablar de Empresa Mestiza tanto en su ámbito interno (cultura empresarial, recursos humanos inmigrantes y emigrantes, divisiones internacionales, gestión del conocimiento, globalización de la estructura de capital y de la cadena de producción...) como externo (clientes, proveedores, entornos, políticas o normativas transnacionales). Todos estos factores van a determinar el grado de mestizaje de una empresa, tanto más cuanto más global sea ésta.

El mestizaje, como todo proceso de cambio, incorpora factores de riesgo a la actividad empresarial, pero también es una fuente de oportunidades y enriquecimiento. Como toda situación de cambio, requiere incorporar a la empresa herramientas adecuadas para su gestión, lo que favorecerá a aquellas empresas que sepan adaptar la nueva situación en su beneficio.

En Madrid, la incorporación de trabajadores y trabajadoras extranjeros en las empresas responde fundamentalmente a dos mecanismos: trabajadores extranjeros emigrados desde países en vías de desarrollo a España y empresas multinacionales españolas que internacionalizan sus organizaciones e



incorporan masivamente personal autóctono en los países en los que tienen presencia.

Analizaremos el posible mestizaje empresarial en ambas tipologías, sin que sean motivo de nuestro análisis las empresas multinacionales con subsidiarias en España, con una tipología de mestizaje que podríamos llamar “de las élites profesionales” y que queda fuera de los objetivos de nuestro proyecto “Madrid entre dos orillas” (ME2O), entre otros motivos porque la inclusión socio-laboral de sus trabajadores extranjeros es mucho menos complicada (debido a su poder adquisitivo, prestigio socio-empresarial de los empleos que desempeñan, etc.).

1.1. Avanzando definiciones

Mestizaje: Unión fecunda entre hombres y mujeres de grupos humanos que presentan cierto grado de diferenciación (étnica).

Empresa: Acción de emprender. Acción arriesgada y de cierta dificultad, en especial cuando se emprende con la intervención de varias personas. ECON. Unidad económica de producción de bienes y servicios.

Empresa mestiza: Organización para la producción de bienes y servicios que integra fecunda y constructivamente personas, actividades y contextos que presentan cierto grado de diferenciación (étnica, cultural, geográfica, social...).

Definiciones de Empresa Mestiza aportadas en el estudio de campo ME2O sobre micropymes (nov-2005): “Empresa variada, con varias nacionalidades; “empresa mezclada, con gente de diferentes procedencias”; empresa que iguala a las personas, españolas o latinas, sin hacer diferencias”.

El concepto **Empresa mestiza**, no es manejado en la literatura actual del tema (mayoritariamente anglosajona), siendo el concepto **Diversidad** el que más puede asemejarse aunque este contiene en sí mismo las acepciones de



diversidad religiosa, de género, de edad, de *hándicaps* físicos o mentales, además de la étnico-racial).

1.2. Empresa mestiza, RSC e integración social en un mundo globalizado

Numerosos trabajos realizados en los últimos años en España han demostrado rotundamente que la inmigración ha venido a paliar una alarmante escasez de mano de obra, producida por un muy bajo índice de natalidad, que amenazaba con abortar nuestro potencial crecimiento económico y, por ende, nuestra necesidad histórica de converger con los países europeos occidentales.

Esta escasez no sólo se ha producido en la construcción o en la agricultura, sino con creciente importancia en restauración, turismo, distribución y transporte. Sin olvidar las tareas de asistencia familiar, básicamente llevadas a cabo por mujeres inmigrantes, como el mantenimiento de los hogares, cuidado de niños, ancianos, enfermos crónicos... que, en gran medida, han hecho posible la masiva incorporación de la mujer española en el mercado laboral.

Cada vez más inmigrantes principalmente llegados de Latinoamérica, África y países del este europeo, han venido a nuestro país libremente para construirse, mediante su inclusión en el mundo laboral, un futuro digno propio y para sus familias.

Nuestra necesidad de mano de obra no lo es sólo de trabajadores y trabajadoras no cualificados sino crecientemente de mano de obra cualificada. Y estos últimos no vendrán fundamentalmente movidos por las condiciones socioeconómicas y el diferencial de renta de sus países de origen con el nuestro, sino que tendremos que ir a buscarlos y convencerlos para que vengan.

La empresa española tiene que cambiar su forma de actuar y trabajar anticipadamente para estar preparada ante los cambios que se avecinan. Para



mantener su competitividad deberán buscar mano de obra cualificada inmigrante, buscar el talento allí donde esté, y, lo que es más importante, deberá retenerlos en el tiempo (la promoción empresarial, la integración socio-laboral de la segunda generación de inmigrantes, su acceso a formación superior, su pertenencia como ciudadanos nacionales de pleno derecho, serán factores de enorme importancia para nuestro éxito tanto social como económico o cultural)

Nuestra capacidad productiva no podrá mantenerse sin la presencia de personas inmigrantes en nuestro mercado de trabajo y según todas las proyecciones en números muy superiores a los actuales: de los 4 millones actuales a los 6 millones dentro de 5 ó 6 años; sólo en la Comunidad de Madrid su gobierno estima en 500.000 personas la necesidad de nuevos trabajadores en estos mismos años. Un estudio reciente de la Caixa confirma plenamente los datos aportados.

Esta mano de obra deberá ser tanto cualificada como no cualificada. No podemos sustraernos a los bajos ratios de i+d+i en España y a su delicada situación ante la consolidación de la sociedad de la información o del conocimiento.

Hace falta pues, romper también aquí con una visión miope y cortoplacista de la empresa y del mercado laboral.

Aunque seguimos teniendo una tasa alrededor del 10 % de paro (un 8% en la Comunidad de Madrid), la escasez existe y se acentuará aún más. La empresa española tendrá que superar el localismo y competir globalmente, apostando por la diversidad y la integración de profesionales y trabajadores inmigrantes. Según recientes estudios se baraja que alrededor de 2012 varias comunidades (como la de Madrid) rozarán el pleno empleo, situación que ya se da en sectores de los más dinámicos de nuestra economía: hostelería/restauración, construcción...



Tenemos enfrente retos fundamentales, como los de invertir en valores culturales y en desarrollar entre los trabajadores y trabajadoras actuales una receptividad positiva hacia los foráneos, o la de planificar estrategias que nos permitan contratar a los mejores: que nuestro país sea atrayente no sólo para las personas que escapan de sus países presionados por la pobreza sino también atraer a trabajadores talentosos en un mercado muy exigente. Para ello deberemos flexibilizar nuestra legislación y trabajar duro para crearnos una imagen de país empleador atractivo.

La empresa, estamos convencidos, es el catalizador fundamental de la integración social de los trabajadores inmigrantes y desde ella deben salir no sólo parámetros de la bondad económica del fenómeno inmigratorio sino una comunicación de sus valores positivos para la sociedad en su conjunto.

Las leyes del mercado y la producción, junto a nuestra tasa de natalidad harán, sin duda, que a los puestos productivos en España vayan accediendo inmigrantes y más tarde hijos e hijas de inmigrantes con niveles de cualificación creciente. Nos harán competitivos a nivel global, participarán significativamente en el pago de nuestras pensiones y demás prestaciones sociales asociadas al modelo europeo de estado del bienestar y nos pondrán frente a frente tanto con nuestro pasado multicultural y emigrante, como frente a un futuro crecientemente mestizo, diverso y desarrollado armónicamente en sus vectores de equilibrio, justicia y sostenibilidad.

La inmigración en nuestro país, ya lo hemos resaltado, es económica. Las personas inmigrantes viene a trabajar, pero el reto está en la integración social. Romper con estereotipos de exclusión social fuertemente fijados al acervo popular ("con el inmigrante llega la inseguridad, nos quitan los puestos de trabajo, bloquean nuestra sanidad, son incultos, no quieren integrarse...") pero también con el paternalismo o con la renuncia a la interculturalidad frente a un multiculturalismo de gueto e incompreensión mutua, serán la llave para un futuro social pujante, pacificado, vigoroso.



Ahora cultivan nuestros campos, cuidan de nuestros mayores, construyen nuestras infraestructuras y trabajan en nuestros locales turísticos y de ocio, pero mañana muchos de ellos y de ellas serán universitarios, emprendedores, técnicos, mandos intermedios y empezarán a participar en las decisiones y a dirigir y crear todo tipo de empresas.

¿Podíamos siquiera imaginarnos qué sería de nuestra economía y de nuestro mercado laboral sin inmigrantes?

Estamos convencidos que las empresas que gozarán de mayores beneficios en la diversidad de sus fuerzas de trabajo, no serán siquiera aquéllas que hayan aprendido a emplear a la gente a pesar de sus diferencias (culturales, raciales, de género, etc) sino a causa de ello.

La inmigración no es un problema sino la solución, y las empresas deben aprender no sólo a manejarse en esta nueva situación, sino ser la punta de lanza de la cohesión social, de la integración y el mestizaje que, desde siempre, han caracterizado las mejores y más atractivas sociedades.

Las empresas, a su vez, están revisando su propia identidad, objetivos, misión... Uno de los pilares del nuevo paradigma empresarial que, poco a poco, va consolidándose es la RSC.

La RSC (Responsabilidad Social Corporativa) en su intento de llevar a la estrategia y gestión empresarial la preocupación social, laboral y medioambiental, así como la profundización en el diálogo y relación transparente y constructiva con los diferentes grupos a los que afecta su actividad (concepto de *stakeholder*), se convierte en una herramienta fundamental para convertir a la empresa en el agente más importante del cambio social.

Pero ninguna empresa es posible sin valores comunes. Lo que implica estilos, reglas (escritas o no), normas y obligaciones comunes, aquello que se ha venido en llamar la cultura corporativa.



La búsqueda de una identidad basada en la diversidad sólo puede ser producto de la voluntad compartida por los diferentes *stakeholders*: propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores, comunidad local, sociedad en general.

