

19

Soziologiazko Euskal Koadernoak
Cuadernos Sociológicos Vascos

2006

INMIGRACIÓN Y EMPRESA

Apuntes para la gestión de la diversidad cultural
en clave de comunicación y calidad

Comisión de Ayuda al Refugiado en Euskadi (CEAR-Euskadi)

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

LEHENDAKARITZA

PRESIDENCIA

INMIGRACIÓN Y EMPRESA

Apuntes para la gestión de la diversidad cultural
en clave de comunicación y calidad

Comisión de Ayuda al Refugiado en Euskadi (CEAR-Euskadi)

Han participado en la elaboración de este estudio

*Rosabel Argote
Raquel Celis
Elena Valverde
Jugatx Menika
Arantza Chacón
Gotzone Fernández
Joserra Sobrón*

También han colaborado

*Marian Agirretxe
Jorge Díaz
Julene Eiguren
Unai Etxebarria
Laura García-Borreguero
Almudena Iglesias
Elisabet Pardial
Ángel Rodrigo*

Estudio financiado por el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco

2006

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

LEHENDAKARITZA
Azterlan eta Lege Araubide Zuzendaritza
Prospezio Soziologikoetarako Kabinetea

PRESIDENCIA
Dirección de Estudios y Régimen Jurídico
Gabinete de Prospección Sociológica

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2006

OTROS NÚMEROS DE ESTA COLECCIÓN

1. **La actitud emprendedora en la CAPV** • *Kualitate Lantaldea*
2. **Institucionalización política y reencantamiento de la socialidad. Las transformaciones en el mundo nacionalista** • *Begoña Abad, Javier Cerrato, Gabriel Gatti, Iñaki Martínez de Albeniz, Alfonso Pérez-Agote, Benjamín Tejerina*
3. **La cultura del trabajo y la actitud emprendedora en el ámbito profesional de la CAPV** • *Miguel Ayerbe, Esther Buenetxea*
4. **La población vasca ante el periodo de tregua de ETA 1998-1999** • *Gabinete de Prospección Sociológica*
5. **Ikastola edo eskola publikoa: euskal nazionalismoaren hautua** • *Txoli Mateos*
6. **Análisis postelectoral de Elecciones Autonómicas 2001** • *Gabinete de Prospección Sociológica*
Belén Castro Iñigo, Miguel Angel García Montoya, Amaya Zárraga Castro
7. **Acción colectiva y sociedad de movimientos. El movimiento antimilitarista contemporáneo en el País Vasco-Navarro** • *Jesus Casquette*
8. **El sector de la Cooperación al Desarrollo en la CAPV en el bienio 1999-2000** • *Varios autores*
9. **Euskal eskolaren muin eta mamiaren bila: ikerkuntza-prestakuntza prozesu bat** • *Maite Arandia, Idoia Fernández, Pilar Ruiz de Gauna, José Luis Marañón, Juanjo Gómez*
10. **La familia en la C. A. P. V. – 1997** • *Kualitate Lantaldea*
11. **La familia en la C. A. P. V. – 2002** • *Gabinete de Prospección Sociológica*
12. **El Concierto Económico Vasco: historia y renovación. Las valoraciones de la población de la C. A. P. V. al respecto** • *Varios autores*
13. **Gaztetxoak eta Aisialdia: Etorkizuna aurreikusten (2001-2002)** • *Kontxesi Berrio-Otxoa, Jone Miren Hernández, Zesar Martínez*
14. **Nuevos procesos de jubilación en las sociedades industriales contemporáneas: El caso vasco** • *Paulina Osorio Parraguez*
15. **Integración socio-cultural y adaptación psicológica de los inmigrantes extranjeros en el País Vasco** • *Nekane Basabe, Anna Zlobina, Darío Páez*
16. **Jolasgaraia: gaztetxoak, hizkuntzak eta identitateen adierazpenak** • *Jone Miren Hernandez*
17. **¿Sirven los grupos de trabajo autónomos para cambiar las organizaciones?** • *Aitor Aritzeta*
18. **Gobernanza y Territorio en Iparralde** • *Igor Ahedo, Eguzki Urteaga*

Prospekzio Soziologikoen Kabineteak ikerlan hau argitara emateko erabakiak ez dakar berekin inolako erantzukizunik bertan agertzen diren edukiekiko.

La decisión del Gabinete de Prospección Sociológica de publicar el presente estudio no implica responsabilidad alguna sobre su contenido.

Edición: 1ª Octubre 2006
Tirada: 500 ejemplares
© Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco
Presidencia
Edita: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
Donostia-San Sebastián, 1. 01010 Vitoria-Gasteiz
Fotocomposición R.G.M., S.A.
e impresión: Padre Laramendi, 2 - 48012 Bilbao
I.S.S.N.: 1575-7005
D.L.: BI-2080/99

Agradecimientos

LUIS SANZO (Departamento de Justicia, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco).

Documentación

Luismi Hernando (Centro Informático para la Docencia, Investigación y Red -C.I.D.I.R.- de la Universidad del País Vasco), Rita Mosquera Pérez (Biblioteca de la Universidad del País Vasco en el campus de Vitoria), Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer (Departamento de Documentación), Carmelo Garitaonandía (Departamento de Periodismo, Universidad del País Vasco), Biblioteca Central de la Universidad del País Vasco (Campus de Leioa), María Eugenia Ramos (Instituto de Mediación FOMED del Grupo Vadillo), María López (Confederación de Empresarios de Aragón C.R.E.A.).

Texto

Gerardo Catalina, Aitor Gantxegi, Enrique Uralde.

Sincero agradecimiento al empresariado que ha participado en la investigación.

Nuestro más especial y dulce agradecimiento a todas y todos los inmigrantes que han colaborado en la elaboración de conclusiones. En particular:

Abbes Abdou, Abdelhamid Mahfoufi, Abdul Yattara, Aboubakr Atayb, Alemayehu Asfaw, Alvaro Castro, Ana María Arista, Antonio Mangana, Arissa, Aziz Gueye, Bou-bacar Cissoko, Chernoune Boutouchent, Cyrille, Daniel Alberto Herrera, Djilali Loualassi, Edgar Renatto Rojas, Emilsen Ramírez, Essadik Loukilia, Germain Omari, Gladis Serrano, Harold Ferrey Cordoba, Hilda María Soto, Hocine Nourine, Israel Jiménez, Joao David, John Cobbinah, Jorge Ovidio Muñoz, Kiki, Luis Eduardo Alvarez, Mamadou Job, Miguel Obama, Mohamed Barrou, Mohammed Ettahari, Nap Taticpe Gnogmire, Oleg Kravchenko, Olha Kolodina, Olivain Heme, Oneyma Mathews Emuka, Ousmame Samb, Patricio Ernesto Almachi, Saray Duarte, Sid Ahmed, Simms Yaw, Sonny Yao Ramsene, Verónica Ada Ndong, Yamila Santos.

Gracias también a: Enrique Sáez de la Rosa, Fernando Zubizarreta.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Entrevistas con empresariado e inmigrantes:Técnica de detección de diferencias culturales dirigida al diseño de estrategias para corregir los potenciales conflictos originados por dichas diferencias	15
1.2. Hablando con los «patos y patas» acerca del origen y causas de la descoordinación en el vuelo	16
1.2.1. Descoordinación en el vuelo originada por las actitudes «a la defensiva» de unos «patos» contra otros	18
1.2.2. Descoordinación por las trabas administrativas para la contratación de inmigrantes	19
1.2.3. Descoordinación en el vuelo por las diferentes formas de concebir el trabajo y las motivaciones para trabajar	20
1.2.4. Descoordinación en el vuelo por las situaciones de precariedad en que viven las personas trabajadoras inmigrantes fuera del trabajo	21
1.3. Hablando con los «patos y patas» acerca de las causas de la descoordinación en el vuelo más estrictamente culturales	21
1.3.1. Descoordinación por fallos en la comunicación verbal	22
1.3.2. Descoordinación por fallos en la comunicación no verbal ...	22
1.3.3. Descoordinación en el vuelo por diferencias culturales más allá de las diferencias en los códigos de comunicación	23
1.3.3.1. Diferencias en cuanto al concepto del trabajo	24
1.3.3.2. Diferencias en cuanto a la actitud de cada cultura hacia la jerarquía laboral	25
1.3.3.3. Diferencias en cuanto a la aceptación de las normas ..	26
1.3.3.4. Diferencias en cuanto a la concepción del tiempo ..	27
1.3.3.5. Diferencias en cuanto al tratamiento de la mujer ...	28
1.3.4. Aprendibilidad de «nuevas formas de volar»	29
1.4. Hablando con los «patos y patas» acerca de posibles estrategias de coordinación en el vuelo	30
1.4.1. Estrategias de coordinación basadas en el principio de igualdad y no discriminación de las personas trabajadoras inmigrantes	30
1.4.2. Estrategias de coordinación basadas en una división de tareas independiente de la nacionalidad de las personas trabajadoras	31
1.4.3. Estrategias para aprender a volar en cursos y programas formativos	32
1.4.4. Estrategias para volar con responsabilidad social corporativa ..	33
1.4.5. «Volando positivamente»	34
1.4.6. Medidas, guías y estrategias para alcanzar la situación ideal en que «inmigrante o no inmigrante: ésa ya no sea la cuestión» ..	35
1.5. Los «patos» gestionan de forma natural la coordinación de su vuelo; las personas no: necesitamos aprender a ello	36

2. METODOLOGÍA	39
2.1. Cuantificación y cualificación de las relaciones laborales entre <i>personas</i> inmigrantes, particulares y empresariado vasco	39
2.2. Ventaja metodológica de la diferencia entre «ir» y «estar»	40
2.3. Fases del método cualitativo utilizado	41
2.3.1. Definición del problema: Necesidad de una nueva cartografía para una nueva geografía laboral	42
2.3.2. Esquema teórico: enfoques, teorías y lenguajes triangulados. .	43
2.3.3. Diseño muestral: ecléctica combinación del método probabilístico y el método de muestreo intencional (opinático)	44
2.3.4. Control de elementos espurios	53
2.3.5. Recogida de datos	54
2.3.5.1. Observación	54
2.3.5.2. Entrevistas en profundidad	55
2.3.5.3. Lectura de textos y documentación relevante	57
2.3.6. Análisis de los datos e informe de la investigación	58
3. PUNTO DE PARTIDA: «PONIÉNDOSE EN SU PIEL»	59
4. PRIMERA PARTE: CULTURA EN LA EMPRESA	67
4.1. ¿Qué entendemos por cultura?	67
4.1.1. Estrategias para conocer una cultura	68
4.2. La empresa como microcosmos social intercultural vs. multicultural . .	68
4.3. Barreras a la comunicación intercultural y clave inicial para superarlas. .	69
4.3.1. La cultura como idioma y el desconocimiento de los códigos culturales como fuente de fracaso en la traducción y comunicación	70
4.4. Elementos del lenguaje intercultural: códigos y sintagmas verbales y no-verbales	70
4.4.1. «Sí» no siempre significa «sí»	71
4.4.2. Talleres de comunicación no verbal: Análisis de los sintagmas que intervienen en situaciones comunicativas interculturales en el espacio laboral	73
4.4.3. Bagaje de protocolos comunicativos que las personas inmigrantes y autóctonas traen consigo al espacio laboral intercultural	74
4.5. Formación en competencia intercultural	75
4.6. Aprendizaje, acondicionamiento y adaptación cultural no equivalen a asimilación	76
4.6.1. Convivencia en el contexto de culturas híbridas	77
4.6.2. Proceso de acondicionamiento cultural	78
4.6.3. ¿Es entonces posible que una persona nacida en una cultura aprenda y asuma como propios comportamientos característicos de otra cultura conocida en su vida adulta sin tener que renunciar a la primera?	78

4.7. Elementos y conceptos culturales que intervienen en el modo con que las personas trabajamos e interactuamos con otras personas en el lugar de trabajo	80
4.7.1. El propio concepto del trabajo	80
4.7.2. El concepto del yo como persona miembro de un grupo: Individualismo o colectivismo	81
4.7.3. Concepto del estatus de las personas: atribuido o adquirido, meritocracia o autocracia	82
4.7.4. El concepto de poder y la actitud de cada cultura hacia la jerarquía/desigualdad entre personas	84
4.7.5. La importancia de las normas, el concepto de la incertidumbre y la actitud de cada cultura ante lo no planificado y no previsto	85
4.7.6. El concepto del tiempo: monocrónico o policrónico	87
4.7.7. El tratamiento de la mujer	89
4.8. Legitimidad de extender estos conceptos y elementos culturales a todas las personas originarias de una cultura determinada	90
4.8.1. Precaución ante la discriminación estadística	91
4.8.2. ¿Podemos o no podemos, entonces, achacar los conflictos entre personas inmigrantes y personas autóctonas a la existencia de diferencias culturales entre ellas?	92

5. SEGUNDA PARTE: APUNTES PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CULTURALMENTE HETEROGÉNEOS DE UNA EMPRESA 93

5.1. Cuestionamiento del perfil convencional de la persona responsable de recursos humanos de una empresa	93
5.2. Principios tradicionales heredados de Frederick W. Taylor y Henri Fayol y adaptados a las empresas socialmente responsables con la inmigración	95
5.2.1. Principio de división del trabajo	95
5.2.1.1. Actualización del principio de división del trabajo mediante el cuestionamiento de estereotipos y prejuicios	96
5.2.1.2. Actualización del principio de división del trabajo mediante la incorporación de medidas de acción positiva	97
5.2.2. Principio de selección científica de personal	101
5.2.2.1. Selección de personal «mirando de cerca»	101
5.2.2.2. Actualización del principio de selección científica de personal mediante la incorporación de una política de igualdad de oportunidades	102
5.2.3. Principio de capacitación de personal	103
5.2.3.1. Acciones sociales pro-inserción laboral de la población inmigrante	104

5.2.3.2. Principio de Responsabilidad Social de la Empresa: El ejemplo de la capacitación del personal inmigrante	106
5.2.4. Principio de orden y cohesión	110
5.2.4.1. Actualización del principio de orden y cohesión a través de la incorporación de nuevas políticas de inclusión	110
5.2.5. Principio de autoridad y de jerarquización de la autoridad, de supervisión especializada, de unidad de mando y de responsabilidad	111
5.2.6. Principio de remuneración: Reescritura socialmente responsable desde las teorías del comportamiento y la motivación	113
5.2.6.1. En cuanto al nivel cultural	113
5.2.6.2. En cuanto al estilo de dirección de la empresa	114
5.2.6.3. Teoría motivacional de la expectativa, de Víctor H. Vroom	115
5.2.6.4. Teoría de la proporcionalidad de las recompensas, de Liman W. Porter y Edward E. Lawer	115
5.2.6.5. Teoría de la equidad, de Stara Adams	116
5.2.6.6. Teoría del reforzamiento, de Skinner	116
5.3. Principios contemporáneos propuestos por la Escuela Humanística de las Relaciones Humanas en el Trabajo y su asunción por las empresas socialmente responsables con la inmigración	117
5.3.1. Teorías de George Elton Mayo: El experimento de Hawthorne	118
5.3.1.1. Aplicación de las conclusiones de Hawthorne en una empresa socialmente responsable con la inmigración	119
5.3.2. Teorías de Barnard, Tead y Foller sobre el papel de la persona responsable de recursos humanos en la definición de las relaciones interpersonales y sociales dentro de una empresa	122
5.3.3. Últimos apuntes para la gestión de recursos humanos culturalmente diversos en clave de comunicación y calidad	123
5.3.3.1. Ser socialmente responsable con la inmigración, sí. Pero ¿cómo?	124
5.3.3.2. Normas, protocolos y procedimientos sistematizados: Guías necesarias para gestionar la inmigración en las empresas	124
5.3.3.3. Norma adaptada, gestión adaptada	125
6. CONCLUSIONES	127
6.1. Conclusión fundamental	127
6.2. Responsabilidad social de las empresas hacia la inmigración	128

6.3. Responsabilidad social de las organizaciones que trabajamos en la mediación con la inmigración	129
6.4. Mediación intercultural y laboral	130
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXO 1: GUIONES PARA LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	137
ANEXO 2: MUESTRA DE ENTREVISTAS A PARTICULARES CONTRATANTES Y EMPRESARIADO VASCO	153
ANEXO 3: MUESTRA DE OBSERVACIONES COMENTADAS EN LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN CON LAS PERSONAS REFUGIADAS, SOLICITANTES DE ASILO, APÁTRIDAS E INMIGRANTES ENTREVISTADAS	185

1. Introducción

El principio de *convivencia laboral* entre personas inmigrantes¹ y personas autóctonas podría ser perfectamente enunciado en los términos que Eduardo Galeano utiliza para referirse a la *tecnología del vuelo compartido de los patos*. «La tecnología del vuelo compartido» consiste, según Galeano, en «para salvarnos, juntarnos. Como los dedos en la mano. Como los patos en el vuelo».

Tecnología del vuelo compartido: el primer pato que se alza, abre paso al segundo, que despeja el camino al tercero; y la energía del tercero levanta vuelo al cuarto, que ayuda al quinto; y el impulso del quinto empuja al sexto, que presta fuerza al séptimo. Cuando se cansa el pato que hace punta, baja a la cola de la bandada y deja su lugar a otro, que sube al vértice de esa uve invertida que los patos dibujan en el aire. Todos se van turnando, atrás y adelante².

Esta referencia cruzada a los vuelos compartidos y a la convivencia de personal trabajador inmigrante y personal autóctono en el mercado laboral vasco sintetiza el objetivo final que buscamos las entidades y profesionales que trabajamos en pro de la integración efectiva de la población extranjera en el mercado de trabajo del País Vasco. Sintetiza, por ende, el trabajo que realizamos diariamente desde el Área de Formación y Empleo de la *Comisión de Ayuda al Refugiado en Euskadi*³. Y así, CEAR-Euskadi, como Organización No Gubernamental que desarrolla su trabajo desde 1989 -con entidad propia desde 1996-, apuesta por dicha convivencia en sus más de tres mil atenciones anuales:

- CEAR-Euskadi atendió durante el año 2004 a 3.457 personas inmigrantes y refugiadas procedentes de 86 países.

¹ Este texto sobre «Inmigración y empresa» ha sido elaborado a partir de un estudio de campo en el que hemos entrevistado, no sólo a inmigrantes económicos, sino también a solicitantes de asilo, apátridas y refugiados y refugiadas actualmente en el País Vasco. Todos ellos integran el colectivo de personas que, en un momento dado de su vida, se vieron obligadas a abandonar su país de origen, por motivos económicos en el caso de la inmigración; y por motivos de persecución religiosa, política, social, racial, étnica en el caso del asilo. En aras de no recargar el texto que aquí presentamos y en aras de ceñirnos a su título «Inmigración y empresa», nos referiremos continuamente en estas páginas al colectivo de personas inmigrantes. Sin embargo, entiéndase que nos estaremos refiriendo en realidad a todo el colectivo de personas extranjeras que residen hoy en día en este territorio, independientemente de si fueron sólo económicos o no los motivos que les hicieron salir de su país natal.

² Extracto de su conferencia «El elogio del sentido común» impartida en el marco de la ceremonia de apertura de los Diálogos del Fórum de Barcelona el 12 de mayo de 2004. Ese mismo año otro gran escritor, el periodista Julio Flor, también aludía a este símil del vuelo compartido en la presentación de un acto sobre interculturalidad celebrado en el Kursaal de Donostia.

³ Para obtener más información sobre la entidad, consúltese la página web general de CEAR en www.cear.es.

- De las 3.457 personas atendidas, 389 fueron solicitantes de asilo, 3.065 procedían del colectivo de inmigrantes económicos y 3 eran apátridas.

Dicho volumen de atenciones⁴ refleja cómo la sociedad vasca está experimentando a pasos agigantados muchos cambios y transformaciones que tienen su origen en la llegada de personas procedentes de otros países y continentes; y la forma de posicionarnos ante dichos cambios no puede ser otra que la propuesta por Galeano. Personas autóctonas, personas inmigrantes, personas hombres, personas mujeres necesitamos volar en una misma dirección y de forma coordinada si queremos que la convivencia sea pacífica y satisfactoria.

Esta afirmación acerca de la necesidad de volar de forma coordinada en aras de apostar por una convivencia pacífica en el marco de la sociedad vasca puede ser extrapolada al marco de la empresa vasca. Efectivamente podemos considerar a la empresa como un microcosmos social en el que se reproducen, a menor escala, las relaciones sociales y culturales que tienen lugar en la sociedad en general en la que funciona dicha empresa (en una sociedad xenófoba, es probable que las relaciones laborales dentro de sus fábricas estén teñidas de xenofobia; en una sociedad igualitarista, es probable que las relaciones entre las personas de sus empresas se caractericen por el principio de igualdad, por citar dos ejemplos).

La extrapolación nos lleva, por tanto, a concluir que nuestro *primer objetivo*, como organización y profesionales que trabajamos en pro de la integración laboral de la población inmigrante en el mercado de trabajo vasco, se basa en buscar estrategias para que ese principio del vuelo compartido se lleve a cabo de forma efectiva en las empresas en que conviven personal trabajador extranjero y personal autóctono. Asimismo nuestro *segundo objetivo* se extiende a lograr que empresas que inicialmente descartan la incorporación de personal inmigrante en sus plantillas, por temor a que se den conflictos laborales por choques de culturas, vean en nuestras estrategias un fumigador contra dichos temores y recelos.

⁴ Las atenciones se realizaron desde uno o desde varios de los servicios con que cuenta CEAR-Euskadi de cara a poder lograr un completo itinerario de inserción que comprenda los aspectos más importantes que rodean a las personas inmigrantes y refugiadas:

- Programa de Información y Orientación
- Área de Vivienda
- Servicios Sociales
- Servicio Jurídico
- Área de Gestión Económico-Financiera
- Área de Voluntariado
- Área de Sensibilización y
- Área de Formación y Empleo, desde el que se ha realizado este estudio.

1.1. Entrevistas con empresariado e inmigrantes: Técnica de detección de diferencias culturales dirigida al diseño de estrategias para corregir los potenciales conflictos originados por dichas diferencias

El primero de dichos objetivos surge en el momento en que el equipo laboral de CEAR-Euskadi, en su actividad diaria de mediación, se da cuenta de que el empresariado, el personal trabajador autóctono y el personal inmigrante no están volando de forma tan coordinada como se suponía.

Antes de entrar a valorar los porqués de esta descoordinación, se hace pertinente, llegados a este punto, abrir un pequeño paréntesis para describir sucintamente en qué consiste el *trabajo del equipo laboral de CEAR-Euskadi*. A CEAR-Euskadi acuden o llaman diariamente empresarios, empresarias o particulares contratantes (de servicio doméstico, por ejemplo) que necesitan cubrir una vacante laboral con una de las personas trabajadoras que integran la bolsa de empleo de la Comisión. Esta bolsa de empleo, a su vez, está formada por todas las personas inmigrantes que diariamente acuden o llaman a CEAR-Euskadi porque están buscando un trabajo y necesitan asesoría en la búsqueda, apoyo en la elaboración de su curriculum vitae o directamente entrada en dicha bolsa. CEAR-Euskadi pone en contacto a unas y otras partes. Y es en esta labor diaria de mediación, como decíamos, que se da cuenta de las dificultades de coordinación, comunicación y entendimiento que surgen cuando personas procedentes de diferentes culturas coinciden en un mismo espacio laboral.

Se da cuenta de la existencia de «descoordinaciones de vuelo», conflictos, malentendidos, desencuentros en los lugares de trabajo en que se han incorporado personas inmigrantes. El equipo laboral de CEAR-Euskadi, ante esta situación, propone buscar el origen de dichos conflictos, ya que considera necesario conocer las causas para poder cambiar los efectos. Decide entonces embarcarse, desde su *Departamento de Estudios*, en un *proyecto* consistente en hablar con todos «los patos y las patas» involucrados en las relaciones laborales para detectar el origen de tales desencuentros y descoordinaciones.

Una vez que el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco decide apoyarnos en nuestra iniciativa, el equipo laboral en pleno nos hacemos con unas grabadoras, unas cámaras y unos cuadernos de notas y, lápiz en mano, comenzamos *un proyecto cuyo trabajo de campo consiste en visitar a empresas e inmigrantes (en su mayoría contratantes y contratados respectivamente) cuya relación laboral tiene su punto de partida en una mediación de CEAR-Euskadi*.

Nos entrevistamos así con empresas de los siguientes sectores y actividades:

- *Sector primario: agricultura, jardinería, forestal y ganadería* (como la Cooperativa Agrícola Barrenetxe, la Fundación Xavier Maiztegi del Parque Natural de Baisando, la empresa forestal Julián Zuazubiscar, Servicios de Envasados del Norte SL, Lizar Trabajos Forestales SL o los Invernaderos Kepa Koldo Ereño Aguado).
- *Construcción, albañilería, fontanería y carpintería* (como las empresas Sondos Van Herckenrode, Eretza 95, Eurocontratas 300, Tabiherku, Isotec Aislamientos Tecnicos o Magalhaes Eiras).
- *Sector secundario: construcción de maquinaria (madera y metal), mecanizados, montaje de estructuras y reparación de buques* (como ULMA, Forest Traffic o Mecanizados y Montajes Ausart).
- *Limpieza industrial y productos químicos* (como la empresa Arachem).
- *Ingenierías* (como la empresa de metrología Unimetrik)
- *Sector terciario: transporte, almacenaje, reciclaje, carga y descarga* (como las empresas Vicente Fresno, Promeca, Transportes José Félix García, Urrutia Edariak o la distribuidora de butano Ramón de Urquijo).
- *Hostelería* (como las cafeterías y restaurantes Tarot, Los Arcos, Batzoki de Getxo, Parrillas de Deusto o Mesón Pitxintxa).
- *Atención al público en ferias, congresos, correos y tiendas* (como la Agencia B&T, la oficina Postal Transfer de Correos o la Papelería Goya).
- *Servicios administrativos en oficinas* (como en el despacho del SEMI para la atención jurídica a personas extranjeras residentes en Bilbao).
- *Servicio doméstico y cuidado de personas* (como las entrevistas que realizamos a ocho familias, además de la realizada en el Geriátrico Unbeko Ania).

En cuanto a las entrevistas a personas inmigrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y apátridas, nos entrevistamos con un total de 47 hombres y mujeres a quienes, dicho sea de paso, dedicamos este estudio. El objetivo de todas las visitas es entablar unas conversaciones con todos estos «patos y patas» sin cuyas aportaciones no habría sido posible llegar a las conclusiones a las que hemos llegado en el trabajo que aquí presentamos.

1.2. Hablando con los «patos y patas» acerca del origen y causas de la descoordinación en el vuelo

Hay un punto de partida en estas conversaciones en el que coinciden la inmensa mayoría de las personas entrevistadas, como vamos a ver a lo largo de este apartado. Sin ánimo de querer instrumentalizar la inmigración y sin ánimo de reducir al

hombre o mujer inmigrante a la condición de «objeto útil como mano de obra», el empresariado vasco está de acuerdo en admitir que muchos negocios, fábricas, comercios, compañías y talleres ubicados en Euskadi ya habrían tenido que cerrar a estas alturas sus puertas si no hubiese sido por la incorporación de la población inmigrante en sus plantillas.

En ese sentido, el responsable de la *Cooperativa Barrenetxe*, así como el dueño de los *Invernaderos de Delika*, *Kepa Koldo Ereño*, comentan que el sector laboral agrícola sobrevive, única y exclusivamente, gracias a la mano de obra inmigrante. Para ambos agricultores, la población autóctona no está dispuesta a trabajar en los invernaderos en que se cultiva la comida que luego se consume. Las duras condiciones de este trabajo son sólo soportadas por hombres y mujeres del campo que, a diferencia de aquellos «vascos de pura cepa», ahora son nacidos en Argelia, Ecuador, Ghana.

Lo mismo comenta el empresariado del sector de la ganadería y cuidado de animales, como es el caso de Roberto e Itziar Maiztegi que dirigen *Basondo*, *el Centro de Acogida y Refugio de Fauna Silvestre de Kortezubi*. Según ellos, «la población autóctona ni se plantea el aceptar un empleo en esta reserva en que recogemos y cuidamos a los animales que encontramos perdidos o heridos en los bosques de la comarca. Ni se lo plantea porque prefiere optar por un trabajo de 8 horas de lunes a viernes. Y es que estos animales que acogemos no entienden de horarios y no se le puede pedir a una jabalí que se ponga de parto entre las 8:00 y la 1:00 de la tarde, o entre las 3:00 y las 6:00. La dedicación de 24 horas que exige el cuidado de animales es una tarea que, en estos momentos, sólo están dispuestas a aceptar las personas inmigrantes».

También son personas inmigrantes las únicas que están dispuestas a trabajar dentro y fuera de las embarcaciones salpicadas por los diferentes puertos de la costa vasca. Así, las proas y popas de los barcos pesqueros de los *Hermanos Gorostiaga* que cada tarde salen del puerto de Santurtzi están ocupadas por pescadores africanos. En otro tipo de barcos, los sitios en los Astilleros de Vizcaya, hombres inmigrantes trabajan en el interior de las calderas de sus motores para empresas como *Gaditana de Chorro y Limpieza S.L.* ubicada en Sestao.

El reconocer este papel indispensable que juegan las personas inmigrantes en el mantenimiento de determinados sectores laborales vascos no impide, sin embargo, admitir las dificultades inherentes a la contratación de personas procedentes de otras culturas. Veamos a continuación qué dificultades menciona el empresariado y particulares entrevistados, cuando se les pregunta por el origen y posibles causas de la «descoordinación en el vuelo» que perciben en los espacios laborales cuyos recursos humanos culturalmente diversos gestionan, dirigen u organizan. Desglosaremos dichas dificultades y causas en los siguientes apartados:

Causas generales:

- Recelos y miedos hacia la inmigración.
- Trabas administrativas.

- Diferentes motivaciones para trabajar.
- Situaciones de precariedad en que viven las personas inmigrantes fuera del trabajo.
- Causas estrictamente culturales:
 - Fallos en la comunicación verbal.
 - Fallos en la comunicación no verbal.
- Diferencias culturales más allá de las comunicativas:
 - el propio concepto del trabajo,
 - el concepto del yo como persona miembro de un grupo,
 - el concepto del estatus de las personas,
 - la actitud de cada cultura hacia la jerarquía,
 - la importancia de las normas,
 - el concepto del tiempo,
 - el tratamiento de la mujer.

1.2.1. Descoordinación en el vuelo originada por las actitudes «a la defensiva» de unos «patos» contra otros

Antes de describir estas causas, debemos mencionar que, junto a los sectores de la agricultura, la ganadería y la pesca arriba citados, otro sector laboral que sobrevive gracias a la mano de obra inmigrante es el hostelero. Así lo comenta Joseba Gorroño, co-gestor del *Restaurante del Batzoki de Getxo*, que explica cómo «la gente de aquí no quiere trabajar los fines de semana; no está dispuesta a renunciar al estilo de vida cómodo que supone el tener un trabajo de ocho horas con sábados y domingos libres. Trabajar por las noches, los festivos, las vacaciones... sólo lo aceptan las personas inmigrantes. Estas personas inmigrantes se incorporan al trabajo como personas no como inmigrantes; y esto es algo que no podemos perder de vista», insiste Gorroño. Hay personas inmigrantes muy trabajadoras; y las hay menos trabajadoras. Lo mismo puede decirse de las personas de aquí. El quid de una buena selección de personal consiste, por tanto, en encontrar gente que trabaje bien, independientemente del lugar en el que ha nacido.

Ello no quita para que, cuando se contrate a personas inmigrantes, «se tomen precauciones para evitar ponerse a tiro de las triquiñuelas que la propia “calle” enseña a los hombres y mujeres inmigrantes para sobrevivir en la que consideran “sociedad enemiga”», advierte Joseba. Una de estas arterías consiste en hacer que la persona gerente pierda los nervios hasta tal punto que llegue a utilizar la violencia contra la persona empleada, lo cual le da a ésta el poder de demandarle, acusarle

de abuso y obtener indemnización o contraprestación económica a cambio de no presentar demanda. De hecho, en una ocasión una trabajadora extranjera provocó una reyerta en el Batzoki durante la cual no hacía sino gritarle a Joseba improperios del tipo «¡Pégame si tienes valor!» o «¡zúmbame!».

Obviamente ni Gorroño le zumbó, ni la mujer llegó a más en sus provocaciones. Aquel desagradable incidente simplemente le sirvió al gestor del Batzoki de Getxo para entender la situación de desesperación en que viven muchas personas inmigrantes residiendo en Euskadi. Éstas, cuando se ven víctimas de la irregularidad administrativa o la discriminación, lógicamente explotan y responden con rabia y ardidés en contra de la sociedad que sienten que les rechaza.

1.2.2. Descoordinación por las trabas administrativas para la contratación de inmigrantes

Sirva esa alusión a la irregularidad administrativa para comentar otra de las dificultades que recurrentemente salen a la palestra en las conversaciones que el equipo de CEAR-Euskadi mantuvimos con las personas entrevistadas. Nos referimos a las menciones realizadas a las trabas administrativas y burocráticas que dificultan la formalización de contratos entre personas trabajadoras inmigrantes y empresariado necesitado de personal.

Entre este empresariado se encuentra el gerente de la empresa *Repartidora de Butano Ramón de Urquijo S.L.*, quien nos cuenta haber vivido situaciones absurdas en las que tuvo que repetir varios procesos de selección de personal, precisamente porque las personas inicialmente seleccionadas no tenían el permiso de conducir homologado. Las trabas administrativas son también criticadas por uno de los socios de la *Cafetería Los Arcos de Baracaldo*. En su establecimiento han trabajado chicos bolivianos, colombianos, rusos y rumanos, y para ellos sólo tiene palabras de elogio. En su opinión, deberían flexibilizarse las políticas de inmigración actualmente vigentes en aras de facilitar la integración de la población inmigrante, en vez de bombardearla continuamente. Para él, «la población inmigrante no sólo está posibilitando que determinados sectores laborales, como el de la hostelería, no se hundan por falta de mano de obra, sino que día a día nos dan lecciones de motivación, orgullo y ahínco en el trabajo».

Esta misma argumentación para apoyar la propuesta de flexibilización de las políticas de inmigración es defendida por las gerentes de la empresa de servicio doméstico *Telcanguros*. Las tres empresarias que dirigen la compañía se topan a diario con el problema de no encontrar personal para cuidado infantil, cuidado de personas ancianas o cuidado de la casa; o, mejor dicho, se topan con el problema de no encontrar personal en situación administrativa regularizada y con los permisos de trabajo en regla.

En otras ocasiones, las trabas administrativas no las sufren directamente tanto las personas inmigrantes como las personas empresarias que confiesan «ahogarse» en

un mar de papeleos cada vez que tienen que tramitar el contrato de un trabajador o trabajadora no comunitaria. Es el caso del gerente de *Julián Zuazubiscar Servicios Forestales*, quien nos comenta durante la entrevista cómo la contratación de personas extranjeras exige la realización de unas gestiones burocráticas que el empresariado de la pequeña empresa «no siempre tiene capacidad para tramitar autónomamente». Para Zuazubiscar, «la necesidad de contratar los servicios de asesorías laborales que se encarguen de estos trámites encarece el coste de contratación de la población inmigrante, lo cual podría ser solventado si la Administración asumiese la subvención de dichos costes».

Estos costes, sin embargo, no impiden el que todas y cada una de las contrataciones en el sector forestal en particular y en todos los sectores labores en general tengan que ser tramitados de forma correcta. El empresariado no puede ni quiere correr el riesgo de que ocurra un accidente de trabajo que afecte a una persona trabajadora no contratada, como explica otro empresario del sector forestal, socio de *Lizar Forestales S.L.* Lo que habría que hacer, según esta empresa, sería simplificar el sistema de contratación del régimen de extranjería y, a la vez, diseñar un sistema de incentivos que ayudase a solucionar el gran problema que tienen las empresas del sector laboral primario: «la gente contratada no dura nada; acaba marchándose a empleos con condiciones de trabajo menos duras. Ello hace que toda nuestra inversión en formar al personal nuevo que se incorpora se esfume sin reportar ningún beneficio». «Habría que pensarse en estrategias para frenar esta “fuga de mano de obra”», añade el gestor de la *empresa forestal Magalhaes Eiras*.

1.2.3. Descoordinación en el vuelo por las diferentes formas de concebir el trabajo y las motivaciones para trabajar

La «fuga de mano de obra» que tanto perjudica a la estabilidad de determinados sectores labores no sólo preocupa sobremanera al empresariado de la actividad forestal, la agricultura, la ganadería o la pesca. También la sacan a relucir empresarios y empresarias del sector de la hostelería, como comenta el gerente del *Mesón Pitxintxa*. Éste nos explica que «cuando ya has formado a una persona, pierdes la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo que has realizado en su formación en el momento en que ese trabajador o trabajadora se va a otro sector o se monta su negocio propio», como le ocurrió a él con una empleada inmigrante suya.

La fuga asimismo se extiende al sector secundario, al que pertenecen empresas que hemos visitado tales como *Isotec Aislamientos Térmicos S.L.* o como *Ausart Constructora de Maquinaria*. Los propietarios de esta última, Emilio Corrales y Dolores García, todavía comentan el desconcierto que vivieron cuando dos de sus trabajadores más eficaces y mejor pagados, originarios de Argelia y Ghana respectivamente, decidieron dejar Ausart. En un primer momento, les sorprendió el que unas personas en situación económica precaria «se permitiesen el lujo de dejar un trabajo». Más adelante, se plantearon que tal vez el concepto del dinero es dife-

rente según las diferentes culturas y admitieron que, de hecho, las motivaciones para permanecer en un empleo no están limitadas a la retribución monetaria, sino que pueden abarcar la autorrealización profesional, la conciliación de la vida laboral y la vida personal, el reconocimiento en el trabajo, etcétera.

Esta aceptación de que «el dinero no lo es todo para las personas autóctonas y, por tanto, no tiene por qué serlo para las personas inmigrantes» se entiende en un imaginario colectivo en el que las mujeres y los hombres inmigrantes están dejando de ser considerados como «ellos, los otros, los extraños» y están pasando a formar parte de «nosotros y nosotras».

1.2.4. Descoordinación en el vuelo por las situaciones de precariedad en que viven las personas trabajadoras inmigrantes fuera del trabajo

Más allá de la sensibilización y concienciación de dicho imaginario colectivo, no puede negarse que la integración de las personas inmigrantes en el grupo de «nosotros y nosotras» se ve muchas veces frenada por la propia situación de precariedad en la que vive la población inmigrante como consecuencia del propio proceso migratorio. Así lo comenta la responsable administrativa de la *Empresa de Sondeos Van Herckenrode*, que afirma haber vivido lo que es contratar a una persona que vive en el Albergue Municipal de Bilbao o incluso en la calle y que llega al trabajo cada mañana con mucha voluntad pero, lógicamente, en unas condiciones no aptas para soportar una jornada dura de muchas horas trabajando en una obra de extracción de suelo. En ese mismo sentido se expresa el equipo de la *ETT Tempo*, que conoce de primera mano las situaciones de especial vulnerabilidad en que puede verse envuelta la población inmigrante en situación de riesgo de exclusión social.

1.3. Hablando con los «patos y patas» acerca de las causas de la descoordinación en el vuelo más estrictamente culturales

Las trabas y dificultades de inserción laboral que resultan de pertenecer a un colectivo especialmente vulnerable o en riesgo de exclusión social no son, sin embargo, exclusivas de la población inmigrante. Existen colectivos de población autóctona (personas toxicómanas, ex-presidarias, desempleadas de larga duración, etcétera) que sufren igualmente dicho riesgo, pese a haber nacido aquí, con la cultura de aquí, con la gente de aquí.