Es esta voluntad y no la propia naturaleza empresarial, la que permitirá construir estos valores comunes ("cultura empresarial mestiza" diríamos en clave del proyecto ME2O), que más allá de la empresa impregnarán la sociedad en su conjunto, de la que la misma empresa es ya reconocida como institución social de orden superior.

La condición necesaria para una sociedad crecientemente mestiza es y seguirá siendo siempre la universalidad (=globalización) de lo humano.

La RSC ha de impulsar una nueva manera de trabajar en esos valores comunes y el concepto de empresa mestiza debe situarse en el corazón del nuevo paradigma empresarial como motor de una sociedad, no sólo informacional y financieramente globalizada, sino en la que las diásporas modernas se puedan mover en busca de empleos dignos, de "incluirse" como ciudadanos de pleno derecho en la misma.

Una reflexión seria sobre ética y globalización debe llegar a un nuevo concepto de empresa capaz de realizar las funciones sociales y económicas que el nuevo contexto global le exige.

Un paso más allá de la RSC, la Ciudadanía Corporativa llevaría a un proceso mediante el cual la compañía desarrollara y administrara su compromiso con la gobernabilidad de la sociedad.

Las personas seguirán buscando incluirse como seres humanos dignos, emigrarán simplemente porque no tienen otra salida y porque tienen derecho a hacerlo (como nuestro dinero o nuestras mercancías que atraviesan fronteras y países libremente).



Asumir la responsabilidad social y la ciudadanía corporativa es adoptar perspectivas de plazos más largos, invertir en comunidades y construir mercados duraderos, sentirse corresponsable en la administración y gobernabilidad de sociedades crecientemente complejas, establecer un diálogo y negociación permanente, flexible, dinámico con los otros actores sociales (instituciones públicas y sociedad civil); y todo ello para que la sociedad global funcione correctamente y afronte sus retos: la sostenibilidad, la lucha contra la desigualdad y la pobreza, la convivencia intercultural y la democracia global.

El mestizaje es el resultado positivo de la inmigración, así como los guetos, la discriminación, la exclusión, la xenofobia son sus derivaciones negativas.

Estamos hablando también en mestizaje que deviene en derrota de la pobreza, en el empleo como elemento socializador (y, por tanto, en la vanguardia contra cualquier tendencia excluyente), en la empresa como lo que siempre ha sido: creadora de riqueza social. Riqueza en nuestra sociedad española desarrollada, pero también en las sociedades de origen: remesas, proyectos de codesarrollo, formación, transferencia tecnológica...

La empresa mestiza, insertada en el desarrollo de la RSC y la Ciudadanía Corporativa, como motor y catalizador de integración sociolaboral en un mundo globalizado /mezclado / mestizo), es el concepto que nos hemos propuesto analizar en el contexto de ME20, identificando prácticas: buenas, malas o en la mayoría de los casos aún inexistentes. Más allá "la Ciudadanía Mestiza", ahora una utopía, mañana quizá la única posibilidad para una sociedad plenamente humana.

Analizando el presente de nuestras empresas y las oportunidades que se abren, detectando potenciales riesgos y adelantando soluciones, pretendemos ayudar a construir esa sociedad con dos orillas que se ven y que se reconocen; medidas por las mismas olas y que se nutren del mismo agua tan antigua y, a la vez, con tanto futuro...



2. Investigación cuantitativa: Auditoría Informacional

2.1. Metodología y objetivos

El objetivo general de este trabajo es doble.

En primer lugar, este trabajo se centra en examinar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y establecer sus relaciones con otros conceptos afines o que le han precedido en la literatura.

En segundo lugar, se procura determinar cuáles son las relaciones de dicho concepto con la empresa mestiza, la diversidad y la integración sociolaboral de trabajadores inmigrantes..

A partir de aquí estaremos preparados para ir a las empresas, hablar con algunas de ellas, también con expertos, ONGs o Asociaciones de Inmigrantes y poder formular una guía de mejores prácticas o, mejor, una caracterización de las condiciones que harían de la empresa un agente multiplicador del cambio, un elemento fundamental en la integración sociolaboral de las personas inmigrantes en el conjunto de entramados y espacios que constituyen nuestro tejido social, económico y cultural.

Para ello hemos realizado una investigación basada en:

1) Una Auditoría Informacional

- Informes de referencia del concepto RSC
- Análisis de Empresas, Organizaciones y Administraciones Públicas
- Análisis de estudios previos
 - Relaciones interculturales en la empresa (Universidad de Barcelona y Cruz Roja)



- Estudio COMFIA-CCOO
- Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas para la Integración del Trabajador Inmigrante en las Empresas Españolas (Sagardoy-Create-IESE)
- La Responsabilidad Social Corporativa de las Empresas y su relación con los conceptos de Ciudadanía Corporativa y Justicia Organizacional (Gabriela Topa –UNED) (ver anexo 6)

Esta auditoría nos ha servido para ampliar el panorama de investigación antes de enfocar el análisis sobre entidades específicas.

Se han utilizado fichas estándar, que recogen información proveniente de (i) sitios web de entidades (ej. Intermon Oxfam, Grupo Vips, Carrefour, Cáritas Madrid), o bien de (ii) documentos de referencia (ej. Libro Verde UE sobre RSC, Libro Blanco del IESE sobre las Mejores Prácticas para la Integración del Trabajador Inmigrante en las Empresas Españolas)

La estructura de la ficha de análisis es:

1. Web institucional (Empresa / Organismo / Organización) – (ii) Nombre del documento
2. Elementos de la URL analizados – (ii) Fuente del documento y contexto en el que surge
3. Principales conceptos RSC que desarrolla
4. Elementos que aporta a la línea de investigación del proyecto (integración socio-laboral del inmigrante, y mestizaje empresarial)
5. Carencias / ausencia respecto al ámbito de Empresa Mestiza

2) Estudios de caso sobre 'Empresa Mestiza en Madrid'



Para la realización de los estudios de caso se ha seguido el esquema metodológico siguiente:

- Entrevistas personales
- Panel de expertos (culminando en una mesa redonda celebrada el 1 de diciembre de 2005)

2.2. Conclusiones de la Auditoría Informativa

o Documentos

De los documentos analizados (encontramos el listado completo de los mismos con sus respectivas fichas en el anexo 1) podemos extraer las siguientes conclusiones:

- No encontramos en la literatura sobre RSC referencias al concepto de Empresa Mestiza.
- Apenas hay referencias al concepto más amplio de Diversidad (de edad, género, raza, religión...)
- Los conceptos manejados alrededor del término empresa mestiza, son, sin duda, conceptos nuevos (y no sólo en España), sin embargo, el concepto Diversidad está apuntado en la literatura sobre gestión de Recursos Humanos en EEUU o Reino Unido, pero aun en este caso desvinculado de la estrategia o concepto de RSC
- Nos encontramos referencias a los derechos de los trabajadores, a la no discriminación y al trabajo "decente" (Pacto Global, GRI) sin diferenciar inmigrantes o autóctonos
- Destacamos el Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas para la Integración del Trabajador Inmigrante en las Empresas Españolas, realizado por IESE / CELA, Crede y Sagardoy Abogados como valioso instrumento para el conocimiento y el análisis de la integración sociolaboral de inmigrantes. Analiza los factores políticos, económicos y sociales que inciden en la inmigración en España y Europa, las



características del mercado de trabajo español, el perfil de los trabajadores extranjeros, las razones para migrar y los efectos de los flujos migratorios, la legislación española y de distintos países afectados por la inmigración y su evolución y experiencias de empresas en España que contratan extranjeros.

- El libro verde de la UE para fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas no habla de empresa mestiza, aunque sí del fomento de estrategias para desarrollo social; del aumento en la inversión de capital humano (prácticas responsables de contratación como lucha contra la exclusión social, contratación de minorías étnicas, mujeres y otros grupos excluidos socialmente...) y de la conciliación del desarrollo social con el aumento de la competitividad.
- La ponencia en el Seminario Internacional "Migración y Desarrollo" de UGT destaca la importancia del Codesarrollo y define sus características para que sea efectivo.
- No hay referencias específicas al concepto de empresa mestiza en las memorias de sostenibilidad analizadas (Repsol, Unión Fenosa, Iberdrola), aunque las tres consideran como muy positivo su componente internacional y su número creciente de personal perteneciente a los países fuera de España en los que se encuentran. En la memoria de Repsol se menciona expresamente la Diversidad como un elemento enriquecedor de las organizaciones.
- El estudio de COMFIA destaca un alto grado de inmigrantes trabajando en la economía sumergida (esta situación ha mejorado con la última regularización masiva pero la constante inmigración irregular engrosa las listas de esta economía sumergida).



○ **Sitios Web de Organizaciones y Empresas**

De todos los sitios Web de organizaciones y empresas analizados (encontramos la lista completa en el anexo 2) podemos destacar las siguientes conclusiones:

- En la gran mayoría de los sitios web de empresas analizadas encontramos referencias al concepto RSC, en muchos casos editan Memorias RSC (Caja Madrid, IBM, Repsol, Unión Fenosa, Iberdrola, Endesa...)
- No hay referencia al concepto de empresa mestiza en los sitios web de empresas, organizaciones o administraciones (IBM no emplea el término pero desarrolla el concepto y lo pone en relación con la búsqueda y gestión de la diversidad)
- Apenas hay referencias al concepto de Gestión de la Diversidad en los sitios web de empresas (Repsol hace referencia a una "Política de Respeto a la Persona y a su Diversidad")
- No hay referencias al concepto RSC en los sitios web de las administraciones públicas madrileñas, ni como elemento a aplicar internamente en su gestión ni como concepto a analizar y promover en la sociedad
- No hay referencias al concepto de diversidad o empresa mestiza en los sitios web de las administraciones públicas madrileñas pero sí hay referencias a los derechos de los inmigrantes
- Los sitios Web de los sindicatos analizados (UGT y CCOO) no hacen referencia al concepto de empresa mestiza, pero sí analizan y dan propuestas sobre la situación de la integración sociolaboral de los trabajadores inmigrantes
- Los sitios Web de las ONGs visitados analizan en su mayoría el concepto de RSC (Economistas sin Fronteras realiza un estudio anual de RSC en



las empresas españolas) y el de integración sociolaboral de inmigrantes (Cáritas, Intermón) pero no hay referencias al concepto de empresa mestiza ni asocian ambos conceptos (en la web de Maquila Solidarity, sí que asocian ambos conceptos, criticando como inoperantes los códigos de conducta empresariales frente a la realidad de los trabajadores muchos de ellos inmigrantes)



3.- Estudio de campo: Casos Prácticos

3.1.- Objetivos, actores y herramientas

○ Objetivos

El estudio busca identificar barreras y buenas prácticas en la gestión de la integración de colectivos inmigrantes en empresas, así como difundir experiencias positivas y motivadoras en materia de creación de culturas organizacionales que se benefician del mestizaje como valor cultural proveniente de la diversidad como una realidad social.