Las que sí son propias de la población extranjera son, sin duda, las diferencias culturales, a las que queremos dedicar este apartado de la «Introducción» por haber

ocupado gran parte de las conversaciones mantenidas por el equipo de CEAR-Euskadi con el empresariado y el personal trabajador autóctono e inmigrante entrevistado.

1.3.1. Descoordinación por fallos en la comunicación verbal

Tanto el empresariado como el personal trabajador inmigrante o autóctono han coincidido en afirmar, sin dubitación, que lo primero que debemos aprender para poder coordinar nuestro vuelo es a comunicarnos. Sin comunicación, la coordinación es imposible. Sin excepciones.

La primera barrera a esta comunicación que se menciona en las entrevistas es el idioma: el *total de los empresarios y empresarias contratantes de inmigrantes no hispanohablantes* con quienes hemos conversado nos han transmitido en repetidas ocasiones los problemas a la inserción laboral derivados de no conocer bien el castellano y/o el euskera. (De ello se deducirá por tanto, y como veremos a lo largo del cuerpo del estudio, la necesidad de que los planes de integración socio-laboral de la población extranjera vengán acompañados de planes de formación en este sentido.)

1.3.2. Descoordinación por fallos en la comunicación no verbal

Sin embargo, el idioma no es lo único que interviene en la comunicación. Para comunicarnos con un hombre o una mujer árabe, senegalesa o ecuatoriana no sólo necesitamos tener un idioma común. En la comunicación intervienen muchos otros elementos no-verbales (gestos, formas de mirar, distancia entre las personas, volumen de voz, etcétera) que son fundamentales para asegurar que la comunicación es pacífica y efectiva. De hecho, muchos malentendidos en el trabajo ocurren porque una persona emite un mensaje en un código determinado y la persona receptora lo recibe y descodifica con otro código. Pensemos, por ejemplo, en los múltiples casos en los que hombres *trabajadores marroquíes* nos han comentado sentirse primero enfadados y luego desorientados al notar que todos sus compañeros de la fábrica se dirigían a ellos mirándoles a los ojos al hablarles. Efectivamente, en nuestra cultura se mira a los ojos a alguien cuando se le habla. No hacerlo genera desconfianza hacia lo escuchado. En la cultura marroquí, sin embargo, mirar a los ojos a una persona puede significar retarle, provocarle. Como consecuencia de esta diferencia, la comunicación entre personas de una y otra cultura es posible que lleve a malentendidos si no se clarifican estos elementos.

Ante esta necesidad de clarificación de elementos culturales, las entidades que trabajamos en la mediación laboral entre personal autóctono y personal extranjero no dejamos de insistir en que las empresas e instituciones públicas deben ir más allá de la inversión en programas de formación en idiomas. Es decir, proponemos

que en los planes formativos de las empresas se incorporen talleres de comunicación no verbal en los que personas empleadas autóctonas e inmigrantes se formen en los significados culturales de los gestos, contacto físico, distancia a la que se pueden acercar dos personas cuando hablan, volumen de voz... entre otros muchos elementos culturales.

La necesidad de estos planes formativos en comunicación verbal y no verbal es mencionada repetidamente en diferentes debates, discusiones y conversaciones que el *equipo laboral de CEAR-Euskadi* mantenemos con otras entidades mediadoras tales como el *Instituto de Mediación FOMED del Grupo Vadillo* (del que entrevistamos a María Eugenia Ramos), el *Área de Acción Social de UGT*, el *CITE de CC.OO.* (del que entrevistamos a Ione Robledo), *SARTU* (con cuyo técnico de inserción laboral de personas inmigrantes, Alfredo Santamaría, tuvimos ocasión de conversar), *ADECCO* o *Lan-Ekintza* entre otras muchas entidades.

1.3.3. Descoordinación en el vuelo por diferencias culturales más allá de las diferencias en los códigos de comunicación

En la intersección de todos estos debates con otras entidades y profesionales trabajando en otras ONGs, empresas de mediación o instituciones, el elemento siempre presente ha sido la cultura.

De hecho, la comunicación es una parte del todo cultural que abarca mucho más que los códigos verbales y no verbales comunicativos. La cultura, en su sentido abstracto, es el conjunto de valores y creencias que comparten las personas miembros de un grupo nacional o étnico. La cultura, en su sentido concreto, es el conjunto de comportamientos que se derivan de dichos valores y creencias. Dicho de otro modo, la cultura es como un iceberg. Sólo alcanzamos a ver una pequeña parte que no podemos entender si no profundizamos en la parte sumergida. La pequeña parte que vemos la componen los comportamientos que observamos en las personas trabajadoras inmigrantes; y sólo podemos llegar a entender estos comportamientos si nos adentramos en el conocimiento de los valores culturales que están relacionados con el trabajo. Estos valores son los que determinan las diferentes formas con que las personas procedentes de diferentes culturas concebimos el trabajo y las relaciones mantenidas en el espacio laboral. Entre estos valores, podemos citar los siguientes:

- 1) el propio concepto del trabajo;
- 2) el concepto del yo como persona miembro de un grupo: individualismo o colectivismo;
- 3) el concepto del estatus de las personas: atribuido o adquirido, meritocracia o autocracia;
- 4) el concepto de poder y la actitud de cada cultura hacia la jerarquía/ desigualdad entre personas;

- 5) la importancia de las normas, el concepto de la incertidumbre y la actitud de cada cultura ante lo no planificado y no previsto;
- 6) el concepto del tiempo: monocrónico o policrónico;
- 7) el tratamiento de la mujer.

Profundizaremos en cada uno de ellos a lo largo de toda la primera parte del estudio. En esta «Introducción» queremos simplemente presentar, de forma breve, los *fundamentos empíricos* que nos han llevado a aceptar que dichos valores, en principio teóricos, intervienen en la práctica en las relaciones laborales a las que nos estamos refiriendo. Una vez aceptados y explicados los valores, podremos concretar las competencias interculturales que debe poseer toda persona encargada de gestionar los recursos humanos culturalmente diversos de una empresa (entendiendo por «competencia intercultural» la habilidad para negociar los diferentes significados culturales que tienen los elementos que entran en juego en una relación laboral).

Sirva como punto de partida la afirmación de que la cultura ya no puede ser ignorada en la gestión de los recursos humanos de una empresa. Las empresas que cuentan con personal culturalmente heterogéneo deben pararse y plantearse qué es cultura para luego decidir cómo gestionarla de forma pacífica, eficaz, rentable y socialmente responsable.

1.3.3.1. Diferencias en cuanto al concepto del trabajo

Ya mencionábamos anteriormente, a propósito de nuestra entrevista con la empresa Ausart Constructora de Maquinaria, que tradicionalmente, y hasta un pasado relativamente reciente, nuestra cultura ha considerado el trabajo como incuestionable eje de nuestra biografía, ya que alrededor de él debían girar otros ámbitos vitales tales como el tiempo dedicado a la familia, a las actividades de ocio, a la educación, etcétera. Ello tiene su explicación en esa pasada dictadura y esa posguerra civil del Estado español que, durante muchos años, castigaron a la población autóctona con la hambruna y la escasez de recursos económicos. Muchos de los hijos e hijas de aquella posguerra son los que actualmente gestionan y dirigen empresas en el País Vasco. Ahora viven en una situación económica holgada y acomodada, mientras ven su pasado reflejado en los ojos de la población inmigrante que vive en Euskadi una realidad precaria semejante a la que ellos recuerdan.

Como comenta la propietaria de Ausart, cuando ella y su marido se casaron sin apenas recursos económicos, «se agarraban a cualquier clavo ardiendo y aceptaban cualquier tipo de trabajo, cualesquiera fueran las condiciones, horarios, salarios o posibilidades de promoción». Ahora ella observa cómo la población inmigrante no está dispuesta a agarrarse a esos clavos si están ardiendo. Observa que la población trabajadora inmigrante «ya no va a tragar con cualquier cosa»; y, aunque le parece bien, no puede dejar de sorprenderse ante el «poco valor» que le dan al trabajo

personas procedentes de otras culturas en situaciones económicas precarias (refiriéndose, en concreto, a los empleados que trabajaban en su empresa y que dejaron el empleo para matricularse en unos cursos formativos de castellano y fontanería).

Por supuesto que hay excepciones a esto que ciertos empresarios y empresarias califican de «irresponsable hipermovilidad laboral». De hecho, son muchas las personas inmigrantes que no abandonan tan fácilmente los empleos que encuentran y que puntualmente están dispuestas a trabajar los fines de semana o festivos (sin que con ello, evidentemente, estén buscando robarles los puestos a las personas autóctonas). Lo que ocurre es que, en muchas ocasiones, las familias de estas mujeres y hombres inmigrantes residen en su país de origen, por lo que sus necesidades de conciliar su vida laboral y su vida familiar son menores (lo cual lleva a empresas como la *Constructora Eretza 95 de Sodupe* a poder apoyarse en este personal en los momentos en que necesita terminar una obra a tiempo y se ve apurada con los plazos).

Sin embargo, cuando la familia reside en el País Vasco, esa disponibilidad para trabajar a destajo durante fines de semana, festivos, noches... disminuye. Así lo explica el gerente de *Instalaciones Madariaga de Fontanerías, Calefacciones y Acondicionados*. Para Miguel Ángel Madariaga, en una plantilla laboral culturalmente diversa «se ven de forma muy clara las diferentes escalas de valores y prioridades que tienen las personas de diferentes culturas». Según él, existen mentalidades que priorizan las obligaciones personales o familiares ante las obligaciones laborales; y ello se ve en cómo se dan situaciones en las que, sin ningún pudor, justifican a posteriori el no haber ido un día a trabajar alegando que les llamó un amigo pidiéndoles ayuda y que, ante ese s.o.s., ni se plantearon el decir que no. Existen otras culturas en las que, por el contrario, se prioriza la vida laboral y se buscan logros profesionales, reconocimiento en el trabajo o la máxima retribución económica aun a costa de otras retribuciones no monetarias. «Esta segunda opción es más frecuente entre la inmigración comunitaria, mientras que la primera opción es más frecuente entre la inmigración procedente de países latinoamericanos entre otros».

1.3.3.2. Diferencias en cuanto a la actitud de cada cultura hacia la jerarquía laboral

Los países latinoamericanos también se diferencian de los países comunitarios, por seguir con el mismo ejemplo, en la manera en que sus habitantes entienden la jerarquía y la aceptan como necesaria en el ámbito laboral. Mientras que en una cultura como la nuestra buscamos el que, independientemente de las tareas que se asignen a cada persona en una empresa, todas las trabajadoras y trabajadores sean tratados de forma semejante, otras culturas no conciben la organización del trabajo sin marcadas estructuras jerárquicas. Esta diferencia la comentan con reservas

Jugatx Menika e Itziar Andetxaga, particulares contratantes de un pintor y escayolista argentino para sus casas. Cuentan que, en ocasiones, buscaban el acercamiento y familiaridad en el trato con este trabajador, pero el hombre no respondía con recíproca campechanía (nótese, de todas formas, que este comentario es «con reservas» porque, si bien inicialmente interpretaron la frialdad del empleado como la manera con que éste mantenía la distancia entre contratante y contratado, más adelante dedujeron que Daniel, que así se llama el pintor, era muy tímido y que, por tanto, no debían confundir las características personales de las personas con sus características culturales).

Sin reservas en cuanto a la necesidad de jerarquías laborales se expresa, sin embargo, uno de los responsables de los equipos de trabajo de la empresa *ULMA Estructuras Metálicas*, contratante de personas autóctonas e inmigrantes para montar invernaderos y otras construcciones metálicas. En nuestra entrevista con este gerente de recursos humanos de la empresa (joven ingeniero industrial especializado en innovadores modelos de organización del trabajo) nos cuenta que su forma de trabajar consiste en motivar al personal trabajador de tal modo, que no sea necesaria la figura de capataces jerárquicamente superiores para garantizar que el trabajo se realice a tiempo. Apuesta por equipos laborales no jerárquicos pero sí motivados, si bien reconoce que en esta apuesta se topa con una población inmigrante que ha interiorizado el concepto de jerarquía desde la infancia (y que, por tanto, se siente desamparada y desubicada en una plantilla laboral en que no exista la figura de un alto mando jerárquico que ordene, controle y supervise). Para este responsable de ULMA, ello no es un impedimento. Sabe que el concepto de jerarquía es cultural y, por tanto, «des-aprendible». A fecha de hoy, se huelga de estar dirigiendo una plantilla sin capataces en la que cada persona trabajadora, autóctona o inmigrante, realiza su tarea sin necesidad de una mirada controladora o una voz autoritaria. Su plantilla ha «des-aprendido» las formas convencionales de trabajar bajo el modelo de «yo ordeno y mando y tú obedeces»; y ha aprendido unos nuevos modelos organizacionales sin duda más democráticos.

1.3.3.3. Diferencias en cuanto a la aceptación de las normas

Esta referencia a los conceptos culturales que, por culturales, son «des-aprendibles» y «aprendibles» la menciona asimismo la responsable de recursos humanos de la *B&T Agencia de Publicidad y Azafatas para Congresos y Ferias*. Belén Martín, que así se llama, admite que las personas procedentes de diferentes culturas poseen diferentes formas de entender la rigidez de las normas que se establecen como rectoras e indispensables en la ejecución de un determinado empleo. B&T Asociados se mueve, en particular, en el negocio de azafatas de conferencias, promociones, ferias de muestras y marketing. Su trabajo consiste en «vender imagen, tanto suya como la de sus clientes»; y en esta línea exige que todas sus empleadas (y el bajo número de empleados) cumplan con unas normas muy estrictas en cuanto al aspecto físico, presencia, responsabilidad, puntualidad, cortesía, correc-

ción, modales y diplomacia en el trato con todas las personas a quienes reciben. Para Belén Martín, da igual el país de procedencia de una mujer que vaya a contratar. No le importa si esta mujer es sudamericana, rumana, senegalesa o alavesa. Para todas ellas las normas son las mismas. B&T exige que sus azafatas lleguen puntuales a las ferias o congresos que van a atender y esta puntualidad es incuestionable. Por tanto, a una mujer inmigrante procedente de un país en el que los «diez minutos de cortesía son diez horas» no le va a exigir que su tiempo de ocio lo viva de acuerdo a los protocolos culturales concretos impuestos por B&T (como éste relativo a la puntualidad estricta). Pero sí le va a exigir que los aprenda y los aplique en su vida laboral.

En la línea de B&T, si bien matizando que el mantenimiento de estas normas no impide la flexibilidad de los modelos organizaciones del trabajo, se expresa el dueño y gerente de la *Papelería Goya*. Así, Alejandro Prieto, gerente con amplia experiencia en la contratación de personal inmigrante, admite que hay normas que no pueden flexibilizarse. «Si un mozo del almacén de la papelería es musulmán y me pide que, durante el mes de Ramadán, tenga jornada intensiva en vez de jornada partida, lo acepto y le doy permiso para ello. Entiendo que en Ramadán las personas musulmanas no pueden comer nada entre las 6:00 de la mañana y las 6:00 de la tarde y no me importa que el trabajo de almacén lo realicen sin parar al mediodía para comer. Otra situación diferente, comenta Alejandro, es la de las personas que trabajan como dependientas en atención al público. El horario de tiendas en Euskadi es como es y, precisamente, entre las 6:00 y las 8:00 de la tarde es cuando más movimiento hay en la papelería. En este caso no me queda más remedio que denegar la petición de flexibilizar la jornada laboral que me presentan estos empleados musulmanes. Las normas son las normas y mis empleados y empleadas las aprenden, sin que ello suponga un conflicto de valores o creencias en su foro más interno».

La «aprendibilidad» de estas normas no implica que la población inmigrante tenga que «asimilarse» y desprenderse de sus valores. «Cuando nos referimos a los cambios en los horarios a los que una persona está acostumbrada, por ejemplo, no estamos hablando de profundas creencias, sino que nos estamos remitiendo a usos y costumbres que las personas aprendemos y desaprendemos a lo largo de nuestras diferentes facetas vitales. Toda persona va cambiando sus costumbres a lo largo de su biografía en aras de irse adaptando a las nuevas situaciones que la vida le va deparando. Ello es ineludible independientemente de que hayas nacido en el Sáhara, en Bilbao o en Ecuador», concluye Prieto.

1.3.3.4. Diferencias en cuanto a la concepción del tiempo

A esa misma conclusión llega el empresario gerente de *Mudanzas José Félix García*, cuyos comentarios durante nuestra entrevista nos confirman que en él no existe el estereotipo que convencionalmente identifica la imagen de las personas

sudamericanas con calificativos tales como «impuntuales, informales, tardones». Para José Félix ha trabajado un solicitante de asilo colombiano hacia el que sólo tiene palabras de admiración y respeto. De él comenta que, independientemente de cuál fuera su concepción del tiempo en su vida cotidiana de Colombia, al llegar al País Vasco no dudó en aprender que aquí, en el trabajo, la puntualidad, la formalidad y la seriedad profesional son los valores que rigen todo comportamiento laboral, independientemente del sector del que se esté hablando.

Tras ese aprendizaje y esa recíproca adaptación, ahora puede hablarse de un empleado puntual, formal y serio profesionalmente que ha hecho que su empleador se haya desprendido de todos esos estereotipos negativos que identifican a las personas sudamericanas como «impuntuales o informales».

1.3.3.5. Diferencias en cuanto al tratamiento de la mujer

Cambiar el concepto que determinadas culturas tienen de las mujeres no es tan fácil como cambiar sus costumbres en cuanto al tiempo o los horarios. Muchas de las personas entrevistadas por CEAR-Euskadi para este estudio nos comentan, efectivamente, las dificultades que se derivan de contratar en sus plantillas a hombres inmigrantes que proceden de países patriarcales donde la mujer es inferior al hombre y donde las reivindicaciones de la igualdad de género todavía no han llegado.

Ante ello, Carmen Villahizán, presidenta de *AMPEA Asociación de Mujeres Profesionales y Empresarias de Álava*, propone la necesidad de promover programas de sensibilización que formen a la población inmigrante en la asignatura de «igualdad de derechos entre hombres y mujeres». Para Villahizán, son muchos los años y las luchas que hemos librado buscando la dislocación definitiva de la concepción de la mujer como «sexo débil (y, por ende, inferior)», como para que ahora retrocedamos en nuestras reivindicaciones en aras de adaptarnos a unas culturas no igualitarias. «Hay que impedir este retroceso como sea; globalicemos los derechos de las mujeres en vez de globalizar su subyugación».

En ese sentido se expresan mujeres como Itziar Maiztegi, gerente de la Reserva Natural de Basondo, o como Sonia Vicente, gerente de la *Empresa de Reciclaje de Envases Vicente Fresno*. Para ellas, «los hombres inmigrantes a veces tienen problemas para acatar las instrucciones que les da una gerente que es mujer. No aceptan que sea una «representante del “sexo débil” quien lleve las riendas de la empresa. Sin embargo, estas situaciones ocurren sobre todo al principio de su llegada. Con el tiempo los inmigrantes aprenden “las reglas del juego” de esta sociedad y aprenden que aquí se ha luchado mucho por la igualdad entre sexos. Estos esquemas igualitarios de comportamiento no siempre los entienden, pero acaban por respetarlos. Y, sin duda, el choque ideológico en este aspecto se irá minimizando con la inmigración de segunda, tercera y cuarta generación, que ya habrá nacido aquí y que asumirá como propia la importancia de los derechos conseguidos por las mujeres».

Este vaticinio optimista lo pronostica asimismo el dueño y gerente del salón de belleza *Summum Peluqueros* quien, en estos momentos, cuenta en su plantilla con una peluquera de padres marroquíes que reside en Vitoria desde hace más de 10 años. Para José Ignacio Arriba, existen algunas costumbres culturales y religiosas que no podemos pretender que las personas inmigrantes des-aprendan: «la chica que trabaja con nosotros no se maquilla durante el mes de Ramadán; pero ello no le hace ni mejor ni peor trabajadora. Sin embargo, otros valores más profundos que el aspecto físico o los horarios de las comidas por restricciones religiosas sí los está aprendiendo y asumiendo como propios. Entre ellos pueden mencionarse los relativos a los derechos de las mujeres. Esta mujer, aunque nació en Marruecos, posee un concepto de la igualdad de género más semejante al defendido en Euskadi que el que defienden sus familiares todavía residiendo en su ciudad de origen».

1.3.4. Aprendibilidad de «nuevas formas de volar»

Esta posibilidad de que las mujeres inmigrantes, así como las mujeres autóctonas y los hombres autóctonos e inmigrantes, aprendan/ aprendamos «nuevas formas de volar» nos confirma que el aprendizaje es la solución a los malentendidos surgidos entre personas a quienes desde la infancia se nos han inculcado diferentes conceptos de tiempo, jerarquía, normas, puntualidad, género, familia...

Quisiéramos hacer hincapié en cómo este aprendizaje, acondicionamiento y adaptación cultural no equivalen a asimilación (entendida ésta como el proceso a través del cual una persona inmigrante se desprende de sus costumbres y valores de origen para pasar a adoptar las costumbres y valores de la sociedad a la que ha viajado). El acondicionamiento y aprendizaje cultural sólo implican la necesidad de desadquirir determinadas pautas y comportamientos (por ambas partes) en aras de lograr una convivencia pacífica entre todas las personas inmigrantes y no inmigrantes. Ello es posible porque la cultura no puede entenderse como un todo que se adopta o no se adopta. Y lo que se desprende de las entrevistas realizadas por CEAR-Euskadi es la posibilidad de que las personas podamos cambiar y adoptar determinadas costumbres, sin por ello alterar los valores que consideramos inherentes a nuestra persona. En eso consiste precisamente dicho aprendizaje cultural.

Como consecuencia, la nueva cultura, integrada ya por muchos elementos procedentes de muy diferentes culturas, resulta en una sociedad híbrida. Y la gestión de esta sociedad híbrida no es sencilla.

Si antes nos referíamos a la empresa como microcosmos social, podemos trasladar la afirmación al mundo empresarial y decir que la gestión de una empresa con recursos humanos culturalmente diversos no es sencilla. Dedicaremos la segunda parte de este estudio a proponer medidas para gestionar esos recursos. Sirva este adelanto para exponer lo que el empresariado y particulares entrevistados nos han sugerido a lo largo de la investigación como medidas a tener en cuenta para garan-

tizar el éxito de cualquier estrategia que busque la coordinación entre personas inmigrantes y personas autóctonas en el espacio laboral.

1.4. Hablando con los «patos y patas» acerca de posibles estrategias de coordinación en el vuelo

Son muchos los empresarios y empresarias que nos han planteado, a propósito de este estudio sobre «estrategias de coordinación en el vuelo», que el tratamiento igualitario es la base para construir un espacio de convivencia laboral pacífico entre personas inmigrantes y personas autóctonas. Este planteamiento en ocasiones nos lo han expuesto al equipo de CEAR-Euskadi de forma cuasi-intuitiva, sin un desarrollo premeditado de cómo aplicar políticas anti-discriminación en una empresa. Sin embargo, en otros casos (como en los de empresas más grandes con departamentos específicos para la gestión de recursos humanos), las personas responsables de sus plantillas sí nos han hecho de forma explícita sus estrategias para aplicar el «principio de igualdad en el trato» en su gestión del personal de sus empresas.

La apuesta por el tratamiento igualitario, en uno y otro caso, es presentada como condición *sine qua non* para el despegue en un vuelo coordinado de todo el personal de una plantilla con recursos humanos culturalmente diversos.

1.4.1. Estrategias de coordinación basadas en el principio de igualdad y no discriminación de las personas trabajadoras inmigrantes

Efectivamente, muchas empresarias y empresarios entrevistados por el equipo de CEAR-Euskadi se congratulan de tratar igual a su personal inmigrante que a su personal autóctono⁵. Así, Florencio J. de Ayerbe, gerente de la empresa *Servanor Servicios de Envasado de Grano Seco del Norte*, se expresa de forma tajante cuando comenta que busca personal que haga bien su trabajo, sin importarle donde haya nacido. «No hago diferencias en mi plantilla, ni para bien, ni para mal: No acepto la discriminación por raza en mi empresa; pero tampoco acepto el tratamiento favorable al personal inmigrante por el mero hecho de ser inmigrantes». Otra empresa que no distingue entre personas inmigrantes y personas autóctonas a la hora de

⁵ Hemos de apuntar que este personal inmigrante no siempre percibe como tal dicho trato igualitario, según comentan recurrentemente las personas extranjeras entrevistadas en los grupos de discusión. En ocasiones narran cómo el empresariado les trata igual que trata al personal autóctono, pero es este personal autóctono el que les discrimina y les puede llegar a tratar con dureza. Es el caso de Mohammed, que ha dejado su empresa porque sus compañeros de trabajo le invitaron un día a tomar con ellos un zumo de piña y resultó que, en vez de ser zumo, era orina.

conformar su plantilla es la *Constructora Tabiberku*, cuyo gerente trabaja con cuatro trabajadores argelinos de quienes afirma que «son majísimos, buenos trabajadores, puntuales como lo puede ser cualquiera, de total confianza. ¡Vamos, que no tenemos que estar delante de ellos para asegurarnos de que trabajan! Cuando terminan, a veces nos vamos a tomar algo. Son mis amigos, como lo son otras personas de la plantilla que han nacido aquí».

No son amigos pero sí iguales laboralmente a los autóctonos los trabajadores inmigrantes que tiene contratados Gonzalo Aragonés en su empresa *Arachem de Productos Químicos*. Para Aragonés, «un buen trabajador es un buen trabajador, sin importar si es rojo, verde o negro». Para él trabajan dos chicos africanos que, si bien no son muy habilidosos manualmente, tampoco son más torpes que los trabajadores vascos que tiene en plantilla. «La torpeza no es intrínseca a la raza», concluye este gerente. «La vagancia y el escaqueo tampoco son características de la población inmigrante», agrega el gerente de la empresa *Urrutia Edariak Repartidora de Bebidas*. Según Marcelino Urrutia, la tarea de repartir bebidas por supermercados, establecimientos, bares, restaurantes... exige un gran trabajo en equipo (una persona descarga el barril del camión, otra persona lo lleva al establecimiento, otra persona aparca el vehículo). «Pensar que las personas inmigrantes se llevan la peor parte es un argumento caduco. En mi empresa se dividen las tareas por igual y los trabajadores que no responden son repudiados por el resto de la plantilla y despedidos por mí, independientemente de que sean vascos o inmigrantes».

1.4.2. Estrategias de coordinación basadas en una división de tareas independiente de la nacionalidad de las personas trabajadoras

Esa división de tareas independiente de la nacionalidad, raza u origen étnico del personal empleado requiere que las personas empleadoras rompan con los estereotipos que identifican persona autóctona con persona formada y cualificada, y persona inmigrante con persona ignorante.

De hecho, resulta interesante constatar que en nuestro propio estudio ni todas las partes contratantes eran vascas, ni todas las partes contratadas eran inmigrantes. Así, la *Empresa Constructora Eurocontratas 3000* es propiedad de José Pardela, un empresario portugués que llegó a Euskadi hace 10 años y que actualmente es un empresario más del mercado laboral vasco. También es el caso del gerente pakistaní del *Restaurante Tarot* que, licenciado en empresariales por la Universidad de Londres, actualmente dirige este famoso restaurante de comida hindú-pakistaní y es contratante de personas inmigrantes o autóctonas que trabajan en el comedor y en la cocina preparando exquisitos y exóticos platos.

Txabi y Koldo, particulares contratantes de personal que cuida en su casa a su ama enferma son, por su parte, «vascos como los que más y mulatos». Su abuelo llegó a Bilbao desde Guinea Ecuatorial hace ya más de 80 años para estudiar Económicas en

la Comercial de Deusto. «Seguramente fue el primer negro que vivía en Bilbao», comenta Txabi. «En aquel momento fue sin duda un caso atípico: negro, rico, en Bilbao, compartiendo veraneo con la burguesía vizcaína...» Escuchando estos antecedentes se entiende que, a día de hoy, más de 80 años después, a Txabi le resulte surrealista el que, cuando intenta contratar servicio doméstico, las personas que van a la entrevista le miran a la cara, ven su color de piel, asumen que es un inmigrante sin recursos y automáticamente dejan de tratarle con el mismo respeto con el que le habían tratado previamente durante la conversación telefónica a ciegas. Se entiende el que Txabi, para calificar dicha situación, se sirva del adjetivo «kafkiano».

1.4.3. Estrategias para aprender a volar en cursos y programas formativos

El caso de Txabi es, sin duda, tan kafkiano y surrealista como lo pueden llegar a ser determinados estereotipos que hacen que se les cierre las puertas a todas las personas inmigrantes que intenten cualquier estrategia para integrarse laboralmente en el mercado laboral al que han llegado.

Afortunadamente no todas las personas vascas poseen/ poseemos los prejuicios de aquellos y aquellas que sólo ven el color de la piel del rostro de Txabi, en vez de ver al director de arte en cine y publicidad que es. Desafortunadamente, sin embargo, no todas las personas que llegan de Guinea Ecuatorial (y, por extensión, de cualquier otro país emisor de inmigración) traen consigo una situación económica boyante como la del abuelo de Txabi y Koldo. Tampoco traen consigo un título universitario reconocido que les abra las puertas de este mercado laboral que, a juicio de gran parte de las mujeres y hombres inmigrantes entrevistados en nuestro estudio, está cercado por una muralla infranqueable que le protege de la «invasión extranjera».

Triste, pero cierto. Estas personas inmigrantes saben que son consideradas «invasoras» por determinados colectivos vascos. Insistimos: afortunadamente no todas las personas poseen/ poseemos dichos prejuicios. Entre este grupo se encuentra Txema Campos, gerente de la empresa *TRIMEK de Servicios Tecnológicos de Metrología*. Para él, es una aberración que se hable de inmigración en términos de invasión. Para Campos, hay trabajo y, por tanto, las personas inmigrantes tienen tanto derecho como cualquier otra persona a ocupar los puestos laborales vacantes. «Si el problema es que, no sólo no tienen dichos títulos universitarios, sino que les falta formación específica para realizar los trabajos que se les encomiendan, la solución es invertir en cursos y programas formativos (en técnicas, nuevas tecnologías, uso de máquinas-herramientas, etcétera). Estos cursos les deberán preparar para competir en el mercado laboral vasco en igualdad de condiciones que las personas nacidas aquí.

De igual opinión es la empresa *Forest Traffic*, que contrata a personal para colocar grandes paneles y planchas en unas máquinas de corte. En su caso específico su

responsable de recursos humanos propone que las personas inmigrantes sean formadas para conducir Fenwicks, para así, una vez adquirido el conocimiento, tengan las mismas oportunidades que las personas autóctonas a la hora de presentarse como candidatas a dicho puesto.

Pero la formación va más allá de aprender cómo funciona una Fenwick, una máquina-herramienta o un instrumento de medición tridimensional. La formación, como propone *Bárcena, particular contratante de servicio doméstico*, ha de abarcar conceptos culturales más amplios tales como la responsabilidad hacia el trabajo. Bárcena, que todas las mañanas espera a que llegue la cuidadora de sus niñas antes de marcharse a trabajar, se siente a veces frustrada cuando esta mujer de repente un día no aparece, sin haber avisado con antelación de que no podría ir. «El motivo de la ausencia puede ser muy legítimo; pero no entiendo el que ella no entienda que, si un día no va a poder venir a trabajar porque tiene cita en el médico o cita con su asesor legal o el examen de conducir, me avise con tiempo para que yo pueda hacerme mis planes y llamar a otra persona que le pueda sustituir».

De eso mismo se queja Sonia Vicente que, como apuntábamos arriba, es gestora de la Empresa de Reciclaje de Envases Vicente Fresno. Para Sonia, «la formación de la población inmigrante debería ir más allá de enseñarles castellano o impartirles cursos de fontanería, carpintería o informática. Deberíamos diseñar cursos sobre los modos de funcionar de las empresas vascas. Si enseñásemos el funcionamiento de una cadena de montaje en una fábrica, las personas inmigrantes entenderían que no pueden venir a trabajar un día sí y otro no, ya que ello hace que la cadena se pare y se pierda mucho tiempo y dinero».

1.4.4. Estrategias para volar con responsabilidad social corporativa

Esta formación debería ser parte de los programas de responsabilidad social de cada empresa, como propone Jon Mikel Aguirre, director de la Sucursal 11 de *Correos y Telégrafos en Bilbao*. Este director propone que, efectivamente, las empresas pueden invertir dinero en acciones solidarias como las que Correos lleva realizando desde 1999 dentro de su programa «Correos: Entregamos solidaridad» (destinando parte de sus beneficios a paliar la situación de precariedad económica en que se encuentran determinados colectivos socialmente marginados). Pero, como Aguirre explica, «ser socialmente responsable con la inmigración ni basta ni significa necesariamente subvencionar económicamente la dotación de recursos a personas en situación de exclusión social. Para ser socialmente responsable con la inmigración, hay que mirar hacia dentro de la empresa, en vez de mirar exclusivamente a lo que ocurre fuera de ella».

Correos y Telégrafos materializa esa mirada responsable hacia su interior a través de un *Código de ética* y un *Manual de gestión ética y socialmente responsable de la red de oficinas Postal Transfer*. Como resultado, en las oficinas de esta red,

además de promoverse la integración laboral de la población inmigrante haciendo que el 50% de sus plantillas lo formen personas extranjeras, la responsabilidad social se fomenta en medidas tales como: garantizar la igualdad de oportunidades en la promoción a puestos superiores, rechazar la precariedad laboral, apostar por estrategias de conciliación entre vida laboral y familiar, etcétera.

Similar política es la que se practica en el despacho de *Asesoría Jurídica del Servicio de Inmigración del Ayuntamiento de Bilbao*. Uno de los abogados de este Servicio, Carlos Regidor, explica cómo el Ayuntamiento de Bilbao sacó a concurso la gestión de este servicio y CEAR-Euskadi ganó el concurso, con un proyecto que recogía el compromiso de contratación de una persona inmigrante para el puesto de administrativa. Dos mujeres inmigrantes han ocupado este puesto como resultado de lo que podría calificarse inicialmente como medida de discriminación positiva (ya que las personas autóctonas con formación para ejercer ese puesto no habrían podido acceder a él por el mero hecho de ser autóctonas)⁶. Sin embargo Regidor no cree que dicha política sea una medida de discriminación positiva, sino de promoción de igualdad de oportunidades. Defiende que una persona nacida aquí no conoce de primera mano los miedos y frustraciones que supone el llegar a Euskadi como inmigrante, cargando, si no con una situación de irregularidad administrativa que pesa demasiado, sí con una maleta llena de problemas para encontrar una vivienda digna, un trabajo digno, un entorno digno. «El Servicio de Inmigración del Ayuntamiento atiende a personas inmigrantes; y las propias personas inmigrantes son quienes tienen mayor formación y preparación para atenderles, por haber pasado por situaciones semejantes a las de los hombres y las mujeres que acuden al despacho».

1.4.5. «Volando positivamente»

Las medidas de acción positiva, además de promover la incorporación de las personas inmigrantes en el mercado laboral vasco, deberían asimismo promover la entrada de las mujeres inmigrantes en particular a otros sectores labores que no sean el del servicio doméstico o el cuidado de personas mayores.

En nuestra investigación nos hemos entrevistado con encantadoras y encantadores particulares contratantes de personal inmigrante para el cuidado de sus hijos, ancianos o limpieza de su casa. Hemos hablado con *Sol Urquiza, Xabier Zatica,*

⁶ Como veremos en el texto principal de este estudio:

- *Las medidas de discriminación positiva* consisten en privilegiar a quienes pertenecen a un grupo desfavorecido, de tal manera que este privilegio se traduce en un perjuicio a otros sectores de la población (estas medidas buscan eliminar la discriminación histórica de determinados colectivos que hizo que, en el momento presente, su presencia sea escasa en determinados ámbitos como el laboral).
- *Las medidas de acción positiva* no privilegian a ningún grupo sino que buscan formar a los colectivos históricamente discriminados para que puedan competir en igualdad de condiciones con los históricamente no discriminados.

Silvia Sanz, la familia Canivell, Beatriz Gutiérrez, Mari Nieves hija de Edurne Basauri, etcétera. Todas estas personas coinciden, salvo excepciones, en destacar la calidad con que sus asistentas tratan a las personas a quienes se les encarga que cuiden. Los estereotipos en este caso concreto del servicio doméstico funcionan identificando a las mujeres inmigrantes con calificativos tales como «dóciles, obedientes, cariñosas, dulces...». Lo interesante es comprobar cómo muchas de estas mujeres inmigrantes, en los cafés-tertulia mantenidos con ellas por el equipo de CEAR-Euskadi, comentan que desearían incorporarse a otros sectores laborales. Sin ánimo de deshonrar o menospreciar el trabajo doméstico, muchas mujeres internas echan de menos tener más tiempo libre, tener más independencia, tener más libertad en su propia casa. Muchas mujeres que ya tienen pareja en Euskadi desean un trabajo con horarios más cortos que les permitan conciliar su vida laboral con su vida familiar. Muchas personas inmigrantes, hombres y mujeres, desean tener, en resumidas cuentas, «una vida normal», según sus propias palabras. Desean que se les deje de mirar de forma especial por ser inmigrantes y que se les deje de «arrinconar» en determinados nichos laborales a los que la población autóctona no quiere ni acercarse.

Si las medidas de acción positiva podrán traer consigo esa «normalidad» que afirman desear las personas inmigrantes, será algo que veremos a medio plazo. Nuestro objetivo final no por ello va a dejar de ser el de llegar a una situación como la que representa el joven capataz que gestiona el personal del *Restaurante Las parrillas de Deusto*, ubicado en el corazón de la zona industrial de Bilbao junto a la ría. Por su juventud, es probable que no conozca un País Vasco sin inmigración. Cuando es preguntado por la opinión que le merecen las personas inmigrantes, reacciona con la misma extrañeza con que reaccionaría de ser preguntado por su opinión sobre las personas de Álava o Guipúzcoa. No entiende que se le pregunte por las diferencias entre las personas trabajadoras extranjeras y las personas trabajadoras autóctonas. Para él no existen. Para él la pregunta debería referirse a las diferencias entre la buena gente y la mala gente, característica que acaba revirtiendo en el modo con que una gente y otra gente hace bien o mal su trabajo. Para él, definitivamente, la disyuntiva entre «Inmigrante o no inmigrante ya no es la cuestión».

1.4.6. Medidas, guías y estrategias para alcanzar la situación ideal en que «inmigrante o no inmigrante: ésa ya no sea la cuestión»

Para nuestra búsqueda de medidas dirigidas a la consecución de este objetivo y, por ende, para nuestra tarea de diseñar una guía de estrategias con que orientar a empresariado y particulares contratantes de personal inmigrante, el equipo de CEAR-Euskadi nos hemos entrevistado con profesionales y entidades trabajando en los ámbitos de la mediación intercultural, de la inmigración, de la responsabilidad social corporativa o del asociacionismo de empresarios y empresarias por sectores laborales. Así, hemos hablado con Mainer Gorostiri y Unai Aranguren de la *Unión de Agricultores y Ganaderos de Vizcaya* (EHNE); con Pablo Gil, gerente de la Aso-

ciación de Constructores y Promotores de Vizcaya (ASCOVI-BIEBA); con Jaime Fernández, gerente de la Federación Vizcaína de Empresas del Metal (FVEM); con Ángel Gago, secretario general ejecutivo de la Asociación de Empresarios Hosteleiros de Vizcaya; y con Josune Sancho y Gema Barbier, miembros del Programa de Inserción Laboral de Cáritas de Bilbao.