Para ello, se analizarán varios casos estudiados en España (básicamente en la Comunidad de Madrid). En su mayor parte se basan en un trabajo directo con las entidades (investigación primaria) pero también se han incluido trabajos de análisis documental (investigación secundaria). Sin pretender que sean representativos de las empresas madrileñas / españolas ni abarcar el panorama de la gestión de la diversidad en nuestro país, estos casos aportan pinceladas cualitativas sobre experiencias de interés para el conocimiento de la gestión de la diversidad en el marco del mestizaje de las empresas en España.

○ Actores

Las empresas analizadas han sido:

- Grupo Carrefour
- Vips
- DIA
- Caja Madrid
- Unión FENOSA (*)
- REE (*)
- Microempresas en el barrio de Vallecas (una peluquería, dos bares, dos locutorios y una frutería)

Se ha realizado una investigación secundaria en el caso del:

- Grupo Condis
- Locutorios (genéricos)



- MRW
- ACCEM
- Iberdrola (*)
- Repsol (*)

(*) En el marco de la investigación específica realizada sobre las empresas multinacionales españolas del sector energético)

○ **Herramientas**

Para ayudar a hacer más efectivo el estudio de campo se ha generado un guión de entrevistas (“caracterización Empresa Mestiza”) que nos ha ayudado tanto en nuestra investigación primaria como secundaria:

El guión de entrevista al directivo es:

1. Organización
2. Motivación por la que se hace la entrevista
3. ¿Hay extranjeros en la empresa?
4. ¿Qué tipo de extranjeros?
5. ¿Considera que la cultura de su empresa es abierta? ¿Qué entiende por cultura abierta?
6. ¿Tiene políticas específicas de contratación de trabajadores inmigrantes? ¿Actualmente? ¿Planificadas?
7. ¿Tiene políticas específicas de integración laboral de trabajadores inmigrantes? ¿Actualmente? ¿Planificadas?
8. ¿Revierten algunas de sus acciones en los países de origen (países en desarrollo)?
9. (Si está familiarizado con la Responsabilidad Social Corporativa) ¿Están integradas las acciones en una política más amplia de RSC?
10. ¿Qué le sugiere el concepto de “empresa mestiza”?



3.2.- Resultados de los Estudios de Caso.

- **Microempresas de barrio:**

Perfil de empresa y RRHH

Los locutorios están llevados por extranjeros, que son los dueños del negocio. En los otros casos, se trata de pequeños empresarios españoles que contratan a trabajadores extranjeros

Información y background de la empresa

Todas las empresas tienen entre uno y dos trabajadores extranjeros

Background del empleado inmigrante elegido para el caso

Cuando sólo ha habido un trabajador o trabajadora extranjero en la empresa, se le ha entrevistado. En los casos en que había más de uno, se ha entrevistado al que estaba disponible

Tareas y responsabilidades del empleado o empleada

Hay varios casos: vendedor, reponedor de material, camarero, cocinero/a, etc.

Contribución del empleado a la empresa

Todos coinciden en que, en general, ayudan a crear buen ambiente, haciendo el negocio más cercano y familiar, relacionándose con facilidad con la clientela

Opiniones del empleado sobre el ambiente de la empresa

Todos se encuentran acogidos, valorados y no discriminados

Opiniones del directivo sobre el empleo de inmigrantes

Todos lo consideran positivo

Opiniones de empleados españoles sobre el empleado inmigrante



Los consideran buenos compañeros y compañeras dispuestos a ayudar en lo que se necesite.

En el anexo 3 se recoge información pormenorizada de las entrevistas realizadas.

○ **Multinacionales españolas del sector energético**

Como elemento de investigación del “Estudio del impacto de las empresas energéticas como motor de conocimiento y como canal de integración de recursos humanos locales en Iberoamérica” también encuadrado en el Proyecto “Empresa Mestiza” de ME2O, se estudiaron las principales empresas del sector energético (radicadas en Madrid). Fruto de esta investigación se puede concluir que:

- Todas las empresas analizadas son conscientes de que deben gestionar su diversidad como una oportunidad.
- Todas han puesto en marcha programas de responsabilidad corporativa y concretamente iniciativas sociales en los países en los que opera, sin embargo, cada una de ellas tiene un punto fuerte que destaca frente las demás, puntos que podrían ser compartidos entre ellas:
 - ENDESA: Compromiso Sociocultural con la comunidad, respetando valores locales (mencionado en multitud de ocasiones).
 - IBERDROLA: Proyectos de desarrollo regional, múltiples canales de comunicación en y con Iberoamérica.
 - UNIÓN FENOSA: Programas de Acción Social potentes. Igualdad hombre-mujer.
 - REPSOL: Política de diversidad como referencia y pilar para la gestión de las personas. Transferencia del conocimiento entre diferentes áreas.
 - RED ELÉCTRICA: RSC como verdadero sistema de gestión por procesos. Compromiso con la multiculturalidad



A pesar de esto, ninguna de las empresas analizadas hacen referencia al concepto de “Empresa Mestiza” como tal.

Se deduce por tanto que el clima multicultural dentro de la empresa debería verse aún más desarrollado y fomentado.

Finalmente, a pesar de que sí se evidencian planes de formación de colectivos locales, no hay demasiadas referencias a la integración de personas latinoamericanas en puestos gerenciales y técnicos ni a transferencias tecnológicas en Iberoamérica.

El fomento de estos dos factores significaría el impulso definitivo a la verdadera integración de colectivos locales en la gestión empresarial y a conseguir una EMPRESA MESTIZA.

La realidad es que las empresas analizadas están en claro proceso de globalización y mestizaje y ante ellas se presenta este gran reto: conseguir la generación de capacidades en el entorno local donde opera la empresa, para que dicho entorno sea capaz de abordar CON AUTONOMÍA la pobreza y la desigualdad que los condena.

Esto no debe entenderse como un coste sino como una inversión de futuro para la propia empresa, ya que la generación de estas capacidades autónomas locales ayudaría a reducir los potenciales obstáculos para la propia actividad económica de la empresa.

En el anexo 4 se recoge un resumen ejecutivo del citado estudio del impacto de las empresas energéticas como motor de conocimiento y como canal de integración de recursos humanos locales en Iberoamérica.



- **Resto de empresas analizadas**

Distribuidora Internacional de Alimentación. S.A. (DIA)

Los trabajadores extranjeros comienzan a través de la empresa una nueva etapa en su vida incorporándose a la parte inferior de la pirámide y realizando trabajos que en un entorno de país desarrollado, como lo es España, son poco atractivos para los nacionales, pero que para ellos supone una diferencia cuantitativa y cualitativa importante.

Esta incorporación no está exenta de dificultades, cuando nos referimos a inmigrantes tendemos a preguntarnos cómo podríamos mejorar su formación para una mejor integración, pero tendemos a olvidar que la integración ha de venir por las dos partes y que no toda la plantilla tiene la misma capacidad para asumir este proceso.

Los inmigrantes suponen alrededor del 10% de la plantilla, procedentes de 50 nacionalidades y forman parte principalmente de almacenes y red de ventas, aunque también en gestión de sede. El trabajo de los almacenes está más mecanizado y está enfocado hacia dentro, el trabajo de la red de tiendas tiene una dificultad de relación humana hacia el exterior mucho mayor.

La cultura de una empresa con una clara vocación internacional como DIA es por necesidad abierta y dice no poder permitirse no serlo. Afirman que una cultura abierta es aquella lo suficientemente flexible como para poder aceptar las diferencias y aprovechar las sinergias que surgen en contextos que no son los inicialmente suyos.

En cuanto a la política de contratación no atiende tanto a la procedencia del trabajador como a la capacidad para desempeñar de la manera adecuada el puesto de trabajo.



Su actividad, dicen, repercute en los países de origen, porque como multinacional están allí y son compradores además de vendedores. Más importante aún, desde la perspectiva de su implantación en los países de origen son generadores de empleo estable, formadores y elementos facilitadores de creación de pequeñas empresas, por su apoyo al formato franquicia.

Desde la óptica de empresa compradora están analizando cual puede ser su mejor contribución y para ello han comenzado una prueba piloto de auditorías sociales. Estas auditorías les enfrenta con la realidad económico/social de los países en vía de desarrollo, en cuanto a evolución democrática, demográfica, social y económica, elementos muchos de ellos fuera de su alcance y con numerosos aspectos de carácter político que superan su propio ámbito.

Aunque están analizando los impactos en relación con terceros (especialmente en la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados), no disponen de un programa previo y definido de RSC en donde insertar el trabajo al respecto de sus políticas con los trabajadores inmigrantes.

En cuanto a lo que le sugiere a DIA el concepto de "empresa mestiza" es sobre todo como la empresa del futuro, no sólo la suya, sino una idea general de empresa. La sociedad actual se encuentra al inicio de un proceso de integración y de gestión de personas que cada vez será más profundo y diverso, y la empresa que quiera hacer permanecer su proyecto deberá hacer suyos todos estos factores. Una empresa no sobrevive en el tiempo al margen de los cambios sociales y la sociedad es el mayor cliente interno y externo que tiene cualquier compañía en general y DIA en particular.

Grupo Condis

Grupo de Distribución de origen catalán, poseedor de una red de supermercados con más de 40 años de historia.



Condis ha colaborado a lo largo de su historia, en numerosas iniciativas de carácter social, de acuerdo con su visión de empresa comprometida con el desarrollo social y económico del país.

Entre estas iniciativas cabe destacar la puesta en marcha de un departamento de Integración y Acogida, dedicado específicamente a la inserción de los trabajadores inmigrantes de Condis, ofreciéndoles apoyo personal y profesional. Entre otras funciones, el departamento da apoyo en la tramitación de los permisos de trabajo y sus renovaciones.

La promoción de la carrera profesional de sus trabajadores es uno de los objetivos de la política de recursos humanos de Condis, por lo que ha puesto en marcha un Plan de Calidad Interna y de Desarrollo de Carrera Profesional, mediante el cual se facilita que el 96% de los puestos vacantes de la compañía se cubran con personal interno. De esta manera, Condis busca mantener y potenciar una positiva cultura interna, favorable tanto para la empresa como para sus trabajadores.

La actuación social de Condis contempla otras iniciativas como el programa "Ordenatas para el cole", mediante el cual se equipa a centros educativos con material informático y que este año cumple ya su quinta edición, o "Escuelas al Palau" un programa de promoción del mundo de la música entre los jóvenes en edad escolar.

Condis emplea de forma directa a más de 3.000 trabajadores, de los cuales el 88% son profesionales en plantilla con contrato fijo, un porcentaje elevado con el fin de formar una plantilla estable, cualificada y en formación continua. Como grupo, Condis emplea aproximadamente a 4.200 personas.



Caja Madrid

Como consecuencia del aumento en el número de inmigrantes en la Comunidad de Madrid, CajaMadrid se plantea en el año 2000 un primer proyecto de contratación de personas inmigrantes que atiendan a una población extranjera creciente que se acerca a las oficinas.

Para ello hacen un análisis de necesidades, y buscan entre gente con experiencia y que tengan un perfil comercial, encuentran personas que llevan 3 ó 4 años en España pero sin permiso de trabajo, por lo que han de regularizar su situación, y les introducen en un programa de formación, el resultado es muy positivo y son gente "muy bien reconocida" en los colectivos de clientes extranjeros.

Aprovechando esta dinámica en el 2003 lanzan un nuevo programa, seleccionando en origen en Marruecos con convenios con la Oficina de Empleo y Universidades marroquíes. Se contrata por 1 año, se les proporciona un master en la Universidad Francisco de Vitoria y se hace un seguimiento formativo y profesional. Son 15 personas, y al final se incorporan 13. El resultado es muy bueno y la acogida excepcional, sin prácticamente incidentes.

Desde RRHH estas experiencias se "hacen visibles" en toda la Organización. En el año 2006 se publica por primera vez la Memoria Social de CajaMadrid y la diversidad en el puesto de trabajo figura ya como indicador ("diversidad y oportunidad").

MRW

MRW se creó en 1.977 bajo el nombre de Mensajeros Radio. Desde entonces ha desarrollado y creado a partir de su actividad principal, el transporte urgente de mercancías, nuevas prestaciones y servicios como utilizar las diferentes modalidades horarias para el envío de paquetes o documentos, realizar



mailings, solicitar una compra en otra ciudad, transferir dinero a todo el mundo, trasladar mascotas, solicitar una recogida el sábado para entregar el lunes, disponer de un reportaje fotográfico aéreo de instalaciones profesionales, domésticas o eventos de cualquier tipo.

MRW también contribuye a la ayuda de personas con dificultad de acceso al mercado laboral, principalmente a personas mayores de 45 años y a personas inmigrantes provenientes de países en vías de desarrollo.

En la sede central (la empresa se basa en franquiciados para conseguir la mayor capilaridad en los puntos de recepción y envío), hay en plantilla 15 personas mayores de 45 años (13 hombres y 2 mujeres) lo que supone un 9,2 % de la plantilla y hay dos mujeres inmigrantes (1,2 % de la plantilla en los servicios centrales). En las plataforma operativas, de una plantilla total de 111 personas se han incorporado 7 personas inmigrantes de países en vías de desarrollo y 2 personas mayores de 45 años, lo que representa un 8,3 % de la plantilla.

Grupo Vips

El Grupo Vips para garantizar su seriedad en el proceso de integración que lleva con inmigrantes, los contrata en sus países de origen, les tramita la documentación para que estén en España legalmente, y les ofrece contratos indefinidos para que esa población pueda tener una estabilidad y proyección en sus anhelos personales.

Para Vips "la inmigración es una realidad sin la que España no puede vivir" y en su compañía trabajan inmigrantes de más de 85 nacionalidades. Mientras en 1999, el 9 % de los empleados del Grupo era extranjero, a finales del 2002 la cifra ascendió al 40 por ciento, a finales del 2004 superaban el 50% y ahora representan el 56%. Otro dato de gran interés que sancionan sin ambigüedad



su carácter de “empresa mestiza” es que el 43% de su equipo gerencial es también extranjero.

Esto ha sido causado porque, en lo referente a hostelería, las nuevas generaciones de españoles por cambios socioculturales y mejor calidad de vida no optan por estos empleos. La inmigración en este punto se convierte en estratégica y necesaria para Vips como empresa.

Hacen selección en origen en Marruecos, Colombia y Perú fundamentalmente, pero también en otros países latinoamericanos, países del este y africanos subsaharianos (como Senegal), forman en el idioma español y disponen de eficientes planes de acogida y un exitoso programa de voluntariado “brazos abiertos” que a través de la web hacesfalta.org, por el cual los propios empleados de Vips (extranjeros y autóctonos) hacen labores de acogida voluntaria.

Grupo Carrefour

En la actualidad, más del 8% de trabajadores de la plantilla de Carrefour (40.000 personas) es de origen no español. Estos trabajadores fueron reclutados en España, donde residían desde hace más o menos tiempo y tenían los papeles en regla, pero crecientemente hacen reclutamiento en origen: Colombia desde 2002 (más de 250 personas), Ecuador desde 2004 (más de 50 personas), Perú desde 2006 (cerca de 100 personas). Los perfiles, como ejemplo, de manipuladores de productos frescos son muy escasos en España .

Los trabajadores llegan a España y representantes de la empresa los esperan en el aeropuerto en autobús. En la empresa les facilitan una semana de alojamiento en una pensión mientras buscan casa, y planos de la ciudad, metro y autobuses. A medida que los inmigrantes se van incorporando a su puesto de trabajo en los distintos hipermercados durante la primera semana, cada uno de ellos mantiene una reunión con el jefe de recursos humanos de cada centro.



Con respecto a la integración en la plantilla, estos trabajadores que han sido seleccionados en el país de origen entran a trabajar en la compañía mediante un contrato indefinido de 40 horas semanales destacan por su extraordinaria vocación de servicio al cliente y su afán de superación, así como por su fácil aceptación por sus compañeros, según acreditan encuestas internas.

Locutorios telefónicos (Genérico)

Para Joaquín Rebollo, responsable de SCT, empresa que monta locutorios en toda España, estos establecimientos son un buen negocio por la fidelidad de los inmigrantes hacia sus familias. De este modo, las llamadas a sus países de origen para mantener el contacto con los suyos son un acto fundamental en su vida cotidiana. Según su experiencia, corroborada por un estudio realizado por Telefónica de España, una persona latinoamericana o africana puede gastar entre 60 y 72 euros al mes en llamadas telefónicas desde locutorios. Teniendo en cuenta que en España residen entre un millón y millón y medio de inmigrantes, parece que se trata de una buena forma de trabajar.

El equipamiento de un locutorio, al margen de los gastos de alquiler y de personal, oscila entre los 6.000 y los 9.000 euros para un establecimiento con cinco cabinas telefónicas, según Joaquín Rebollo, que asegura que para que sea rentable lo importante es el horario. Un locutorio debe permanecer abierto una media de 14 horas al día, ya que, por los horarios de los países a los que se llama, cada inmigrante elegirá un tramo del día. Por la mañana acuden personas procedentes de países cuya franja horaria es similar a la española. Así, es habitual ver a magrebíes, nigerianos, argelinos, etc. Sin embargo, por la tarde es más habitual encontrar en un locutorio a los llegados de América Latina: ecuatorianos, colombianos, peruanos, etc.

Para poder dar este servicio los locutorios telefónicos también se han convertido en generadores de empleo entre la población inmigrante. Aunque el dueño sea un español, según los propietarios consultados "es aconsejable que quien



atienda al público conozca sus necesidades, así es lógico que se contrate a personas de procedencia africana o latinoamericana”. Es importante que haya cierta familiaridad entre quien está de cara al público y los clientes, ya que permite fidelizar a la clientela y convertirse en un centro de reunión. La rentabilidad de un locutorio no se consigue incrementando mucho el porcentaje de beneficio sobre el precio de los minutos, ya que “un inmigrante es capaz de recorrer largas distancias en la búsqueda de un locutorio con mejores precios para llamar a su país”. Así pues, no se trata de un negocio “para hacerse rico, pero sí para vivir”. En este sentido, Rebollo reconoce que montar un negocio de estas características se ha convertido “en una forma de auto empleo para los inmigrantes, ya que muchos de ellos optan por establecerse por su cuenta” .

Otra posibilidad que se está extendiendo es la franquicia. De este modo, la persona que decide establecerse como propietario de un locutorio, sólo debe localizar un lugar adecuado e incorporarse a una empresa mayor. El coste de instalación lo asume el franquiciado pero se beneficia de un grupo mayor que puede optar a la compra de minutos mucho más económicos.