De las conversaciones con todas estas personas y de las conversaciones con Patxi Ormazábal, Responsable de Relaciones Institucionales de *Mondragón Corporación Cooperativa*, el equipo de CEAR-Euskadi hemos deducido que el problema que encuentran muchas empresas que deciden ser responsables con su entorno social en general, y con la inmigración en particular, es que no tienen ningún protocolo al que acudir. Para Ormazábal, «tenemos ya normas técnicas e indicadores para medir si, por ejemplo, una empresa es responsable en el uso de los recursos medioambientales. Pero, ¿qué indicadores pueden medir si una empresa es responsable en su gestión del personal inmigrante que tiene contratado?». La asignatura pendiente es, por tanto, definir unos protocolos que sistematicen lo que intuitivamente consideramos principios éticos a seguir en la gestión de recursos humanos, bien autóctonos, bien inmigrantes. El siguiente reto de los equipos profesionales trabajando en el diseño de normas de gestión empresarial consistirá en definir qué procedimientos tendrá que seguir una empresa para no caer en prejuicios discriminatorios a la hora de dividir las tareas de su empresa, o para aplicar medidas de acción positiva, o para incorporar planes de formación, políticas de inclusión, etcétera.

Ante esta pregunta, Enrique García Ruiz de Galarreta, director del *Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Álava* y secretario general de la *ONG Ingenieros para la Cooperación*, propone que la gestión de la diversidad cultural se realice utilizando los mismos protocolos europeos que las empresas ya usan para gestionar la calidad, el medioambiente y la seguridad laboral, como la archiconocida ISO 9000. Ruiz de Galarreta sabe de primera mano los esfuerzos que muchas empresas vascas han tenido que hacer para aprender estos protocolos. Han tenido que invertir dinero y mucho tiempo en estudiar las normas y guías de gestión y aplicarlas en su actividad diaria. «Si una empresa vasca, concedora ya de esta ISO 9000 por ejemplo, tuviese la opción de utilizar este mismo protocolo para gestionar los recursos humanos mixtos de su empresa (personal inmigrante y autóctono), lo usaría», comenta el gerente del Colegio de Álava.

1.5. Los «patos» gestionan de forma natural la coordinación de su vuelo; las personas no: necesitamos aprender a ello

Esta propuesta de García Ruiz de Galarreta no es sino una forma de intentar «coordinar el vuelo» de todos los agentes que intervienen en el mercado laboral vasco y que, ante el desconcierto provocado por la entrada en él de la inmigración, parece que inicialmente volaron en desbandada.

La situación, sin embargo, es la siguiente: El mercado laboral vasco necesita mano de obra; y las personas necesitamos un trabajo. En muchos casos, las empresas vascas no quieren contratar a personas extranjeras porque creen que ello puede acarrear riesgos de conflictos laborales en el lugar de trabajo. En otros casos son los propios trabajadores o trabajadoras autóctonas quienes temen la presencia de inmigrantes por considerar que les pueden robar el puesto o bajar su salario. En cuanto al colectivo de inmigrantes, también es frecuente su estado de desorientación y desubicación tanto cuando trabajan como cuando no. Pareciera como si en realidad todas las partes se necesitasen entre sí, pero sus miedos y sus problemas de comunicación estuviesen impidiendo una confluencia pacífica de sus intereses.

Esta confluencia pacífica no ocurre porque hay algo fundamental que nos diferencia de los patos. Si bien los patos saben gestionar su vuelo compartido de forma natural, los seres humanos necesitamos aprender a ello. El respeto a la diferencia, la ruptura con los estereotipos, la promoción de la igualdad de oportunidades, el apoyo a las políticas contra la discriminación... son algunas de las asignaturas pendientes que nuestra sociedad debería estudiar primero y aplicar después a la vida práctica cotidiana en todos y cada uno de sus ámbitos: laboral, económico, personal, comunitario, político y social.

En realidad, y volviendo a Galeano para cerrar este capítulo como lo comenzábamos, el equipo de CEAR-Euskadi trabajamos en pro de una armonía, efectividad y coordinación en el vuelo compartido por patos del empresariado vasco y por patos del colectivo de trabajadoras y trabajadores autóctonos e inmigrantes.

Todo consiste en traducir el «elogio del sentido común» de Galeano en unas estrategias de gestión de recursos humanos correctas que *enseñen* a la población autóctona y a la población inmigrante a «compartir el vuelo» de la vida laboral. Porque, «no hay que ser patólogo ni saber de patos», para entender que esta educación y sensibilización son las claves del presente y futuro de un mercado laboral culturalmente heterogéneo, pacífico y deseable.

2. Metodología

CEAR-Euskadi es una organización que trabaja *desde dentro* en el campo de la inmigración y el asilo en el País Vasco y que compagina su trabajo cotidiano junto al colectivo de inmigrantes con labores de investigación teórica y práctica sobre modos de convivencia e integración de la población inmigrante o refugiada y la población autóctona.

Al Área de Formación y Empleo de CEAR-Euskadi llegan o llaman diariamente personas extranjeras que buscan empleo, así como empresarios, empresarias o particulares que necesitan personas trabajadoras para cubrir uno o varios puestos de trabajo. El papel que realiza la Comisión en estos casos es el de mediador; y dicha mediación se materializa en contratos laborales de mayor o menor duración que pasan a engrosar el creciente conjunto de relaciones de trabajo mixtas en que, a fecha de hoy, coincide personal culturalmente diverso. Estas relaciones mixtas son objeto de seguimiento desde el Departamento de Estudios de CEAR-Euskadi, el cual complementa los datos cuantitativos anuales referidos a número de atenciones y contratos mediados, con un análisis sistemático pero atributivo de esas relaciones laborales mediadas entre inmigrantes y no inmigrantes.

2.1. Cuantificación y cualificación de las relaciones laborales entre personas inmigrantes, particulares y empresariado vasco

CEAR-Euskadi realizó durante el 2003 9.624 atenciones a personas inmigrantes y refugiadas y solicitantes de asilo. De estas 9.624 atenciones, 2.416 fueron a solicitantes de asilo y 7.198 fueron a inmigrantes económicos. 10 atenciones se realizaron a personas refugiadas con el estatuto ya reconocido.

Esta *cuantificación* resulta de la labor de recogida sistemática de datos que realiza diaria, mensual y anualmente la Comisión de Ayuda al Refugiado. La recogida de datos se acompaña de un desglose de los totales en estadísticas porcentuales, según indicadores tales como país de procedencia, estado civil, edad, situación legal administrativa, etcétera, que están incluidos en la base de datos propia de CEAR llamada KNOSYS. Gracias a la KNOSYS la elaboración de memorias sobre el perfil de personas usuarias que acuden al centro puede garantizar un rigor científico que, sin duda, valida la fotografía que la Comisión saca diaria, mensual y anualmente de la realidad migratoria en el País Vasco.

La investigación que aquí presentamos surge, sin embargo, de la necesidad de complementar dichos análisis cuantitativos con un estudio cualitativo que vaya más allá de la impersonalidad de los números. Por muy obvio que resulte este recordatorio, desde CEAR-Euskadi insistimos continuamente en la importancia de no perder de vista que *cada una de esas 9.624 atenciones tiene un nombre y un apellido*.

La personalización (esto es, la consideración de cada inmigrante como persona en vez de como parte integrante de una cifra global) es una opción metodológica que, en el caso de nuestro estudio sobre el mercado laboral vasco, también hemos buscado aplicar al colectivo de empresarios y empresarias. Comúnmente se habla de la empresa como si fuera un ente abstracto del que se predicán afirmaciones tales como «la empresa ha decidido que...», «la empresa apuesta por...» o «la empresa trabaja o no trabaja en el terreno de la responsabilidad social corporativa». Sin embargo, detrás de cada empresa hay más que una imagen corporativa o una estrategia empresarial concreta. Detrás de cada empresa hay una *persona empresaria* que, además de engrosar las estadísticas sobre el mercado laboral, tiene un nombre y un apellido.

A estas personas, empresarias e inmigrantes, con nombres y apellidos, CEAR-Euskadi ha querido darles voz para que expresen sus opiniones sobre cómo mejorar la integración socio-laboral de la población extranjera en el mercado de trabajo del País Vasco.

Nuestro método para vehicular dichas opiniones ha sido, como decíamos, el *método cualitativo* (consistente, entre otras cosas, en charlar con las personas involucradas en la realidad social que hemos buscado estudiar). No es que hayamos pretendido con ello desacreditar las investigaciones cuantitativas como las que, con gran tino, lleva a cabo el Observatorio Vasco de Inmigración entre otros. Muy al contrario, partimos de que su elaboración sistemática y formal de gráficos, tablas, porcentajes y estadísticas en torno a la inmigración son una herramienta necesaria para entender la dimensión objetiva de la realidad social inmigrante en el País Vasco (y, por ende, desmontar los falsos estereotipos que hablan de «avalanchas de extranjeros y extranjeras»). Pero sí defendemos la necesidad de que dichas tablas y cifras sean complementadas por un enfoque diferente y más personal, como el que puede dar una ONG como CEAR-Euskadi que atiende al día una media de 60-80 personas inmigrantes o refugiadas.

2.2. Ventaja metodológica de la diferencia entre «ir» y «estar»

Esta atención diaria es la que, de hecho, hemos pretendido que avale y valide los resultados de nuestra investigación. El hecho de que CEAR-Euskadi trabaje directamente con el colectivo de personas inmigrantes y refugiadas le convierte en un ob-

servador idóneo de las experiencias laborales de la población extranjera. CEAR-Euskadi *no es un observador ajeno o externo* que ha tenido que «ir» al colectivo de inmigrantes para estudiarlo, sino que «estaba» ya y sigue estando con dicho colectivo. Las ventajas metodológicas de esta diferencia entre «ir» y «estar» nos han resultado fundamentales, sobre todo en la fase de recogida de datos a través de entrevistas en profundidad y grupos de discusión en los que se ha apoyado y basado este estudio.

El contacto diario que CEAR-Euskadi mantiene con el colectivo inmigrante y refugiado y con la sociedad receptora (empresariado y particulares contratantes) nos ha permitido que dichos grupos de discusión y entrevistas las hayamos podido realizar sin que las personas preguntadas se sintieran «observadas» por unos agentes investigadores desconocidos para ellas. La presencia de estos agentes investigadores externos probablemente les habría llevado a responder aquello que creían que debían responder (sobre todo en el caso de muchas personas extranjeras, cuyo temor a «contar» está continuamente acrecentado por el hecho de que sienten que viven en una cuerda floja de la que, en cualquier momento, pueden ser expulsadas). El ser observadores internos nos ha colocado, por tanto, en una posición investigadora privilegiada que nos ha permitido *conocer sin filtros* las opiniones, percepciones y sugerencias de todas estas personas con nombres y apellidos.

2.3. Fases del método cualitativo utilizado

Para el acceso, conocimiento, recolección e interpretación de estas opiniones, percepciones y sugerencias, el método cualitativo utilizado por CEAR-Euskadi ha seguido una estructura en fases propia de las investigaciones cualitativas:

- Definición del problema.
- Diseño de la investigación:
 - esquema teórico: triangulación,
 - diseño muestral,
 - control de elementos espurios.
- Recogida de datos:
 - observación,
 - entrevistas en profundidad al empresariado vasco,
 - grupos de discusión con personas trabajadoras inmigrantes y refugiadas,
 - lectura de documentos y textos importantes para el estudio.
- Análisis de datos.
- Informe de la investigación.

Nos centraremos en los siguientes apartados en la descripción de cada una de estas fases.

2.3.1. Definición del problema: Necesidad de una nueva cartografía para una nueva geografía laboral

La fase de gestación del estudio que aquí presentamos comienza en el momento en el que CEAR-Euskadi, desde su Área de Formación y Empleo, se da cuenta de la existencia de conflictos en las relaciones laborales en que media entre personas inmigrantes y personas autóctonas.

Efectivamente, se da cuenta de que las *nuevas relaciones laborales en equipos de trabajo culturalmente diversos* poseen unas características específicas que, para ser estudiadas, exigen un análisis multidisciplinar de la inmigración y del mundo laboral y empresarial vasco. Dicho de otro modo, la multiplicación de las relaciones entre personas trabajadoras inmigrantes y personas particulares o empresarias autóctonas hace que surja la necesidad de que nuevos «cartógrafos» dibujen nuevos «mapas» para que los agentes sociales implicados en las relaciones de trabajo (personal, empresariado y mediadores) puedan orientarse en la nueva «geografía» laboral del País Vasco.

CEAR-Euskadi recoge el testigo ante este reto y se embarca en un estudio diseñado con el objetivo de cartografiar esa nueva «geografía» laboral desde *puntos de vista múltiples*. Las tres perspectivas que reunimos en nuestra investigación son:

- *el punto de vista del colectivo de inmigrantes* que llega a Euskadi buscando un empleo;
- *el punto de vista del empresariado* que, sensibilizado muchas veces ante la situación de la inmigración, requiere instrumentos con que compatibilizar su sensibilización con sus objetivos empresariales de mantenimiento del nivel de productividad o reducción de riesgos en cuanto a conflictividad en el lugar de trabajo;
- *el punto de vista de las organizaciones que trabajamos en la mediación laboral* entre trabajadoras y trabajadores inmigrantes y particulares o empresariado autóctono.

A lo largo de sus años de experiencia, CEAR-Euskadi ha tenido oportunidad de constatar que el colectivo empresarial vasco, en la mayoría de los casos, no promueve ni practica la discriminación y la explotación laboral per sé. Más bien, el colectivo empresarial vasco, sabedor de la realidad que viven las personas inmigrantes actualmente en Euskadi y sabedor de que estas personas son necesitadas en muchos sectores de trabajo, desconoce cómo llevar a cabo su integración laboral (integración que ideológicamente en muchos casos apoyan) sin desestabilizar su política de empresa.

De conversaciones con el colectivo de empresarios, empresarias y particulares contratantes de personas trabajadoras extranjeras usuarias de CEAR-Euskadi, el equipo del Área Laboral de la Comisión empezamos deduciendo la importancia de introducir la cultura en la gestión de los recursos humanos de las empresas con inmigrantes. Al final de dichas conversaciones, concluimos que una de las necesidades prioritarias y urgentes con que se está topando el empresariado vasco consiste en *dotarse de instrumentos eficaces con que gestionar dichos recursos humanos culturalmente diversos* (manuales de gestión de personal procedente de diferentes culturas, cartera de técnicas de resolución de conflictos laborales, estudios sobre los costes y beneficios de la incorporación de la responsabilidad social corporativa en la empresa...).

CEAR-Euskadi, por las «coordenadas» de su posición (que le permiten cartografiar las necesidades del empresariado vasco y cartografiar asimismo las necesidades de las personas trabajadoras inmigrantes en Euskadi), aceptó en un momento dado el reto de diseñar dichos instrumentos de gestión y, como resultado, presenta aquí sus propuestas de instrumentos a modo de *mapas con los que orientar las actuaciones de todas las empresas*, particulares, entidades y agentes sociales concurrentes en esta nueva geografía laboral en la que las personas inmigrantes y refugiadas poseen una presencia cada vez más visible.

2.3.2. Esquema teórico: enfoques, teorías y lenguajes triangulados

Desde ese primer momento en que CEAR-Euskadi decidió aceptar dicho reto, el Departamento de Estudios de la Comisión nos planteamos la necesidad de abordar su propósito cartográfico partiendo de unos presupuestos teóricos seleccionados de forma triangulada. Veamos en base a qué criterio establecimos este tipo de selección.

La llamada «lógica de la triangulación» consiste en utilizar una pluralidad de enfoques y perspectivas que convergen en una diana común. En este caso, la diana común venía definida por los descriptores «inmigración» y «empresa»; y en su análisis utilizamos una pluralidad de teorías desde la que se analizan ambos descriptores. Entre éstas, pusimos especial énfasis en las tres siguientes:

- Estudios sociales de la *inmigración* (cuantitativos y cualitativos).
- Estudios empresariales de *organización del trabajo* y gestión de recursos humanos.
- Estudios sobre interculturalidad, *mediación intercultural* y resolución de conflictos.

El objetivo inicial de esta triangulación de enfoques era el de romper con los encaillamientos que tradicionalmente han hecho que las ONGs manejemos un tipo de lenguaje determinado (apoyado en términos tales como solidaridad, altruismo, justicia social), las empresas manejen otro lenguaje diferente (con conceptos como

productividad, beneficios, gestión) y las instituciones o entidades mediadoras posean un tercer lenguaje (con términos como políticas de igualdad, discriminación positiva o negociación). La triangulación teórica de este estudio fue, por tanto, la opción utilizada por CEAR-Euskadi en aras de crear un lenguaje común entre todas las partes participantes en la incorporación de la población inmigrante en el mercado laboral vasco. Sólo a partir de un lenguaje común, podía empezarse la discusión de objetivos comunes tales como «la búsqueda de herramientas empresariales para la gestión de unos recursos humanos culturalmente diversos». Sólo desde este lenguaje podía plantearse el establecimiento de una relación seria con los círculos empresariales vascos, así como la creación de puntos de intersección entre los respectivos campos de actuación de las ONGs y del mundo de la economía vasca.

Esa búsqueda de un lenguaje triangulado para el estudio y la suma de los tres enfoques arriba apuntados resultó así en una bibliografía que aparece listada al final de este informe.

2.3.3. Diseño muestral: ecléctica combinación del método probabilístico y el método de muestreo intencional (opinático)

La consideración de los presupuestos teóricos incluidos en la bibliografía, así como la consulta de fuentes tales como los *Boletines de Coyuntura Económica y Estadística de las Cámaras de Comercio del País Vasco* o los *Boletines Estadísticos y Panorámicas del Observatorio Vasco de Inmigración*, nos ha proporcionado, como comentábamos en la introducción a este capítulo, el marco cuantitativo necesario para entender las dimensiones de nuestro objeto de investigación.

El siguiente paso metodológico a adoptar era el ir más allá de las teorías y datos cuantitativos y analizar cualitativamente las relaciones laborales entre personas inmigrantes y personas autóctonas.

El tipo de muestreo utilizado para este análisis cualitativo no fue, por tanto, el probabilístico, ya que no buscábamos el que la muestra fuera una reproducción en miniatura de todo el universo a investigar. Sí buscábamos el que la muestra fuera en cierto modo representativa del colectivo de inmigrantes y del colectivo de empresarios y particulares contratantes de estos inmigrantes, pero *sin las ataduras exigidas por la pretensión de la representatividad estadística*.

Por ello optamos por el tipo de muestreo intencional (opinático) que nos diese la libertad de colocarnos en la posición investigadora que mejor nos permitiese la recogida de la información que buscábamos, sin caer por ello en unos muestreos sin validez representativa. Nuestro punto de colocación elegido fue precisamente el de la labor diaria de mediación entre empresas e inmigrantes; y seleccionamos el grupo de *relaciones laborales en las que CEAR-Euskadi había mediado entre enero y diciembre del 2003*.

En cuanto a las partes contratantes, dividimos estas relaciones por sectores laborales y pudimos definir que la *muestra inicial* sería la que a continuación listamos (adjuntamos marca romboidal a los elementos de dicha muestra que el equipo del Departamento de Estudios de CEAR-Euskadi seleccionó para las entrevistas):

SECTOR PRIMARIO: AGRICULTURA, JARDINERÍA, FORESTAL Y GANADERÍA		
♦	Invernaderos agrícolas en Markina-Xemein	Barrenetxe Cooperativa
	Prácticas de curso en jardinería en Bilbao	Lan-Ekintza - Bilbao SA
♦	Cuidado de animales en Reserva Natural de Basondo	Fundación Xabier Maiztegi
	Prácticas de curso en jardinería en Bilbao	Landalan Elkarte
	Barco de pesca en Santurtzi	Gorostiaga Hnos CR
♦	Servicios Forestales y Jardinería en Zaldibar	Julián Zuazubiscar Alberdi
♦	Envasado de productos de grano en Alonsotegi	Servicios de Envasados del Norte SL
♦	Servicios forestales en Vizcaya	Lizar Trabajos Forestales SL
♦	Invernaderos agrícolas en Delika	Invernaderos Kepa Koldo Ereño Aguado

SECTOR SECUNDARIO: CONSTRUCCIÓN, ALBAÑILERÍA, FONTANERÍA, CARPINTERÍA		
	Empresa constructora en Getxo	J. Antonio y V. Victor S. Roman
	Empresa constructora de Bilbao	Construcciones Generales Urkiola SL
	Empresa constructora en Campo Volantín de Bilbao	System Baske Rehabilitaciones SL
♦	Excavaciones y sondeos de suelo en Vizcaya	Sondeos Van Herckenrode SL
♦	Construcciones y excavaciones en Sodupe	Eretza 95 SL
	Peonaje de construcción en Durango y Bilbao	Adecco (Angio A)
	Empresa constructora de Bilbao	Albañilería Amina SL
	Constructora de Amurrio	Felix Ligos Rivas
♦	Empresa constructora en Leioa	Eurocontratas 300 SL
♦	Empresa constructora de Tudela	Tabiherku SL
	Empresa constructora de Barakalo	Yocarech SL Rehabilitacion edificios
	Instalación de calefacciones, fontanería... en Getxo	Instalaciones Madariaga SL
♦	Servicios de pintura de domicilios	Particulares (Jugatx e Itziar)
♦	Aislamientos técnicos en Zamudio	Isotec Aislamientos Tecnicos SL
♦	Peonaje en pueblos de Guipuzcoa	Tempo ETT
♦	Instalación de calefacciones, fontanería... en Galdakao	Magalhaes Eiras SL
	Empresa constructora de Orduña	Juan Carlos Calvo Alonso

SECTOR SECUNDARIO: CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA (MADERA Y METAL), MECANIZADOS, MONTAJE DE ESTRUCTURAS...) Y REPARACIÓN DE BUQUES

	Fabricación de herramientas del metal en Lemona	José Zumaquero Mariscal
♦	Fabricación de herramientas de madera en Zorrozaude	Forest Trafic SI
♦	Montaje de estructuras metálicas en Oñati	Ulma CYE S.coop
	Reparación de buques en astillero de Sestao	Gaditana de Chorro y Limpieza SL
♦	Construcción de maquinaria en Zamudio	Mecanizados y Montajes Ausart SA
	Mecanizados en Galdakao	Oxicorte Gatika SL

SECTOR SECUNDARIO: LIMPIEZA INDUSTRIAL Y PRODUCTOS QUÍMICOS

	Limpieza industrial en Zamudio	Cryoclean SI
♦	Empresa de productos químicos en Berango	Multiwork ETT:Arachem

SECTOR TERCIARIO: INGENIERÍAS Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS

	Ingeniería en Las Arenas	Sener Ingeniería y Sist. SA
--	--------------------------	-----------------------------

SECTOR TERCIARIO: TRANSPORTE, ALMACENAJE, RECICLAJE, CARGA Y DESCARGA

	Carga y descarga de muebles usados en Bilbao	Emaus Bilbao
♦	Reciclaje de bidones, carga de residuos y envases en Zamudio y Castro	Vicente Fresno SA + Promeca
♦	Repartidores con camiones en Zalla	Jose Félix Garcia Gonzalez
♦	Repartidores de bebidas por bares, supers en Munguía	Urrutia Edariak SL
♦	Distribuidora de butano de Llodio	Ramon de Urquijo SA

SECTOR TERCIARIO: HOSTELERÍA

♦	Restaurante de comida pakistaní	Restaurante TAROT
♦	Cafetería Los Arcos en Barakaldo	Hostelería Prabaste SL
♦	Restaurante del Batzoki de Getxo	Batzoki Guetxo
♦	Restaurante en zona industrial de Zorrozaude	Bar y restaurante Parrillas de Deusto
	Bar en Lekeitio	El corral de la Patxeka
	Restaurante en Bakio	Restaurante Jorge Busturia Zabala
♦	Mesón-restaurante en Trav. Iturriaga de Bilbao	Mesón Pitxintxa

SECTOR TERCIARIO: ATENCIÓN AL PÚBLICO EN FERIAS, CONGRESOS, CORREOS Y TIENDAS		
♦	Agencia de azafatas para congresos y stands	B&T asociados SL
♦	Atención al público en oficina de Correos	Correos y Telegrafos S.A., Postal Express
♦	Comercio menor en papelería	Papelería Goya
	Ultramarinos en Bilbao	Autoservicio Santisteban

SECTOR TERCIARIO: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN OFICINAS		
♦	Servicio administrativo del ayuntamiento de Bilbao	SEMI (CEAR-Euskadi)

SECTOR TERCIARIO: EDUCACIÓN DE CALLE		
	Centro de atención a drogodependientes	Asociación Zubietxe

SECTOR TERCIARIO: SERVICIO DOMÉSTICO Y CUIDADO DE PERSONAS		
♦	Servicio doméstico en Algorta	Particular: Cristina Córdoba
♦	Servicio doméstico: limpieza de casa en Bilbao	Particular: Xabier Zatica Echevarria
♦	Servicio doméstico y cuidado de niña en Bilbao	Particular: Silvia Sanz Portell
♦	Servicio doméstico y cuidado de niñas	Particulares: Hermanas Bárcena
	Servicio doméstico en Bilbao	Particular con oferta a Edgar de México
♦	Cuidado de hombre anciano en Mundaka y Bilbao	Particular: Soledad, de Javi Canivell
♦	Cuidado de personas mayores en geriátrico	Residencia Unbeko Ania SL
♦	Cuidado de niñas en Gexto	Particular: Beatriz Gutierrez
♦	Cuidado de anciana en Mundaka y Bilbao	Particular: Mari Nieves de Mundaka
	Servicio doméstico en Bilbao	Particular con oferta a Napo
	Servicio doméstico en Portugalete	Particular: María Luisa Escobal del Miguel
♦	Cuidado de mujer enferma	Particulares: Txabi y Koldo

En cuanto al *colectivo de personas trabajadoras inmigrantes, solicitantes de asilo o refugiadas*, la muestra quedó definida de la siguiente forma:

SECTOR PRIMARIO: AGRICULTURA, JARDINERÍA, FORESTAL Y GANADERÍA			
♦	Alemayehu	Asfaw Beshah	ETIOPIA. Peón de agricultura en Coop. BARRENETXE .
	Saliou	Niane	SENEGAL. Cuidador/ limpiador de animales en Parque Natural Basando.
	Gaspar Manuel	da Costa Boura	PORTUGAL. Peón de agricultura y huerta en Coop. BARRENETXE.
	Mamadou	Gaye	SENEGAL. Formación y empleo en LANDALAN ELKARTEA.
	Brahim	Karimi	MARRUECOS. Peón de agricultura y huerta en Coop. BARRENETXE.
♦	Mohamed	Barrou	MARRUECOS. Peón de agricultura y huerta en Coop. BARRENETXE.
	Ibrahima	Dieme	SENEGAL. Peón de agricultura y huerta en Coop. BARRENETXE.
	Belkacen	Boulasnam	ARGELIA. Peón de agricultura y huerta en Coop. BARRENETXE .
	Andre Filipe	Correia	PORTUGAL. Peón de agricultura y huerta en Coop. BARRENETXE.
	Ismael	Dady	MARRUECOS. Peón de agricultura y huerta en Coop. BARRENETXE.
	Spasimir	Venelinov Yankov	BULGARIA. Peón en trabajos forestales de JULIAN ZUAZUBISCAR.
♦	Hocine	Nourine	ARGELIA. Peón de regeneración de zonas verdes. LAN-EKINTZA.
♦	Chernoune	Boutouchent	ARGELIA. Formación y empleo en LAN-EKINTZA .
	Hassan	El Bouchattaoui	EXPEDIENTE LIQUIDADO/Tala y repoblación forestal.
	Abdel mounaim	El Moussaoui	EXPEDIENTE LIQUIDADO/Tala y repoblación forestal.
	Mhamed	Zibouth	EXPEDIENTE LIQUIDADO/Tala y repoblación forestal.
	Mohamed	Elgalbzouri	EXPEDIENTE LIQUIDADO/Tala y repoblación forestal.
	Fikri	Bellali	EXPEDIENTE LIQUIDADO/Tala y repoblación forestal.
♦	Miguel	Obama Ndong	GUINEA ECUATORIAL. Asilo. Peón de servicios forestales para LIZAR.
	Ould Ahmed	Moulaye El Hacem	MAURITANIA, SAHARA OCC. Peón de servicios forestales para LIZAR.
	Brahim Salem	Belkacem Embarek	ARGELIA, SAHARA OCC. Peón de servicios forestales para LIZAR.
	Sid ahmed	Mohamed	MAURITANIA, SAHARA OCC. Peón de servicios forestales para LIZAR.
	Bakhayokho	Diakari	MAURITANIA, SAHARA OCC. En invernaderos de KEPA EREÑO.
	Juan Jesus	Estela Herrera	COLOMBIA. Pescador en HNOS GOROSTIAGA.
	Susana Mikue	Nsamio Abegue	GUINEA ECUATORIAL. Peón de huerta en Coop. BARRENETXE.

SECTOR SECUNDARIO: CONSTRUCCIÓN, ALBAÑILERÍA, FONTANERÍA, CARPINTERÍA			
♦	Oleg	Kravchenko	BIELORRUSIA. Peón de construcción para JA y V Román.
	Efren	Loaiza Grajales	COLOMBIA. Peón de construcción para Constr. Urkiola .
	Jaime Alfredo	Torrenegra	COLOMBIA. Peón de construcción para System Baske Rehab.
	Gerardo	Astudilo Sánchez	COLOMBIA. Peón de perforación de suelos para Sondeos Van Herck.
	Awdy	Sathie	SENEGAL. Peón en ERETZA 95 de excavaciones y construcciones.
	Mustepha	Lazergui	MARRUECOS. Peón de construcción para Albañilería Amina..
	Jose Jair	Ortega Noguera	COLOMBIA. Peón construcción Félix Ligos y YOCAREH.
♦	Essadik	Loukilia	MARRUECOS. Peón de construcción para EUROCONTRATAS 3000.
	Houari	Fares	ARGELIA. Peón de construcción para TABIHERKU.
♦	Simms	Yaw Nsumar	GHANA. Peón en ERETZA 95 y LANDALAN ELKARTEA.
	Joseph	Amankwah	GHANA. Peón en ERETZA 95 de excavaciones y construcciones.
	Mohamed	Diallo	GUINEA CONAKRY. Peón en ERETZA 95 de excavaciones.
	Djabbar	Terfani	ARGELIA. Peón en INSTALACIONES MADARIAGA de fontanería.
♦	Daniel Alberto	Herrera	ARGENTINA. Servicios de pintura en domicilios particulares.
	Mike Kweku	Gyemfiah	Expediente liquidado. Peón en ISOTEC.
	Kassoum	Diarra	Expediente liquidado. Peón con TEMPO ETT.
	Ahmed	Kadri	ARGELIA. Peón con TEMPO ETT.
	Abdelalil	El Arossi Alami	ARGELIA. Peón de construcción en INDENOR
	Abderrazak	Karfa	MARRUECOS. Peón INSTALACIONES MADARIAGA de fontanería.
	Aziz	Berkejjane	MARRUECOS. Peón INSTALACIONES MADARIAGA de fontanería.
	Wilson de Jesus	Serna Castro	Expediente liquidado.
	Rachid	Fikri	MARRUECOS. Peón de construcción para JC Calvo de Orduña.

SECTOR SECUNDARIO: CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA (MADERA Y METAL), MECANIZADOS, MONTAJE DE ESTRUCTURAS...) Y REPARACIÓN DE BUQUES			
♦	John	Cobbinah	GHANA. Peón con herramientas madera en FOREST TRAFFIC y ERETZA.
♦	Sonny Yao	Ramsene	GHANA. Peón en José Zumaquero de fabricación de herramientas de metal.
	Litun	Kyrylo	UCRANIA. Peón en ULMA en montaje de esctr. metálicas para invernaderos.
	Tabé Ojong	Ejoh	EXPEDIENTE LIQUIDADO. Peón para montaje de horno de pintura.ADECCO.
♦	Djilali	Loualassi	ARGELIA. Peón de mecanizados y montajes en AUSART.
♦	Mohammed	Ettahari	(MARRUECOS. Peón chapista en OXICORTE GATIKA.
	Hasan	Chaaimi	MARRUECOS. Expediente liquidado.
	Eric	Eshum	GHANA. Peón de mecanizados y montajes en AUSART,
♦	Harold Ferrey	Cordoba	COLOMBIA. Peón en Construcciones Rurales Irune.
♦	Onyema Mathews	Emuka	NIGERIA. Peón en reparación de buques GADITANA DE CHORRO.

SECTOR SECUNDARIO: LIMPIEZA INDUSTRIAL Y PRODUCTOS QUIMICOS			
	Ali Ben	Mekki Nasraoui	TUNEZ. Peón de limpieza industrial en CRYOCLEAN.
♦	Aziz	Gueye	SENEGAL. Peón de limpieza industrial en CRYOCLEAN.
♦	Abbes	Abdou	ARGELIA. Peón de limpieza industrial en CRYOCLEAN.
♦	Mamadou	Job	SENEGAL. Peón en ARACHEM de productos químicos.
	Mohamed	Hilali	MARRUECOS. Peón de limpieza industrial en CRYOCLEAN.
	Khemissi	Benfares	ARGELIA. Peón de limpieza industrial en CRYOCLEAN.
	Mohamed	Ennourti	MARRUECOS. Peón de limpieza industrial en CRYOCLEAN.
	Leonardo	Penilla Sanchez	COLOMBIA. Peón de limpieza industrial en CRYOCLEAN.
♦	Abdul	Yattara	GUINEA. Peón de limpieza industrial en CRYOCLEAN.
	Abdeljalil	Ouhaddouch	MARRUECOS. Peón en ARACHEM de productos químicos.

SECTOR TERCIARIO: TRANSPORTE, ALMACENAJE, RECICLAJE, CARGA Y DESCARGA			
	Jean Claude	Ngusi	CONGO. En Traperos de EMAUS BILBAO
	Adil	Jamili	MARRUECOS. En Vicente Fresno carga y descarga de envases.
♦	Luis Eduardo	Alvarez Palacio	COLOMBIA. Mudancero para Transportes José Félix García.
	Kelly	Efosa Omogiate	NIGERIA Y PORT. Repartidor de bebidas para URRUTIA EDARIAK.
♦	Ousmame	Samb	SENEGAL. Peón en PROMECA de reciclaje de residuos y envases.
	Pascoal Pedro	Adao Neto	ANGOLA. Repartidor de bebidas para URRUTIA EDARIAK.
♦	Abdelhamid	Mahfoufi	ARGELIA. En Ramón de Urquijo, conductor en distribución butano.
♦	Patricio Ernesto	Almachi	ECUADOR. Peón en SERVANOR
	Hamadou	Dagnoko	CONGO. Peón en EMAUS.

SECTOR TERCIARIO: HOSTELERÍA

	Susan	Enadeche	NIGERIA. Camarera en Batzoki de Getxo.
	Abdelaziz	Bach	MARRUECOS. Ayudante en el restaurante paquistaní Tarot.
♦	Jorge Ovidio	Muñoz Gonzalez	COLOMBIA. Ayudante en Cafetería Los Arcos de Baracaldo.
♦	Alvaro	Castro Muñoz	COLOMBIA. Ayudante en BATZOKI DE GETXO.
♦	Emilsen	Ramirez Gracia	COLOMBIA. Ayudante en Restaurante Parrillas de Deusto.
♦	Germain	Omari Faliála	CONGO. Oferta no formalizada en contrato en Corral de la Patxeca.
	Elisabeth Lorena	Muposita	ECUADOR. Ayte. en Restaurante Jorge Busturia.
♦	Saray	Duarte Muñoz	CUBA. Ayte en el Mesón Pitxintxa (78).

SECTOR TERCIARIO: ATENCIÓN AL PÚBLICO EN FERIAS, CONGRESOS, CORREOS Y TIENDAS

	Susan	Enadeche	NIGERIA. En B&T Asociados y en BATZOKI DE GETXO.
♦	Boubacar	Cissoko	Atención al público en CORREOS.
	Abeid Ernest	Karatta	Expediente liquidado. Trabajaba en Papelería Goya.
	Edgardo	Del Valle	COLOMBIA. Ayudante en el Ultramarinos SANTISTEBAN.

SECTOR TERCIARIO: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN OFICINAS

♦	Hilda María	Soto Mendoza	COLOMBIA. Trabajo administrativo en el SEMI.
---	-------------	--------------	--

SECTOR TERCIARIO: EDUCACIÓN DE CALLE

♦	Aboubakr	Atayb Gemualla	SUDAN. Educador en Asociación ZUBIETXE .
	María Dolores	Puente Buces	SUDAN. Ayte. en educación de calle en Asociación Zubietxe.

SECTOR TERCIARIO: SERVICIO DOMÉSTICO Y CUIDADO DE PERSONAS=

	María Trinidad	Rua	COLOMBIA. Servicio doméstico con Cristina Córdoba.
♦	Olha	Kolodina	UCRANIA. Servicio doméstico para Xabier Zatica.
	Dolly	Obbeifun	NIGERIA. Servicio doméstico para Silvia Sanz.
♦	Veronica	Ada Ndong	GUINEA ECUATORIAL. Serv. doméstico en oferta no formalizada.
♦	Gladis	Serrano Vidal	COLOMBIA. Servicio doméstico para Bárcena.
♦	Edgar Rennatto	Rojas	MEXICO. Servicio doméstico en oferta no formalizada en contrato.
	Omaira Socorro	Vargas Zapata	COLOMBIA. Servicio doméstico ahora en Rioja.
	Reinaldo	Valencia	COLOMBIA. Servicio doméstico en oferta no formalizada en contrato.
♦	Yamila	Santos Gavagnin	URUGUAY. Servicio doméstico para Soledad.
♦	Israel	Jimenez Lobato	CUBA. Auxiliar. de geriátrico en RESIDENCIA UNBEKO.
♦	Ana María	Arista Castro	BOLIVIA. Servicio doméstico para Beatriz Gutierrez.
	Adela	Castaño Acre	COLOMBIA. Servicio doméstico para Mari Nieves y Edurne Basauri.
♦	Napo Tatikpe	Gnogmire	TOGO. Servicio doméstico en oferta no formalizada en contrato.
	Ghalem	Benbegdad	Expediente liquidado.
	Brigitte	Yeli Nagbe	COSTA DE MARFIL. Servicio doméstico Txabi y Koldo.

TALLER DE GÉNERO CON MUJERES			
	Maria Trinidad	Rua	COLOMBIA. Servicio doméstico con Cristina Córdoba.
	Susan	Enadeche	NIGERIA. En B&T Asociados y en BATZOKI DE GETXO.
♦	Olha	Kolodina	UCRANIA. Servicio doméstico para Xabier Zatica.
	Dolly	Obbeifun	NIGERIA. Servicio doméstico para Silvia Sanz.
♦	Veronica	Ada Ndong	GUINEA ECUATORIAL. Serv. doméstico en oferta no formalizada.
♦	Gladis	Serrano Vidal	COLOMBIA. Servicio doméstico para Bárcena.
♦	Hilda Maria	Soto Mendoza	COLOMBIA. Trabajo administrativo en el SEMI.
	Ludivia	Cardenas Zamora	Expediente liquidado.
	Omaira Socorro	Vargas Zapata	COLOMBIA. Servicio doméstico ahora en Rioja.
♦	Yamila	Santos Gavagnin	URUGUAY. Servicio doméstico para Soledad.
♦	Emilsen	Ramirez Gracia	COLOMBIA. Ayudante en Restaurante Parrillas de Deusto.
	Susana Mikue	Nsamio Abegue	GUINEA ECUATORIAL. Peón de huerta en Coop. BARRENETXE.
♦	Ana María	Arista Castro	BOLIVIA. Servicio doméstico para Beatriz Gutierrez.
	Adela	Castaño Acre	COLOMBIA. Servicio doméstico para Mari Nieves y Edurne Basauri.
	Maria Dolores	Puente Buces	SUDAN. Ayte. en educación de calle en Asociación Zubietxe.
	Elisabeth Lorena	Muposita	ECUADOR. Ayte. en Restaurante Jorge Busturia.
♦	Saray	Duarte Muñoz	CUBA. Ayte en el Mesón Pitxintxa (78).
	Brigitte	Yeli Nagbe	COSTA DE MARFIL. Servicio doméstico Txabi y Koldo.