Lugar de reunión de extranjeros, centro de negocio, club social... los locutorios telefónicos han irrumpido en los barrios de las ciudades españolas de forma paralela al aumento de la inmigración. Sin embargo, su uso está también dirigido a otros sectores de población, como estudiantes extranjeros o padres de estudiantes españoles cuyos hijos residen en otras latitudes. El secreto de su éxito: los bajísimos precios de las llamadas telefónicas. Pero otros muchos servicios se proporcionan desde ellos: envío de fondos a los países de origen (servicio en alza), “buzones de correos”, reparto a domicilio de tarjetas telefónicas o cartas para aquellos inmigrantes que no pueden acercarse al locutorio por horario laboral, tiendas de productos de los diferentes países de origen...

ACCEM (Asociación Comisión Católica de Migración)



ACCEM es una organización sin ánimo de lucro cuya experiencia en el área de las migraciones y el refugio se remonta a 1951. En ese año ACCEM surge como departamento de Migración de la conferencia Episcopal, respondiendo a la necesidad de atender a los propios españoles que emigraban a otros países como Alemania. La actividad principal fue variando en función de la demanda de asistencia. La situación política y social de aquellos años fue determinante para la labor de ACCEM. España comenzó a ser un país puente para refugiados en tránsito a su reasentamiento en terceros países, de forma que ACCEM redirigió sus esfuerzos hacia la atención de refugiados.

Tras la firma por parte de España de la Convención de Ginebra, la actividad de ACCEM se adapta al perfil del colectivo de refugiados que ya no consideran a España como un país de tránsito sino como uno de destino. De aquí en adelante se desarrollan actividades de intervención social con estos refugiados.

En febrero de 1991, ACCEM se registra como Asociación sin ánimo de lucro. Así se profesionalizan y amplían los servicios de la organización y se convierte en una entidad de ámbito estatal.

El equipo de profesionales de ACCEM procede de diversas disciplinas y distintos orígenes. Este equipo es el encargado de desarrollar los programas y del acompañamiento de los colectivos de refugiados e inmigrantes. A esto se suma la ayuda de la red de colaboradores y voluntarios en distintas esferas de nuestra actividad.

Una característica de la composición de ACCEM es la interculturalidad en todos los ámbitos y áreas de trabajo; este principio y enfoque es primordial para ACCEM. En el año 2001 el 32 % de los trabajadores, el 97 % de los colaboradores y el 10 % de los voluntarios han eran de origen extranjero.

3.3.- Conclusiones



Todas las empresas analizadas tienen planes bien estructurados de incorporación de trabajadores extranjeros, con reclutamiento en España y en los países de origen, práctica ésta que parece haberlas dado los mejores resultados.

Disponen de planes de formación idiomáticos pero también relacionado con las actividades de negocio.

Los grupos Carrefour y muy especialmente Vips disponen de exitosos Planes de Acogida y se encuentran entre las empresas a la vanguardia del “mestizaje empresarial”, por cultura empresarial y por compromiso con el desarrollo de la diversidad.

Es de destacar que las empresas relacionadas con la distribución y restauración se plantean la incorporación e integración de trabajadores inmigrantes como una necesidad imperiosa de mercado y a partir de esa necesidad “hacen virtud”, sin embargo Caja Madrid, en un sector que sigue “siendo de interés” para los españoles, se plantea una entrada más selectiva de trabajadores extranjeros, motivada fundamentalmente por la necesidad de atender a potenciales clientes extranjeros.

Todas las empresas analizadas son conscientes de que deben gestionar su diversidad como una oportunidad, pero con excepción de Vips (sin llamarlo así está en sintonía con el concepto de “empresa mestiza” tal y como se entiende en ME20), ninguna de las empresas analizadas se ven sustancialmente identificadas con el concepto de “Empresa Mestiza” como tal, aunque DIA lo ve como referencia de la empresa del futuro.

La integración sociolaboral de inmigrantes se encuentra encuadrada en el área de RRHH de las empresas, aunque los grupos Carrefour y Vips sí la tienen en cierta medida integrada en el desarrollo de su estrategia de RSC.



Como muestra de la metodología de ficha empleada, se puede ver en el anexo 5 la información recogida en la entrevista a DIA.



4.- Contraste con expertos y expertas: La Mesa de Debate.

La mesa se celebró el 1 de diciembre de 9 a 11:30 h, en el Salón de Recepción de la Universidad Pontificia de Comillas C/Alberto Aguilera, 23.

4.1. Objetivos de la Mesa

Para entender la realidad de las organizaciones mestizas, en el marco de ME2O se desarrollan dos investigaciones, una centrada en inmigración y RSC y otra en brecha digital.

Como parte de la primera investigación (que en este documento se desarrolla) se celebró esta mesa de expert@s que aportaron sus conocimientos para debatir algunos de las claves temáticas encontradas en la investigación documental y de casos.

En concreto se quiere debatir sobre:

“Las empresas, organizaciones y/o administraciones públicas: ¿Motor de la integración social de los inmigrantes?”

4.2. Esquema de la Mesa

La mesa de trabajo constó de dos partes con la siguiente agenda:

9-9:30: Presentación de me2o y del proyecto “Empresa Mestiza”: Ana Moreno
Aula Solidaridad.

9:30 – 10:30: Exposiciones de ideas clave por parte de 6 expert@s:

Aula Solidaridad: Luis Miguel Uriarte, ME2O

Mundo empresarial: Marta Bueno, Caja Madrid

ONG: Julio Eisman, Energía sin Fronteras, Agustín Rodríguez, Cáritas.

Asociación de Chilenos en España: Nélida Molina, Grupo Malwen

Mundo académico: José Luis Fernández, UPCO

10:30 – 11:30: Debate del grupo completo de expert@s (20 personas)



Las ponencias se grabaron para su posterior transcripción y validación.

4.3. Ideas para el debate

Ponente del mundo empresarial:

- Por qué una empresa contrata inmigrantes (cuáles son sus factores de motivación)
- La multiculturalidad en la empresa: ¿amenaza (conflictos, desigualdad...) u oportunidad (captación de talento, herramienta de lucha contra la pobreza...)?
- ¿Está la integración socio/laboral de los trabajadores inmigrantes ("empresa mestiza") en la agenda de Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.) de las empresas?
- Cómo se construye una cultura empresarial basada en la diversidad y el mestizaje

Ponente de la sociedad civil (ONG's...):

- La multiculturalidad en la empresa: ¿amenaza (conflictos, desigualdad...) u oportunidad (captación de talento, herramienta de lucha contra la pobreza...)?
- Qué caracteriza una empresa que fomenta y pone en valor la diversidad y el mestizaje
- En qué consistiría una guía de buenas prácticas empresariales en este ámbito

Ponente perteneciente a una Asociación de Inmigrantes:

- Por qué una empresa contrata inmigrantes (cuáles son sus factores de motivación)
- Qué debe tener en cuenta una Gestión de RRHH multiculturales
- La multiculturalidad en la empresa: ¿amenaza (conflictos, desigualdad...) u oportunidad (captación de talento, herramienta de lucha contra la pobreza...)?

Ponente del mundo académico:



- ¿Está la integración socio/laboral de los trabajadores inmigrantes (“empresa mestiza”) en la agenda de Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.) de las empresas?
- Cómo se construye una cultura empresarial basada en la diversidad y el mestizaje
- En qué consistiría una guía de buenas prácticas empresariales en este ámbito
- Qué caracteriza una empresa que fomenta y pone en valor la diversidad y el mestizaje

En el anexo 6 encontramos la lista completa de expert@s de la Mesa

4.4. ¿Qué dijeron las empresas?

1. En los procesos de selección de personal no se identifica ningún valor, ni cultural ni siquiera de carácter formativo. Se miden capacidades y requisitos sin distinción entre extranjeros o autóctonos. La contratación de personas extranjeras se realiza desde un punto de vista puramente empresarial.
2. Con la evolución demográfica, la entrada de inmigrantes en España y la diversidad social, la participación activa de aquéllos en todos los aspectos de la sociedad española será imprescindible en los próximos años.
3. La empresa normalmente tiene recelo ante la contratación de trabajadores inmigrantes (aun con currículos muy cualificados) porque se adentra en la complejidad de gestionar la diversidad, cuando sus beneficios los ve como de medio y largo plazo fundamentalmente.
4. La empresa vive de sus clientes y constata que la reacción de los clientes frente al fenómeno migratorio no es el mismo en unas áreas geográficas que en otras.



5. Las administraciones públicas son hoy por hoy un *handicap* más que una ayuda. La Administración está haciendo hincapié en el empleo de personas nacionales y las Comunidades Autónomas, a su vez, en el uso de sus lenguas autonómicas.
6. Se están empezando a analizar los conflictos y a gestionar mejor la complejidad. La mayor dificultad surge en la relación entre empleados (inmigrantes y nacionales) del mismo nivel.
7. En la inmigración proveniente de la UE tenemos cualificación, homologación de títulos y una carrera profesional que, aun para los españoles que vienen de puestos más bajos, no ha dado tiempo todavía para desarrollarse.
8. La empresa no sabe aún cómo ser responsable, cómo gestionar adecuadamente la diversidad. Sus problemas son el crecimiento, la rentabilidad, y no se miran los números del día a día basándonos en la diversidad o cualquier otro tema relacionado con recursos humanos, sino qué problemas hay, cuál es la manera mejor de solucionarlos y qué supone esto de beneficio para la empresa.

4.5. ¿Qué dijeron los inmigrantes?

1. La ley para la reagrupación familiar discrimina a los inmigrantes frente a los autóctonos: al inmigrante se le pide ingresos diferentes a aquél para mantener la familia agrupada, además a ningún español se le pide para formar una familia una vivienda en la que un notario levante acta de las condiciones de la misma.