Definidas estas muestras iniciales, la investigación contempló la *introducción de nuevas unidades de muestreo* no incluidas en las tablas de partida pero sí necesarias para triangular los puntos de vista expuestos por las empresas, particulares e inmigrantes de las listas anteriores. En particular se añadieron las siguientes unidades:

- *Empresariado de sectores laborales con una presencia muy baja de personas trabajadoras inmigrantes:*
 - AMPEA: Asociación de Mujeres Profesionales y Empresarias de Álava.
 - COIAA: Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Álava.
 - TRIMEK: Empresa de Máquinas de Medición.
 - UNIMETRIK: Empresa de Servicios Tecnológicos de Calibración y Metrología.
- *Asociaciones y sindicatos de sectores laborales con alta presencia de inmigración:*
 - ASCOVI-BIEBA Asociación de Constructores y Promotores de Vizcaya.
 - Asociación de Empresarios Hosteleros de Vizcaya.
 - EHNE Unión de Agricultores y Ganaderos de Vizcaya.
 - FVEM Federación Vizcaína de Empresas del Metal.

- *Asociaciones de inmigrantes:*
 - PAGKAKAISA Asociación de Emigrantes de Filipinas en el País Vasco.
 - AZRAF (Asociación de Inmigrantes Marroquíes en Euskadi).
- *Entidades del sector de la mediación laboral:*
 - Cáritas de Bilbao.
 - FOMED: Instituto de Mediación de la Asesoría Vadillo.
- *Otras empresas cercanas al entorno de trabajo del equipo de CEAR-Euskadi:*
 - SUMMUM: Salón de Belleza y Peluquería.
 - TELECANGUROS: Soluciones para la Familia y el Hogar S.L.
 - VALLECILLO Empresa de Construcción.
- *Otras personas inmigrantes cercanas al equipo de CEAR-Euskadi.*

Con un criterio paralelo al justificante de estas agregaciones a la muestra inicial, el equipo de investigación también *redujo dicha muestra inicial* en el momento en que consideró que se había alcanzado tal punto de saturación informativa que los nuevos datos ya comenzaban a ser repetitivos y no aportaban información novedosa. Esta saturación se alcanzó, sobre todo, en la selección de unidades analíticas del sector agrícola, de la construcción, de hostelería y de servicio doméstico.

2.3.4. *Control de elementos espurios*

Llegados a este punto, se hace pertinente aclarar que, en la toma de contacto con todos y cada uno de los elementos de las muestras que analizamos, el equipo investigador de CEAR-Euskadi utilizamos de forma transversal *técnicas de veracidad y antiespejismo* (técnicas diseñadas para que la persona entrevistadora no se identifique con la persona entrevistada hasta tal punto que se convierta en un espejo de ella y pierda, por tanto, su capacidad para observarle desde fuera).

La utilización de estas técnicas se hizo en aras de garantizar la fiabilidad de nuestros «instrumentos de medición» (los cuales, como veremos en el apartado siguiente, apoyamos en los métodos de la observación y las entrevistas en profundidad individuales y en grupo). Además de dichas técnicas de antiespejismo, otras dos utilizadas para el control de los elementos espurios fueron las siguientes:

- Por un lado, la investigación no descartó a informantes no hispanohablantes pese a saber que su capacidad de transmitir su experiencia era limitada. Sin embargo, sus aportaciones y respuestas fueron consideradas en el informe final teniendo en cuenta esta barrera.

- Por otro lado, siendo conscientes de los posibles efectos reactivos y empáticos de la figura del investigador, así como de la capacidad limitada de todo observador para observar todo lo que ocurre, la investigación siempre procuró que toda conclusión fuera contrastada con otras observaciones realizadas por otros equipos de CEAR-Euskadi (es decir, con las observaciones de las personas responsables de Servicios Sociales, del Programa de Acogida Temporal o del Punto de Información y Orientación de la Comisión).

2.3.5. Recogida de datos

Hechas estas aclaraciones, pasamos a continuación a describir la tercera fase de nuestra investigación cualitativa (es decir, la fase de recogida de datos) que, como adelantábamos en el apartado anterior, decidimos apoyar en las tres técnicas de recogida más comunes en estudios como el que aquí nos ocupa:

- la observación;
- la entrevista en profundidad;
- la lectura de textos.

En nuestra ejecución de la observación y de las entrevistas en profundidad, el equipo de CEAR-Euskadi pusimos especial énfasis en intentar recoger datos en un contexto en el que no se hubieran creado ni fingido situaciones inexistentes en la realidad. Dicho de otro modo, los datos para esta investigación no fueron recogidos en ningún tipo de «laboratorio social», sino que se buscó partir de la actividad cotidiana de CEAR para que las relaciones estudiadas no se vieran adulteradas por la propia presencia del equipo investigador. Veamos en los siguientes apartados los pormenores de la recogida de datos (observación, entrevistas, lectura de documentos) basada en este principio operador.

2.3.5.1. Observación

CEAR-Euskadi, desde su Área de Formación y Empleo, recoge diariamente las llamadas del empresariado o particulares que llaman solicitando una persona trabajadora extranjera. En otras ocasiones ese empresariado o particulares llaman preguntando sobre cómo solucionar un conflicto laboral con su personal procedente de una cultura no vasca. Y también puede ocurrir que llamen solicitando mediación en actos de conciliación entre empresariado autóctono y personas inmigrantes.

Igualmente, la Agencia Laboral de la Comisión recoge las llamadas y atiende a todas las personas inmigrantes y refugiadas que llegan a CEAR buscando información sobre ofertas de empleo, buscando ayuda para preparar su *curriculum vitae* o buscando matricularse en los cursos de pre-formación y formación que se organizan en la propia sede de CEAR-Euskadi.

Este trabajo del día a día evita el que es considerado, según el conocido experto en métodos cualitativos Gummesson, como el problema número uno del investigador: «el acceso directo a los datos». CEAR-Euskadi, por su propia labor cotidiana, goza de ese acceso y no necesita de intermediaciones. Sin pretenderlo, se encuentra en una posición en la que puede contemplar sistemáticamente la situación de la inmigración en el mercado laboral vasco sin manipular ni modificar dicha realidad. En eso consiste la observación.

Como observador privilegiado, el equipo de CEAR-Euskadi ha podido adoptar en esta investigación la llamada *postura panorámica-participante* que, en la recogida de datos previa a la puesta en marcha de entrevistas o grupos de discusión, ha consistido en simplemente registrar en un *diario del «trabajo de campo»*⁷ lo que ocurre en nuestro trabajo cotidiano. Durante esta observación, caracterizada por el no-intrusismo, el equipo hemos trabajado con las ofertas y demandas huyendo de la tentación de interrogar planificadamente a las personas inmigrantes o empresarias demandantes y ofertantes respectivamente, ya que ello podría haber condicionado su comportamiento.

Muchas de estas personas, en el momento en el que saben que sus actuaciones verbales y no verbales están siendo objeto de investigación, distorsionan, voluntaria o involuntariamente, sus opiniones por varios motivos: por recelo, por miedo a expresarse de forma políticamente incorrecta, por incapacidad para comportarse de forma natural, etcétera. De hecho es por ello que la técnica de observación se practica de forma independiente a la técnica de entrevista en profundidad que pasamos a describir a continuación.

2.3.5.2. Entrevistas en profundidad

La diferencia entre la «técnica de la observación» y la «técnica de las entrevistas en profundidad» tiene su paralelismo en la propia organización y estructuración del Área de Formación y Empleo de CEAR-Euskadi:

- Este Área de Formación y Empleo tiene, por una parte, un Programa de Intermediación con Empresas y una Agencia Socio-Laboral que gestionan las ofertas y demandas de empleo que llegan diariamente a la oficina. Desde ambos departamentos se ha llevado a cabo la observación necesaria para este estudio.
- Sin embargo, y por otro lado, el Área de Formación y Empleo también cuenta con un Departamento de Estudios que se encarga explícitamente de realizar investiga-

⁷ No incluimos como anexo copia de este diario ya que ello podría infringir el marco de confidencialidad en el que CEAR-Euskadi mantiene conversaciones con ofertantes y demandantes de empleo. A estas personas, en aras a preservar la calidad de nuestra técnica de observación, no les hemos solicitado permiso explícito para que el contenido de dichas conversaciones sea hecho público íntegramente. El diario queda, por tanto, registrado en nuestro archivo documental para que aquellas personas que requieran comprobación de la metodología utilizada puedan acceder a él bajo supervisión de CEAR-Euskadi.

ciones y que, en este caso, utilizando estrategias mayéuticas, se ha encargado de realizar entrevistas a personas inmigrantes y autóctonas de tal forma que éstas se sienten seguras a la hora de describir y reproducir ante una grabadora o videocámara sus experiencias laborales pasadas acerca de las cuales se les estaba preguntando.

La gran diferencia entre la observación y las entrevistas en profundidad radica en que, durante las entrevistas, las personas entrevistadas saben que están siendo estudiadas. Ello, que en principio podría revertir en un marco artificial y artificioso de recogida de datos, no ha sido así gracias a que las entrevistas han sido realizadas por el propio personal de CEAR-Euskadi. Las personas responsables de los diferentes departamentos y programas de la Comisión (y, en particular, las personas responsables del Departamento de Estudios) han sido quienes han liderado las entrevistas y los grupos de discusión. Ello ha hecho que ni las personas empresarias, ni las personas particulares contratantes de servicio doméstico, ni las personas inmigrantes trabajadoras se sintieran cohibidas ante la presencia de un equipo observador ajeno y externo.

En ese contexto se organizaron las *entrevistas en profundidad, individuales y grupales, siguiendo el modelo de entrevista no estructurada y enfocada*:

- *Entrevistas no estructuradas* son aquellas en las que se huye de los esquemas cerrados de los sondeos o los interrogatorios con cuestionarios de preguntas-respuestas. En su lugar, se opta por utilizar guiones orientadores que simplemente encaminen las preguntas abiertas hacia el tema objeto de la entrevista.
- *Entrevistas enfocadas* son aquellas en las que hay un punto diana o tema objeto entorno al cual gira toda la entrevista.

Adjuntamos como anexos números 1 y 2 copia de los guiones que utilizamos para las entrevistas al empresariado y a las personas trabajadoras inmigrantes respectivamente.

Hemos de aclarar que el *empresariado fue entrevistado en entrevistas individuales, mientras que las personas inmigrantes fueron entrevistadas en grupos*.

- El primer motivo de esta diferenciación fue conseguir *realizar las entrevistas en un espacio que las personas entrevistadas sintieran como el suyo propio* (se entrevistó al empresariado en sus despachos; y se entrevistó a las personas inmigrantes en la sala de reuniones de CEAR, ya que es en esta sala donde el equipo laboral de la Comisión difundimos las ofertas de empleo, impartimos los cursos pre-formativos y formativos, y celebramos las reuniones de orientación a las personas inmigrantes).
- El segundo motivo estuvo guiado por el deseo de *utilizar el grupo como agente provocador*. La situación tan delicada en la que viven gran parte de las personas inmigrantes hace que muchas de ellas tengan una capacidad muy limitada de autoobservación (como comentan a menudo: «es muy difícil pararse a reflexionar sobre la manera con que se respeta o no la cultura del país al que se

llega, cuando hay que pasarse 24 horas al día intentando pensar en cómo conseguir la comida, la vivienda y el abrigo para uno mismo y su familia»). El grupo, en estas situaciones, se convierte en tractor de reacciones individuales, ya que los puntos de vista de unas personas acaban generando que otras personas del mismo respondan, contradigan, ratifiquen dichos puntos de vista.

- El tercer motivo de hacer grupales las entrevistas con las personas inmigrantes fue satisfacer su propia petición de que así se realizaran para así *poder mantener el anonimato*.

- Como venimos comentando a lo largo de este capítulo, las personas inmigrantes y refugiadas son muy conscientes de que, por cuasi-definición, pertenecen a un grupo vulnerable y en riesgo de exclusión social. No quieren correr el riesgo de ser excluidas por «haber hablado demasiado».

Saben también que se encuentran en un país cuya cultura no controlan, no dominan, y siempre existe en estas personas el miedo a comportarse de forma no adecuada, a decir lo no permitido, o violar los protocolos sociales más extraños a sus ojos. Ante ese miedo, prefieren que sus comentarios sean anónimos.

- Además de su temor a que las fuerzas del orden puedan prenderles por mucho que su situación administrativa esté regularizada, también sienten temor a que sus solicitudes de asilo, en el caso de las personas que piden refugio, puedan ser rechazadas de conocerse su opinión.

Éstos y otros muchos miedos llevan a hombres y mujeres inmigrantes y refugiadas a no querer firmar sus voces. Por respeto a su deseo, en el momento en que CEAR-Euskadi se dispuso a entrevistar a ellos y a ellas, decidimos realizar grupos de discusión, excepto en aquellos casos en los que las personas a entrevistar accedieron a una entrevista individual. Con el resto, mantuvimos charlas grupales de las cuales hemos extraído unas *frases sin firmar* que adjuntamos en el anexo núm 3.

También anexamos copia de una *muestra de entrevistas individuales* a empresario y particulares contratantes (en el anexo núm. 4), las cuales hemos buscado que aporten una visión completa de todo el espectro de opiniones y sugerencias planteadas por el universo empresarial objeto de nuestro estudio.

2.3.5.3. Lectura de textos y documentación relevante

El estudio de dicho universo empresarial a partir de las entrevistas a una muestra inicial representativa del mercado laboral vasco lo hemos completado, siguiendo el esquema de etapas del método cualitativo, con un análisis de determinada documentación y textos relevantes para nuestra investigación. Entre ellos destacamos los siguientes:

- *Análisis de los informes de aquellos actos de conciliación en los que ha mediado CEAR-Euskadi*. Dicho análisis nos ha permitido catalogar los diferentes ti-

pos de conflictos que surgen entre empresariado vasco y personas trabajadoras inmigrantes motivados por malentendidos culturales (nótese que la conciliación, por oposición a la demanda o la denuncia, se caracteriza por una disposición positiva de las partes implicadas de cara a querer enmendar los desencuentros, malentendidos o errores producidos en la relación laboral).

- *Análisis de los archivos de prensa que el equipo de CEAR-Euskadi ha elaborado a partir del vaciado de noticias sobre inmigración publicadas en los periódicos Deia, El Correo, Gara, Empresa XXI, Laboris y Mercado Laboral durante los meses de febrero, marzo y abril de 2004.* Este análisis se realizó con la intención de detectar el origen de los estereotipos negativos que muchos empresarios y empresarias admiten sentir cuando se plantean la contratación de personas inmigrantes. Sin embargo, los fatídicos acontecimientos del 11 de marzo plagaron las páginas de la prensa de información sobre el terrorismo islamista en el Estado español. Los plagaron asimismo de informaciones sobre las bondades del gobierno central en su decisión de conceder permisos de residencia a todas las personas inmigrantes que se vieron envueltas en las trágicas explosiones de aquellos trenes. La distorsión producida por este acontecimiento imprevisto sesgó definitivamente el estudio sobre el papel de los medios de comunicación en la construcción de un imaginario colectivo plagado de imágenes relacionadas con la inmigración en el mundo laboral.

2.3.6. Análisis de los datos e informe de la investigación

El análisis de dichos textos y documentación, así como el análisis de las entrevistas individuales y grupales realizadas (registradas en archivos fotográficos y cintas de cassette), ha desembocado en el informe final que a continuación presentamos.

Este informe, como ya comentábamos al principio de este capítulo, pretende ser un *mapa que guíe y oriente las actuaciones de las empresas y particulares contratantes de personal inmigrante*. A través de las entrevistas con el empresariado vasco y con las personas trabajadoras inmigrantes y refugiadas hemos podido detectar que gran parte de los problemas que surgen en un entorno laboral culturalmente diverso se deben precisamente a esta diversidad de culturas. Si aprendemos a gestionar esta diversidad y profundizamos en el concepto de cultura, tanto las partes contratantes, como las partes contratadas, como las organizaciones que trabajamos en la mediación, podremos lograr positivamente no «perdernos» en esta nueva geografía laboral integrada por personas inmigrantes, personas autóctonas y el mercado laboral en el que concurrimos.

3. *Punto de partida: «poniéndose en su piel»*

Sería interesante que cada persona autóctona, en un momento dado de nuestra vida, nos pusiéramos en la piel de una persona inmigrante que llega a un país extraño en el que nada entiende y en el que la población no parece estar nada contenta con el hecho de que uno o una haya llegado.

De hecho, este ejercicio de ponerse en la piel de una persona inmigrante es un punto de partida necesario para poder entender las reacciones de frustración, agresividad, apatía... que en ocasiones detectamos en hombres y mujeres extranjeras con quienes nos topamos en Euskadi. (Recordemos que ya Amnistía Internacional utilizó el lema «Ponte en su piel» en una de sus campañas).

Imaginemos, por tanto, que la situación económica, social y política del País Vasco llega hasta tal nivel de crispación y crisis, que decidimos marcharnos de Euskal Herria e invertir todos nuestros ahorros en unos billetes de viaje para nuestra familia.

Nos embarcamos en una trayectoria que nos lleva a un país en el que, a primera vista, la gente viste muy bien, come en restaurantes, encuentra trabajo sin problemas, consume todo lo que desea y, en resumidas cuentas, parece haber logrado con éxito los objetivos de toda sociedad del bienestar. Eso sí: hablan un idioma muy extraño que no podemos ni leer ni entender; pero no nos importa demasiado porque tenemos mucha ilusión en esta nueva vida que vamos a comenzar y lo empezaremos a estudiar en cuanto nos instalemos en una vivienda.

Es precisamente aquí cuando surgen los primeros desencantos: al buscar esta vivienda. Por alguna razón que no logramos comprender, nadie nos quiere alquilar una casa. Es muy extraño, porque ni siquiera nos preguntan si tenemos dinero. Simplemente al vernos cara a cara, se excusan diciéndonos que lo sienten mucho pero que el apartamento ya no está disponible. Realmente no entiendo nada. Tengo dinero y quiero pensar que mi dinero vale lo mismo que el suyo. ¿Será que tengo los ojos verdes y aquí todas las personas tienen los ojos azules? No puede ser; eso es absurdo. Mi compañero tiene los ojos negros; pero ¿qué tiene que ver el color de los ojos con mi ilusión por integrarme en esta nueva sociedad a la que acabamos de llegar? No entiendo nada.

Tampoco quiero ser injusta. No todo el mundo nos rechaza. No. Cuando vamos por la calle, hay gente que nos mira de reojo con inquietud, con curiosidad, con intriga y deseos de conocer de dónde venimos. Aunque su mirada es discreta y disimulada para no ofendernos, noto que se fijan en mis manos, en

mis pequeños labios, en mis ojos. Jntuyo que querrían aprender más de mi cultura, como yo de la suya. Pero, por lo general, ni esas gentes se acercan a mí, ni yo me acerco a esas gentes. Excepciones también hay. También hay personas que me vienen con dulzura y me preguntan si necesito ayuda para encontrar la calle que me ven que estoy buscando. Supongo que no puedo ocultar mi desorientación. Me siento perdida.

Sigamos imaginando. Imaginemos que, aunque no hemos logrado encontrar una vivienda, al menos unos amigos nos dejan quedarnos con ellos. Vivimos en hacinamiento, pero realmente no tenemos más opción. Todavía me queda ilusión, así que tengo esperanza en que todo cambie una vez que mi compañero y yo hayamos encontrado trabajo. Yo tengo un doctorado en literatura, por lo que empezaré mi búsqueda de empleo yendo a los colegios a dejar mi currículum. Mi compañero es ingeniero industrial, así que hoy mismo visitará los parques tecnológicos de la ciudad para ver qué puestos están vacantes en esas empresas.

Tras mi primera semana buscando empleo me siento totalmente frustrada. Entendería que no me diesen trabajo porque ya están todos los puestos cubiertos; pero no es el caso. Hay puestos libres para profesorado de literatura a los que no puedo acceder porque, de nuevo, ven que tengo los ojos verdes. Me estoy volviendo loca. Me ofende que, cuando presento mi título de doctorado ante la persona directora de un colegio, lo primero que hace es ponerlo al trasluz para ver si es un documento falsificado. ¿Tengo cara de delincuente? De hecho me tratan como si fuera basura y no lo entiendo. Estoy empezando a cogerle manía a esta sociedad a la que no le he hecho nada malo y que, sin embargo, me repudia.

No. Estoy siendo injusta. No siempre me repudia. No. No tengo mi título académico homologado y es por ello que ni siquiera puedo presentarme a los puestos de profesora que quisiera. Ayer conocí a una mujer que se ofreció a ayudarme a gestionar esa homologación. Acabo de decidir que voy a aceptar su ofrecimiento. Me dejó su número de teléfono, así que voy a llamarle. Tengo que aprender a pedir ayuda y a recibir detalles. Tengo que aprender a no utilizar mi orgullo de forma negativa y a aceptar con modestia el que necesito que me echen un cable. La mujer de ayer fue dulce. No logro recordar su nombre; era extraño. No importa; recordaré el tono de su voz.

Por el tono de voz de mi compañero sé que él no está bien. Ya ni siquiera busca trabajo como ingeniero industrial. Me da miedo el que no logremos soportar esta situación. Creo que él está empezando a beber. No me dice nada, pero se lo noto. Ayer fue su primer día trabajando como peón en una obra de construcción. Era la única persona con los ojos negros y sus compañeros y compañeras de trabajo no quisieron que terminara su jornada laboral sin que aprendiese que allí mandan los que tienen los ojos azules. Para enseñarle la lección, le obligaron a beberse un zumo de piña durante el almuerzo. No era zumo de piña; era orina.

Hoy hemos ido al supermercado. Ya que seguimos viviendo con nuestros amigos, al menos queremos correr con los gastos de la compra de comida. Desde el momento en que hemos puesto los pies en la tienda, un guarda de seguridad se nos ha pegado a la espalda para controlar ¡que no robemos! Sigo sin entender qué hemos hecho para que nos prejuzguen de esta forma. Al ir a pagar en caja, a ninguna persona le han revisado el bolso salvo a mi compañero y a mí. Delante de todo el mundo, nos han cacheado para ver si llevábamos alguna lata de comida escondida entre la ropa. ¡Qué vergüenza! No he podido evitar ponerme a llorar. Estoy hundida. Odio este país. Mi compañero me ha llevado a casita, me ha metido en la cama y luego me ha dicho que se iba a hacer un recado. Sé perfectamente a dónde ha ido. Mañana escucharé en la radio que el supermercado del barrio ha sido destrozado durante la noche en un acto de vandalismo probablemente llevado a cabo por una banda de inmigrantes vascos.

Necesito hacer algo. No puedo quedarme de brazos cruzados lamentándome por lo dura que es mi vida aquí. Me han hablado de una ONG en la que atienden a personas inmigrantes, así que voy a ir. Tengo que librarme de mis tontos prejuicios que, hasta ahora, me han impedido acercarme a esa ONG por orgullo, por no querer mezclarme con los «sin-casa», con la «gente marginada», con «la gente de segunda clase». Tengo que deshacerme de ese pudor y solicitar asesoría, porque la necesito. He oído «en la calle» que existen distintos tipos de permiso para poder trabajar y residir aquí; he oído que la ley de extranjería está cambiando y que el nuevo reglamento puede favorecerme; he oído que en esa organización ofrecen asesoría jurídica a las personas extranjeras. Hoy, sin falta, voy a ir con mi compañero para preguntarles por nuestra situación.

Mi compañero y yo nos hemos separado. Él ha decidido volver a casa. Yo he decidido quedarme. De momento estoy trabajando en una empresa de cartónes dedicada a hacer cajas para regalos. Tengo dos amigas muy buenas en la misma fábrica, así que mi jornada laboral se me hace mucho más amena. Trabajo en una cadena de producción colocando pegamento en las solapas de las cajas. Aunque cada vez estoy más acostumbrada a los modos de actuar de las personas con ojos azules, he de admitir que sigo encontrando multitud de diferencias en multitud de aspectos. Paso a describir las más llamativas.

Diferencias en cuanto al concepto del tiempo:

- La unidad de tiempo básica en este país es el segundo y no el minuto. Recuerdo que en Euskadi yo entraba a trabajar a las 8:00 en punto, pero daba igual si eran las 8:00:20 o las 8:00:00; e incluso si llegaba a las 8 y 1 minuto todo estaba bien. Aquí no te lo permiten. Aquí tengo que fichar a las 8:00:00, ni un segundo antes ni un segundo después. Si ficho unos segundos antes, mis compañeros y compañeras de trabajo me acusan de

querer hacerle «la pelota» al comité de dirección de la empresa. Si fícho unos segundos después, el comité de empresa me convoca para reprenderme por mi impuntualidad. Me cuesta adaptarme a ello, aunque poco a poco voy aprendiendo. He de confesar que la importancia en este país por los segundos me parece obsesiva. En mi tierra de origen existen las esperas de los «diez minutos de cortesía»; pero aquí esperar dos minutos es igual que en el País Vasco esperar dos horas. Será cuestión de acostumbrarse.

- Las jornadas laborales en este país son de doce horas, aunque luego se trabaja cuatro días a la semana en vez de cinco. Mi compañera de trabajo me ha explicado la larga lucha colectiva que ha precedido a este logro y la cantidad de negociaciones que durante años se mantuvieron para conseguir una reducción del número de días laborables por semana. Yo no digo nada, por respeto; pero a mí doce horas trabajando cada día se me hace durísimo. No estoy acostumbrada. Yo estoy acostumbrada a las ocho horas y a ello me enseñaron desde que era una niña e iba a la escuela de 9 a 1, de 3 a 5 y luego tenía que dedicar 2 horas a mis deberes. El estar 12 horas sentada junto a la máquina de pegar cajas me resulta difícil. A media tarde ya empiezo a notar que necesito levantarme, despejarme; pero no puedo hacerlo, porque ya me han llamado la atención y me acusan de ser una vaga y una informal cada vez que menciono que necesito un descanso. Claro: aquí los niños y niñas también tienen jornadas escolares de 12 horas (sus planes de estudio incluyen más actividades didáctico-lúdicas), por lo que llegan a su fase adulta totalmente preparados y preparadas para incorporarse a estas jornadas laborales.

Diferencias en cuanto al tratamiento de personas de diferentes rangos jerárquicos:

- Las mujeres son tratadas en este país igual que los hombres. La discriminación por cuestiones de género ha desaparecido. Sin embargo, me he dado cuenta de que en esta sociedad el nuevo criterio discriminador es la edad. Existe una gran brecha entre las personas mayores de 35 años y las menores. En mi caso, tengo 36 años y, por el mero hecho de tener esa edad, no puedo acceder a puestos de trabajo cualificados. En una ocasión la mujer capataz de mi planta me pidió que redactara un informe sobre posibles medidas para optimizar el rendimiento de la cadena. Preparé el informe y, a la hora de presentarlo al equipo directivo de la empresa, la capataz seleccionó a otra chica de la plantilla que era mucho más joven que yo. La capataz alegó que ello evitaría el que las medidas fueran descartadas automáticamente sin ser escuchadas. Me explicó que si presentaba yo el informe, el equipo rector podría juzgar que eran medidas caducas al proceder de una persona mayor, reacia por definición a los cambios y defensora por naturaleza de los modelos organizacionales no innovadores.

- El equipo directivo de la empresa lleva el mismo uniforme que el personal técnico de la cadena. Por ello, al principio me resultaba difícilísimo distinguir quién era gerente y quién no. Luego entendí que no hacía falta ser capaz de realizar dicha distinción, ya que a los propios jefes y jefas de la compañía les molesta el que el personal subordinado se dirija a ellos y ellas como si fueran nuestros dueños y nos estuvieran esclavizando. Sé que ganan el triple de mi sueldo, pero ya me voy acostumbrando a tratarles de igual a igual y ayer comí con la presidenta del consejo de administración.

Diferencias en cuanto a la rigidez en el cumplimiento de las normas:

- Las normas en el trabajo jamás se incumplen. Al incorporarnos a la empresa, todas las personas trabajadoras recibimos una guía en que se listan y describen las reglas que rigen cada uno de los ámbitos de comportamiento y actuación de las personas durante las horas que dura la jornada laboral. En dicha guía están regulados los protocolos de comunicación, de utilización de los recursos, de seguimiento de los procesos de la cadena, de trato con compañeros y compañeras del trabajo, etcétera. En una ocasión el hijo de la capataz utilizó la fotocopidora para realizar copias de unas fotografías que nos había sacado a sus compañeras en la cadena. Olvidó el original en la fotocopidora y su ama no tuvo más remedio que informar a sus superiores para que tomaran las medidas punitivas oportunas, dado que un empleado había infringido la norma de no utilización de los recursos de la empresa para fines personales.

Diferencias en cuanto a la comunicación no verbal y otras normas del lugar de trabajo

- La forma de saludarse que tienen las personas de aquí me hace mucha gracia y a la vez me parece muy íntima para lo fría que me resulta esta sociedad en algunos sentidos: las personas compañeras del trabajo, en vez de darse dos besos en las mejillas, o darse la mano, cada mañana se besan en los labios.
- También me choca la distancia tan corta a la que se coloca una persona cuando se dirige a ti: unos 20 centímetros, casi rozándote. Al principio ello me hacía sentir que mi espacio personal era violado.
- Tendía a alejarme cuando me hablaban, pero ya voy entendiendo que esa distancia tiene que ver con el bajísimo volumen de voz que utilizan las personas al conversar entre sí. Más que charlar, susurran, y tienes que acercarte mucho a la persona que está hablando para poderle oír lo que está diciendo. No me extraña que cuando me ven parlotando con mis amigas y amigos vascos, la gente de aquí piense que estamos discutiendo. Nos ven manotear, gesticular y hablar e interpretan que estamos gritando en plena pelea que puede acabar en bronca.

- También me he dado cuenta de que, cuando una persona está hablando, jamás se le interrumpe, ni siquiera para mostrar acuerdo con lo que está diciendo.
- Y jamás se mira a los ojos a las personas, porque ello se considera una forma de penetrar en sus pensamientos íntimos a los cuales nadie tiene permiso para entrar sin ser invitado o invitada. Recuerdo que al principio yo miraba a mis compañeros y compañeras de trabajo a los ojos cuando hablábamos, hasta que me enteré de que ello les hacía sentirse como a mí me podría hacer sentir el llegar un día a mi apartamento y encontrarme con una persona tumbada en mi sofá sin ni siquiera yo haberle invitado previamente a entrar en casa.
- En cuanto a la ropa con que trabajamos, todas las personas llevamos un uniforme diseñado para prevenir accidentes laborales. Pero, como accesorios, a mí me cuesta desprenderme de mis pendientes, porque los he usado desde niña y siento que mis orejas están desnudas cuando no los llevo. Aquí, sin embargo, sólo llevan pendientes las mujeres y hombres que se prostituyen, así que me he ganado la fama de ramera sin pretenderlo. Creo que estoy experimentando en primera persona lo que muchas mujeres sudamericanas debieron experimentar cuando se asentaron en Euskadi y, al llegar el verano, con naturalidad sacaron de sus maletas sus nikis escotados y ajustados y la población empezó a tacharles de prostitutas. De todas formas, poco a poco voy notando que la gente acepta mis pendientes. No me los he quitado porque me los regaló mi ama; pero mis compañeros de trabajo han entendido que es un rasgo cultural y han dejado de preguntarme cuál es mi tarifa por servicio sexual.

«Las “tarifas a pagar” por mantener determinados rasgos culturales son, en ocasiones, demasiado elevadas», comentan a menudo las personas inmigrantes entrevistadas en nuestro estudio. Pero, sin que sea éste el lugar para comentar y juzgar la legitimidad social de dichas «tarifas», el texto anterior busca rescatar algunas de las muchas diferencias que, poniéndome-poniéndonos en su piel, entendemos que se dan cuando una persona de una cultura distinta a la autóctona se incorpora a un trabajo nuevo en un país nuevo, con unas costumbres y unos conceptos nuevos para ese hombre o mujer inmigrante.

Otras diferencias culturales se mencionarían, sin duda, si cualquier empresa vasca organizara entre sus personas trabajadoras un taller de interculturalidad y les pidiera a todas sus empleadas y empleados, inmigrantes y autóctonos, que se «pusieran en su piel».

Este ejercicio pondría de manifiesto que, efectivamente, muchos malentendidos en las empresas se producen por diferencias culturales. Desvelaría que dichos malentendidos tienen su origen en la cultura, la cual, como vamos a ver en los apartados

siguientes, puede definirse como el conjunto de creencias y valores que comparte una comunidad. Al tratarse de un conjunto desglosable de creencias y valores (la cultura no es un todo que se adopta o no se adopta, como un bloque indivisible), el mencionado ejercicio acabaría concluyendo que tales diferencias, por ser culturales, son solucionables, con el diálogo, con la negociación y con una actitud de relativismo cultural y de aprendizaje.

Las instituciones y organizaciones que trabajamos en el campo de la mediación intercultural solemos temer la palabra «aprendizaje» y solemos poner nuestras alarmas en estado de alerta ante cualquier sugerencia que implique el desaprendizaje de la cultura de origen y el aprendizaje de la nueva cultura de destino. Sin embargo, tal vez necesitamos liberarnos de estos prejuicios y entender que aprender a llegar al trabajo a las 8:00:00 en vez de a las 8:00:49 no es alienante ni implica la temida «asimilación».

¿Qué es entonces la asimilación? ¿Qué es integración? ¿Qué es multiculturalismo, qué es interculturalidad y qué es pluralismo cultural? Se impone, llegados a este punto, un breve recordatorio de dichos términos, de los cuales el primero a aclarar será, obviamente, el propio concepto de «cultura». Dicho concepto nos dará la llave de entrada al universo de la gestión de la diversidad cultural en la empresa que, como decíamos al inicio de este apartado, habrá de empezar por «ponerse en su piel» si desea mantenerse en la vanguardia del progreso social al que cada día se suman más entidades culturalmente diversas.

4. Primera parte: cultura en la empresa

4.1. ¿Qué entendemos por cultura?

«Cultura» es un concepto que lleva años intentando ser definido por investigadores e investigadoras de múltiples disciplinas. Rodrigo Alsina, en su artículo sobre los «Elementos para una comunicación intercultural» recoge algunas de estas definiciones destacando, por ejemplo, la de Vertovec. Para Vertovec, «la cultura sería una serie de rasgos más o menos gaseosos que diferencia y distingue a los distintos pueblos». Otra descripción interesante de cultura es la que proporciona Kymlicka en su trabajo sobre *Ciudadanía multicultural*. Para él, es necesario puntualizar qué tipo de grupo es el que comparte esos «rasgos más o menos gaseosos» ya que, si consideramos que las personas homosexuales comparten rasgos, las mujeres comparten rasgos, las personas ateas comparten rasgos, el proletariado comparte rasgos... entonces toda sociedad sería multicultural. La forma de salir de este cuello de botella conceptual consiste, por tanto, en especificar que nos referimos a las diferencias nacionales y étnicas.

Partiendo de dicha especificación, podemos pasar a distinguir entre cultura en su sentido abstracto y cultura en su sentido concreto.

- En sentido abstracto, *cultura es el conjunto de valores y creencias* que comparten las personas miembros de un grupo nacional y/o étnico y que distingue a estas personas de las pertenecientes a otro grupo.
- En sentido concreto, *cultura es el conjunto de comportamientos* que se derivan de dichos valores y creencias.

Si conocemos la cultura (valores y creencias) de un colectivo, podemos llegar a entender algunos de sus comportamientos (los que no son ni universales ni personales, como veremos en un apartado siguiente, sino culturales, valga la redundancia).

O, dicho de otro modo, si consideramos que *la cultura es como un iceberg*, podemos entender

- que posee una parte visible (comportamientos observables) y
- que posee una parte invisible (que es, por cierto, la más grande).

La parte invisible (concepto del yo, importancia del tiempo, creencias religiosas...) es la causa de la parte visible (expresiones faciales, ritos religiosos, comidas...). Ello nos lleva indefectiblemente a la necesidad de conocer los fundamentos, valores y creencias de una cultura, para poder interpretar de forma correcta los comportamientos que se derivan de dichos valores.

4.1.1. Estrategias para conocer una cultura

Conocer una cultura no es privilegio exclusivo de las personas nacidas en el seno de dicha cultura. Sin embargo, no es tarea fácil penetrar en «la parte sumergida de un iceberg» sin caer en estereotipos o folklorismos superficiales. Conocer una cultura exige, por tanto, profundizar en ella utilizando como herramientas competencias cognitivas y competencias emotivas:

- *Competencias cognitivas* son las gestoras del intelecto, la razón; son las competencias que se ponen en marcha a la hora de aprender una lengua, la historia de un pueblo o los fundamentos teóricos de una religión.
- *Competencias emotivas* son las gestoras de la sensibilidad cultural; son las competencias que nos mueven a querer experimentar sensaciones positivas y negativas al abrir nuestra mente a nuevos valores y creencias.

Una empresa que decide profundizar en las culturas de sus personas trabajadoras necesita emplear competencias cognitivas y competencias emotivas para dicha profundización. Este empleo de competencias deberá realizarse sin perder de vista los siguientes aspectos:

- La *exposición transcultural* no es lo mismo que el *conocimiento transcultural*: La exposición transcultural es la actitud pasiva resultante de ver pasar ante nuestros ojos a personas de diferentes culturas, mientras que el conocimiento transcultural exige la puesta en marcha activa de las competencias cognitivas y emotivas arriba referidas.
- Conocer otra cultura no significa tener que aceptarla de todas formas. La *sensibilidad cultural* no significa asimilar otras culturas sino estar abiertos y abiertas a ellas y respetarlas.
- No podemos olvidar que siempre analizamos otras culturas comparándolas con la nuestra. Las cosas no son «normales» por sí mismas, sino que son más o menos normales según sean más o menos parecidas a las nuestras.

La consideración de estos aspectos y el empleo de las competencias cognitivas y competencias emotivas hará que, como vamos a ver a continuación, la empresa pase de ser empresa multicultural a ser empresa intercultural.

4.2. La empresa como microcosmos social intercultural vs. multicultural

Pensemos en una empresa como microcosmos en el que se reproducen, a menor escala, las relaciones sociales y culturales que tienen lugar en la sociedad en general en la que funciona dicha empresa.

Podemos hablar, entonces, de

- *empresa multicultural* para referirnos a aquellas empresas en las que coinciden y coexisten diferentes culturas; y
- *empresa intercultural* sería aquella en la que, además de coincidir, las diferentes culturas se relacionan entre sí.

No es de extrañar que el término «multiculturalismo» lleve tiempo demonizado por aludir a una situación en la que no existe comunicación entre las diferentes culturas. En un entorno multicultural, éstas comparten un espacio, pero no conviven conjuntamente. Una empresa multicultural sería aquella en la que «se excita hasta tal punto el narcisismo de las diferencias» (expresión utilizada por Javier de Lucas) que, en aras de defender el respeto por los particularismos culturales, se elimina cualquier posibilidad de construir un espacio para la cohesión social.

Ese espacio para la cohesión social es, sin embargo, necesario. Una empresa es, por definición, un proyecto en el que todas las partes trabajan en una misma dirección para, al final de la cadena, obtener el beneficio buscado. Entre esas partes ha de existir comunicación porque, de otro modo, la empresa fracasaría.