2. El efecto llamada no es producto de la oferta de trabajo sino de la oferta de consumo y los medios de comunicación que llegan a todas partes del mundo, nos muestran una manera de vivir mejor fuera de nuestro país.
3. Emigran aquellas personas mejor preparadas, tanto económicamente como psicológica e intelectualmente, para soportar el cambio de cultura y de país.
4. Se contrata mano de obra inmigrante porque es barata y, aunque traigamos nuestros títulos profesionales, tenemos que trabajar en lo que primero surja, incluida la economía sumergida. Además existe la tendencia a "guetizar" el trabajo (construcción, subcontratas, micro empresas de inmigrantes).
5. Se debe reconocer que han surgido nuevas necesidades, nuevos mercados, nuevas tiendas, que se ha dinamizado la economía con la llegada de inmigrantes.
6. No pedimos discriminación positiva porque puede dar origen a discriminación negativa y a estereotipos como ser carentes, etc. No queremos competir con la sociedad autóctona por los recursos sociales, sólo queremos igualdad de acceso a la educación, a la guardería, a la vivienda, sentirnos tratados con normalidad y no discriminados. Trabajo y regularización nos van a permitir la integración social.
7. Hay una ignorancia enorme en la gestión de la contratación de mano de obra inmigrante. En el desconocimiento de las leyes y su aplicación en la empresa hay una falta de voluntad política, de compromiso. La empresa pide que se venga con el permiso de trabajo, con el problema resuelto. Esto no favorece la integración y además estamos burlando la ley.



8. La homologación de títulos es un verdadero suplicio, porque siempre es a la baja y no te dan facilidades en la tramitación si estás trabajando
9. La empresa pública está usando el sistema de subcontrata, contratos de año a año sin reconocer el contrato indefinido. Con un contrato año a año no se puede acceder a una hipoteca ni comprometerse con un préstamo...

4.6. ¿Qué dijeron los expertos?

1. El concepto de empresa mestiza no está en la agenda de la empresa española y no es algo que preocupe de manera directa a ésta. Algo se habla de diversidad, pero si se pregunta cuántas mujeres hay en consejos de administración o al nivel ejecutivo, se ve que la agenda de la diversidad no avanza siquiera en un tema tan candente y debatido como el tema de género.
2. Hay muchas razones para que las empresas adopten el concepto RSC: por rentabilidad, porque ayuda a vender mejor, porque minimiza riesgos, porque abre nuevos segmentos de mercado y aumenta la reputación...
3. Además de una cuestión económico-financiera es una cuestión social. La solidaridad como determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común. Todo esto hay que venderlo bien y "no a las empresas sino a la gente", es una cuestión ética: las empresas son proyectos en los que hay gente y los proyectos o son atractivos, motivadores y movilizadores de la energía o no son competitivos.
4. ¿Podemos adelantar una definición de empresa en sintonía con la cuestión social? Por ejemplo: "una institución formada por personas que debe crear valor de manera continua y sostenible en el tiempo para



distintos grupos de interés, mediante la innovación y la creatividad”. Y la innovación y la creatividad tiene una puerta que es la gente y cuanto más diversa sea más innovación hay.

5. En las pequeñas empresas hay una falta absoluta de apoyo por parte de la Administración para que aquéllas puedan ayudar a resolver modelos identitarios en sus propios trabajadores y que no pertenece a un problema de comunicación y relación interna de la empresa sino a problemas de cómo esos inmigrantes están integrados en el contexto social.
6. Los inmigrantes no están integrados socialmente porque sus proyectos de identidad personal y grupal están exclusivamente centrados en el trabajo. Mestizaje es integración. Hay inmigrantes que tienen un buen trabajo, un tratamiento laboral adecuado y, sin embargo, están absolutamente desadaptados en el medio/comunidad en el que están. En la comunicación con sus stakeholders, la empresa socialmente responsable debe hacer suyo el problema de la integración social de sus trabajadores inmigrantes y ayudar a definir y desarrollar sus modelos identitarios.
7. No podemos hablar de diversidad ni de mestizaje sin hablar a su vez de equidad en derechos y deberes.
8. Una gran aportación de este proyecto sería hacer una conceptualización adecuada de qué hablamos cuando hablamos de estrategias de mestizaje y diversidad.
9. No puede haber integración laboral sin integración social, educación, vivienda, familia.



10. Hay que generar motores del cambio que no sólo tengan un papel en la generación de experiencias en el interior de la empresa, sino de liderazgo social y creación de opinión pública; mostrando modelos, dando opiniones desde profesionales y empresarios con reconocida capacidad de liderazgo social.
11. España no compite en sectores de alto valor añadido y sin embargo ya no podemos competir con mano de obra barata y precios bajos con países emergentes. Tenemos jóvenes con niveles educativos elevados y trabajos precarios y vienen extranjeros con niveles no de cualificación específica pero sí de niveles educativos muy por encima de lo que esos puestos están demandando. Así, dentro de pocos años vamos a terminar compitiendo todos en empleos *cutres*.
12. Sería deseable un compromiso por parte de las empresas en invertir y colaborar en proyectos de co-desarrollo en los países de origen.
13. Aprender a tratar a los inmigrantes con normalidad, conocer a las personas, sus nombres, mediar con los españoles que están en el mismo ambiente porque hay mucho rechazo, porque éstos ven como tienen menor acceso a guarderías, menor acceso a becas de comedor o de libros o porque tardan más en ser tratados por el pediatra porque los inmigrantes tienen muchos hijos.
14. No se puede estar apretando a los países de emisión y gestionando además los desequilibrios que eso provoca a nivel internacional y desligarlo del nivel local, porque estamos en un sistema global y, o se tienen visiones integrales de los problemas y se aplican políticas globales, o estaremos poniendo parches para ir tirando.



15. Las culturas empresariales dirigen los comportamientos concretos de muchas personas, ahí está uno de los principales foros en los que hay que trabajar.
16. Hay que pasar del enfoque de derechos y de necesidades que es muy importante y básico al enfoque de oportunidades, no sólo garantizar la igualdad sino abrir oportunidades de futuro y en muchos casos trabajar en las discriminaciones positivas como una oportunidad.
17. Es básico que las empresas contemplen el mestizaje como una oportunidad de mejora, no como una amenaza y señalen un camino a la sociedad en su conjunto. Y abordar las realidades conflictivas allí donde se produzcan.
18. Es muy importante la comunicación, definir un mensaje contagioso y fácil de transmitir, porque al final los detalles de estas cuestiones siempre son complicados de transferir. Si queremos transmitir una cultura es necesario, de alguna manera, convertirla en comunicación.
19. Dentro de la Administración Pública la que ha abierto la puerta a los inmigrantes son las Fuerzas Armadas, paradójicamente, la "mayor empresa mestiza", por necesidad evidentemente. Habrá que seguir si esto se va a quedar en tropa profesional o algún día se dé el salto a cuadros de mando.
20. Es importante destacar el contexto que nos marca la Unión Europea que, reconozcámoslo, no favorece en nada a lo que estamos hablando aquí. Lo que se va conformando en la política de inmigración de la Unión Europea es restricción y enfoque policial.
21. Si analizamos los tres elementos fundamentales que debería tener una política de inmigración digna de tal nombre: Gestión Común de Flujos (la



libertad absoluta de movimiento de personas está fuera de la agenda comunitaria, y lo que se está buscando es la complicidad de otros gobiernos para convertirlos en policías de nuestras propias fronteras); Integración (apostando por la asimilación del que viene: “yo no me muevo de donde estoy, el otro que se adapte a mí”, y no por la integración: “los dos nos movemos de donde estamos para encontrar un nuevo espacio común con nuevas reglas de juego”, no se está trabajando en integración como marco de derechos y deberes, que no permita guetos, que no permita espacios libres de derechos, etcétera) y Apoyo al desarrollo de los países de emisión de emigrantes (reducida a su mínima expresión en la Ayuda Oficial al Desarrollo, aunque todo lo que redunde en beneficio del desarrollo de esos países redundaría en beneficio de nuestro desarrollo y de nuestra seguridad.

22. En clave empresarial el co-desarrollo es un elemento fundamental que debe complementar la ayuda al desarrollo. Esta complementariedad puede ser una de las claves de buenas prácticas de futuro

23. Cómo “medir el nivel de mestizaje” en las empresas, no por número de nacionales y extranjeros, sino por el nivel de representación de los inmigrantes en los procesos de toma de decisión (puedo tener una empresa de mensajería en la que todos son latinoamericanos pero el que manda soy yo y ellos reparten los mensajes. ¿a eso le llamamos empresa mestiza?

4.7. ¿Qué dijeron las ONGs?

1. La inmigración no aparece dentro del ámbito de la responsabilidad social corporativa.



2. El concepto de responsabilidad social corporativa podría ser una palanca de cambio muy importante para las empresas y para la sociedad pero se está devaluando por una excesiva subjetividad.
3. Que la administración regule qué se puede entender por ser responsable, y esto no quiere decir que a ninguna empresa se la obligue a ser responsable, sino cuáles podrían llevar la etiqueta de responsable, que se puedan verificar las conductas socialmente responsable.
4. El debate como tal en torno a la empresa mestiza debe insertarse dentro de lo que es el proceso de integración, proceso amplio donde tienen que estar presentes y como definidores todos los agentes sociales, empresas, sindicatos, organizaciones, ONGs, administración pública, municipal, etc. Nos estamos jugando la sociedad del 2015 ó 2020, la inmigración no es un fenómeno a discutir su bondad o su maldad, está para quedarse.
5. La integración la vemos como un elemento muy a largo plazo, como acomodación, como una gestión que permita por lo menos la expresión de la diversidad cultural y de hábitos culturales y laborales que se reflejan en las empresas, que se reflejan en las asociaciones de padres de familia en un colegio, en las comunidades de vecinos...
6. ¿Se produce mestizaje empresarial? Si tomamos por ejemplo los invernaderos de Murcia y Almería sí, pero ¿se produce una situación de equidad social y económica? No, netamente no. No debemos considerar el tema del mestizaje laboral o de la empresa sólo como fuerza laboral, se tiene que integrar el concepto de mestizaje en otros elementos culturales, religiosos, sociales, políticos y económicos, si no la inmigración volverá a caer en sus propios guetos.
7. No todo el empresariado está concienciado, ni todos los agentes sociales tienen la misma visión en torno a la migración como riqueza, no existe



una homogeneidad en torno a la equidad social y a las brechas económicas y sociales, todos estos son elementos que habrá que ir trabajando a medio y largo plazo para fomentar la empresa mestiza.

8. El co-desarrollo es un elemento básico toda estrategia ante la inmigración y tiene dos claras facetas: una, como agente transformador en la acción social española y semilla de un nuevo modelo social; dos, como agente de desarrollo en los países de origen.
9. Existe un marketing creciente en torno a la figura del inmigrante como nuevo nicho de mercado, pero faltan otros elementos de política social necesarios, como revisiones de la política social en torno a vivienda y educación, dos elementos que están configurando un panorama social conflictivo.

4.8. Conclusiones

- Lo económico-financiero no se puede desligar de lo social. La solidaridad, por tanto, hay que “venderla y no a las empresas sino a la gente”, es una cuestión ética: las empresas son proyectos en los que hay gente y los proyectos o son atractivos, motivadores y movilizadores de la energía o no son competitivos.
- Es necesario repensar la empresa en sintonía con la cuestión social: “una institución formada por personas que debe crear valor de manera continua y sostenible en el tiempo para distintos grupos de interés, mediante la innovación y la creatividad”. Y la innovación y la creatividad tiene una puerta que es la gente y cuanto más diversa (mestiza) sea, más innovación hay.
- Es un hecho que el concepto de empresa mestiza no está en la agenda de la empresa española ni siquiera en las que tienen una estrategia de RSC.



- La empresa no sabe aún cómo ser responsable, y tiene recelo ante la contratación de trabajadores inmigrantes (aun con currículos muy cualificados) porque no sabe cómo gestionar adecuadamente la diversidad. Las empresas se mueven en el día a día para que su Plan de Negocio sea viable. Los beneficios que una gestión de la diversidad pudiera traerla, son percibidos como de medio y largo plazo y, aun en este caso, desligado de su estrategia de RSC.
- Las Administraciones Públicas con su acento en el empleo de personas nacionales y las Comunidades Autónomas, a su vez, con su presión añadida por el uso de sus lenguas autonómicas, se perciben más como un obstáculo que como un elemento dinamizador de la diversidad y el mestizaje.
- La Unión Europea tampoco es un elemento catalizador, al contrario mantiene una política de inmigración restrictiva y con un enfoque básicamente policial. La libertad de movimiento de personas está fuera de la agenda comunitaria, no se está trabajando en integración como marco de derechos y deberes que evite guetos o espacios libres de derechos, y el Apoyo al Desarrollo de los países de emisión de emigrantes está reducido a su mínima expresión en la Ayuda Oficial al Desarrollo.
- En clave empresarial el co-desarrollo es un elemento fundamental que debe complementar la ayuda al desarrollo. Esta complementariedad puede ser una de las claves de buenas prácticas de futuro.
- La primera motivación para contratar mano de obra inmigrante es porque es barata y, aunque traigan títulos profesionales, tienen que trabajar en lo que primero surja, incluida la economía sumergida. La homologación de títulos es muy complicada, siempre a la baja y con escasas facilidades para la tramitación si se está trabajando.



- Es necesario poner en positivo realidades asociadas a la inmigración, como el surgimiento de nuevas necesidades, nuevos mercados, nuevas tiendas, que han dinamizado la economía; el reconocimiento de que emigran aquellas personas mejor preparadas, tanto económica como psicológica e intelectualmente, para soportar el cambio de cultura y de país; la constatación de que no vienen meramente a competir con la sociedad autóctona por los recursos sociales, sino a conseguir una regularización para poder trabajar (condición necesaria aunque no suficiente para su integración social) y, por tanto, a que se les reconozcan sus derechos y una igualdad de condiciones en acceso a la educación, a la guardería o a la vivienda.
- Los inmigrantes no están integrados socialmente porque sus proyectos de identidad personal y grupal están exclusivamente centrados en el trabajo. Mestizaje es integración. Hay inmigrantes que tienen un buen trabajo, un tratamiento laboral adecuado y, sin embargo, están absolutamente desadaptados socialmente.
- Las culturas empresariales dirigen los comportamientos concretos de muchas personas, trabajando en la comunicación con sus stakeholders. La empresa socialmente responsable debe hacer suyo el problema de la integración social de sus trabajadores inmigrantes y ayudar a definir y desarrollar sus modelos identitarios; convirtiéndose, a su vez, en motor del cambio y ejerciendo un liderazgo social con la creación de opinión pública y mostrando modelos de integración socio-laboral y de gestión de la diversidad eficientes.
- No todo el empresariado está concienciado, ni todos los agentes sociales tienen la misma visión en torno a la migración como riqueza, no existe una homogeneidad en torno a la equidad social y a las brechas económico-sociales. Hay que pasar en el medio y largo plazo del enfoque (básico sin duda) de derechos y necesidades, al de oportunidades. Garantizar no sólo la



igualdad sino trabajar en las discriminaciones positivas como una oportunidad.

- El debate como tal en torno a la empresa mestiza debe insertarse dentro de lo que es el proceso de integración, proceso de largo plazo donde tienen que estar presentes y como definidores todos los agentes sociales, empresas, sindicatos, organizaciones, ONGs, administración pública, municipal, etc. La inmigración no es un fenómeno a discutir su bondad o maldad, está para quedarse y nos estamos jugando la sociedad del 2015/2020.



5. ¿Qué empuja a las empresas a contratar trabajadores extranjeros?

Las conclusiones de la Auditoría Informativa nos ha llevado a plantear la pregunta de: ¿qué empuja a las empresas a contratar trabajadores extranjeros?, que ya encuentra algunas respuestas en la bibliografía revisada.

Responder a esta cuestión nos lleva a un presente a gestionar y a un futuro de corto y medio plazo a planificar y preparar.

Una futura sociedad mestiza, diversa y desarrollada armónicamente en sus vectores de equilibrio, justicia y sostenibilidad, dependerá grandemente de la motivación de las empresas para integrar inmigrantes en su estructura laboral. Podemos, pues, contemplar dos etapas para anticipar la contestación de esta pregunta básica:

- ***Etapas de Primera generación o avalancha.***

Etapas que caracteriza la inmigración de trabajadores extranjeros a nuestro país durante los últimos 10 años y en la que estamos ahora plenamente inmersos y que se caracteriza por conseguir una mano de obra barata, o que esté dispuesta a trabajar donde los trabajadores nacionales no quieren o, simplemente, porque no hay suficiente mano de obra autóctona. Es frecuente que inmigrantes (sobre todo recién llegados sin papeles) trabajen un tiempo en la economía sumergida.

- ***Etapas de Segunda generación o consolidación.***

Etapas a la que deberemos prepararnos y en la que pronto entraremos – ¿segunda década del siglo XXI?– y que tenemos que ir preparando y planificando.

Sin que desaparezcan por completo las motivaciones características de la primera etapa, que seguirán teniendo un peso importante, aparecen nuevas



motivaciones que irán creciendo en importancia, como apunta R. McInnes, en Diversity World, en su artículo "Workforce Diversity: Changing the Way You Do Business". Siete nuevos factores que se van perfilando de motivación para las empresas, administraciones u organizaciones de cualquier índole, en la contratación de trabajadores extranjeros:

1. Como dimensión de su compromiso social corporativo

Es ciertamente una buena razón para considerar la diversidad étnica y/o cultural en la fuerza de trabajo, ya que muchos de los beneficiarios de unas buenas prácticas en este aspecto pertenecen a grupos sociales en desventaja o vulnerabilidad dentro de nuestra comunidad.

La contratación de trabajadores extranjeros puede dar a esas personas el "empujón" que necesitan para ganarse la vida y lograr sus sueños.

Una estrategia de RSC que impregne profundamente la cultura de la empresa es el catalizador fundamental de este factor de motivación.

2. Como recuperación de costes vía ventajas fiscales a través de iniciativas de tipo social

Muchas personas que han sido excluidas del mercado laboral dependen, consecuentemente, de programas de servicio social soportados vía impuestos. Los inmigrantes sin trabajo son especialmente vulnerables.

La contratación de extranjeros sin trabajo, en particular a través de iniciativas de tipo social, puede realmente convertir antiguos receptores de impuestos en nuevos contribuyentes y las administraciones pueden ayudar (por ejemplo fiscalmente) a las empresas que lo hagan.

3. Como un recurso indispensable

Los cambios demográficos en el mundo laboral, se han ido acelerando en la última década. Hoy, ese mundo es radicalmente diferente del pasado, cada vez menos dominado por un grupo homogéneo de trabajadores autóctonos varones. El talento ahora disponible está aplastantemente representado por personas que provienen de un amplio espectro de experiencias vitales. Las



compañías más competitivas no pueden permitirse preferencias y prácticas discriminatorias que les impidan atraer lo mejor de ese talento disponible en el mercado.

4. Como un requisito legal a cumplir

Que las compañías actúen bajo legislaciones que no permitan prácticas de empleo discriminatorias. El no cumplimiento de estas normas podría suponer multas o pérdidas de contratos con las administraciones públicas. En el contexto de existencia de tal legislación utilizar trabajadores extranjeros aumentaría la posibilidad de hacer buenos negocios.