Esa comunicación, cuando involucra a personas de diferentes culturas, se denomina «intercultural».

4.3. Barreras a la comunicación intercultural y clave inicial para superarlas

Dos personas trabajadoras coinciden en una empresa y comienzan a hablar entre sí. Si no hay un idioma común, la comunicación efectiva entre ellas es básicamente impracticable. Una mujer que habla solamente árabe y un hombre que habla solamente euskera encontrarán innumerables barreras para hacerse entender recíprocamente. Entre una persona china y otra persona senegalesa que no comparten un idioma común surgirán, al hablar entre sí, malentendidos y, fruto de esos malentendidos, incluso es probable que surjan malestares, conflictos, desencuentros verbales.

La solución a ese problema habrá de venir de mano del aprendizaje: una de las dos personas, o las dos, tendrán que aprender el idioma de la otra persona para así poder llegar al entendimiento.

Pero la lengua no es el único instrumento que dos personas han de compartir para poder entenderse. La cultura es otro idioma más que estas personas deben conocer si desean comunicarse sin malentendidos.

4.3.1. La cultura como idioma y el desconocimiento de los códigos culturales como fuente de fracaso en la traducción y comunicación

Efectivamente, comunicarse no es sólo hablar. La comunicación consiste en el envío de un mensaje que es recibido por la parte destinataria encargada de descodificarlo. Más aún, la comunicación, como apunta Rodrigo Alsina, «no es sólo un intercambio de mensajes. Es, sobre todo, una construcción de sentido».

La comunicación es efectiva cuando los códigos utilizados por la persona emisora y la persona destinataria coinciden (el sentido emitido y el sentido recibido son el mismo o casi el mismo). La comunicación es conflictiva cuando la persona emisora utiliza un código a la hora de producir su mensaje y la persona destinataria utiliza otro código diferente a la hora de interpretarlo. En este caso se producen malentendidos y malinterpretaciones que llevan al desencuentro entre las personas. Es lo que Umberto Eco bautizó como consecuencias de una «descodificación aberrante», para referirse a estos malentendidos y malinterpretaciones resultantes de «no una interpretación errónea sino una interpretación distinta en relación a las intenciones del enunciador» (180).

4.4. Elementos del lenguaje intercultural: códigos y sintagmas verbales y no-verbales

Los códigos son culturales y, por tanto, difieren entre culturas⁸. No basta con conocer el árabe para poder comunicarnos con una persona de Argelia. Necesitamos conocer también el código cultural argelino para poder descodificar sus mensajes de la forma correcta. Lo mismo ocurre cuando llega una persona de Senegal a una empresa del País Vasco. No sólo necesita saber euskera para entenderse en conversaciones con compañeros y compañeras del trabajo nacidas en el marco de esta cultura. Necesita también conocer el código cultural vasco para poder descodificar de forma correcta los mensajes que recibe en un volumen de voz determinado, con un tono determinado y desde una distancia física determinada.

La primera consideración a tener en cuenta es que hay dos tipos de códigos generales, que son propios respectivamente de los dos grandes bloques en los que podemos dividir a todas las culturas.

Por un lado, hay *culturas individualistas*, que giran en torno al individuo y que priman el que cada persona pueda desarrollar su identidad individual (en ellas los

⁸ De hecho, las interpretaciones no sólo no son universales sino que tampoco son acrónicas. Esto significa que, además de variar entre una y otra cultura, también pueden variar dentro de una misma cultura a lo largo del tiempo. Así el mensaje que hoy interpretamos de un modo, podemos interpretarlo de forma totalmente diferente dentro de unos años.

derechos y obligaciones individuales priman sobre los derechos y obligaciones de la colectividad). El ejemplo siempre citado es el de la cultura norteamericana. Por otro lado, hay *culturas llamadas colectivistas*, en las que prevalecen los intereses de la comunidad ante los intereses individuales de cada persona. En estas culturas, hombres y mujeres desarrollan una identidad basada en su pertenencia a un grupo (familia, etnia, etcétera). Citemos como ejemplos a la cultura boliviana o la cultura tailandesa. Los códigos propios de unas y otras culturas son como siguen:

- *Códigos de culturas colectivistas con pocos elementos individuales*. Estos códigos están integrados por muchos elementos que son comunes a todas las personas y pocos elementos que son propios de cada individuo en concreto. Cuando dos personas procedentes de una cultura de este tipo se ponen a hablar, ya cuentan con todo un contexto común que no necesitan explicitar en la comunicación. El luto en la vestimenta, por ejemplo, es un elemento común que todas las personas podemos interpretar como «dolor por la muerte de una persona cercana». No hace falta que una de ellas le pregunte a la otra qué tal le va la vida, ya que el color negro de la ropa comunica la circunstancia por la que está pasando la persona. Otros ejemplos los encontramos en el significado de un cocodrilo bordado sobre un niki, en el significado de una cresta en el pelo, o incluso en el significado de un lacito rojo sujeto con un imperdible a la camisa. Pertenencia a una clase social, a un tribu urbana o a un grupo a favor de la lucha contra el SIDA son significados emitidos por esos significantes que comparten las personas de una misma cultura.
- *Códigos de culturas individualistas con muchos elementos individuales*. Estos códigos poseen muchos menos elementos comunes a todas las personas y son propios de culturas más individualistas. La heterogeneidad de las gentes y la falta de significantes comunes en el lenguaje de las personas hace que la comunicación tenga que ser mucho más explícita. Llevar puesto un traje ya no comunica que la persona se dedica a una profesión muy cualificada y llevar una cruz colgada tampoco comunica que la persona profese la religión cristiana. Se trata de una cultura en la que el individuo toma para sí la bandera de la libertad individual y, por seguir con el ejemplo de la vestimenta, la persona hace uso del derecho a construir su propia imagen sin tener que seguir pautas establecidas y compartidas por la comunidad. Llevar un anillo, por poner otro ejemplo, ya no siempre comunica que la persona está casada, sino que puede tratarse de un mero adorno estético que no da información sobre el estado civil de la persona que lo lleva.

Las consecuencias de utilizar unos y otros códigos son obvias. Veamos a continuación algunas de ellas.

4.4.1. «Sí» no siempre significa «sí»

En una cultura colectivista la comunicación necesitará de pocas palabras ya que gran parte de la información a comunicar será ya sobreentendida por todas las personas implicadas en la conversación. En una cultura individualista, por el con-

trario, la comunicación deberá ser clara, concisa y explicativa, ya que hay poca información que puede ser sobreentendida.

Pongamos un ejemplo: La jefa de una empresa vasca le pide a un empleado ecuatoriano que asista con su familia a la jornada de puertas abiertas que se va a celebrar ese fin de semana en el parque tecnológico donde trabajan. El empleado ecuatoriano le contesta que irá pero, al día siguiente, la empresaria se enfada porque el chico no aparece. Ella no entiende por qué él le dijo que iría en vez de comentarle con toda naturalidad que tenía otros planes. Ella no sabe que para la cultura ecuatoriana es una falta de respeto el decirle que no a una persona con un cargo jerárquicamente superior. No sabe que en la cultura ecuatoriana las preguntas de ese tipo son retóricas porque siempre se sobreentiende que la respuesta verbal va a ser positiva y que hay otros elementos (comunicación no verbal y contexto) que indican si la persona irá o no a la jornada a la que se le ha invitado (¿ha preguntado el chico a qué hora empieza la celebración? ¿ha pedido invitaciones? ¿le ha mirado a los ojos cuando respondía?...: pensemos que lo que no se dice puede ser el mensaje).

Hay, por tanto, culturas en las que la franqueza en la comunicación no es valorada. Si el mensaje a comunicar es negativo, hiriente, duro o irrespetuoso, es mejor no explicitarlo sino filtrarlo entre líneas. La persona destinataria de ese mensaje sabrá interpretarlo sin necesidad de pasar por una situación incómoda.

En otras culturas, sin embargo, se valora mucho la franqueza y la honestidad. Las personas prefieren que se les digan las cosas como son, para que luego no haya malentendidos ni falsas expectativas. Consideran que la comunicación entre líneas es una costumbre peligrosa que, además, hace perder mucho tiempo. Aprecian a la gente directa que va al grano y que dice lo que piensa.

- Para estas culturas, la claridad en el lenguaje es la mejor forma de evitar que haya malentendidos, aunque decir lo que se piensa pueda herir los sentimientos de otras personas. Lo importante es lograr lo que uno o una quiera, sin juegos verbales ni malabares comunicativos. Ir al grano se valora, ya que guardar las apariencias ante la colectividad no es primordial en las culturas individualistas.
- En estas culturas individualistas el lenguaje es un mero vehículo para transmitir ideas lo más rápido y eficazmente posible. Hay que ser personas prácticas y dejar de lado las florituras estéticas y artísticas ya que se van con el aire. La acción es lo que importa; y las acciones son las que producen bienes materiales y servicios. Hablar de forma directa se considera pragmático y adecuado.
- Los conflictos no son malos y, por tanto, no hay que evitarlos necesariamente. Es mejor un «no» a tiempo y un conflicto inicial, que un «sí» momentáneo para evitar la confrontación porque, en realidad, no la evita sino que la pospone.

Cuando personas de una y otra cultura interactúan en el trabajo (y, en general, en cualquier ámbito de la vida), surgen conflictos porque las primeras se quejan de la dureza con que son tratadas por el lenguaje abrupto utilizado por personas de la se-

gunda tipología. Del mismo modo, estas personas se quejan de la falta de claridad y honestidad en el lenguaje utilizado por personas de la primera cultura arriba descrita, y alegan «volverse locas» al no saber cómo descifrar lo que se dice, de tal manera que se interprete correctamente lo que se quiere decir.

La solución a estos conflictos viene de mano del diálogo y del conocimiento mutuo. Insistimos en que al hablar de conocimiento lingüístico y comunicativo no sólo nos referimos al estudio de la lengua en sí (lenguaje verbal), sino que reivindicamos la necesidad de estudiar también el lenguaje no verbal de las personas procedentes de otras culturas. Sólo conociendo su lenguaje no verbal podemos interpretar lo que no se dice verbalmente pero sí contextualmente.

4.4.2. Talleres de comunicación no verbal: Análisis de los sintagmas que intervienen en situaciones comunicativas interculturales en el espacio laboral

Todas las personas tendemos a creer que nuestros modales comunicativos son universales. Sin embargo no lo son y existen grandes diferencias culturales en cuanto a los *gestos, contacto físico y contacto visual*:

- formas de contacto físico entre las personas (palmada en el hombro, apretón de manos, beso en la mejilla, rechazo de contacto...);
- patrones de contacto visual entre la persona que habla y la persona que escucha (en función de su rango jerárquico, sexo, edad...);
- distancia a la que se llegan a acercar dos personas que están conversando;
- expresiones faciales (gestos con los ojos, la cabeza, la boca, la nariz...) mientras se habla y se escucha;
- volumen de voz, velocidad de dicción y gesticulación mientras se está hablando;
- gestos para mostrar acuerdo o desacuerdo con lo que se nos está diciendo;
- protocolos para interrumpir la intervención de la otra persona y realizar un comentario;
- maneras de indicar que queremos terminar la conversación.

Sería interesante que las empresas, organizaciones o entidades encargadas de impartir «clases de castellano para inmigrantes» organizaran también «clases de comunicación no verbal» dirigidas a inmigrantes y asimismo a personas de la sociedad de acogida. En esos talleres podrían realizarse ejercicios de descodificación de mensajes indirectos.

Por ejemplo, cuando alguien expone una idea y respondemos diciendo que «dicho punto de vista es interesante», muchas veces queremos decir que la idea no nos gusta demasiado y que necesitamos pensarla más. Confesar abiertamente que «la

idea no nos parece correcta» puede resultar brusco y severo, sobre todo si la respuesta la estamos dirigiendo a una persona practicante de la cultura colectivista arriba descrita. Otro ejemplo podríamos encontrarlo en el contexto de una entrevista de trabajo: en él es probable que la persona entrevistada escuche un «gracias por venir, le llamaremos» independientemente de que la persona encargada de los recursos humanos de esa empresa tenga o no tenga intención de realizar dicha llamada. Se confirma así que a veces se evita la confrontación en la comunicación verbalizando lo que la otra persona quiere escuchar, sin que ello signifique que es lo que dicha persona necesita saber.

4.4.3. *Bagaje de protocolos comunicativos que las personas inmigrantes y autóctonas traen consigo al espacio laboral intercultural*

Junto a los ejercicios de descodificación de mensajes propuestos en el apartado anterior, otro aspecto a tener en consideración a la hora de promover el entendimiento entre diferentes culturas comunicándose entre sí sería el de protocolos comunicativos que se mantienen en una relación laboral. Citemos, a modo de ejemplo, dos de ellos:

- *Utilización de preámbulos personales o entrada directa a la relación profesional.* Hay determinadas culturas en las que es «obligatorio» no entrar de lleno en temas de negocios sino dedicar tiempo y mimo a los preámbulos comunicativos. Durante ellos se busca forjar una relación personal sobre la que más adelante sustentará la relación profesional. En algunas culturas esta segunda relación no se sostendrá en el tiempo si no existe la primera; mientras que en otras culturas la relación profesional se dará independientemente de que la relación personal sea posible o no.
- *La formalidad o informalidad en el trato a la hora de dirigirnos a personas con quienes trabajamos de igual o diferente categoría laboral.* La excesiva formalidad y el uso de «señor-señora, don-doña, licenciado-licenciada» son propios de culturas que defienden la organización social en base a desigualdades jerárquicas. Por el contrario, en aquellas sociedades en que se defiende la igualdad de todas las personas, se evita la utilización del rango o título en la comunicación interpersonal. De hecho, exigir que se refieran a uno usando el título de doctor o doctora, licenciado o licenciada, resulta presuntuoso.

No es de extrañar que empresarias y empresarios vascos se sientan incómodos cuando personas trabajadoras de la plantilla se dirigen a ellas y a ellos tratándoles continuamente con modismos del tipo «sí, señor», «no, señora», «como usted mande, señora», «a su servicio, señor». Tampoco es de extrañar el que ese mismo empresariado se crispe cada vez que una persona inmigrante evite el «ir al grano» y rodee cada una de sus peticiones de todo un circunloquio largo y pomposo del que resulta difícil para una persona autóctona extraer el meollo de la cuestión.

Ante esta diferencia de protocolos comunicativos utilizados en unas y otras culturas,

- ¿cuál es la solución?
- ¿es legítimo pretender que las personas inmigrantes renuncien a utilizar sus códigos comunicativos culturales y pasen a utilizar los códigos dominantes en la sociedad a la que han llegado?
- ¿es posible construir un código común que no viole ninguno de los valores básicos de las culturas coincidentes en un mismo espacio?
- ¿es respetuoso con la condición humana el proponer que todas las personas nos tenemos que deshacer de algunos elementos propios de nuestra cultura madre, en aras de adquirir nuevos elementos a través del aprendizaje resultante del contacto con nuevas culturas?
- ¿es viable llegar a un modelo de convivencia común que haga del espacio laboral un lugar pacífico a la vez que empresarialmente rentable?

Desde CEAR-Euskadi apostamos sin duda por esta viabilidad. Como ya comentábamos anteriormente, la combinación de competencias cognitivas y competencias emotivas es la llave para lograr la competencia intercultural necesaria para construir ese espacio de negociación y convivencia.

Se deduce por tanto, al hilo de dicha necesidad, la conveniencia de que los planes de formación diseñados para las plantillas trabajadoras de las empresas incluyan desde ahora en su currículo una nueva asignatura pendiente: la competencia intercultural.

4.5. Formación en competencia intercultural

La competencia intercultural puede ser definida como la «habilidad para negociar los significados culturales y de actuar comunicativamente de una forma eficaz de acuerdo a las múltiples identidades de los participantes» (Chen y Starosta 358-59).

Dicha negociación y eficacia comunicativa exigen aprendizaje cultural que, como vamos a ver a continuación, no implica la asimilación. Lo que sí implica son unas actitudes previas que deben estar activadas antes de iniciarse dicho proceso de aprendizaje, como acertadamente lista Rodrigo Alsina:

- *actitud empática*, basada en la facultad para identificarnos con la otra persona y sentir lo que esta persona siente;
- *actitud autocrítica*, a la hora de conocer otras culturas y, a través de ella, la nuestra propia;
- *actitud relativista* en cuanto a comprender que, además de la nuestra, hay otras formas de ver la vida, el trabajo, el tiempo, las obligaciones laborales...
- y, sobre todo, *actitud negociadora y dialogante*.

Estas actitudes nos van a permitir entender que, por muy posmoderno que resulte el planteamiento de «la realidad no existe», efectivamente la realidad no es algo que todas las personas percibimos de forma semejante. Muy al contrario, la realidad depende de quien la mira y es diferente según los ojos que la están observando.

Una persona trabajadora puede actuar de un modo concreto con una intención concreta y esa acción puede ser vista por otras personas de forma totalmente opuesta. El significado que atribuye a una acción una persona puede ser muy diferente al significado que otra persona atribuye a esa misma acción.

Pensemos en una persona inmigrante que acaba de incorporarse a una nueva empresa y llega todos los días al trabajo veinte minutos antes de la hora estipulada. En ese rato aprovecha a practicar ya que todavía no tiene agilidad en sus tareas asignadas y no quiere que sus compañeras y compañeros de trabajo tengan que perder más tiempo explicándole cómo hacer las cosas. Estas personas, sin embargo, no sólo ven mal el que la persona recién llegada quiera ser tan autosuficiente (le critican por ser demasiado orgullosa como para pedir ayuda), sino que ven mal que llegue pronto al trabajo ya que ello es una forma de ganarse los favores de la patronal y boicotear las reivindicaciones sindicales referentes a la remuneración de las horas extra.

Estos malentendidos son sólo solucionables a través de formación en competencia intercultural. Los malentendidos surgen cuando las acciones se realizan en un código (cultural, lingüístico...) y son interpretadas según otro código. En estos casos el fallo en la descodificación se traduce en conflicto que, para ser solventado, necesita de explicaciones que aclaren los motivos subyacentes a toda acción.

Una vez conocidos estos motivos subyacentes, el siguiente paso consiste en una buena disposición y actitud para la comunicación intercultural y en un aprendizaje cultural como vía a la adaptación. Sólo así es posible la convivencia entre personas procedentes de diferentes culturas: esto es, entre personas inmigrantes y personas autóctonas que, en el caso que nos ocupa, conviven en un mismo espacio laboral.

4.6. Aprendizaje, acondicionamiento y adaptación cultural no equivalen a asimilación

Entre los modelos teóricos que se manejan a la hora de describir los diferentes modos de convivencia entre inmigrantes y población autóctona, quisiera aquí centrarme en dos de ellos: la asimilación y el pluralismo cultural⁹.

⁹ Para una mayor profundización en estos y otros modelos, véanse los capítulos sobre «Enfoques teóricos y metodológicos» y «La inmigración y sus implicaciones sociales» en Blanco 82-128.

- *La asimilación* es el proceso a través del cual una persona inmigrante se desprende de sus costumbres y valores de su cultura de origen, para pasar a adoptar las costumbres y valores de la cultura de la sociedad a la que ha viajado. El objetivo es que elimine todos aquellos aspectos que le hacen diferente y que asuma que, para integrarse en la sociedad de acogida, tiene que ser como la población autóctona. Este proceso de adaptación es unilateral, ya que recae única y exclusivamente sobre la población inmigrante (que se tiene que adaptar mientras que la población receptora se mantiene como siempre).
- *El pluralismo cultural*, sin embargo, permite que todas las personas puedan preservar sus señas de identidad sin que ese mantenimiento implique una no-integración. Se necesita, eso sí, que tanto inmigrantes como personas autóctonas adopten unos principios comunes de convivencia, más allá de los cuales cada individuo o grupo pueda tener sus peculiaridades culturales.

El llegar a esos principios comunes de convivencia es el reto al que nos enfrentamos actualmente.

4.6.1. *Convivencia en el contexto de culturas híbridas*

Cuando hablamos de convivencia laboral, entran además en juego conceptos adicionales concretos, como el que en el apartado «Punto de partida: “Poniéndose en su piel”» mencionábamos a propósito de la unidad básica del tiempo. Si la unidad básica de una sociedad como la vasca es el minuto, las personas trabajadoras procedentes de culturas con unidades básicas temporales diferentes (la hora, el día, la semana) necesitarán aprender la diferencia entre llegar a la empresa a las 8:00 de la mañana y llegar a las 8:20. En un primer momento esa diferencia puede que les resulte tan absurda como nos resultaría a nosotras y a nosotros el que nos obligasen a llegar al trabajo a las 8:00:00 en vez de a las 8:00:15. Pero sería tarea de empeño y formación el llegar a una situación en la que el reajuste de conceptos sea natural y efectivo.

El proceso de adaptación, sin embargo, no acaba aquí. Recordemos que el pluralismo cultural es bidireccional. Siguiendo con el ejemplo del concepto del tiempo, no sería malo el que la población autóctona, inmersa como está en un proceso de estresamiento global, aprendiese a relajar sus esquemas temporales en sus espacios de ocio en aras de mejorar su calidad de vida. El reloj, como veremos en apartados posteriores, se ha convertido en el gran dictador que decide cuándo es hora de comer, cuándo es hora de ir a la cama, cuándo es hora de hacer el amor, cuándo es hora de saludar a un amigo y cuándo es hora de despedirse. Como resultado, cada día son mayores los índices de absentismo laboral por estrés, depresión y otros síndromes del agobio. Resultaría sin duda interesante y enriquecedor el que, para paliar dichas patologías, se recetase un concepto temporal híbrido consensuado entre las personas de diferentes culturas que tienen-tenemos la fortuna de coincidir en un mismo entorno social y laboral.

De todas formas, otro aspecto a tener en cuenta a la hora de hablar de adaptación es el hecho de que no podemos concebir la cultura como un todo que se adopta o no se adopta, se aprende o no se aprende. La cultura está integrada por muchísimos elementos algunos de los cuales son modificables, otros complementables, otros sustituibles, otros inamovibles. La cultura no es un bloque que se practica o no se practica a modo de «todo o nada». Hay comportamientos que uno aprende de joven como correctos y que luego abandona (en el llamado «*proceso de desadquisición*») y hay comportamientos que uno no poseía y que acaba adoptando tras un «*proceso de aprendizaje*».

4.6.2. *Proceso de acondicionamiento cultural*

Las personas aprendemos cultura (interiorizamos valores y creencias y asimilamos qué es correcto y qué es incorrecto en la sociedad en la que vivimos) a lo largo de toda nuestra vida. Ello se conoce como «*proceso de acondicionamiento cultural*».

Efectivamente este proceso es diferente en la fase de la niñez y en la fase adulta. Durante nuestra niñez, las personas aprendemos las actividades básicas (comer, andar, hablar, vestirnos...); y durante nuestras etapas vitales posteriores acondicionamos esas actividades básicas de tal manera que podemos aprender a comer con palillos japoneses, o vestirnos siguiendo determinados protocolos según determinados contextos, etcétera.

4.6.3. *¿Es entonces posible que una persona nacida en una cultura aprenda y asuma como propios comportamientos característicos de otra cultura conocida en su vida adulta sin tener que renunciar a la primera?*

Cuando una persona inmigrante se incorpora a un trabajo en el que sus compañeros y compañeras pertenecen a una cultura diferente, toda la plantilla entra en un proceso de acondicionamiento cultural que acaba resultando en una variación de las pautas de comportamiento más o menos fluida (según el grado de disposición y apertura mental a ese proceso que puedan tener las personas implicadas).

Todo proceso de acondicionamiento cultural (tanto en la etapa infantil como en la etapa adulta) tiene cinco fases:

- *Observación/ instrucción*: La persona se da cuenta de unos comportamientos que le resultan ajenos y extraños, pero en principio no trata de imitarlos. Pensemos en el siguiente caso: Un ingeniero técnico de Ecuador se incorpora a una empresa de fabricación de máquinas-herramienta en el País Vasco. La empresa está ubicada en un parque tecnológico a las afueras de Bilbao y, como él no tiene coche, se queda todos los días a comer en el restaurante del parque. El gerente de la empresa también come allí todos los días, pero el ingeniero ecuatoriano

riano no se sienta a comer con él porque lo considera una falta de respeto a su rango jerárquico superior.

- *Imitación*: El ingeniero se da cuenta de que otros compañeros y compañeras de la empresa se sientan a comer con el gerente y un día decide empezar a imitarles. En esta primera fase de imitación, el ingeniero se sienta a comer con el gerente pero no se comporta de forma natural. No es capaz de comer a gusto porque no puede abstraerse del hecho de que está violando su creencia en la separación entre jefes y subordinados.
- *Refuerzo*: El gerente le va animando a que siga sentándose con él y el ingeniero lo hace imitando los comportamientos (formas de conversar, de bromear, de comer) de sus compañeros y compañeras de trabajo. Éstas personas le animan a que se relaje y poco a poco él va perdiendo tensión.
- *Interiorización*: Con el tiempo el ingeniero va aprendiendo cuál es el protocolo de comunicación entre gerentes y personas trabajadoras fuera del trabajo. Va entendiendo cuál es la agenda de temas de los que se habla, cuál es el nivel de confianza que las personas se pueden tomar y hasta dónde se evita el comentar asuntos de trabajo que son reservados para el horario estrictamente laboral.
- *Manifestación espontánea*: El ingeniero ha interiorizado este comportamiento y todos los días va al restaurante del parque a comer sin los nervios de saber que puede encontrarse allí o no con la persona gerente de la empresa. En esta fase la persona inmigrante actúa ya de forma natural y espontánea.

Este *proceso de desadquisición de pautas convencionales y aprendizaje de nuevos comportamientos* no es exclusivo de las personas extranjeras que llegan a un país y se tienen que adaptar, sino también propio de las personas de un país al que llegan extranjeras y extranjeros procedentes de otra cultura.

Imaginemos el caso de un ingeniero musulmán que, en esa misma empresa y durante el mes de noviembre en el que celebra el Ramadán, no hace el descanso para comer sino que trabaja en jornada continua y sale del trabajo una hora antes (en periodo de Ramadán las personas musulmanas, por precepto religioso, no pueden ingerir ningún alimento desde la salida del sol hasta su puesta). Sus compañeras y compañeros de trabajo al principio no estarán acostumbrados a este horario y tenderán a convocar reuniones sin tener en cuenta que este ingeniero sale de trabajar una hora antes para poder acudir a la mezquita. Con el tiempo la plantilla de la empresa irá aprendiendo, el ingeniero les irá explicando sus costumbres y llegará un momento en el que espontáneamente las reuniones se convoquen en un horario adecuado para todas y todos, independientemente del credo religioso practicado por las personas trabajadoras de la empresa.

Sirva esta referencia a las prácticas religiosas como introducción al siguiente apartado centrado en los elementos culturales que entran en juego cuando personas de diferentes culturas coinciden en un mismo espacio laboral:

- 1) el propio concepto del trabajo;
- 2) el concepto del yo como persona miembro de un grupo: individualismo o colectivismo;
- 3) concepto del estatus de las personas: atribuido o adquirido, meritocracia o autocracia;
- 4) el concepto de poder y la actitud de cada cultura hacia la jerarquía/ desigualdad entre personas;
- 5) la importancia de las normas, el concepto de la incertidumbre y la actitud de cada cultura ante lo no planificado y no previsto;
- 6) el concepto del tiempo: monocrónico o policrónico;
- 7) el tratamiento de la mujer.

4.7. Elementos y conceptos culturales que intervienen en el modo con que las personas trabajamos e interactuamos con otras personas en el lugar de trabajo¹⁰

4.7.1. El propio concepto del trabajo

- *Hay culturas en las que el trabajo tiene valor en sí y la profesión que se ejerce es parte fundamental de la identidad del individuo.* Las personas, por tanto, buscan trabajos que les hagan sentirse realizadas, satisfechas; y son capaces de abandonar un empleo si éste no les «llena» o no es acorde a su personalidad, aspiraciones o identidad.
- *En otras culturas el trabajo se considera un mero «ganapan».* Trabajar es la vía para poder hacer frente a las obligaciones económicas que exige la sociedad actual. Sin embargo, las personas tienen muy claro que el trabajo es «lo que hacen» y no «lo que son», por lo que el principal criterio para buscar y mantenerse en un empleo suele ser el de la remuneración.

Ello explica el porqué de que unas personas trabajadoras busquen ascender en el trabajo y tener éxito en su puesto, mientras que otras personas prioricen el pasar tiempo con su familia y no estén dispuestas a sacrificar este tiempo de ocio metiendo horas extras en su empleo o llevándose trabajo a casa. Para el primer grupo de personas, el trabajo es fuente de satisfacción, de realización individual,

¹⁰ El esquema y algunos de los contenidos de este apartado proceden del *Manual Transcultural del Cuerpo de Paz* escrito por Craig Storti junto a Laurette Bennhold-Samaan bajo el título *La cultura sí importa*.

de autoconfianza; para el segundo grupo de personas, el trabajo son ocho horas tras la cuales el individuo empieza realmente a vivir.

El choque de ambas culturas se produce cuando, por ejemplo, una pequeña empresa vasca de servicios tecnológicos decide apostar por introducirse en el mercado europeo, aun a sabiendas de que la competencia es dura y de que al principio su cuenta de resultados puede ser negativa. La gerencia de esta empresa se reúne con la plantilla del departamento de I+D y le plantea la necesidad de que en los siguientes meses todas y todos los informáticos se impliquen en el proyecto metiendo las horas que haga falta, ya que ello revertirá en la futura estabilidad de la empresa y, por ende, de sus empleos. Ante este planteamiento habrá personas que lo tengan muy claro y que entiendan que un esfuerzo individual presente se puede traducir en un aumento de estatus futuro (rango superior, mayor sueldo, mayores responsabilidades, mayor prestigio dentro y fuera de la empresa). Otras personas, sin embargo, optarán por buscar otro empleo, tal vez en una empresa más grande, en el que no tener que trabajar tantas horas y que, por tanto, les permita seguir disfrutando de su familia.

Esta diferencia de actitudes a veces se da entre personas de una misma cultura. Aquí nos interesa puntualizar cómo es muy común que se dé entre personas de diferentes culturas, ya que el origen de la diferencia está en la educación.

Algo tan simple como enseñar a los niños y niñas en la escuela a que tienen que dedicar parte de su tiempo libre a las tareas del colegio les educa en el concepto de «sacrificar» tiempo de juego por tiempo de estudio. También es común que las actividades extraescolares centradas en la formación en idiomas, tecnologías, solfeo... refuercen la idea de «cuantas más cosas sepas hacer, mayor éxito podrás tener en la vida». Ello contrasta con las culturas en las que el alumnado, al salir de la escuela, no tiene ninguna obligación, salvo la de ayudar a su familia o jugar.

Una opción no es mejor que la otra. Son diferentes. Y resultan en diferentes actitudes hacia el trabajo una vez que esas niñas y niños se hacen mayores y se incorporan al mercado laboral. Es probable que el primer modelo sea propio de una sociedad más individualista, como vamos a ver en los siguientes apartados. Y es probable que el segundo modelo sea más común en sociedades colectivistas, que no identifican el éxito de una persona con sus logros personales profesionales.

4.7.2. *El concepto del yo como persona miembro de un grupo: Individualismo o colectivismo*

Hay culturas que son más individualistas y culturas que son más colectivistas (independientemente de que haya personas más o menos individualistas o más o menos colectivistas dentro de cada cultura).

- *En las culturas individualistas*, el individuo busca satisfacer sus propias necesidades, teniendo muy claro que puede pertenecer al grupo si lo desea pero siem-

pre sin depender de él ni tener que supeditar al grupo su identidad, éxito o fracaso en la vida.

- *En las culturas colectivistas*, el individuo se ve a sí mismo como perteneciente a un grupo (familia, etnia, plantilla laboral...) y está convencido de que trabajar en pro del grupo es en realidad la forma de protegerse (ya que el bienestar del grupo revierte en el bienestar de todos y todas sus integrantes). Las personas de esta cultura dependen emocionalmente del grupo a diferencia de las personas de culturas individualistas que buscan ser autosuficientes e independientes.

Más aún, personas de culturas colectivistas no sólo no buscan la independencia y autosuficiencia del individuo, sino que no valoran a aquellas personas que lo hacen todo por sí mismas.

Ello choca con las personas procedentes de culturas individualistas para las cuales lo que prima es lo que logra cada individuo. Cada individuo es lo que logra hacer e, individualmente, adquiere un estatus, como vamos a ver en el siguiente apartado, según lo que consigue y no según la clase social de la familia en la que nace, su posición, su fama o su edad.

4.7.3. Concepto del estatus de las personas: atribuido o adquirido, meritocracia o autocracia

Hay culturas en las que el estatus del individuo es adquirido. Ello se traduce en el rechazo a que las personas puedan adjudicarse un estatus especial por cuestiones de nacimiento, fama, familia o edad. Cada persona es lo que ha hecho y lo que ha logrado. Las personas que trabajan y alcanzan grandes logros son premiadas con un alto estatus, mientras que las personas que no logran nada en la vida son consideradas como perdedoras.

Otras culturas, sin embargo, asumen que el estatus es atribuido y, por tanto, lo conceden de forma automática a quienes pertenecen a determinada familia, determinada clase social, determinado grupo político.

Esta diferencia tiene una traducción clara en la manera con que las personas trabajadoras tienen uno u otro estatus en el trabajo:

- *En las culturas en que el estatus es adquirido*, se contrata a personas en base exclusiva a sus méritos, a sus logros, a su curriculum, sin importar de qué familia proceda esta persona, con qué grupo influyente se le relacione o en qué universidad haya obtenido el título.
- *En las culturas en que el estatus es atribuido*, sin embargo, los títulos tienen diferente importancia según se hayan obtenido en una universidad de prestigio o en una universidad sin él. De hecho, el nivel educativo marca continuamente las diferencias entre las personas, no por los conocimientos adquiridos sino por el certificado obtenido. Así se primará a una persona con doctorado frente a

otra persona sin estudios universitarios, aunque la primera haya podido aprender mucho más que la segunda en el ejercicio de una determinada profesión.

Las diferencias entre estatus adquirido y estatus atribuido también se reflejan en la actitud hacia la edad.

- En culturas que sólo priman los logros concretos obtenidos por una persona, no sólo no se conceden derechos laborales y prestigio por antigüedad, sino que las personas mayores son peor consideradas en el trabajo que las personas jóvenes. Con la edad aumenta la experiencia, la madurez, el conocimiento, pero se pierden facultades, disminuye la velocidad y agilidad laboral y, por lo general, aumenta el rechazo a las innovaciones, los cambios, las novedades. Las culturas que apuestan por una continua renovación empresarial en aras de un continuo aumento de la productividad prefieren relegar a un segundo plano a personas con cierta edad y colocar en la cima de las decisiones a personas dinámicas con predisposición al riesgo y al cambio.
- Esta actitud sorprende a hombres y mujeres procedentes de culturas en las que el respeto a las personas mayores es una máxima incuestionable. No entienden cómo «yogurines» recién salidos de la facultad pueden estar dando órdenes a trabajadores y trabajadoras que llevan años ejerciendo la profesión. Es también el caso de inmigrantes de cierta edad que se sienten menospreciados en el trabajo al ver que no son consultados ni preguntados sobre cuestiones que les atañen y que conocen por experiencia.

Si la edad es un criterio que concede estatus atribuido, el dinero y las posesiones materiales conceden estatus adquirido.

Así, culturas que otorgan valía al individuo según lo que logra y consigue en la vida conceden especial valor a las posesiones materiales, ya que éstas pueden medir el nivel de éxito profesional de una persona. Cuanto más dinero gana alguien, se entiende que mayor es su nivel de éxito y su prestigio (dinero ganado y no heredado). Por el contrario, estas culturas menosprecian a las personas con bajo poder adquisitivo ya que consideran que ello es reflejo de fracaso profesional.

La base de esta argumentación la encontramos, de hecho, en la concepción del destino:

- Hay culturas para las cuales el destino no está escrito sino que cada persona se lo va construyendo con voluntad, esfuerzo y trabajo. Dichos populares como «querer es poder» o «podrás ser cualquier cosa que desees ser» son reflejo de esta concepción. Según ella, las personas tenemos el control de nuestra propia vida y está en nuestras manos el salir de malas situaciones cuando se den o el mantener buenas situaciones cuando se han alcanzado.
- Hay otras culturas en las que el destino ya está determinado y, por tanto, ocurrirá lo que tenga que ocurrir independientemente de lo que hagamos. Las personas, por tanto, ven inútil esforzarse demasiado en cambiar las cosas, porque

las cosas van a cambiar si tienen que cambiar y no cambiarán si no tienen que cambiar. Tampoco se esforzarán por ascender en la escala social o jerárquica ya que saben, como vamos a ver en el siguiente apartado, que cuanto más elevada sea la posición ocupada en una empresa, mayores serán las responsabilidades a asumir. Aceptan las desigualdades jerárquicas como naturales y no se rebelan contra ellas.

4.7.4. *El concepto de poder y la actitud de cada cultura hacia la jerarquía/desigualdad entre personas*

Hay culturas que aceptan y defienden como necesaria la distinción jerárquica entre personas gerentes y personas subordinadas. En otras culturas, sin embargo, se defiende a ultranza el igualitarismo y se considera que nadie puede ser considerado mejor que nadie por cuestiones de nacimiento, clase, riqueza, fama o puesto laboral.

- *Las culturas defensoras de las desigualdades en el ejercicio del poder* son aquellas en las que se asume como natural el que haya personas jerárquicamente superiores (igual que se entiende que hay personas más inteligentes y personas menos inteligentes, se asume que hay personas que tienen más poder y otras que no tienen que tenerlo). Se entiende, por tanto, que las personas jerárquicamente inferiores no tengan que tomar ninguna iniciativa ya que la toma de iniciativas se reserva para las mujeres y hombres en el poder. De éstos se espera que asuman todas las responsabilidades propias del cargo y que garanticen la seguridad de las personas jerárquicamente inferiores. Como pago a ello, las personas gerentes no delegan el poder y no dejan que sus decisiones sean cuestionadas.
- *Las culturas defensoras del igualitarismo* parten de que ninguna persona tiene derecho a ejercer poder sobre otra y de que las relaciones laborales deben basarse en una mera distribución y organización de tareas. Las personas que se encargan de supervisar y gestionar la gerencia de una empresa se esfuerzan por minimizar las diferencias con las personas trabajadoras a quienes supervisan, ya que son culturalmente mal vistos los hombres y mujeres que se dan aires de grandeza. Así, se anima a la plantilla trabajadora a que tome la iniciativa y continuamente se proclama que «todas las personas no somos iguales pero sí tenemos el mismo valor».

Cuando personas de una y otra cultura coinciden en un espacio laboral surgen malentendidos que solamente podrían evitarse con una comunicación más explícita. Así, personas trabajadoras originarias de las culturas del primer tipo pueden ser tachadas de «pasivas» o «pasotas» por no mostrar iniciativa laboral para nada. De igual modo, personas originarias del segundo tipo de cultura pueden ser tachadas de no saber imponer su superioridad jerárquica y, por tanto, de no saber gestionar una empresa en la clave de disciplina y rigor que se exige a la gerencia.

De hecho, son comunes los malentendidos entre empresariado que apoya modelos organizacionales de trabajo no estrictamente jerárquicos y personas trabajadoras que ven en dicho empresariado una ausencia de autoridad. A un trabajador peruano, por ejemplo, al terminar la jornada de vendimia y volver del campo a almacén, le sorprende el que la mujer gerente de los viñedos vaya en la furgoneta sentada en la parte de atrás con las personas trabajadoras, en vez de ir en la cabina con la persona capataz. Es probable que incluso le parezca incorrecto porque ve que dicha actitud puede provocar que la plantilla no le respete como debiera.