5. Como una estrategia comercial

El poder de compra en la actual economía globalizada, está representada por una gran variedad de sensibilidades, y crecientemente por una sociedad multirracial / multicultural, "mestiza". Para asegurar que los productos y servicios se diseñen para satisfacer a tal diversa base de clientes, las compañías más "inteligentes" han de ser proclives a contratar gente que "represente y comprenda" tal diversidad y ayude en la concepción y desarrollo de productos más a la medida de los nuevos consumidores. Del mismo modo, las empresas que trabajan directamente con el público, buscarían que sus empleados reflejen la diversidad de la sociedad y, por ende, de su base de clientes.

6. Como una herramienta de Marketing y Comunicación Empresarial

Todas las empresas están buscando su crecimiento en la diversidad y en el crecimiento de sus stakeholders: clientes, proveedores, socios... Las compañías que eligen contratar plantillas "muy homogéneas", se encontrarán crecientemente ineficientes en su comunicación e interacción con un mercado y sociedad crecientemente heterogéneos.

7. Como una estrategia para adquirir nuevas capacidades en sus RRHH



El cambio acelerado es la norma en el clima empresarial del siglo XXI. Las empresas que prosperen serán aquéllas que tengan la capacidad de resolver problemas eficazmente, de adaptarse fácilmente a las nuevas situaciones que plantea una sociedad crecientemente multicultural y mestiza, de identificar rápidamente nuevas oportunidades y capitalizarlas de inmediato. Esta capacidad se puede medir por el acopio de talento, experiencia, motivación, conocimiento e imaginación de sus recursos humanos. En reclutamiento de personal, las compañías más exitosas identifican la conformidad a un “statu quo homogéneo” con una clara desventaja competitiva.



6. Doce factores para facilitar la integración laboral en la empresa y ayudar a crear una cultura empresarial mestiza... y una propuesta

Alguna de las conclusiones del proyecto "Capital Humano Multicultural" realizado por el grupo "Les Heures" de la Universidad de Barcelona y Cruz Roja de Cataluña, junto a las propias del estudio de campo realizado y que vienen recogidas en el capítulo 5, nos han llevado a compendiar en doce los factores que facilitan la integración laboral en la empresa y sirven de facilitadores para crear una auténtica cultura empresarial mestiza. Estos son:

1. Liderazgo de la dirección

Un liderazgo claro y directo, manifestado en una competencia profesional demostrada y un trato respetuoso hacia los subordinados.

Si el líder logra ganar la confianza de estos colectivos habrá establecido una relación de compromiso personal entre superiores y subordinados, muy valorada en la mayoría de culturas colectivistas a las que pertenece la inmigración en España .

2. Trabajo en equipo

La actitud abierta y tolerante del grupo mayoritario del colectivo empresarial, que propicie la aceptación del inmigrante es otro aspecto clave. Los inmigrantes necesitan de la pertenencia colectiva y, aunque en primera instancia aquél cuente con su red de apoyo familiar y cultural, el poder integrarse en un grupo de trabajo resulta muy motivante para ellos. La integración se realiza en el "cuerpo a cuerpo".

3. Una integración sin prisas pero sin pausas

El hecho de que el trabajador no intente establecer relaciones con los compañeros o los jefes en los encuentros informales, no debería interpretarse como una actitud negativa hacia la integración en sí misma. Debe entenderse que muchas de estas culturas altamente jerárquicas, han socializado a sus



miembros en una estructura social claramente separada y ellos se sienten más cómodos guardando las distancias. Cuando estas personas lleven más tiempo en nuestra cultura, quizás vayan acortando las distancias y, en primer lugar, lo harán con los compañeros cuando se hallen en público.

4. Comunicación

La comunicación intercultural es una necesidad reconocida, y desarrollar prácticas especiales de acogida e integración, propicia claramente una mejor actitud por parte de los compañeros. La bidireccionalidad informativa entre empresa e inmigración es una potente arma para luchar contra los estereotipos.

5. Formación

Una formación específica, tanto en la dimensión técnico-profesional como en la dimensión más cultural e idiomática ayuda a la integración de estos colectivos.

6. La empresa como laboratorio social

En la empresa confluyen los prejuicios y estereotipos presentes en la sociedad a través de sus personas, pero todo ello se pone en cuestión al situar a cada persona frente a frente ante una responsabilidad y con un rol concreto. Responsabilidad personal que deviene en Responsabilidad Social Corporativa, si la empresa hace suyo el servir de puente con la sociedad para luchar contra tales prejuicios y estereotipos.

7. Un papel a jugar por Asociaciones Empresariales y Sindicatos

Es de destacar la poca importancia de las asociaciones empresariales y sindicales en lo que respecta a la inserción de trabajadores en el mercado de trabajo español. Un cambio en la estrategia de estos agentes sociales sería de gran ayuda para que las empresas se transmitan sus buenas experiencias y las canalicen hacia la sociedad en su conjunto.



8. Contrato y contacto permanente en los países de origen

Los contactos entre empresa -trabajador en el propio país de origen, son mínimos y tal práctica podría ser muy beneficiosa. Estrategias de co-desarrollo alineadas con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa de las Empresas fortalecería esta idea.

9. Promoción laboral

Es fundamental para la cohesión socio-laboral de los trabajadores inmigrantes que vaya creciendo el número de trabajadores extranjeros promocionados.

10. Lucha contra la temporalidad

Pero la promoción es imposible si no rompemos la tendencia de que el mercado laboral para los inmigrantes sea básicamente temporal. Que las empresas cuenten con este tipo de personal para cubrir puestos estables, es un factor fundamental en la integración social del colectivo y le pondría en la senda de acceder a una vivienda y a una vida familiar digna (espacios de convivencia, niveles mayores de conciliación familiar, mayores posibilidades educacionales, médicas, etc.)

11. Relaciones y clima laboral

Evitar puntos de fricción en el ejercicio de la función y del rol del empleado inmigrante respecto a sus jefes, compañeros y trabajos.

En los trabajos más cualificados encontramos el ámbito más reticente en contra de los trabajadores inmigrantes.

Es fundamental que cualquier tipo de conflicto llegue a RRHH, para que éstos no ignoren la realidad cotidiana y puedan actuar para resolverlos.

El caso concreto de los conflictos interreligiosos percibidos desde fuera de la empresa deben ser bien dirigidos en el seno de la misma.

12. Implicación de las administraciones

Es fundamental la ayuda de las administraciones públicas a las empresas inmersas en un proceso de gestión de la diversidad y mestizaje empresarial, las



empresas podrán dar trabajo pero las administraciones deben hacer posible (1) una integración social plena, con actuaciones para evitar guettos, rechazos xenófobos; con políticas/ayudas para la integración vía cursos, facilidades familiares, espacios de convivencia en barrios y pueblos, etc. y (2) una mejora en la burocracia legal, ya que para las empresas, una gran incógnita de la integración de inmigrantes reside en la gestión laboral (las tramitaciones, la lentitud de los procesos, etc. plantean grandes obstáculos para adoptar la decisión de contratar inmigrantes).

...y una propuesta

Tomando como experiencia lo que ha ocurrido con el debate de la sostenibilidad medioambiental y más tarde los balances triples: medioambiental, social y económico, los avances más significativos se han dado cuando la realidad se podía validar con una norma obligatoria o voluntaria pero que permitía a las empresas y a los auditores sociales establecer una mínima objetividad en las valoraciones.

En el momento en que nos encontramos en cuanto a análisis de la diversidad cultural y el mestizaje en las empresas como herramientas privilegiadas de integración socio laboral de inmigrantes, algunas organizaciones sociales están trabajando en el posible establecimiento de una norma de Gestión Socialmente Responsable de la Diversidad Cultural en las Empresas y va a ser un elemento activo del debate a partir de ahora.



7. Decálogo de buenas prácticas para favorecer el mestizaje empresarial

Por último, las conclusiones de la Mesa de Expert@s que realizamos, nos han llevado a definir un compendio o decálogo de buenas prácticas de la empresa, como catalizadora de experiencias positivas y motivadoras en materia de creación de cultura mestiza:

1. Desarrollo de la RSC, haciendo suyo el problema de la acogida e integración social de sus trabajadores inmigrantes y ayudando a definir y desarrollar sus modelos identitarios
2. Llevar a los países de origen las ventajas del mestizaje: integración social, desarrollo aquí que revierte allí tal como los proyectos de co-desarrollo, la puesta en valor de las remesas o los empresarios “mestizos” que vuelven a sus países de origen o invierten en ellos.
3. Política de comunicación hacia sus stakeholders externos y la sociedad en su conjunto que transmita los valores positivos de la inmigración y hacia dentro para animar y encauzar actitudes positivas hacia los empleados inmigrantes.
4. Desarrollo de una cultura empresarial que favorezca la diversidad, la comunicación intercultural y la prevención de conflictos
5. Política de Recursos Humanos proactiva e integrada en la estrategia global de RSC.
6. Integración multicultural e igualdad de oportunidades en todos los niveles de la empresa.
7. Contratación de personal extranjero para cubrir puestos estables y proporcionar una carrera profesional.



8. Simplificación de la gestión laboral y administrativa de trabajadores inmigrantes .
9. Formación en integración y diversidad para todos los empleados y formación de ayuda en lo cultural e idiomático para los trabajadores inmigrantes.
10. Ayudarse en consultoras externas expertas en gestión de la diversidad (bien es verdad que poco presentes y con poca experiencia aún en nuestro país).



Bibliografía

- Proyecto Capital Humano Multicultural. Relaciones interculturales en la empresa

Universidad de Barcelona y Cruz Roja

- Libro Blanco sobre las mejores prácticas para la integración del trabajador inmigrante en las empresas españolas

Sagardoy – Create – IESE

- Libro Verde de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social Corporativa

- DiversityInc Digital

- Inmigración y Empresa. El desafío empresarial de la inmigración: guía para el ejecutivo

Editorial Almuzara.

Autor Principal: Alfonso Jiménez

- Relación exhaustiva de documentos y Webs se pueden encontrar en ANEXOS