Un choque inverso se produce en contextos como el de, por ejemplo, un investigador norteamericano que llega a Euskadi a impartir clases de ingeniería industrial y se encuentra con un alumnado que le trata de usted, le deja pasar primero en el ascensor de la facultad y no hace preguntas en clase por sentirse intimidado. Es probable que el profesor norteamericano se sienta aturdido por el trato diferencial que recibe por el mero hecho de ser profesor cuando, por su propia cultura, él entiende que no debería existir una superioridad jerárquica entre alumnado y profesorado sino simplemente una división de tareas, obligaciones y deberes. Este investigador no entiende que, para hacerse respetar, tenga que llevar corbata a clase, tenga que evitar entremezclarse con estudiantes en la cafetería y tenga que exigir que se le trate con protocolo.

4.7.5. *La importancia de las normas, el concepto de la incertidumbre y la actitud de cada cultura ante lo no planificado y no previsto*

Lo que parece estar claro es que hay personas que trabajan mejor en un contexto en el que las normas son estrictas e irrefutables y hay otras personas de otras culturas que, por el contrario, conciben las normas como meras guías que deben ser seguidas a menos que no seguirlas sea más conveniente.

Pensemos, por ejemplo, en la regla general sobre «justicia social» que debería seguir toda persona responsable de recursos humanos de una empresa (esa regla general define que hay que tratar a todas las personas trabajadoras de la empresa de forma justa evitando favoritismos, «enchufes» y tratamientos especiales a personas de la familia, personas amigas o personas de determinado grupo predilecto).

- Ante esa situación, *algunas culturas defenderán que la norma es la norma* y que la justicia exige tratar a todas las personas por igual independientemente de la relación personal o familiar que exista entre gerente y persona trabajadora.
- Otras culturas respetarán el que se dé trato favorable a familiares, amistades o personas del círculo social de alguien, alegando que *toda norma debe ajustarse a cada circunstancia particular de cada momento*.

La rigidez en el respeto a las normas es reflejo del miedo a la incertidumbre, a las situaciones que no se pueden controlar, a la inestabilidad, a la aleatoriedad (ade-

más de ser reflejo del convencimiento en principios fundamentales como la igualdad de las personas, siguiendo el ejemplo al que nos estamos refiriendo).

- *Hay culturas que basan su estabilidad en tener todas las situaciones bajo control.* Desarrollan continuamente avanzadas tecnologías para controlar el mundo natural. Apoyan sus pilares organizativos en series de estrictas normas y reglas que no dejan nada al azar. Todos y cada uno de los ámbitos de la vida están estructurados conforme a unos procedimientos predeterminados que garantizan su sistemático funcionamiento y, por contra, temen lo inesperado que además les causa angustia y ansiedad.
- *En el otro extremo se encuentran las culturas que necesitan precisamente de la incertidumbre para poderse sentirse libres.* Las estructuras y los sistemas les producen claustrofobia y no entienden la obsesión de algunas personas por controlar cada segundo de su vida.

Cuando unas y otras personas coinciden en el trabajo, sus diferencias culturales saltan a la vista. Por una parte, las personas procedentes de la primera de las culturas descritas exigen máxima puntualidad; no rompen ni permiten que se rompan las normas; nunca se saltan las cadenas de mando y aceptan con tranquilidad la autoridad de la jerarquía sin cuestionarla. Entienden que tanto el mundo natural como el mundo construido son mecanismos que pueden ser estudiados; tras este estudio y análisis, sus reacciones pueden ser predichas y, por tanto, pueden ser manipulados y controlados.

Las personas de esta cultura no entienden que personas de otras culturas no sean estrictas con la puntualidad y puedan llegar tarde al trabajo (o incluso no llegar) si algo inesperado surge en su vida. Critican la aleatoriedad con que acatan o no acatan las normas y les resulta chocante la facilidad con que cambian de trabajo. De hecho, rodearse de este tipo de personas les produce ansiedad porque no encuentran un molde en el que encasillarlas.

Ello no tiene una correlación directa con *la actitud hacia el cambio y la actitud hacia la toma de riesgos.*

- De hecho, se puede conceder máximo mimo al registro y sistematización de todos y cada uno de los pormenores relacionados con el trabajo y, a la vez, defender que los cambios son positivos. *Hay culturas que defienden que el progreso es el objetivo de la humanidad y que, para conseguirlo, hay que avanzar y hay que seguir cambiando cosas en aras de su mejora.* Lo nuevo, por tanto, es defendido a ultranza (todo es mejorable); y se desacreditan las argumentaciones del tipo «siempre lo hemos hecho así».
- *Otras culturas, por el contrario, conceden especial énfasis a la tradición* a la que consideran un tesoro que no debe perderse. En estas culturas el progreso no es intrínsecamente deseable y no se defiende que merezca la pena experimentar y probar procedimientos nuevos si los procedimientos «de siempre» funcionan bien.

La toma de riesgos en las prácticas laborales de la primera de las culturas es una vía necesaria para poder innovar y avanzar (no importa que se sufra una bancarrota o un error ya que siempre se puede volver a empezar); mientras que es evitada en las prácticas laborales preconizadas por la segunda de las culturas aquí descritas (es mejor lo malo conocido que lo bueno por conocer). Como consecuencia de esta forma de pensar, las personas de esta cultura priman la estabilidad laboral y no les gusta cambiar de trabajo aunque no se encuentren totalmente a gusto en el que están.

4.7.6. *El concepto del tiempo: monocrónico o policrónico*

Otro elemento fundamental a tener en consideración a la hora de analizar las fuentes de potenciales conflictos entre personas de diferentes culturas coincidentes en un mismo espacio laboral es el concepto del tiempo.

- *En culturas policrónicas creyentes en el tiempo cíclico* (como las presentes en Latinoamérica, Oriente Medio o África Subsahariana) se concibe el tiempo como una repetición de ciclos naturales sin puntos discernibles. Entienden que la segmentación arbitraria del tiempo en segundos, minutos y horas no tiene mucho sentido cuando es la naturaleza, y no el hombre, quien puede determinar el devenir del día. El origen de esta concepción se encuentra en las culturas campesinas regidas por los ciclos de las estaciones. En ellas el trabajo empieza cuando sale el sol y acaba cuando se pone; y cada tarea (sembrar, cosechar, recolectar) se realiza en el momento en que el cultivo esté listo. Ni el calendario ni el reloj pueden marcar cuál es el momento idóneo para vendimiar. Trasladada esta concepción al trabajo de la metrópolis moderna, nos encontramos, por ejemplo, con ultramarinos que no tienen problemas en no respetar su horario y que deciden abrir la tienda sólo cuando tienen algo que vender y no abrirla cuando no lo tienen. Ello vuelve «locas» a personas de culturas diferentes que creen en la necesidad de inamovibles estructuras horarias, como vamos a ver a continuación.
- *En culturas monocrónicas creyentes en el tiempo lineal* (como la norte-europea o la norte-americana) se tiende a pensar que el tiempo es algo objetivo, cuantificable, que tiene existencia propia y que puede ser segmentado linealmente como una carretera recta que puede ser fraccionada en kilómetros, metros, centímetros. Para estas culturas el tiempo es como un objeto tangible, físico, cuasi-material que, por tanto, podemos perder, guardar, ahorrar, gastar o recuperar. Incluso se le da el valor que se da a un objeto de consumo (el tiempo es oro) y para medirlo se impone el reloj. El despiadado reloj rige la vida de las personas y regula todas las actividades laborales (e incluso las personales, que duran de tal hora a tal hora y de tal minuto a tal minuto). Al ser propio de culturas individualistas en las que «las personas son más cuanto más hacen», el reloj controla las tareas para que sean realizadas a la mayor velocidad y eficacia posible.

Otras diferencias, también descritas por el antropólogo Edward Hall que fue quien ideó las categorías «monocronía» y «policronía», son las siguientes:

- En determinadas culturas *la unidad básica de tiempo sustancial* es el minuto, y no es lo mismo llegar al trabajo 2 minutos que tarde que llegar 20 minutos tarde. En otras culturas la unidad básica es el día, o incluso la semana, y es normal que, a una cita para una entrevista de trabajo, la persona encargada de realizarla llegue varias horas tarde, si no al día siguiente o dos días después.
- *En cuanto a hacer una cosa cada vez o hacer cosas simultáneamente*, en las culturas monocrónicas la gente está acostumbrada a la primera opción y no empieza una tarea hasta que no haya terminado la anterior. En las culturas policrónicas, sin embargo, las personas pueden empezar varias cosas diferentes sin haber terminado lo que estaban haciendo, ya que irán asumiendo tareas según vayan surgiendo y según las circunstancias.
- *Según sea la concepción del tiempo, se priman de forma diferente las relaciones personales*. En las culturas monocrónicas el tiempo es un bien tan preciado que su uso racional exige una planificación estudiada. A las relaciones personales se les dedica el tiempo estipulado en dicha planificación; pero se divide totalmente la vida laboral de la vida personal y ésta no puede interferir en la efectividad con que «se hacen cosas para obtener logros» durante la realización de actividades profesionales. En las culturas policrónicas, por el contrario, las personas son lo importante, y no el tiempo «que ya volverá». Se priman las relaciones con la gente y si alguien tiene que decidir entre acompañar en el dolor a un amigo o ir a trabajar, se decide por lo primero (el amigo le necesita en ese momento, mientras que todo trabajo puede hacerse al día siguiente).

El encuentro de estas dos culturas puede llevar a conflictos, sobre todo si se da en el espacio laboral. La persona encargada de una empresa de Zamudio se enfadará cada vez que una persona trabajadora inmigrante no vaya a trabajar; y al mismo tiempo la persona inmigrante no entenderá que la persona encargada no deduzca que ha tenido motivos para no ir (acompañar a un amigo, por ejemplo).

Insistimos en que, dado que el tiempo es cultural, el aprendizaje es posible y, de hecho, es la solución a estos malentendidos. En culturas como la nuestra se nos enseña desde la infancia el valor del tiempo, los horarios, la importancia de la puntualidad, para luego enseñarnos durante la juventud y madurez los modelos organizacionales del trabajo (como, por ejemplo, el del trabajo en cadena, basado en cómo una persona trabajadora puede realizar su tarea sólo si ha realizado la suya la persona que le precede en dicha cadena).

El aprendizaje de los modelos que rigen la línea productiva en las sociedades monocrónicas puede llevar a una integración efectiva en el trabajo de las personas trabajadoras procedentes de culturas policrónicas. De igual manera, el aprendizaje del concepto del tiempo policrónico por parte de personas de una sociedad de acogida monocrónica puede traducirse en una mejora de la calidad de vida y en un instrumento válido contra el estrés actual.

4.7.7. *El tratamiento de la mujer*

Hay estudios que intentan probar que el concepto del tiempo no sólo difiere entre personas de diferentes culturas, sino que también es diferente para los hombres que para las mujeres. En cualquier caso, no es éste lugar para adentrarnos en los entresijos psicológicos del «ellos son de Marte, ellas son de Venus». Sí lo es, sin embargo, para profundizar en las diferencias que existen entre hombres y mujeres a la hora de acceder al mercado laboral de determinadas culturas.

En algunas culturas la mujer no es tratada profesionalmente de igual a igual por los hombres. En esas culturas se dan situaciones en las que se encarga a una mujer el preparar un informe para un sector laboral determinado, estructurar unas conclusiones y redactar unas recomendaciones. Sin embargo, a la hora de presentar dichas recomendaciones a un comité o consejo de administración, esta tarea se encarga a un hombre. El motivo es evitar que las medidas propuestas en el informe sean descartadas automáticamente por provenir de donde provienen: de una mujer, fuente poco creíble en materia de estrategias de empresa.

En otras culturas esta falta de credibilidad y confianza en las capacidades de la mujer es incluso interiorizada como natural por las propias mujeres. Las mujeres, no sólo no pueden presentar los informes que ellas mismas han elaborado, sino que nunca llegan a elaborar informes.

Los motivos hay que buscarlos en dos variables explicativas que son determinantes a la hora de analizar qué y quién accede a qué puestos y cómo, en una cultura dada. Las dos variables son:

- la educación de las personas que demandan el empleo;
- la elección de una ocupación y del trabajo por parte de estas personas demandantes de empleo.

Sabemos que, en general, cuando se invierte en formación (inversión de tiempo y dinero en estudios, prácticas profesionales, etcétera), esta decisión en realidad no es voluntaria, sino que está completamente mediatizada por la discriminación existente en la sociedad y en el mercado laboral al que esa persona está buscando integrarse. Si en una sociedad, por ejemplo, las mujeres tienen vetado el acceso al empleo en bancos, empresas e instituciones financieras, resultaría extraño el que la familia de una chica invirtiera su dinero en pagarle una carrera universitaria en Económicas y Empresariales.

Por ende, la elección de la ocupación tampoco es voluntaria. Y, de hecho, no es infrecuente el caso de mujeres inmigrantes que han llegado al País Vasco procedentes de culturas en las que, desde niñas, aprendieron que determinados sectores laborales eran exclusivamente masculinos. En su país de origen, sabedoras de las barreras de entrada que les impedían entrar en esos sectores, se dedicaron a trabajar allí donde no encontraban barreras. No sólo se dedicaron a ello, sino que además lo interiorizaron como natural. Y ello explica el que al llegar al País Vasco, no

se quisieran ni quieran matricularse en los cursos gratuitos de fontanería, carpintería, albañilería... sino que prefieran concentrarse en tipos concretos de trabajos «femeninos» (trabajos similares a los que la mujer, «por definición», desempeña dentro de la familia, esto es, consistentes en ofrecer atenciones –enfermera, maestra, cuidadora de niños, niñas o tercera edad– o que reproducen las actividades domésticas –cocinera, planchadora, costurera...-).

Esta división en «trabajos femeninos» y «trabajos masculinos» que traen interiorizada al País Vasco algunas mujeres inmigrantes tampoco es que choque de frente con la ciudadanía autóctona. Efectivamente, no podemos decir que la cultura vasca sea pionera en la ruptura de la tipificación laboral por sexos. Ni mucho menos. Sin embargo, avanza día a día (y gracias al esfuerzo de organizaciones como Emakunde –Instituto Vasco de la Mujer– o la Federación de Empresarias, Directivas y Profesionales de Euskadi –AED, AMPEA, ASPEGI–) en el trabajo de sensibilizar a las propias mujeres (autóctonas e inmigrantes) para que desbloqueen su rechazo a formarse en ocupaciones tradicionalmente masculinas.

A medida que se extienden estos trabajos de sensibilización con mujeres inmigrantes (y también con hombres inmigrantes y hombres y mujeres autóctonas), va quedando caduca la tipificación por sexos. Se van «des-adquiriendo» aquellos valores que no sólo conciben que los hombres son diferentes a la mujeres sino que defienden que los hombres son mejores que las mujeres. En su lugar, se van adquiriendo y aprendiendo valores más justos e igualitarios que proclaman la igualdad de derechos entre las personas.

4.8. Legitimidad de extender estos conceptos y elementos culturales a todas las personas originarias de una cultura determinada

Analizados los elementos culturales que concurren en el espacio laboral cuando personas de diferentes culturas integran una misma plantilla, la siguiente pregunta que nos podemos plantear sería: ¿es legítimo generalizar en cuanto a las características de una nacionalidad en concreto?

Efectivamente las generalizaciones son peligrosas y a nadie le gusta que le incluyan en una generalización porque a todos nos gusta sentirnos en cierto modo «personas únicas». Sin embargo, no podemos hablar de cultura sin hablar de grupos. Y si bien hemos de tratar todas las generalizaciones con cautela, las personas pertenecemos a grupos culturales y nuestros comportamientos son expresión de dicha cultura.

Insistimos en la necesidad de dicha cautela; y es que en ningún caso podemos perder, a la hora de hacer estas generalizaciones, la precaución ante la denominada discriminación estadística.

4.8.1. Precaución ante la discriminación estadística

La llamada «discriminación estadística» se produce cuando una persona es juzgada por las características medias del grupo al cual pertenece en lugar de por sus propios rasgos individuales. Una mujer inmigrante, como mujer y como inmigrante, es vista por el empresariado como una potencial trabajadora que es probable que pueda interrumpir su vida laboral por maternidad y que pueda provocar conflictos laborales por su pertenencia a otra cultura, religión, raza, etcétera. Ello hace que dicho empresariado opte por contratar, en vez de a la mujer, a un hombre autóctono siguiendo sus criterios convencionales de no correr riesgos; pero con esa actitud lógica y comprensible le está negando a la mujer inmigrante la oportunidad de obtener la experiencia que luego se le exigirá a la hora de acceder a un puesto similar. Parece «la pescadilla que se come la cola».

Está comprobado que los seres humanos tendemos a agrupar a «los otros» asignándoles etiquetas, nombres, generalidades, que nos permitan catalogar y organizar la información que recibimos de esos múltiples grupos de «otros» con los que nos topamos en este contexto de globalidad. Así, lo mismo que hablamos de «los de la izquierda», «los políticos», «los vascos»... también hablamos de «los inmigrantes» tendiendo a generalizar una serie de características a todas las personas extranjeras que viven en Euskadi. «Los inmigrantes son conflictivos», «los inmigrantes son pobres», «los inmigrantes no trabajan igual que los nacionales» son algunas de estas reputaciones y generalizaciones comunes que más frecuentemente se escuchan como parte de la opinión pública vasca.

Estas generalizaciones sin duda influyen sobre las posibilidades de empleo que se ponen a disposición de este colectivo. Y, si particularizamos en el caso de la mujer inmigrante, los estereotipos en torno a ella dibujados (mujer inmigrante = prostituta o asistenta doméstica o cocinera o...), vemos que dichas generalizaciones limitan las posibilidades de formación y/o laboral a las que se les permite la entrada.

A priori el empresario o empresaria no puede determinar qué trabajadora responderá a sus expectativas y con qué mujeres el intercambio de oferta/ demanda de empleo será fructífero. Tampoco puede determinarlo en el caso de un trabajador inmigrante hombre. Sin embargo, el ser conscientes de esa discriminación estadística ya es una primera vía para que el empresariado adopte posturas más igualitarias en su gestión de recursos humanos, como vamos a ver en el apartado siguiente sobre la adhesión empresarial al «principio de selección científica del personal».

Desde CEAR-Euskadi, por nuestra parte, seguimos trabajando para que cada persona sea tratada, ante todo, como una persona individual, con unas características personales y particulares que sí le hacen «única». Este tratamiento personal traerá consigo la deconstrucción de los estereotipos que existen en el imaginario colectivo acerca de la población inmigrante. Traerá consigo la deconstrucción de los

prejuicios en la sociedad vasca a que las mujeres se dediquen a determinadas ocupaciones. Traerá consigo la deconstrucción de las bases ideológicas que sustentan la segmentación del mercado de trabajo en ocupaciones para nacionales y para inmigrantes, y en ocupaciones para hombres y ocupaciones para mujeres.

4.8.2. *¿Podemos o no podemos, entonces, achacar los conflictos entre personas inmigrantes y personas autóctonas a la existencia de diferencias culturales entre ellas?*

Rota esa lanza a favor de la unicidad de cada persona, una última cuestión que merece nuestra atención antes de concluir esta primera parte del estudio es la relativa a la idoneidad de explicar los conflictos entre personas de diferentes culturas apelando precisamente a las diferencias culturales entre ellas.

Los conflictos entre las personas tienen efectivamente su origen, en muchos casos, en malentendidos resultantes de las diferentes culturas a las que pertenecen distintas gentes. Sin embargo, no podemos perder de vista el hecho de que, en los comportamientos de las personas, influyen otros factores además de la cultura: la personalidad, la edad, el género,...

La cultura hace referencia a los comportamientos de la gente de esa cultura, de ese grupo. Pero las personas se caracterizan por sus

- *comportamientos universales*, que son comunes a todas las culturas (todas las personas necesitamos expresar sentimientos como la alegría, la ira, la tristeza...);
- *comportamientos individuales*, que son propios de cada persona;
- *comportamientos culturales*, que son comunes a las personas de una cultura concreta.

Conocer la cultura de una persona inmigrante no significa que vamos a entender todos y cada uno de los comportamientos de esta persona (los comportamientos individuales o personales son los que hacen que cada persona sea diferente a las otras personas del mismo grupo). Pero nos va a ayudar a ello, ya que nos va a informar sobre el porqué de que algunas personas tengan comportamientos que a nuestros ojos son extraños.

Éste ha sido el objetivo de la primera parte del estudio que aquí concluimos. Parafraseando uno de los eslóganes más populares de la ONCE, nuestro objetivo ha sido y es descifrar las diferencias culturales que nos enfrentan a personas autóctonas y personas inmigrantes para que, al final, «sus problemas sean los mismos que los nuestros».

5. Segunda parte: apuntes para la gestión de los recursos humanos culturalmente heterogéneos de una empresa¹¹

Tras este análisis que corrobora la existencia de diferencias entre diferentes culturas, el siguiente interrogante que se plantea toda persona responsable de los recursos humanos de una empresa es cómo gestionar dicha heterogeneidad cuando coincide en una misma compañía.

Es decir, en una empresa con una plantilla mixta –autóctona e inmigrante–, ¿cómo integrar la administración de la diversidad cultural en el conjunto de responsabilidades y tareas que recaen sobre el hombre o la mujer encargada de las funciones de liderazgo de personal?

El objetivo final de la gerencia sigue siendo claro: emprender acciones que permitan a los trabajadores y trabajadoras realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. Sin embargo, la heterogeneidad de los recursos humanos hace que los objetivos específicos y dichas acciones varíen y, con ellas, varíen las características que esa persona responsable de la gestión de personal ha de cumplir.

5.1. Cuestionamiento del perfil convencional de la persona responsable de recursos humanos de una empresa

Tradicionalmente se ha considerado que la persona responsable de recursos humanos de una empresa debería estar dotada de las siguientes habilidades.

- *Habilidad técnica*, o conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo de tal modo que pudiese enseñarlos.
- *Habilidad de conceptualización*, o capacidad para percibir el panorama general de la empresa y entender la relación de los objetivos y políticas empresariales con la planificación y administración de personal (definición de los puestos de trabajo y el número requerido de personal, selección, capacitación...).

¹¹ Para la elaboración de esta parte del estudio ha resultado de gran valor el esfuerzo compilativo de teorías sobre recursos humanos realizado por Federico Orjuela Moreno en su trabajo sobre los *Fundamentos de administración*.

- *Habilidad para diseñar soluciones funcionales* a los problemas que pudiesen surgir.

Con la llegada de la inmigración a las empresas, la habilidad que se ha visto particularmente valorada ha sido la habilidad humana.

- *La habilidad humana* capacita a la persona responsable o gerente para trabajar con personas, estimular el esfuerzo cooperativo, el trabajo en equipo y la creación de las condiciones donde todas las personas sientan que su dignidad está siendo respetada. Dentro de la motivación al personal, sus habilidades son para: medir las reacciones del personal frente a decisiones, interpretar cambios, explicar situaciones al personal, establecer incentivos económicos y sociales, desarrollar una participación responsable entre las personas trabajadoras, etcétera.

El énfasis en este cuarto grupo de habilidades no significa que las empresas hayan de aparcarse sus principios organizativos puramente técnico-productivos. Lo que significa es que las empresas han de combinarlos con los principios relativos a las relaciones humanas ya propuestos en la primera mitad del siglo xx por la llamada Escuela Humanista de la Administración.

Aunque describiremos más adelante estos principios, sirva como adelanto mencionar que la Escuela Humanística, a partir del Experimento de Hawthorne que también desarrollaremos a lo largo de esta parte del estudio, acabó concluyendo que una persona gerente que es democrática y comunicativa, y que promueve la participación de los trabajadores y trabajadoras en la solución de problemas y toma de decisiones de la empresa, logra un nivel de cooperación, productividad y eficiencia que no logran aquellas personas gerentes que son autoritarias, que no creen en la participación y que no se preocupan por las ideas y problemas de sus subordinados y subordinadas.

Bien es cierto que los problemas de las personas inmigrantes alcanzan a veces unos niveles de complejidad con los que la empresa no puede lidiar (inaccesibilidad a una vivienda digna, desmembramiento familiar, padecimiento de ataques xenófobos, etcétera). Sin embargo, hay otras muchas cuestiones (como las referidas a la infusión de autoconfianza para la toma de iniciativas, motivación, formación en monocronía y en otros aspectos interculturales, aprendizaje de procedimientos, integración en la plantilla) en las que sí puede y debe tomar parte.

Empecemos de momento por recorrer brevemente las cuestiones que tradicionalmente sí han sido consideradas en la gestión empresarial de recursos humanos, para ver en qué sentido pueden y deben ser tenidas en cuenta por las empresas socialmente responsables hacia la inmigración. Luego analizaremos cómo integrar esas cuestiones con los nuevos enfoques contemporáneos planteados por la ya citada Escuela Humanista de la Administración y sus seguidores.

5.2. Principios tradicionales heredados de Frederick W. Taylor y Henri Fayol y adaptados a las empresas socialmente responsables con la inmigración

Henri Fayol fue un ingeniero de minas que, en 1888, logró salvar de la ruina a una empresa metalúrgica de Francia, aplicando lo que él bautizó como «administración positiva». Fue tan exitosa y renombrada su gestión de aquella mina que, todavía hoy en día, muchas empresas acuden a los principios en los que basó su administración positiva para aplicarlos en combinación con los propuestos por el conocido Frederick W. Taylor. Así, a fecha de hoy, se consideran todavía actuales los siguientes principios:

1. Principio de división del trabajo.
2. Principio de selección científica de personal.
3. Principio de capacitación de personal.
4. Principio de orden y cohesión.
5. Principio de autoridad, de jerarquización de la autoridad, de unidad de mando y de responsabilidad.
6. Principio de remuneración.

Analicemos individualmente cada uno de ellos.

5.2.1. Principio de división del trabajo

Este principio definió que el trabajo debía ser asignado racionalmente mediante la especialización de cada persona. Se echaba abajo, por tanto, el modelo de organización según el cual todas las personas trabajadoras tenían que saber de todo y tenían que encargarse de todo¹². En su sustitución se proclamaba este otro principio, según el cual se concluía que era mejor y más productivo dividir el trabajo de una empresa en tareas y hacer que cada trabajadora o trabajador se especializara sólo en una de las labores.

El principio de división del trabajo quedaba así implantado y es así como ha llegado a nuestros días buscando continuamente nuevos y justos criterios en los que apoyar dicha división.

¹² Queda todavía en Bilbao un estupendo restaurante marroquí en el que su dueño es el gerente, contable, cocinero, camarero, decorador, limpiador...

En su aplicación actual en empresas con trabajadores y trabajadoras inmigrantes, se busca que la división del trabajo se realice efectivamente en función de la especialización de la persona y no en función de su raza o de su sexo.

5.2.1.1. Actualización del principio de división del trabajo mediante el cuestionamiento de estereotipos y prejuicios

Sin embargo, son frecuentes los casos de empresarios y empresarias que reconocen no poder evitar guiarse por estereotipos y prejuicios a la hora de diseñar la división del trabajo en sus empresas. A consecuencia de estos estereotipos y prejuicios, delegan en el personal autóctono las tareas más cualificadas, mientras que reservan los trabajos más duros físicamente y menos necesitados de formación a la población inmigrante. Una empresa socialmente responsable hacia la inmigración debería rechazar este modelo de división y apostar por un conocimiento fundamentado de cuál es la especialización de cada persona, autóctona o inmigrante, antes de ubicarle en un puesto determinado.

Ese conocimiento fundamentado habrá de partir del cuestionamiento de nuestras propias fuentes de conocimiento, intentando averiguar si nuestra imagen de la inmigración está guiada por estereotipos, o por nuestra experiencia con la población inmigrante, o por nuestro consumo de imágenes producidas por los medios de comunicación de masas. En cualquier caso, se hace pertinente, llegados a este punto, el distinguir entre estereotipos y prejuicios. Según definición de la EMSI (Escuela de Mediadores Sociales para la Inmigración),

- *estereotipos* son «un conjunto de generalizaciones excesivas que se hacen acerca de los atributos de un grupo, persona o cosa, teniendo una base simplificadora de la realidad con el fin de economizar nuestro pensamiento» (por ejemplo, «cuando pensamos en un africano solemos pensar que todos los africanos son de color negro y, sin embargo, en los países del norte de África encontramos población cuyo color de piel no es únicamente el negro, lo cual nos muestra un típico paradigma de estereotipo»);
- *prejuicios* son el conjunto de opiniones desfavorables acerca de una persona o grupo; es decir, su base cognitiva es la misma que la de los estereotipos, pero los prejuicios tienen un componente emocional («un prejuicio usual sería el de que los hombres mexicanos trabajan peor que los hombres vascos, ya que hay un elemento afectivo desfavorable»).

Estereotipos y prejuicios acerca de la carencia de formación que sufren las personas extranjeras hacen que la mayor parte de la población activa inmigrante trabaje aquí en puestos no cualificados, pese a que «el nivel de estudios de los inmigrantes es superior al de la población española» (según datos publicados por Manpower en su informe de 2003 *La inmigración en España: pasado, presente y futuro*). Según este informe laboral:

tres de cada diez inmigrantes (29%) residentes en España poseen un nivel de estudios alto (diplomados y licenciados) frente al 22% de la población española con los mismos estudios. Esta circunstancia también se repite en los estudios secundarios (obligatorios y no obligatorios), ya que el 48% de los inmigrantes posee este nivel educativo frente al 46% de los españoles, y en los de nivel bajo (analfabetos o con sólo estudios primarios) que tienen el 32% de los españoles, porcentaje que se reduce en el 23% en el caso de los inmigrantes. (Manpower)

Definitivamente estos datos contrastan con la imagen que en general se tiene de la población inmigrante. Bastaría con que el empresariado lo tuviese en cuenta a la hora de planificar una división de tareas en sus empresas. Toda empresa socialmente responsable con la inmigración debería basar su división en el nivel de formación y cualificación de sus empleadas y empleados, en vez de una división basada en su origen étnico y nacionalidad.

Ello no evitaría el que inmigrantes licenciados y licenciadas en químicas, físicas o literaturas acabasen ocupando puestos en cadenas de montaje de piezas de automoción (sin menosprecio de estas tareas, por supuesto). Al fin y al cabo es lo que ocurre también entre la población autóctona. Pero sí evitaría el que, por el mero hecho de ser inmigrantes, fueran éstos los únicos puestos disponibles para ellos y ellas. Evitaría el que su presente y futuro profesional lo determinaran unos estereotipos que ocultan el que tres de cada diez inmigrantes en el Estado español poseen una licenciatura o diplomatura.

5.2.1.2. Actualización del principio de división del trabajo mediante la incorporación de medidas de acción positiva

Además de estos estereotipos y prejuicios, y como hemos visto en la primera parte de este estudio, existe otra barrera tradicionalmente existente en los procesos de división de tareas en el trabajo que debería ser cuestionada y definitivamente derribada: el cierre de algunas puertas laborales a la mujer inmigrante, por inmigrante y por mujer.

Si nos paramos a analizar los nichos laborales a los que están siendo relegadas las mujeres inmigrantes, nos encontramos con los siguientes interrogantes: ¿Se está reproduciendo en las empresas vascas la división sexual del trabajo? ¿Hay incorporaciones de mujeres inmigrantes en empresas aeronáuticas o electrónicas de Euskadi? ¿O por el contrario el mercado laboral vasco se caracteriza asimismo por la segregación ocupacional que hace que las mujeres sigan siendo relegadas a trabajos domésticos relacionados con el cuidado del hogar, los hijos, los ancianos... trabajos a la vez depreciados y discriminados salarialmente?

El elevado nivel de ocupación de mujeres marroquíes, argelinas, senegalesas, paquistaníes, filipinas, dominicanas, peruanas, ecuatorianas en el servicio doméstico y en el sector hostelero o agrícola responde a las preguntas arriba planteadas y nos confirma que el mercado laboral vasco actual sigue estando caracterizado por una división tradicional de tareas.

En estos tiempos, ya es incuestionable el hecho de que esta división de tareas no está biológicamente fundada sino que es social (así lo prueban las investigaciones que documentan que las tareas que en una sociedad corresponden a los hombres, en otra distinta corresponden a las mujeres).

Al ser social, puede cambiarse. Y por ello proponemos que las empresas socialmente responsables con la inmigración se planteen la aplicación de las llamadas «medidas de acción positiva» relativas a la inserción laboral de las personas inmigrantes mujeres.

- *Una acción positiva puede ser definida como* el conjunto de «medidas de efectos colectivos, adoptables o adoptadas con la finalidad de eliminar los obstáculos que se oponen al igual disfrute de los derechos».
- *Sus objetivos*, según el Manual sobre Acción Positiva editado por la Comisión Europea en 1998, implican «un proceso comprensivo que el empresariado decide llevar a cabo con el propósito de conseguir una representación más equilibrada de los hombres y mujeres en los distintos puestos de trabajo».

El objetivo perseguido por estas medidas sería el de minimizar las dificultades con que se topan las mujeres inmigrantes a la hora de acceder al mercado laboral vasco (entendiendo por dificultades las derivadas de la formación y ocupación con que llegan a Euskadi, como ya explicábamos en la primera parte de este estudio a propósito de las variables que determinan qué y quiénes acceden a qué puestos en cada cultura).

Un aspecto que no podemos perder de vista al hablar de medidas para favorecer la incorporación de las mujeres inmigrantes a empresas vascas es la necesidad de que se implanten sin que por ello el empresariado tenga que poner en peligro la estabilidad de sus lugares de trabajo (efectivamente se entiende que las empresarias y empresarios tengan que ser precavidos a la hora de gestionar los recursos humanos y que, guiados por dicha prudencia, tiendan a guiarse por políticas anteriores que les hayan funcionado bien -como, por ejemplo, la tendente a contratar a trabajadores hombres en vez de contratar a trabajadoras mujeres-).

Por ello proponemos estrategias para que esta inserción de la mujer inmigrante sea progresiva y proponemos que las empresas se planteen su adhesión a un plan de medidas de acción positiva como el que a continuación desglosamos siguiendo las recomendaciones de Emakunde.

Nótese, en primer lugar, la necesidad de distinguir entre las medidas de acción positiva y las medidas de discriminación positiva:

- *las medidas de discriminación positiva* consisten en privilegiar a quienes pertenecen a un grupo desfavorecido, de tal manera que este privilegio se traduce en un perjuicio a otros sectores de la población (estas medidas buscan eliminar la discriminación histórica de determinados colectivos que hizo que, en el momento presente, su presencia sea escasa en determinados ámbitos como el laboral).

- *las medidas de acción positiva* no privilegian a ningún grupo sino que buscan formar a los colectivos históricamente discriminados para que puedan competir en igualdad de condiciones con los históricamente no discriminados.

Pongamos un ejemplo. Actualmente sigue habiendo determinados sectores laborales, como el mecanizado, la soldadura o la calderería que se consideran trabajos masculinos. Ante una situación de alto índice de paro entre las mujeres, las instituciones podrían tomar dos tipos de medidas. Unas medidas de discriminación positiva obligarían a las empresas a contratar a mujeres hasta eliminar la infrarrepresentación de éstas en sus plantillas (así, en el proceso de selección, primaria el contratar a mujeres, aunque su preparación fuese mucho peor que la de los hombres candidatos). Por el contrario, unas medidas de acción positiva consistirían en organizar y subvencionar cursos de formación en dichas profesiones dirigidos a mujeres, incluso ofreciendo la posibilidad de hacer prácticas en empresas del sector, pero sin que estas medidas perjudicasen a los hombres candidatos para los puestos¹³.

Desde CEAR-Euskadi apostaríamos por medidas de este segundo tipo, de la misma manera con que apostamos por medidas de acción positiva dirigidas a la integración sociolaboral de la población inmigrante, hombres o mujeres. Creemos que tal vez la solución no consiste en establecer unos cupos obligatorios por los cuales el Gobierno obligue a las empresas a contratar a trabajadores inmigrantes en general y mujeres inmigrantes en particular. Puede que la óptima solución consista en sensibilizar al empresariado para que esté abierto a contratar a unas personas trabajadoras extranjeras que están siendo formadas para ocupar puestos en igualdad de condiciones que las personas autóctonas. Ésta es la diferencia entre medidas de discriminación positiva y medidas de acción positiva. Las primeras tendrían más probabilidad de ser vistas de forma negativa por la población vasca, que se enfadaría ante un proceso de selección de personal en el que una persona inmigrante obtuviese un puesto laboral por el mero hecho de ser inmigrante. La aplicación de este segundo tipo de medidas resultaría, sin duda, menos conflictiva.

En cuanto a la manera de aplicarlas, el texto *Economía y discriminación. La regularización antidiscriminación por razón de sexo* de Rocío Albert resume las cuatro fases (35 y ss.) en las que podría escalonarse la incorporación de las medidas:

- *fase de compromiso* (en la cual la empresa declararí su compromiso con la acción positiva y declararí que, no sólo no siente gusto por la discriminación, sino que estaría dispuesta a tomar medidas);

¹³ El periódico *Vitoria quincenal* del 1 de noviembre de 2004 abre página con el titular «Las empresas buscan mujeres». Como explica en portada, «queda por hacer un importante trabajo de concienciación tanto en las empresas, como en la sociedad y las propias mujeres para que se acepte esta posibilidad. Según los expertos, el futuro del sector industrial pasa porque las mujeres accedan al mercado de trabajo, puesto que en pocos años se va a necesitar mano de obra para reemplazar a la existente o porque se crean nuevos puestos».

- *fase de análisis* (en la cual se recogerían y analizarían todos los datos concernientes a la mano de obra contratada y la gestión de los recursos humanos, para comprobar si existe infrautilización de mujeres y/o individuos pertenecientes a colectivos desfavorecidos tales como el de los inmigrantes);
- *fase de planificación* (en la cual se diseñaría y programaría la ejecución de las medidas a adoptar: promoción de cursos de formación e inversión en capital humano de inmigrantes):
 - nótese la necesidad de que las medidas de acción positiva vayan acompañadas de medidas de acción positiva en la educación y en la formación, ya que sin formación ni educación se está resolviendo el problema en su estado final en vez de atajarlo en el origen de la discriminación;
 - nótese asimismo la necesidad de un análisis de las posibles actuaciones empresariales ante las interrupciones laborales por responsabilidad reproductiva (la cual recae invariable y biológicamente en la mujer y que, por tanto, no puede ser modificada por una actuación gestora);
- *fase de ejecución* (en la cual el programa se llevaría a cabo, partiendo de que estas medidas exigen a los empresarios y empresarias que actúen de forma que no les es familiar -ej. contratando a personas cuya efectividad laboral no tienen garantizada- y de que los incentivos podrían ser el motor propulsor de estas iniciativas):
 - una posible vía consistiría en el establecimiento de un régimen voluntario de cuota temporal por el cual el empresariado se comprometiese a contratar, sólo en periodo de prueba, a las nuevas trabajadoras en proporción al número de candidatos de cada grupo (después de esa fase de prueba, las y los contratantes ya poseerían el conocimiento individual de la persona contratada solucionándose así el problema de la discriminación estadística). Al ser la contratación temporal, también se evitaría la proliferación de conflictos entre los trabajadores que verían que a una de ellas se le había contratado no por sus cualificaciones sino por requerimientos de ese sistema de cuotas.

Estas cuatro fases para la implantación de las acciones positivas son aplicables, como decíamos, a la gestión de los recursos humanos de una empresa que decida promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en su plantilla, así como aplicables a la gestión de una empresa que decida apostar por ser socialmente responsable hacia la inmigración.

En uno y otro caso, la empresa recogería los siguientes beneficios:

- los beneficios de saberse cumpliendo con la legislación y normativa comunitaria en materia de igualdad de trato en el acceso al empleo;
- los beneficios resultantes de entender que las mujeres y la población inmigrante son una fuente esencial de mano de obra necesaria para incrementar la eficiencia y la competitividad de la empresa;

- los beneficios de dar una determinada imagen a sus productos o a sus servicios y de mostrarse ante su clientela en la vanguardia del progreso social. (Emakunde 25-34).

5.2.2. Principio de selección científica de personal

Los beneficios arriba apuntados son los beneficios que asimismo obtendría, y de hecho obtiene, toda empresa que, además de implantar medidas de acción positiva, implanta una política de igualdad de condiciones en su selección de personal.

Pero empecemos por describir este principio de selección según fue definido inicialmente por los teóricos de la organización del trabajo. Este principio fue inicialmente concebido para rescatar la importancia de los procesos de selección de personal, a los cuales a menudo no se les había dado la atención necesaria. Sin duda, una selección de personal adecuada es un primer paso para garantizar el éxito de la empresa. De igual modo, una empresa con personal equivocadamente seleccionado puede verse envuelta en tal mare mágnum de conflictos laborales que acabe no pudiendo hacer frente ni a estos conflictos ni a los costes económicos resultantes de ellos.

Una selección científica de personal consiste, por tanto, en simplemente (o tal vez, no tan simplemente) seleccionar a personas trabajadoras con habilidades para realizar el trabajo. El quid de la cuestión, en el caso que nos ocupa, reside por tanto en cómo incorporar a la población inmigrante a estos procesos de selección y en cómo medir sus habilidades de forma científica y, a la vez, socialmente responsable.

5.2.2.1. Selección de personal «mirando de cerca»

Una empresa socialmente responsable hacia la inmigración, como ya explicábamos en el apartado anterior, ha de servirse del método científico de selección para evitar que los prejuicios y estereotipos latentes en la sociedad actual distorsionen su capacidad para juzgar las habilidades de la persona inmigrante que está solicitando el empleo.

Recordemos que estos prejuicios y estereotipos, como ha denunciado en diversas ocasiones el Colectivo Ioé¹⁴, hacen que la población española vea a las personas africanas como trabajadoras pero atrasadas; a las personas latinoamericanas como atrasadas y vagas; y a las personas árabes como atrasadas, vagas y, además, poco honradas y no fiables. En un proceso de selección para un puesto de confianza en que se busca a alguien honrado y fiable, ¿cómo escapar de estos estereotipos cuando las personas que se presentan al puesto son de Argelia, Marruecos y Mauritania, por ejemplo?

¹⁴ Véase la tabla elaborada a partir del Estudio núm. 1.841 del CIS (Colectivo Ioé, «El desafío» 187).

La respuesta a ese «¿cómo?» la propone Cruz Roja en su campaña «*Aprende a mirar de cerca*».

La campaña parte de recoger testimonios de personas autóctonas a quienes se pide que caractericen al «Typical Inmigrante» en el ámbito laboral. Veamos algunas de estas caracterizaciones:

«¿A estos tipos...? ¿Un trabajo? ¡Cómo les voy a dar un empleo si uno no se puede fiar de ellos! ¡Y cómo te miran...! ... siempre están tramando algo».

Resulta doloroso el darnos cuenta de que no se menciona la nacionalidad de los «tipos» a los que se refiere la persona encuestada y, sin embargo, en nuestro imaginario colectivo inmediatamente relacionamos esa descripción con la imagen de una persona árabe. Veamos otra descripción:

«¿Que si son trabajadores? ¡Si se pasan las noches bailando salsa y bebiendo! Unos auténticos vagos. Y ellas, las pobres, para el único trabajo que sirven es para limpiar, que como son calladitas..., pues no molestan».

El estereotipo de persona latinoamericana vuelve a invocarse y, de hecho, podemos identificar que el comentario arriba transcrito se está refiriendo a hombres y mujeres de Bolivia, Ecuador o México.

Aprender a mirar de cerca es el antídoto contra estas invocaciones colectivas e inconscientes que son originadas por los estereotipos. «Los estereotipos muestran una visión parcial que anula sus aptitudes profesionales [las de la población inmigrante]. Estos estereotipos podrían dificultar su acceso a un puesto de trabajo digno, impidiendo que el mercado laboral se beneficie con lo que ellos y ellas tienen que ofrecer. Cuando asignas valores y comportamientos a una persona por razón de su procedencia, estás mirando a través de una barrera invisible que te ofrece una realidad distorsionada. *Aprende a mirar de cerca*»¹⁵ porque esa mirada es la base de una selección científica consistente en unos pasos como los que propone Emakunde a propósito de su «Plan de medidas de acción positiva».

5.2.2.2. Actualización del principio de selección científica de personal mediante la incorporación de una política de igualdad de oportunidades

La importancia de la aplicación de este método científico es clave porque sistematiza la incorporación en las empresas de una política de igualdad de oportunidades.

- Incorpora en los procesos de selección de personal el artículo de la OIT en contra de la discriminación (art. 1 del Convenio 111, de junio de 1958)¹⁶.

¹⁵ Texto extraído del tríptico publicado por Cruz Roja Álava, la Red-Interlabor@, la Diputación Foral de Álava y el Fondo Social Europeo.

¹⁶ Según este artículo, se entiende por discriminación «cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación».

- Asimismo incorpora las directivas europeas relativas a la aplicación del principio de igualdad de trato, las cuales explicitan que «existirá discriminación directa cuando, por motivos de origen racial o étnico, una persona sea tratada de manera menos favorable de lo que sea, haya sido o vaya a ser tratada otra en una situación comparable» y que «existirá discriminación directa cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros sitúe a personas de origen racial o étnico concreto en desventaja particular con respecto a otras personas»¹⁷.

La aplicación de estos principios de igualdad en contra de la discriminación directa o indirecta hacia las personas inmigrantes ha de regir los procesos de selección de personal llevados a cabo por las empresas socialmente responsables con la inmigración.

5.2.3. Principio de capacitación de personal

La referencia continua a las «empresas socialmente responsables con la inmigración» nos obliga a hacer un alto en el camino para aclarar qué entendemos por «empresas socialmente responsables». Al fin y al cabo, una empresa, por propia definición de la R.A.E., es una «unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos». Cae sobre su propio peso el preguntarse: ¿qué tienen que ver estos fines lucrativos con la responsabilidad social? ¿Desde cuándo tiene una empresa que preocuparse por el bienestar de la sociedad sobre la que vuelca sus productos o servicios? Si estamos hablando de capacitación de personal, ¿por qué una empresa debería «gastar» (*versus* «invertir») tiempo y dinero en formar a personas con dificultades para acceder al mercado laboral, en vez de contratar directamente a las mejores y los mejores trabajadores que pueda encontrar?

Estas cuestiones fueron eje de los planteamientos tradicionales que consideraban que una empresa era una empresa y que una ONG era una ONG y que ninguna unidad organizacional de uno u otro tipo podía inmiscuirse en materias que no le correspondían. Por un lado, las organizaciones no gubernamentales tenían que centrarse en actividades sin ánimo de lucro y, por otro lado, las empresas no podían dedicarse a prácticas filantrópicas que no revirtiesen en un incremento de los beneficios.

Sin embargo, esta separación de actividades empezó a desmoronarse en el momento en que la sociedad dejó de aceptar que una empresa pudiese ofrecer precios competitivos a cualquier coste. A mediados de los años 90 estalló el escándalo

¹⁷ Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000 (DOCE, L180, 19 de julio de 2000). Para un análisis más exhaustivo de la aplicación de ésta y otras directivas, léase el apartado «Y las políticas, ¿qué?: los desafíos de la igualdad de oportunidades» dentro del artículo de Cachón 74-76.

de la multinacional Nike (salió a la luz que estaba explotando mano de obra infantil en sus fábricas textiles¹⁸) y muchas empresas se dieron cuenta de que la sociedad tenía capacidad para arruinar a compañías que infringían los principios básicos de la ética profesional. Comprobaron que la sensibilización social podía llevar a que se castigase con boicots a la cadena de hamburgueserías de la que se descubría que explotaba a personas trabajadoras o que incumplía las leyes de no discriminación. Evidenciaron que esa misma sensibilización podía incluso desembocar en una resolución judicial por la que se condenase a una empresa a indemnizar a una mujer que había sido discriminada laboralmente por el mero hecho de ser mujer¹⁹.

Desde ese momento se entendió que las empresas ya no podían ni pueden ser gestionadas sin tener en consideración la sociedad en la que operan. Así lo expresa Manuel del Pozo, Redactor Jefe de Empresas de *Expansión*, que llega tan lejos como para afirmar que «ninguna empresa triunfará si no empieza desde ahora a preocuparse de temas como la reputación corporativa, la transparencia empresarial, la creación de valor ético, el crecimiento sostenible y la responsabilidad social».

En ese mismo sentido se pronuncia Amancio Fernández, Redactor Jefe de *ABC Economía*, cuando concluye un artículo suyo sobre la responsabilidad social diciendo: «No hay modelos perfectos ni cerrados. Pregunte. Copie. Imite. Pero pruebe a ser socialmente responsable. Además, le será rentable».

5.2.3.1. Acciones sociales pro-inserción laboral de la población inmigrante

Amancio Fernández parece dar en el quid de la cuestión al terminar su frase escribiendo «le será rentable». Y es que, si una actividad no es rentable, al empresariado le cuesta embarcarse en ella (pensemos en cómo las empresas con una plantilla superior a las cincuenta personas están obligadas a reservar el 2% de sus puestos para mujeres y hombres discapacitados; y ni que decir tiene que gran parte de las empresas incumplen sistemáticamente este precepto legal)²⁰.

La clave estaría entonces en hacer que «lo responsable» se vincule a la cuenta de resultados de una empresa como fuente de ingresos²¹. De esa manera el «gasto» en acciones sociales dejaría de verse como gasto a fondo perdido y empezaría a

¹⁸ Véase en *Tendencias científicas* el artículo de David Carrión sobre «El posthumanismo económico [como] nueva forma de imperio».

¹⁹ En abril de 2004 un tribunal de Texas (EE.UU.) condenó a una importante firma de Wall Street a indemnizar con 2.2 millones de dólares a una empleada de la firma que denunció el haber sido discriminada en razón de sexo en un proceso de promoción interna.

²⁰ Otro ejemplo lo encontramos en cómo ya en los años 70 se pusieron de moda los llamados «balances sociales» de las empresas, pero éstas acabaron dejando de redactarlos porque simplemente no resultaba rentable. Las compañías, al final, optaron por no destinar ni trabajo ni tiempo a la preparación de dichos informes, optando por destinar ese tiempo y dinero a funciones más directamente relacionadas con el negocio.

²¹ Así lo propone Alberto Andreu, miembro del Foro de Reputación Corporativa, en su artículo «RSC: ¿Estamos ante la definitiva?»

considerarse como inversión. Entre esas acciones a verse como inversiones estarían, por ejemplo, las siguientes:

- *programas de financiación* (p.ej., financiar iniciativas emprendedoras con esquemas de microcréditos a personas inmigrantes);
- *programas de integración laboral* (p.ej. facilitar la formación y el empleo a inmigrantes; comprar productos o contratar servicios en centros especiales de empleo y empresas de inserción; externalizar servicios mediante la puesta en marcha de estas empresas de inserción gestionadas por inmigrantes);
- *otros tipos de programas* (como, por ejemplo, donar equipos informáticos, mobiliario y otros activos a organizaciones y proyectos sociales trabajando en el campo de la inmigración) (Fundación Empresa y Sociedad 53-54).

Éstas son acciones sociales que responden a la definición de «acción que la empresa realiza voluntariamente con el objetivo de satisfacer objetivos sociales y mejorar la sociedad». Como expone Julián Ariza, miembro del Consejo Económico y Social, el requisito es que «estas actividades no se realicen por imperativo legal o como condición inexcusable para el desarrollo de sus actividades productivas. La precisión es necesaria porque, en su sentido amplio, crear empleo o producir riqueza sería también acción social. Y no es de esto de lo que aquí hablamos».

De lo que aquí estamos hablando es de invertir en acciones sociales con un doble objetivo:

- conseguir un impacto social;
- conseguir un retorno para la empresa.

Es decir, una empresa dona recursos, materiales o dinerarios a la mejora de la situación de las personas inmigrantes sin techo, por ejemplo, y como contrapartida mejora su reputación en la sociedad, lo cual se acaba traduciendo en un aumento del apoyo que le ofrece su clientela y, por ende, en una garantía de su sostenibilidad a largo plazo.

Obviamente esta fórmula no es tan sencilla ni infalible cuando la aplicamos al mundo empresarial. Incrementar las inversiones en mecenazgo o patrocinio de, por ejemplo, proyectos de capacitación de personal inmigrante no significa que la empresa automáticamente va a ver mejorado su valor en la cotización bursátil. De hecho, éste no es el único móvil que ha de empujar a dicha empresa a incrementar tales inversiones. Pero lo que sí está claro es que las acciones sociales han de ser vistas como un factor competitivo diferencial. Una empresa que, volviendo al ejemplo anterior, organiza y subvenciona cursos de formación para inmigrantes obtiene los siguientes beneficios también listados por la Fundación Empresa y Sociedad:

- efecto en su reputación corporativa;
- legitimidad para operar en ciertos mercados (como los de los países de origen de estas personas inmigrantes);

- mejora del diálogo con grupos del entorno (sindicatos, asociaciones de inmigrantes, agencias de empleo no gubernamentales, ONGs, organizaciones profesionales...);
- mejora de las relaciones institucionales (dado que las instituciones públicas tienen la obligación de favorecer aquellos proyectos que promuevan prácticas de no discriminación de colectivos con dificultades para incorporarse al mercado laboral);
- fidelización de los grupos de interés (consumidores, proveedores, clientela que cree en la necesidad de que las empresas lleven a cabo acciones sociales);
- menciones, premios y *rankings* en relación a la acción social empresarial, etcétera.

Estas acciones suponen el factor competitivo diferencial al que nos referíamos. Y es que, más allá de cómo redundan en una mejora de la cuenta de resultados de la empresa, ratifican lo que afirmó en una ocasión un empresario suizo llamado Stephan Schemidheiny: «ninguna empresa puede tener éxito en una sociedad que fracasa» (cit. en Viñuales 43).

5.2.3.2. Principio de Responsabilidad Social de la Empresa: El ejemplo de la capacitación del personal inmigrante

Si bien hemos descrito en el apartado anterior diferentes acciones sociales que puede llevar a cabo una empresa que desea colaborar en la mejora de la situación de colectivos inmigrantes desfavorecidos, urge, llegados a este punto, aclarar que «acción social» no es lo mismo que «responsabilidad social».

De hecho, una empresa puede ser socialmente responsable y no llevar a cabo ninguna acción social (esto es, no dedicar «recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyen a personas desfavorecidas, en las áreas de servicios sociales, salud, educación, formación profesional y empleo» que es lo que define a toda acción social [www.empresaysociedad.org]). Una empresa es socialmente responsable si «contribuye voluntariamente a mejorar la sociedad y mejorar el medioambiente» (Folgado 31). En el caso que nos ocupa, una empresa es socialmente responsable si, entre otras cosas,

- invierte en formación inicial a personas inmigrantes procedentes de modelos organizacionales del trabajo culturalmente distintos;
- ofrece cursos en educación intercultural a toda la plantilla de la empresa;
- garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas trabajadoras en la empresa independientemente de su raza o nacionalidad,
- ofrece estabilidad en el empleo y rechaza la precariedad laboral en los contratos realizados a trabajadores y trabajadoras inmigrantes,

- apuesta por estrategias de conciliación entre vida laboral y personal,
- apuesta por la diversidad de las personas trabajadoras, etcétera.

Como ya decíamos, poner en marcha estas medidas no va en contra de las políticas de maximización de beneficios empresariales, sino al contrario. Su puesta en marcha no cuestiona lo que expone Mariano Guindal, Redactor Jefe de *La Vanguardia*, a propósito del fin último de toda empresa: «De una cosa no hay duda, y es de que el principal papel de una empresa es ganar dinero porque sólo teniendo beneficios puede llevar adelante su auténtica misión social: crear riqueza. Sólo así se podrá distribuir a través de los salarios que paga a los trabajadores y de los impuestos que paga al Estado». Lo interesante es comprender que una empresa que lleva como «apellido» el ser «socialmente responsable» aumenta su capacidad para crear más riqueza (porque es más sostenible y aumenta su rentabilidad) con lo que dicha auténtica misión social se ve cumplida y reforzada.

De ello se deduce que, con el mismo cuidado con que todo buen gestor o gestora mima con esmero la marca que representa (el intangible más valioso de BMW, Mercedes, Volvo... es precisamente su marca), las empresas deberían entender que la sociedad valora el que las empresas a las que apoya (consumiendo sus productos, sus servicios...) no ignoran su responsabilidad social. Más aún, el ser socialmente responsables da a estas empresas una etiqueta de prestigio. Dicho de otro modo, la ciudadanía ya ha interiorizado el que toda compañía debe cuidar a la sociedad a la que dirige sus productos y servicios ya que de ello depende su productividad. Ser responsable socialmente es la manera de corresponder a ello.

La incorporación de la responsabilidad social como norma cotidiana de gestión debe ser prioritaria para toda empresa. (De hecho, ya son muchos los procesos y protocolos de calidad empresarial que exigen que las empresas no sólo preparen memorias económico-financieras sino también memorias sociales -y medioambientales- en las que se describan sus estrategias y programas de gestión social).

De todas formas, también tenemos que tener en cuenta que esta apuesta por incorporar la responsabilidad social como factor estratégico de gestión ocurre, no al principio, sino ya en una fase avanzada de incorporación de prácticas sociales por parte de la empresa. Es decir, las empresas no empiezan, de la noche a la mañana, incorporando políticas de responsabilidad social corporativa en sus modos de operar. Su sensibilización hacia la necesidad de apostar por dichas políticas se va adquiriendo, por lo general, en etapas:

- Existe *una fase previa* en la que responsabilidad social equivale a acción social o, mejor dicho, a caridad. Las empresas hacen donativos caritativos para paliar las necesidades básicas de colectivos en situación de exclusión social, como el de las personas inmigrantes sin techo. Sus actividades son filantrópicas porque se sienten obligadas a reportar «algo» a la sociedad en la cual están obteniendo beneficios.
- En una *segunda fase* las empresas asumen su responsabilidad social y buscan maneras (publicidad, dotación de recursos...) con que sus plantillas internas y

sus clientelas externas sepan de sus acciones sociales. Entre sus actividades se encuentran las de convocar concursos, premios o becas respondiendo a propuestas de organizaciones como CEAR-Euskadi.

- Es en las *siguientes fases* cuando las empresas pasan a incorporar la responsabilidad social como factor estratégico y, en vez de financiar acciones sociales realizadas por terceros, incorporan los proyectos en la propia empresa (contratando, por ejemplo, a personas trabajadoras con dificultades de acceso al mercado laboral; o invirtiendo en su educación y formación, de tal manera que la diversidad cultural pase a ser fuente de un incremento de beneficios en la empresa).

Para estas empresas en fases avanzadas de sensibilización social, existen fundamentalmente cuatro tipos de medidas con las que materializar la incorporación de la responsabilidad social como factor estratégico. Partiendo de que «para el fomento de la diversidad no existen soluciones uniformes», esos cuatro tipos los describe con acierto Alberto Ribera en su «Guía para la gestión de la gestión de la diversidad y la inclusión» (219-21):

a) Políticas de recursos humanos, que consisten, por ejemplo, en:

- incentivar la diversidad cultural en los procesos de selección, reclutamiento, remuneración y promoción de personal dentro de la empresa (independientemente de que la empresa pueda beneficiarse de subvenciones, ayudas o incentivos fiscales ofrecidos por las autoridades públicas);
- evitar explícitamente la discriminación por cuestión de raza y desarrollar políticas llamadas «de retención de talento diverso» (basadas en «la plena explotación de la diversidad invisible de estilos personales»).

b) Iniciativas de comunicación, tales como:

- desarrollar herramientas formales e informales de comunicación interna que sean respetuosas con el plurilingüismo de las personas trabajadoras;
- incluir en las memorias de responsabilidad social corporativa un apartado dedicado a las políticas de inclusión de los hombres y mujeres inmigrantes de la plantilla;
- editar trípticos o folletos que publiciten ante otras empresas los beneficios de incorporar la diversidad cultural en la gestión de la empresa.

c) Medidas en el gobierno corporativo, dirigidas por ejemplo a:

- promocionar la integración de la diversidad cultural también en los niveles de alta dirección (no relegando a inmigrantes a los puestos no cualificados, sino apoyando el que personas procedentes de otras culturas puedan ocupar puestos directivos y de asesoría y gestión empresarial);
- crear comités de gestión de la diversidad cultural para revisar periódicamente que la integración de esa diversidad se realiza conforme a los criterios de respeto y responsabilidad social.

d) *Actividades de formación*, que son las que precisamente nos ocupan en este apartado.

Teniendo en cuenta que, como decíamos anteriormente, la diversidad cultural puede acarrear en un primer momento un incremento de la conflictividad en el espacio laboral, las empresas que en su proceso de incorporación de medidas de responsabilidad social cuentan con personal inmigrante en sus plantillas deberían plantearse impartir talleres en las siguientes materias:

- técnicas de trabajo en equipo y dinámica de grupos;
- comunicación verbal y no verbal;
- métodos de gestión de conflictos;
- sensibilización acerca del valor de la diversidad cultural y la necesidad de inclusión (talleres diseñados para ser impartidos a la totalidad de la plantilla a la que se incorporan una o varias personas trabajadoras inmigrantes);
- entrenamiento en el reconocimiento de estereotipos y prejuicios (para que cada persona sea consciente del origen de su actitud de aceptación o rechazo ante la inmigración);
- talleres en educación emocional, para aprender a controlar la tendencia al desarrollo de filias o fobias grupales o individuales.

En muchas ocasiones las empresas no se plantean el organizar este tipo de talleres o actividades fuera del horario laboral porque son conscientes de que las personas trabajadoras, por lo general, reaccionan negativamente ante dichas actividades si su participación en ellas no es remunerada o no es canjeada por días libres. Está demostrado, sin embargo, que toda empresa que invierte tiempo y/o dinero en la resolución de conflictos que surgen en ella recupera su inversión con creces. La productividad de las personas trabajadoras se incrementa cuando el ambiente laboral es pacífico y amable, mientras que decrece cuando un conflicto de mayor o menor gravedad vicia el espacio de trabajo y trabajar se convierte en una obligación realizada a disgusto.

Por ello la inversión (y no gasto a fondo perdido) en la capacitación del personal se considera muy importante en todo plan de responsabilidad social corporativa de una empresa.²²

Por extensión, resulta pertinente añadir que se considera fundamental para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de una empresa toda inversión en materia de responsabilidad social (no sólo en capacitación de personal o en proyectos y

²² Bien es cierto que, como también apunta Ribera, «en la práctica es aún escasa la oferta de formación y de instructoras e instructores cualificados en esos aspectos». Ante la necesidad de formación que ha de «comenzar por la directiva pero extenderse a toda la plantilla, algunas organizaciones incorporan la gestión de la diversidad en programas de *mentoring* y/o *coaching* a sus personas empleadas» (219).

acciones sociales, sino también en diseño de planes de no discriminación e inclusión de diversidad cultural, entre otros).

5.2.4. Principio de orden y cohesión

La implantación de planes de inclusión de diversidad cultural en una empresa viene muy ligada a este «principio de mantenimiento de orden y cohesión» que ha de presidir todo buen modelo organizacional del trabajo.

Puede decirse que este principio, comúnmente aceptado como básico gestor del buen hacer y del bien-estar de una empresa, se vio inicialmente perturbado con la incorporación de la heterogeneidad cultural en el lugar de trabajo. De hecho, tradicionalmente se ha concebido que una empresa -a semejanza de un organismo biológico- necesitaba que todos sus componentes estuvieran integrados en una unidad ordenada que hiciera que la empresa se mantuviese «viva» (creciendo, produciendo, desarrollándose, reproduciéndose). Con la llegada de la inmigración a la empresa, se vio que esa unidad podría ser destruida por la falta de cohesión de las partes que conforman el todo. Al incorporarse en una misma empresa partes dispares con dispares formas de concebir el trabajo, la cohesión entre ellas dejó de ser una condición garantizada de antemano.

Por tanto, el ordenamiento de todas esas partes se complicó y a día de hoy se sigue trabajando por encontrar mecanismos cohesivos que reagrupen las partes en una unidad empresarial. El reto surgido ha sido el de redefinir las claves de este ordenamiento (que ya no puede apoyarse en el principio convencional de homogeneización de comportamientos de todas las partes integrantes del todo) y basarlo en una búsqueda de maneras con que optimizar los beneficios que se derivan de la heterogeneidad cultural y reducir los potenciales conflictos que se puedan dar.

5.2.4.1. Actualización del principio de orden y cohesión a través de la incorporación de nuevas políticas de inclusión

Muchos de los conflictos que surgen en un espacio de trabajo caracterizado por la diversidad cultural tienen su origen en las relaciones de inclusión y exclusión que se dan en dicho espacio. Sin embargo, el imperativo de la inclusión es muy simple de definir: a nadie nos gusta sentirnos excluidos. Contra esta exclusión, la empresa ha de buscar vías con que incluir a todas las personas que integran la plantilla, partiendo de que, como explica Alberto Ribera, la diversidad cultural «supone un valor estratégico, fundado en convicciones acerca de la naturaleza de la empresa como comunidad de personas -cada una con su dignidad única y singular- y del beneficio que se obtiene mediante la suma de complementarios y las sinergias entre fuerzas diversas. La diversidad/ inclusión constituye un objetivo que como tal es buscado, planificado e incentivado» (216).

Su búsqueda, planificación e incentivo han de seguir pautas estratégicas como las que propone el mismo Ribera:

- Asumir que la probabilidad de conflictos es mayor en grupos heterogéneos; pero entender que, superadas las fases iniciales de enfrentamiento y conflictividad, la productividad, motivación e innovación de los grupos culturalmente diversos es mayor.
- Evitar los fenómenos de «tribalismo» y «guetización» consistentes en la división de la plantilla en subgrupos o camarillas que rivalizan por monopolizar el poder en determinado ámbito de la empresa o en determinada sección de la producción. Las líneas divisorias entre estos subgrupos son muros de difícil franqueabilidad y sus efectos en la generación de animosidades son ciertamente nocivos para la unidad de la empresa.
- Gestionar la diversidad cultural sin confundir lo que son rasgos personales de cada individuo y lo que son patrones culturales que no pueden ser atribuidos a personalidades individuales. Características como la capacidad de adaptación, la apertura hacia lo diferente, la humildad y la autocrítica son rasgos de personalidad y actitudes caracterológicas que deben encauzarse hacia la producción de una sinergia positiva en la empresa.

La sinergia entre políticas de inclusión y políticas de promoción de la diversidad cultural en la empresa hace posible el mantenimiento del orden, la unidad y la cohesión, sin que ello implique homogeneizar individualidades, sino sacar máximo provecho de «la suma total del potencial que se encuentra en todo grupo de personas a causa de su singularidad (*uniqueness*)» (215).

5.2.5. Principio de autoridad y de jerarquización de la autoridad, de supervisión especializada, de unidad de mando y de responsabilidad

Independientemente de esa singularidad que caracteriza a cada grupo, este principio organizativo relativo a la autoridad y la responsabilidad tradicionalmente ha establecido que:

- en toda empresa debe existir siempre una autoridad, más allá de cómo se ejecute;
- todas las tareas deben ser supervisadas por personas que conocen bien el trabajo;
- una persona trabajadora no debe recibir órdenes de varias personas a la vez;
- la responsabilidad se reparte entre personas trabajadoras y personas directivas, y no se puede culpar a aquellas de errores que ocurren por falta de adecuada dirección (ya que a cada trabajadora o trabajador le corresponde un grado de responsabilidad).

La traducción de este principio en términos de responsabilidad social con la inmigración no es compleja. Se materializaría en medidas como las que siguen:

- La autoridad de una empresa culturalmente heterogénea debería diseñar sus planes de actuación contemplando que no todas las culturas, como hemos visto en la primera parte del estudio, entienden de igual forma conceptos como: la necesidad de jerarquía en las empresas y la aceptación de la desigualdad entre las personas, la importancia de las normas, el individualismo o el colectivismo en el trabajo, los criterios para sustentar el poder de gestión, etcétera.
- La persona responsable de la supervisión y comunicación directa con inmigrantes (unidad de mando) debería poseer formación en interculturalidad y debería estar entrenada en protocolos para gestionar conflictos con su origen en la diversidad cultural de la empresa.
- La responsabilidad sobre determinada actividad no puede estipularse en función de la raza de la persona que realiza dicha actividad, sino en base a un esquema de distribución de responsabilidades que fija quién tiene qué funciones dentro de una empresa. Dicho de otro modo, en un modelo organizacional socialmente responsable con la inmigración, no se acepta el culpar a las personas inmigrantes de todo lo malo que ocurre, de igual forma a como no se acepta el que se trate a estas personas como si fueran idiotas e incapaces de asumir una responsabilidad cualquiera.

Esta mención a las responsabilidades que pueden delegarse a una persona inmigrante y que esta persona trabajadora inmigrante puede e incluso desea asumir nos lleva al sexto y último principio básico tradicionalmente contemplado a la hora de gestionar los recursos humanos de una empresa: el principio de remuneración.

Este principio inicialmente estableció que todo trabajo debía tener una contraprestación adecuada; pero pronto surgió el dilema acerca de la necesidad de que esta retribución tuviera que ser siempre económica o no. Surgieron cuestiones que, aplicadas al caso que nos ocupa, podrían reformularse del siguiente modo:

¿Cómo pueden quejarse las personas inmigrantes que llegan procedentes de países en los que apenas tienen trabajo y aquí, ¡afortunados ellos y ellas! logran salarios diez veces más altos? Si las personas inmigrantes vienen al País Vasco en busca de trabajo y lo consiguen con mayor o menor precariedad, ¿por qué no se conforman con tener una nómina a fin de mes? Si una empresa paga a una mujer u hombre inmigrante un salario digno, ¿qué otros motivos pueden llevarle a esta persona a dejar el trabajo? ¿Acaso no es dinero lo único que les importa a las personas trabajadoras inmigrantes?

5.2.6. Principio de remuneración: Reescritura socialmente responsable desde las teorías del comportamiento y la motivación

El principio de remuneración económica efectivamente se demostró caduco cuando se comprobó que había trabajadores y trabajadoras que, gozando de una nómina muy atractiva cada fin de mes, dejaban su trabajo por motivos que dicho principio no contemplaba. De hecho, a fecha de hoy siguen siendo muchos los casos de empresas que contratan a inmigrantes a quienes ofrecen salarios elevados y que, en el momento en que estas personas les comunican su baja voluntaria, se sorprenden por no entender los motivos de tal abandono.

Fue la llamada Escuela Behaviorista la que estudió, investigó y concluyó que cada persona trabajadora tiene un tipo de motivación para trabajar y que su mayor o menor esfuerzo en el trabajo depende de esa motivación. A partir de ahí, afirmó y sigue afirmando que todo grupo humano vinculado por una relación laboral se caracteriza por un comportamiento concreto que está determinado por dos factores: el nivel cultural de las personas y el estilo de dirección de la empresa.

5.2.6.1. En cuanto al nivel cultural

Efectivamente podemos decir que cuanto mayor es el nivel cultural de las personas trabajadoras, mayores son sus exigencias, expectativas y necesidades de sentirse útiles y sentirse parte del proyecto. También es mayor su capacidad para crear grupos desde los que buscar objetivos comunes. La dirección de estas personas ha de ser más racional y edificante.

En ese sentido, la *teoría de la escala de necesidades de Abraham Maslow* postula que el ser humano actúa por la satisfacción de sus necesidades y que, de hecho, induce al grupo a luchar por esta satisfacción de las necesidades que considera más importantes. Si nivel cultural se corresponde con nivel económico, podemos decir que las personas de las clases altas tienen sus necesidades fisiológicas cubiertas por lo que buscan una satisfacción de sus otras necesidades (ej. sociales). De hecho, en el trabajo:

- Unas personas buscan hacer muy bien su trabajo porque *necesitan la seguridad* de saber que no van a perderlo, ya que de él depende la satisfacción de sus necesidades básicas (alimento, abrigo, vivienda).
- Otras personas, en tanto que seres sociales, experimentan las *necesidades de pertenencia*, asociación o aceptación, por lo que buscan ser apreciadas por los demás y se preocupan por cooperar con el grupo de trabajo en aras de lograr el objetivo.
- Las personas trabajadoras que ya ven satisfechas sus necesidades de pertenencia, comienzan a *necesitar ser estimuladas*; y buscan experimentar la satisfacción que les supone el poseer poder, prestigio, categoría y autoconfianza.

- Al final, las personas que logran satisfacer las anteriores necesidades, *buscan autorrealizarse*, optimizar su propio potencial, y les motiva el desarrollar iniciativas útiles y valiosas.

El conocimiento de esta escala es fundamental a la hora de dirigir la empresa, y la persona gerente tiene que saber qué es lo que motiva a las personas en el trabajo. La persona gerente de una empresa socialmente responsable con la inmigración no puede presuponer que los hombres y mujeres inmigrantes de su plantilla trabajan sólo porque necesitan dinero con el que cubrir sus necesidades básicas. No puede dejarse llevar por estereotipos que hacen invisibles los casos de inmigrantes que sí tienen dichas necesidades básicas cubiertas y que buscan, entre otras cosas, su admisión en el grupo, su integración y la posibilidad de desarrollar unas iniciativas que no siempre pudieron realizar en su país de origen.

5.2.6.2. En cuanto al estilo de dirección de la empresa

También es fundamental entender que un grupo de trabajo puede reflejar en su comportamiento diferentes grados de motivación según el estilo de dirección que la gerencia adopte:

- *Estilo tradicional de gestión o Teoría X*: Parte de que la persona trabajadora se mueve sólo por incentivos puramente económicos. Se considera que su ambición no va más allá de querer cumplir con su tarea de forma metódica y rutinaria, por lo que se utilizan normas costumbres tradicionales.
- *Estilo innovador de gestión o Teoría Y*: Parte de que el ser humano tiene una tendencia innata a querer desarrollar su talento, autorrealizarse y asumir mayores responsabilidades. Por ello se gestiona de tal manera que se apoya, promueve y estimula a las personas trabajadoras a sabiendas de que ello resultará en mejores resultados en su labor. Este estilo de dirección se caracteriza por: descentralizar y delegar funciones; enriquecer cada cargo con métodos nuevos; hacer partícipes de la toma de decisiones a otras personas trabajadoras; promover la auto-evaluación del desempeño de tareas.

Tanto un estilo de dirección como otro están aquí descritos como supuestos teóricos, ya que en la práctica muchos de los modelos organizacionales aplicados no son ni uno ni otro, sino una mezcla de los dos.

Lo que una empresa socialmente responsable con la inmigración sí debe cuidar, sin embargo, es no elegir entre el modelo X o el modelo Y en función de la raza de las personas trabajadoras que tiene en su plantilla. Ello ha ocurrido y sigue ocurriendo en algunas empresas que, igual que dividen a la ciudadanía en «ciudadanos de primera» y «ciudadanos de segunda» (las personas autóctonas y las personas inmigrantes respectivamente), dividen a su plantilla entre personas X y personas Y, siguiendo con las denominaciones de Mc Gregory:

- *Las trabajadoras y trabajadores de la categoría X* serían las personas inmigrantes, caracterizadas por un disgusto inherente hacia el trabajo del cual tienden a huir en cuanto les es posible. Estas personas necesitan ser obligadas, controladas y amenazadas con ser castigadas si no cumplen sus funciones. Los seres humanos pertenecientes a esta categoría no poseen ambiciones; sólo buscan asegurarse un sueldo a fin de mes; y no desean ninguna responsabilidad laboral, por lo que prefieren que les den órdenes que no tengan ni que pensar.
- *Las trabajadoras y trabajadores de la categoría Y* serían las personas autóctonas: personas trabajadoras de primera clase en cuanto que su nivel intelectual se considera más elevado que el de las gentes inmigrantes. Los seres humanos pertenecientes a esta categoría poseen ingenio, ambición y capacidad de compromiso con la empresa, por lo que no necesitan ser obligados o amenazados para realizar con ahínco su trabajo. La forma de dirigir a una plantilla con estas características (es decir, con esta nacionalidad: la autóctona) se caracteriza por la flexibilidad y el no-control extremo de las empleadas y empleados.

Denunciamos la aberración de semejante división y apostamos por que toda empresa socialmente responsable con la inmigración cuestione la aplicabilidad del «principio clásico de remuneración» y lo rescriba desde las teorías de la motivación que no condicionan esta motivación a la raza, etnia o nacionalidad de la persona trabajadora.

De entre esas teorías que deberían ser contempladas en el proceso de reescritura destacamos las siguientes:

5.2.6.3. Teoría motivacional de la expectativa, de Víctor H. Vroom

Vroom defendió que las personas trabajadoras, integrantes de la plantilla de una empresa con unas metas productivas específicas, se implican más o menos en el cumplimiento de sus funciones dependiendo de si ven que estas funciones contribuyen o no a alcanzar dicha meta.

A veces se cree erróneamente que las personas inmigrantes no tienen capacidad para entender el proceso productivo global del que son parte, y por ello la gerencia no invierte tiempo en explicarles el funcionamiento de la cadena de trabajo que desemboca en el producto o servicio final ofrecido por dicha empresa. Una inversión de tiempo en tal explicación revertería, según esta teoría, en un aumento del grado de implicación de las personas trabajadoras en el proyecto empresarial.

5.2.6.4. Teoría de la proporcionalidad de las recompensas, de Liman W. Porter y Edward E. Lawer

Éstos postularon que la cantidad de esfuerzo (entendiendo por esfuerzo la suma de la motivación más la energía empeñada) que una persona trabajadora invierte en un trabajo depende de si esa persona considera que la recompensa es o no pro-

porcional a dicho esfuerzo requerido. La capacitación de una persona para realizar un trabajo (conocimientos, habilidades) le permite saber la energía que exige su ejecución y le prepara para juzgar si las recompensas intrínsecas (sensación de logro y autorrealización) y extrínsecas (reconocimiento laboral, salario, categoría) recibidas son justas y proporcionales o injustas y no merecedoras de gran motivación en el empeño.

5.2.6.5. Teoría de la equidad, de Stara Adams

Muy relacionada con esa teoría de la proporcionalidad de las recompensas, la teoría de la equidad parte también de la percepción subjetiva que tiene cada persona acerca de lo justa o injusta que resulta una recompensa con respecto a los insumos (esfuerzo, experiencia, nivel de estudios) que invierte en la ejecución del trabajo. Sin embargo, esta teoría añade un elemento más: la comparación con las recompensas que reciben las demás personas.

Si una persona trabajadora percibe que otras trabajadoras y trabajadores están siendo más y mejor recompensados por un nivel de producción similar, tenderá a reducir la cantidad y/o calidad de su trabajo o incluso a abandonar la empresa.

Es cierto que existe el problema de que las personas podemos tender a sobreestimar nuestro trabajo. Sin embargo, en general son muchos los casos de empleados y empleadas que trabajan bien y que se sienten satisfechas con sus salarios hasta que se enteran de que otras personas que realizan la misma tarea obtienen una retribución superior. Estos incidentes son comunes en plantillas culturalmente heterogéneas en las que el personal inmigrante tiene la sensación de que el personal autóctono trabaja menos duramente y gana más dinero.

Una empresa socialmente responsable con la inmigración debería considerar esta teoría y, a través de mecanismos de comunicación interna, prevenir que ese tipo de bulos se propaguen entre la plantilla. La información es fundamental porque en ocasiones personas en un mismo puesto perciben diferentes salarios netos pero los salarios brutos son iguales (lo que varían son, por ejemplo, las retenciones en función de la situación de cada persona). Conocer de primera mano la equidad de tales salarios brutos o las condiciones que hacen que unas nóminas difieran de otras evita que, como decíamos, el personal inmigrante tienda a disminuir la cantidad y calidad de su trabajo, o incluso considere el abandonar la empresa, por percibir equivocadamente que su trabajo está siendo menospreciado con respecto al realizado por una mano de obra «de aquí».

5.2.6.6. Teoría del reforzamiento, de Skinner

Además de transmitir información sobre la equidad de las condiciones laborales en una empresa, este enfoque del reforzamiento propone la necesidad de que la gerencia de esa empresa transmita también elogios al trabajo bien hecho por sus empleadas y empleados.

Está demostrado que las personas trabajadoras se sienten motivadas a seguir haciendo bien las cosas cuando ven que su trabajo está siendo valorado (de igual forma está demostrado que castigar los rendimientos deficientes en vez de intentar averiguar las causas de dicha deficiencia tiene efectos muy negativos en la actitud de la persona trabajadora castigada).

Es necesario apuntar, de todas maneras, que el reforzamiento no puede ser confundido con el paternalismo. No podemos tratar a las personas inmigrantes con una actitud más asistencialista que la utilizada en el trato con personas autóctonas.

Tampoco podemos caer en el error fácil de creer ahora que, con el aval de estas teorías de la motivación, podemos anular la importancia del dinero como motivador laboral. No nos equivoquemos. No podemos perder de vista el hecho de que el dinero es el medio más inmediato para conseguir un nivel de vida mínimo. No puede obviarse el hecho de que el dinero es la vía para mantener el bienestar de la familia y garantizar a ésta una vivienda, comida y abrigo, entre otras cosas. Lo único que estas teorías proponen es la necesidad de que la gestión de la diversidad cultural en una empresa no conciba a la población inmigrante como mero objeto laboral que se vende y que puede comprar según «el precio del mercado».

5.3. Principios contemporáneos propuestos por la Escuela Humanística de las Relaciones Humanas en el Trabajo y su asunción por las empresas socialmente responsables con la inmigración

La concepción de la mano de obra, no como objeto, sino como sujeto llevó a la Escuela Humanística a proponer que la eficiencia empresarial no sólo es cuestión de organización y racionalización del trabajo, sino también una cuestión de motivación de las personas trabajadoras y de satisfacción de sus necesidades.

De hecho, y tras lo descrito en los apartados anteriores, podemos decir que las personas gestoras de unos recursos humanos culturalmente diversos necesitan poseer un conocimiento especializado de la naturaleza humana, ya que está demostrado que la productividad de una empresa en un trabajo depende de

- la educación, estatus, concepciones culturales y creencias que influyen indefectiblemente en el comportamiento de las personas en el trabajo (como hemos visto en la primera parte de este estudio);
- la motivación de las personas trabajadoras: incentivos, premios, desarrollo... (como acabamos de ver en el apartado anterior);
- las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa, a las que vamos a dedicar esta última parte del estudio.

5.3.1. Teorías de George Elton Mayo: El experimento de Hawthorne

El origen del estudio de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa debemos buscarlo en la investigación que en 1927 se encargó a Elton Mayo, a quien inicialmente se contrató para estudiar la relación entre la luminosidad y la eficiencia de las personas operarias de la empresa Western Electric Company en el barrio de Hawthorne en Chicago.

En una primera fase del estudio, los resultados de la investigación desvelaron que no había ninguna relación directa entre la luminosidad en la empresa y la eficiencia de las personas trabajadoras.

Ello llevó a una segunda fase del experimento, en la cual se seleccionó a un grupo de seis operarias para estudiar si influían en su productividad otros factores tales como los períodos de descanso, recreos, refrigerios, reducción del horario de trabajo y formas de pago. Después de un año en que se estudiaron estos factores, volvió a concluirse que dichas variables no eran fundamentales a la hora de determinar el que la producción mejorase o desmejorase. Había otros elementos que sí determinaban esa mejora o desmejora y que Elton Mayo listó de la siguiente manera:

- Cuando se eliminó en las plantas la presencia de personas supervisoras (más bien, policías) que ejercían un estricto control sobre todas y cada una de las actividades de la plantilla, las operarias reconocieron que el trabajar sin esa supervisión rígida les hacía sentirse mejor y trabajar con menos miedo, más libertad, más contentas y más eficazmente.
- Cuando, de forma paralela, se relajaron las normas de conducta y se comenzó a permitir el que las operarias hablaran entre ellas, éstas admitieron trabajar más y mejor ya que el ambiente de trabajo era mucho más agradable.
- También se experimentó con una nueva forma de gestionar los recursos humanos y de concebir la gerencia. Se pasó del que antes hemos llamado «modelo X» al «modelo Y» y las operarias confesaron agradecer el que la persona supervisora les hiciera consultas, les informara sobre su trabajo y tomara en cuenta sus opiniones.
- Las operarias acabaron desarrollando relaciones de amistad entre ellas que, incluso, cultivaban fuera del trabajo. Ello hizo que conformasen un fuerte colchón laboral que hacía que cada una se esforzase más por no disminuir la producción cuando alguna de ellas estaba enferma, cansada o alicaída por alguna causa.

La siguiente fase del experimento consistió en entrevistar a casi 22.000 empleados y empleadas, lo cual desveló que dentro de una empresa existen dos tipos de organizaciones:

- *Organización formal*, que se rige por las normas, métodos y procedimientos establecidos por la empresa.

- *Organización informal*, que resulta de las relaciones entre las personas que trabajan en la empresa y que explican cómo las personas trabajadoras guardan fidelidad a la empresa pero también a su grupo de compañeros y compañeras, o cómo aparecen ciertos y ciertas líderes que mantienen unidos los grupos.

La cuarta y última fase del experimento se centró en investigar la organización informal de la empresa y se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Cuando los operarios y operarias llegaban un día a un nivel de producción requerido, el excedente lo utilizaban para compensar la producción de otro día.
- Entre las personas del grupo se apoyaban si alguien estaba afectado.
- El grupo estableció unos patrones de defensa del grupo según los cuales se consideraba desleal a toda persona que hiciera algo que perjudicara a un compañero o compañera.
- El grupo exigió a las personas trabajadoras más rápidas y capaces que disminuyeran su producción al nivel de quienes trabajaban con más lentitud.

Estas conclusiones, casi 70 años después de la realización del experimento, es probable que no sorprendan a muchas de las empresas que trabajan hoy en día con inmigración y que ven en ellas calcos de los comentarios recibidos por personas trabajadoras de las plantillas que gestionan.

5.3.1.1. Aplicación de las conclusiones de Hawthorne en una empresa socialmente responsable con la inmigración

Pensemos en el siguiente ejemplo. Hay ocasiones en las que una persona gerente hace que las personas inmigrantes de su plantilla trabajen más horas que las personas autóctonas, alegando que necesitan menos tiempo libre porque tienen sus familias en país de origen. Puede que incluso, desde la gerencia, se racionalice esa decisión gestora arguyendo que dar trabajo extra a las personas inmigrantes es una forma de convencer a sus compañeras y compañeros sobre la falacia del estereotipo inmigrante = vago o vaga. Sin embargo, aun siendo éste el objetivo, el efecto es el contrario al deseado. La medida, lejos de favorecer la integración de las personas extranjeras en la plantilla, entorpece dicha integración. Sus compañeras y compañeros de trabajo no sólo no van a apoyarles en su reivindicación de un horario digno, sino que se van a posicionar en contra de los inmigrantes y las inmigrantes a quienes van a acusar de un comportamiento desleal hacia el resto de la plantilla.

Desencuentros y malentendidos de este tipo pueden y deben evitarse en una empresa que se jacte de ser socialmente responsable con la inmigración. Por ello, desde este trabajo volvemos a proponer la reescritura, actualización y adopción de unos principios que, si bien fueron postulados en el contexto de la industrializa-

ción más incipiente, pueden ser trasladados a la era de la post-industrialización ya que, en esencia, la naturaleza humana no cambia.

Un modelo organizacional del trabajo que se caracteriza por la importancia que le da al factor humano en el éxito o fracaso de una empresa es, por tanto, trasladable en el tiempo. En consecuencia, trasladamos las conclusiones que obtuvo Hawthorne a una empresa de hoy en día con una plantilla culturalmente heterogénea y nos encontramos con que su aplicación puede desglosarse en dos campos:

- el relativo a la consideración de la persona trabajadora inmigrante como *homo social* (*versus homo economicus*) y
- el relativo a la consideración de las necesidades de las personas trabajadoras inmigrantes que, de no ser satisfechas, desembocan en los conflictos tan comúnmente asociados a la inmigración.

Analicemos con más detenimiento cada uno de ellos.

- *Consideración de la persona trabajadora inmigrante como «homo social».*

Hawthorne partió en su investigación de una ruptura con la concepción tradicional de la persona trabajadora. Según esa concepción tradicional, cualquier asalariado o asalariada era ante todo un *homo economicus* («un hombre máquina»). El modelo alternativo propuesto por Hawthorne defendía, sin embargo, que la persona trabajadora fuera considerada, ante todo, *homo social*.

Cuando esta diferencia de modelos es trasladada a nuestro contexto y es tenida en cuenta por la gerencia de una empresa que, en aras de su apuesta por ser socialmente responsable con la inmigración, diseña un plan de gestión de la diversidad cultural, los dos aspectos en que se concretiza son los siguientes:

- En primer lugar, asume que la productividad de una persona no sólo está determinada por sus condiciones físicas y fisiológicas, sino también por sus expectativas personales y por las normas sociales dentro del grupo en el que entra a trabajar.

Así, esa gerencia entiende que las personas inmigrantes que no son aceptadas en el grupo o que, por desconocimiento de las normas, las infringen y se ven rechazadas no alcanzan los niveles de productividad que teóricamente deberían alcanzar según sus condiciones físicas y fisiológicas específicas.

- En segundo lugar, dicho plan de gestión de la heterogeneidad cultural ha de contemplar que, en general, las personas trabajadoras no reaccionan ante la empresa como personas individuales sino como personas miembros de grupos.

Ello explica el que en un contexto de discriminación (estadística o no estadística) toda una plantilla desprecie a una persona inmigrante sin ningún motivo aparente, y explica el que ningún hombre o mujer individualmente se posiciona en contra de la mayoría y prorrumpa en defensa de la dignidad de quien está siendo repudiado.

En ese caso, es la gerencia la que ha de salir a la palestra y entender que la mayoría numérica en una empresa no tiene por qué corresponderse con el sentir colectivo de dicha empresa. Por ejemplo, son frecuentes las situaciones en que se propagan rumores que desprestigian a las trabajadoras y trabajadores inmigrantes, sin que nadie se levante en contra de estos rumores por muy indignos que le resulten. En esas situaciones es la gerencia la que ha de romper una lanza a favor de su denuncia y su corrección.

- *Conclusiones en cuanto a la satisfacción de las necesidades de las personas trabajadoras inmigrantes.*

El segundo tipo de conclusiones de Hawthorne que un empresario o empresaria socialmente responsable con la inmigración podría considerar en la gestión de los recursos humanos de su empresa es el relativo a las necesidades de las personas (es decir, el relativo a las necesidades que sentimos las personas y las reacciones que tenemos cuando dichas necesidades no las vemos satisfechas).

- *Las necesidades fisiológicas* son innatas o de supervivencia: el alimento, el abrigo, el descanso, la protección, la seguridad física.
- *Las necesidades psicológicas y sociales* son aquellas que, al contrario que las anteriores, son imposibles de satisfacer completamente (se incrementan a medida que se van satisfaciendo). Son producto de la educación y de la cultura de la persona. Incluyen: participación, reconocimiento, aprecio, cariño, sentirse útil, autorrealización, estimulación de sentimiento creativo.

Lo importante de esta clasificación de necesidades (ya descritas con más detalle en un apartado anterior) es entender que la imposibilidad de satisfacción de las necesidades genera en el ser humano sentimientos negativos como el enfado, la agresividad, la ira, el malestar, el desinterés, la apatía, el rechazo, el pesimismo, además de enfermedades físicas y psicológicas.

Sabido esto, el empresariado que contrata a personas inmigrantes y detecta que el absentismo laboral de estas personas es elevado necesita indagar en las posibles necesidades sociales no satisfechas que pueden estar causando dicho absentismo. Lo fácil es, desde luego, achacar las ausencias laborales a la informalidad y falta de seriedad de quien, un día sí y otro también, no acude al trabajo. Lo difícil es averiguar cuáles son los verdaderos motivos por los que esa persona no está yendo a trabajar.

Lo mismo puede decirse de aquellos casos en los que se acusa a una persona inmigrante de mostrar actitudes violentas, agresivas, desagradables, apáticas en el lugar de trabajo. Lo fácil, de nuevo, vuelve ser el achacar esos desaires a la cultura de la que procede ese trabajador o trabajadora y dejarnos llevar por los prejuicios (tipo «esos marroquíes siempre dan problemas»). Lo difícil es penetrar en las expectativas laborales de «esos marroquíes» y estudiar qué insatisfacciones psicológicas y sociales están provocando tales reacciones.

Una empresa socialmente responsable con la inmigración ha de hacer el esfuerzo por realizar dichas indagaciones. Como comentábamos en el apartado referente a la rentabilidad de la responsabilidad social corporativa, esa tarea de exploración no puede ser considerada como «gasto a fondo perdido» sino como «inversión». Al final una plantilla culturalmente heterogénea es más productiva que aquella culturalmente homogénea. Los baches a superar en las primeras fases de integración sociolaboral de la población inmigrante incluyen estas trabas cuya resolución merece, desde luego, el esfuerzo.

5.3.2. Teorías de Barnard, Tead y Foller sobre el papel de la persona responsable de recursos humanos en la definición de las relaciones interpersonales y sociales dentro de una empresa

En aras de apostar por la resolución de esas trabas, otras teorías organizacionales que, en su momento, fueron propuestas y que actualmente son también importadas de la Escuela Humanística son las centradas en la figura de quién, qué y qué estilo de gestión ha de caracterizar a la persona líder de un grupo humano.

Entre esas teorías sobre cómo definir las funciones de una autoridad dentro de un grupo híbrido de personas autóctonas e inmigrantes las más revisitadas, reescritas y adaptadas al contexto actual han sido y siguen siendo las de Chester Barnard, Ordway Tead y Mary Parker Foller.

Chester Barnard escribió en los años cuarenta que un grupo, más que la suma de los individuos que lo constituyen, es un sistema social diferente. En ese sistema social diferente:

- las personas no actuamos aisladamente sino por interacciones con otras personas;
- en la interacción todas las partes se influyen mutuamente;
- en esa interacción se necesita una autoridad que sea aceptada por las personas trabajadoras, ya que los desacatos a las normas e instrucciones en una empresa son consecuencia de una autoridad que no se reconoce y cuyas decisiones, por tanto, no se aceptan. La autoridad necesita, por tanto, que las personas subalternas estén de acuerdo con que sus decisiones van acordes al interés de la empresa y sus intereses propios.

A esta caracterización de la autoridad en una empresa, se le unió la propuesta por Ordway Tead. Según Tead, cada gerente de empresa debe ser un o una líder que, de forma democrática y no autoritaria, influya en las personas para que trabajen hacia la consecución de un fin que consideren deseable.

Unas últimas puntualizaciones a esta forma de liderar democrática y no autoritaria las queremos importar de las teorías de Mary Parker Foller.

- *Principio de contacto directo*: La comunicación directa entre las personas que integran un grupo de trabajo es requisito indispensable para la coordinación en la empresa. Si una persona gerente hace que las personas participen en el proceso de planificación del trabajo logra mejores resultados que si les entrega el plan ya terminado.
- *Principio de las relaciones recíprocas*: Se necesita transmitir que la labor que hace una de las personas trabajadoras incide en el trabajo de los demás, y recíprocamente. Sólo así funciona el engranaje empresarial.
- *Principio de la ley de la situación*: Cuando surge un problema, a veces es la persona que trabaja en esa posición quien mejor puede llegar a la solución, independientemente de que su rango sea inferior que el de la persona gerente. Ello puede ser más eficaz que permitir que siempre sea la misma persona la que da las órdenes, esté o no en situación.
- *Principio del control sobre los hechos*: A medida que se va afianzando el proceso de trabajo, el control sobre las personas es menor y se enfoca más hacia los resultados.

En resumidas cuentas, cuando a las personas trabajadoras no se les controla políticamente, y se les pregunta sobre los asuntos que les afectan o incluso se les saluda por la mañana, su productividad se incrementa. También aumenta su fidelidad hacia la empresa, su gusto por el trabajo, su disposición a mantener un clima laboral pacífico, productivo y amable.

5.3.3. Últimos apuntes para la gestión de recursos humanos culturalmente diversos en clave de comunicación y calidad

Esta última teoría sobre estrategias para mantener climas laborales pacíficos, productivos y amables la presentamos aquí, junto con las teorías anteriormente mencionadas, como una compilación de técnicas para que funcione el tándem de dos ruedas en el que inmigración y empresa recorren el mercado de trabajo actual de manera cada vez más visible.

De hecho, la coincidencia de personal inmigrante y personal autóctono en una misma empresa es ya una realidad ante la cual las empresas no pueden cerrar los ojos. Más aún, es una realidad para la que las nuevas políticas europeas de calidad han comenzado a exigir una adaptación de los tradicionales modelos de gestión de recursos humanos. Esta adaptación, necesaria por un lado y obligada por otro, es una asignatura nueva que se está comenzando a estudiar para ser aplicada en la gestión empresarial de los recursos humanos culturalmente heterogéneos en términos de calidad.

Efectivamente, otras asignaturas de no tan reciente implantación, tales como el respeto al medioambiente, la seguridad en el trabajo o la calidad en los procesos productivos, han sido ya aprendidas e integradas en las políticas de gestión de muchas

empresas (los estándares aceptados en la Unión Europea les han obligado a conocer la legislación internacional y así han renovado sus modelos empresariales añadiendo Sistemas de Gestión de la Calidad, de Gestión Medioambiental o de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales).

Sin embargo la gestión de los recursos humanos culturalmente diversos es una nueva asignatura para la que las empresas todavía no tienen, por lo general, protocolos con instrucciones y directrices sistematizadas. ¿Cómo afrontar entonces la llegada de la inmigración a las empresas, que ha hecho que sus modelos de organización empresarial hayan empezado a caducar y a necesitar de un nuevo procedimiento que contemple la gestión de la diversidad cultural en el trabajo? ¿Cómo incorporar en una plantilla personas inmigrantes de forma que la empresa no arriesgue su cuenta de resultados y a la vez apueste por ser socialmente responsable con la inmigración?

Está claro que ser socialmente responsables con la inmigración es un nuevo reto que las empresas están asumiendo en su carrera de objetivos de cara a mantenerse dentro de las vanguardias empresariales europeas.

5.3.3.1. Ser socialmente responsable con la inmigración, sí. Pero ¿cómo?

Decíamos antes que cuando una empresa decide ser responsable con, por ejemplo, su entorno medioambiental, acude a todo un protocolo predefinido de actuaciones que debe seguir sistemáticamente de principio a fin. Comenzará por inventariar los recursos relacionados con el medioambiente involucrados en su actividad (agua, energía, residuos...). A continuación aportará todas las licencias y permisos correspondientes. En la siguiente fase diseñará unos planes de ahorro y optimización de recursos, así como un plan destinado a la mejora de su entorno. Registrará todas estas actuaciones siguiendo los formularios de algún sistema de gestión reconocido; y luego será auditada y obtendrá la acreditación correspondiente en caso de obtener el certificado positivo.

El problema que tienen las empresas que deciden ser responsables con su entorno social en general, y con la inmigración en particular, es que no tienen muchos protocolos a los que acudir. Ello se debe a que la responsabilidad social es un concepto abstracto que ha sido tradicionalmente reservado a la esfera de la conciencia individual. Es decir, hasta ahora había recaído exclusivamente en la ética individual del empresario; y en el momento en que ha dejado de ser así, ha surgido la necesidad de definir unos protocolos que sistematicen lo que intuitivamente consideramos principios éticos a seguir en la gestión de recursos humanos, bien autóctonos, bien inmigrantes.

5.3.3.2. Normas, protocolos y procedimientos sistematizados: Guías necesarias para gestionar la inmigración en las empresas

Esta sistematización proporcionará los procedimientos que habrá de seguir una empresa para no caer en prejuicios discriminatorios a la hora de dividir las tareas

de su incorporación, o para aplicar medidas de acción positiva, o para incorporar políticas de inclusión de personas extranjeras, como veremos en los siguientes apartados. Sólo cuando existan estos procedimientos, toda empresa con personal inmigrante en su plantilla podrá beneficiarse de contar con un protocolo predefinido de actuaciones que le guiará sistemáticamente de principio a fin. Y la aplicación de una futura Norma de Gestión Ética y Socialmente Responsable de la Diversidad Cultural, además de facilitarle la obtención de las acreditaciones pertinentes, le servirá como «código de circulación para conducir el tándem migración-empresa sin riesgo de caos, atascos o colisión».

Expertos del mundo empresarial proponen que esta Norma se apoye en procedimientos ya conocidos, integrados y asimilados por las empresas. Es decir, «si una empresa, conectora ya de la ISO 9000 por ejemplo, tuviese la opción de utilizar este mismo protocolo para gestionar los recursos humanos mixtos de su empresa (personal inmigrante y autóctono), lo usaría», comenta Enrique García Ruiz de Galarreta²³. «En primer lugar, la empresa vería en ello una manera de aumentar el rendimiento de toda la inversión ya realizada en aprender e incorporar la norma. En segundo lugar, esta nueva acreditación, sumada a las de calidad, medioambiente y seguridad, le colocaría sin coste adicional a nivel de las empresas europeas mejor vistas por la sociedad y cumplidoras de las recomendaciones de la Comisión en materia de igualdad de oportunidades, políticas de no exclusión o medidas anti-discriminación. En tercer lugar, la aplicación de la propia norma le proveería de los métodos necesarios para garantizar que la incorporación de los trabajadores y trabajadoras inmigrantes en su empresa fuera eficaz, pacífica y productiva».

5.3.3.3. Norma adaptada, gestión adaptada

Esta propuesta de elaboración de la que podría llamarse «Norma para la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la Diversidad Cultural» es tal vez la solución que el empresariado está demandando cada vez más, al ver que necesita mano de obra extranjera y ver, sin embargo, que desconoce cómo dirigir al personal inmigrante y autóctono de forma correcta para que no se den conflictos en el espacio laboral. Está claro que el mercado laboral necesita mano de obra; y que las personas necesitamos un trabajo. En muchos casos, y como mencionábamos en la introducción a este estudio, las empresas no quieren contratar a personas extranjeras porque creen que ello puede provocar conflictos laborales en el lugar de trabajo. En otros casos son los propios trabajadores o trabajadoras autóctonas quienes rechazan la presencia de inmigrantes por considerar que les pueden robar el puesto. En cuanto al colectivo de inmigrantes, la desinformación de que adolecen en ocasiones sobre el funcionamiento de este mercado de trabajo puede llegar a confundir

²³ Ruiz de Galarreta es director del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Álava y secretario de la ONG Ingenieros para la Cooperación. Planteó esta propuesta en el marco de las jornadas «Emplea cultura» organizadas en Bilbao en noviembre 2004.

sus modales laborales. Pareciera como si en realidad todas las partes se necesitasen entre sí, pero sus problemas de comunicación estuviesen impidiendo una confluencia pacífica de sus intereses.

Una «Norma para la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la Diversidad Cultural» podría dar respuesta a estos problemas de entendimiento entre las diferentes partes implicadas en la contratación de personas extranjeras. Esta Norma habría de incluir medidas garantes del respeto a la diferencia, la ruptura con los estereotipos, la promoción de la igualdad de oportunidades, el apoyo a las políticas contra la discriminación... Habría de incluir asimismo unas estrategias de promoción del conocimiento intercultural el cual, a fecha de hoy, es la llave para la convivencia pacífica de las personas, autóctonas o inmigrantes, no sólo en el ámbito laboral sino también en los ámbitos económico, comunitario, político y social.

Para terminar con la «teoría sobre el vuelo compartido de los patos» con la que empezábamos este estudio, podemos decir que las reglas e instrucciones para coordinar el vuelo de los patos y las patas que intervienen en el escenario laboral del País Vasco tal vez no son tan complejas. Tal vez todo es cuestión de pensar, protocolizar, sistematizar y reflexionar sobre las mejores maneras de que «patos y patas» del empresariado vasco y «patos y patas» trabajadores y trabajadores autónomos e inmigrantes coordinen/ coordinemos el vuelo sin necesidad de transformarnos en patólogos.

6. Conclusiones

Decíamos en el capítulo introductorio a este estudio, citando a Eduardo Galeano y su «tecnología del vuelo compartido de los patos», que la idea inicial de elaborar esta investigación había surgido de la necesidad detectada por el equipo de CEAR-Euskadi de encontrar determinadas guías, medidas o pautas para facilitar la coordinación en el vuelo compartido por «patos y patas» del empresariado vasco y por «patos y patas» del colectivo de trabajadoras y trabajadores autóctonos e inmigrantes.

Decíamos asimismo que, a lo largo del estudio, íbamos a intentar traducir el «elogio del sentido común» de Galeano en unas estrategias de gestión de recursos humanos culturalmente diversos que guiasen y *enseñasen* a la población autóctona y a la población inmigrante a «compartir el vuelo» de la vida laboral.

Esperamos haber logrado dicho objetivo llegados a este punto del estudio. Esperamos también que la persona lectora de la investigación haya encontrado en ésta las pautas, medidas y estrategias que inicialmente presentábamos como guías para un vuelo coordinado y compartido.

A propósito de tales guías, hemos querido listar a continuación algunas de las conclusiones más relevantes que hemos extraído a lo largo de la investigación y que consideramos oportuno resaltar aquí:

6.1. Conclusión fundamental

- A día de hoy el gran problema que frena la incorporación de la inmigración en el mercado laboral vasco es la existencia de *ESTEREOTIPOS*. A lo largo de este estudio hemos visto que, efectivamente, las personas trabajamos de forma diferente según sea nuestra cultura originaria. Hemos visto que poseemos diferentes formas de entender el tiempo, las jerarquías laborales, las normas en el trabajo, las relaciones con el resto de la plantilla, la separación entre religión y trabajo, etcétera. Sin embargo, todas estas diferencias sólo se convierten en problema cuando se transforman en estereotipos negativos y prejuicios.
- Toda actuación y estrategia diseñada para ser socialmente responsable con la inmigración ha de basarse en concretar unas medidas para *desgarrar los estereotipos negativos latentes*.
- Antes de concretar esas medidas, debemos analizar qué estereotipos negativos y prejuicios en concreto existen en cada ámbito (sector laboral, empresa, región...) para luego desmontarlos de forma adecuada.

- Las *organizaciones que trabajamos en la mediación laboral con inmigrantes* debemos analizar también los estereotipos internos que poseemos y que guían nuestras actuaciones. Debemos asegurarnos de que no sólo no tenemos estereotipos negativos hacia ninguna nacionalidad, sino de que tampoco tenemos estereotipos negativos en torno al empresariado. No podemos caer en el error de presuponer que todo empresario y empresaria es «mala»; y de que todo inmigrante, mujer u hombre, es «bueno».
- *Siempre existe un estereotipo cuando no existe información suficiente.* Tenemos estereotipos de las personas árabes porque no las conocemos directamente. En el momento en que una mujer vasca coincide con una mujer marroquí en el mismo rellano de apartamentos, si empiezan a conocerse es muy probable que los estereotipos de una y otra se les desmoronen con el tiempo.
- *El quid consiste entonces en informar.* Cuanta más información directa y conocimiento directo tengamos de las personas inmigrantes, menos serán los estereotipos que tengamos de estas personas. Simplemente no los necesitaremos. Siguiendo con el ejemplo anterior, la mujer vasca del rellano de apartamentos no dará credibilidad al estereotipo de «mujer marroquí = mujer sumisa del hombre» si la conoce personalmente y ve, por ella y por sus amigas, que hay muchas mujeres del Magreb que realizan solas el proyecto migratorio.

6.2. Responsabilidad social de las empresas hacia la inmigración

- Las *medidas que una empresa puede tomar de cara a eliminar sus propios estereotipos negativos y prejuicios* ya son de por sí unas medidas que le avalan como empresa socialmente responsable con la inmigración.
- Para ser socialmente responsable con la inmigración, además de desmontar los estereotipos negativos latentes en el ámbito laboral de dicha empresa, pueden adoptarse *otra serie de medidas*:
 - medidas de acción positiva;
 - protocolos para una selección justa del personal trabajador;
 - incorporación de una política de igualdad de oportunidades;
 - apuesta por la responsabilidad social y las acciones sociales;
 - medidas de incorporación de políticas de inclusión;
 - medidas de cuestionamiento de los modelos organizacionales de trabajo más convencionales: aplicación de los nuevos modelos de motivación del personal, o de los nuevos modelos de gestión de la responsabilidad de cada persona trabajadora, entre otros.

- Las empresas vascas deberían romper lanzas a favor de la incorporación de personal inmigrante en sus plantillas, no sólo para ocupar puestos no cualificados, sino también para ocupar *puestos cualificados*.
- Ser socialmente responsable con la inmigración no es algo que las empresas y/o particulares contratantes tienen que saber hacer de forma intuitiva. A ser socialmente responsable con la inmigración también *hay que aprender*.
- Necesitamos buscar protocolos y procedimientos específicos para diseñar una *RSC en materia de inmigración*.
- Muchas empresas estarían dispuestas a apostar por ser socialmente responsables con la inmigración. Simplemente necesitan asesoría sobre cómo hacerlo. Necesitan de unos protocolos y procedimientos concretados sobre papel con los que puedan *sistematizar e incorporar en la gestión ordinaria de su empresa* su apuesta por ser socialmente responsables con la inmigración.
- La gran mayoría de las empresas vascas lleva años invirtiendo dinero y esfuerzos en aprender a aplicar estándares europeos de calidad tales como la ISO 9000. Si estas empresas pudiesen rentabilizar ese dinero y esfuerzos y aplicar un *estándar similar a la ISO 9000 en su gestión de recursos humanos inmigrantes*, muy probablemente lo harían. Lo que necesitamos es diseñar un programa para aplicar esa norma a la gestión de la inmigración en las empresas.
- Ante el potencial apabullamiento que pueden provocar todas estas medidas, exigencias y programas, las empresas no deben olvidar que *la RSC es rentable*. Invertir en Responsabilidad Social Corporativa se traduce en una mejora de la cuenta de beneficios.

6.3. Responsabilidad social de las organizaciones que trabajamos en la mediación con la inmigración

- De la misma manera que las empresas necesitan protocolos, manuales y procedimientos de actuación, las organizaciones que trabajamos en este ámbito, como *CEAR-Euskadi*, *necesitamos asimismo de protocolos, manuales y procedimientos*. Pongamos un ejemplo.

Generalmente son tres los tipos de empresas que llaman a CEAR-Euskadi planteando su decisión de contratar a una o varias personas inmigrantes.

- En primer lugar, estarían las empresas que ofrecen puestos que la población autóctona no quiere y que, por tanto, necesitan que las personas inmigrantes ocupen (por ejemplo, agricultura, servicio doméstico, pesca, etcétera).

- En segundo lugar, estarían las empresas que ofrecen puestos que pueden ser ocupados por personas inmigrantes o personas autóctonas (soldadores, conductores de máquinas-herramienta...).
- En tercer lugar, estarían las empresas que no necesitan contratar a personal inmigrante (ya que hay muchas personas autóctonas cualificadas para dichos empleos), pero lo hacen por motivación social (ingenierías, moda, informática...).

CEAR-Euskadi y el resto de organizaciones que trabajamos en la mediación laboral necesitaríamos dotarnos de unos *protocolos de actuación que guiasen nuestras respuestas* en cada uno de esos tres casos.

- Además de estos *PROTOCOLOS Y MANUALES*, necesitaríamos los siguientes:
 - Necesitaríamos unos manuales y protocolos que garantizaran que las *intervenciones públicas* de cada persona de la organización representan la voz de esta organización.
 - Necesitaríamos unos manuales con los que poder *desmontar nuestros propios estereotipos*.
 - Necesitaríamos protocolizar y establecer un *sistema de calidad*.
 - Necesitaríamos protocolizar *cómo incorporar los criterios sociales* (que nos diferencian de una ETT o agencia de colocación al uso) a nuestro ejercicio profesional cotidiano.

6.4. Mediación intercultural y laboral

En referencia a esta combinación de criterios sociales y ejercicio profesional cotidiano en el campo de la mediación intercultural y laboral (combinación que confluye en la denominada «mediación intercultural y laboral») son varias las conclusiones del estudio.

- La mediación intercultural es *imprescindible*, desde el momento en el que trabajamos con un colectivo de personas procedentes de otras culturas. En realidad, la mediación siempre es necesaria. Su función es equilibrar diferencias no sólo raciales o culturales, sino de cualquier tipo.
- La población autóctona utiliza *sindicatos* que median entre el empresariado y las personas trabajadoras. En el momento en el que una persona inmigrante se siente integrada en la sociedad vasca, deja de solicitar la mediación de organizaciones como CEAR-Euskadi y se incorpora al cauce regular laboral. Es decir, sus reivindicaciones laborales dejan de ser «reivindicaciones por ser inmigrante» a ser «reivindicaciones por ser persona trabajadora». En ese momento CEAR-Euskadi les pasa el testigo a las asociaciones y sindicatos que trabajan en pro de los derechos de las trabajadoras y los trabajadores.

- Las organizaciones que trabajamos en la mediación laboral con personas inmigrantes siempre jugaremos un papel importante en los *primeros momentos de llegada* de estas personas. Son personas procedentes de diferentes culturas y ello exige una pequeña preparación para favorecer su integración en una sociedad que en principio es desconocida para ellas y ellos.
- CEAR-Euskadi no es una agencia de colocación al uso. La mediación se realiza con profesionalidad, pero tiene un *elemento social* muy fuerte que no tienen otras agencias de colocación. No somos una ETT. La persona empresaria o particular que llama a CEAR-Euskadi solicitando personal trabajador debe tener esto en cuenta. Nunca vamos a remitir como persona candidata a un puesto a alguien que no cumple los requisitos. Pero, en semejanza de requisitos, CEAR-Euskadi tenderá a apostar por las personas inmigrantes que están en mayor situación de vulnerabilidad y que necesitan el trabajo con mayor urgencia (por tener a su cargo a menores, por encontrarse en trámites de renovación del permiso, etcétera).
- CEAR-Euskadi y otras organizaciones que trabajamos en el campo de la mediación laboral con inmigrantes no podemos caer en el error de *medir nuestro trabajo con números o estadísticas*. Nuestro objetivo no es conseguir la mayor cantidad de contratos mediados al mes. Nuestro objetivo es ofrecer calidad, pese a que ello revierta en una disminución de nuestros números. No podemos caer en el error de asesorar a una persona inmigrante cada 5 minutos en vez de invertir en ella media hora, como sería lo deseable. Las instituciones podrían jugar un papel importante en esta apuesta de calidad *versus* cantidad, promoviendo el que sus criterios para concesión de subvenciones, concursos o servicios conveniados no fuesen tanto cuantitativos como cualitativos.

Tras estos enunciados quisiéramos volver a insistir en que, como ya adelantábamos en el capítulo introductorio, «no hay que ser patólogo ni saber de patos», para entender que la educación y la sensibilización son las claves del presente y futuro de un mercado laboral culturalmente heterogéneo, pacífico y deseable. Sirvan las guías, pautas y propuestas presentadas a lo largo de todo este estudio como los esbozos de contenidos que dichos programas de educación y sensibilización podrían incluir, según valoración de nuestro equipo de CEAR-Euskadi. Sirvan dichas guías, en resumidas cuentas, como pautas y estrategias para facilitar la coordinación en el vuelo compartido por «patos y patas» del empresariado vasco y por «patos y patas» del colectivo de trabajadoras y trabajadores autóctonos e inmigrantes.

Bibliografía

- ÁFRICA INFORMARKET. *Aspectos culturales en la negociación empresarial: Análisis comparativo de parámetros culturales (Hofstede) de España con África Subsahariana y Norte de África*. Serie Manuales. Africainformarket.org, enero 2003.
- ALBERT LÓPEZ-IBOR, Rocío. *Economía y discriminación. La regulación antidiscriminación por razón de sexo*. Madrid: Minerva, 2002.
- ALHAMA BELAMARIC, Rafael. *Las nuevas formas de organización del trabajo (INFOT). Factores para su potenciación*. La Habana, 2004. En www.gestiopolis.com.
- ANDREU, Alberto. «RSC: ¿Estamos ante la definitiva?». *La acción social de la empresa. Informe 2003 de la Fundación Empresa y Sociedad*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003. 19.
- ARIZA, Julián. «La acción social de la empresa». *La acción social de la empresa. Informe 2003 de la Fundación Empresa y Sociedad*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003. 20.
- ARIZKUREN Eleta, Amaia. «¿Ha dicho Ud. Gestión Intercultural?». *Estudios Empresariales* 101.3 (1999): 32-40.
- BLANCO, Cristina. *Las migraciones contemporáneas*. Madrid: Alianza Editorial, 2000.
- CACHÓN, Lorenzo. «Itinerarios laborales de los inmigrantes: mercado de trabajo y trayectorias sociales». *Los inmigrantes y el mundo del trabajo*. Ed. Andrés Tornos Cubillo. Colección Sociedad - Cultura - Migraciones, 5. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2003. 41-78.
- CARBONELL I PARÍS, Francesc. *Decálogo para una educación intercultural*. Portal Interculturaneet del Ministerio de Educación y Ciencia. <http://www.cnice.mecd.es/interculturaneet/archivos/decalogo.rtf>.
- CARRIÓN ALEMÁN, David. «El posthumanismo económico es la nueva forma del imperio». *Tendencias científicas*, marzo 2003. www.wmaker.net/tendencias.
- CEAR, Comisión Española de Ayuda al Refugiado. *Extender la protección global a refugiados*. Conclusiones a las jornadas por el 50 Aniversario de la Convención de Ginebra sobre los refugiados: vigencia y propuestas de desarrollo. Madrid: CEAR, IMSERSO, ACNUR y Universidad Carlos III de Madrid, 2001.
- CEAR, Comisión Española de Ayuda al Refugiado. *Libro blanco de la inserción laboral de refugiados e inmigrantes: Cinco peticiones y propuestas*. Madrid: Comisión Española de Ayuda al Refugiado, 2000.

- CHEN, G.M. y W.J. STAROSTA. «Intercultural Communication Competence: A Synthesis». *Communication Year Book 19*. Ed. B.R. Burelson y A.W. Kunkel. Londres: Sage, 1996. 353-383. Cit. en RODRIGO ALSINA, Miquel. *Elementos para una comunicación intercultural*. Madrid: Fundación CIDOB (Centro de Investigación, Docencia, Documentación y Divulgación de Relaciones Internacionales y Desarrollo), agosto 2004. En <http://www.cidob.org/Castellano/Publicaciones/Afers/rodrigo.html>.
- CHINCHILLA, Nuria, Consuelo LEÓN y Joan B. TARRÉS. «Ser Empresa Familiarmente Responsable (EFR©): La Primera Responsabilidad Corporativa». *Manual de la Empresa Responsable*, 8. Madrid: Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2004. 189-208.
- Colectivo IOÉ. *¡No quieren ser menos! Exploración sobre la discriminación laboral de los inmigrantes en España*. Madrid: Unión General de Trabajadores, 2001.
- Colectivo IOÉ. «El desafío intercultural. Españoles ante la inmigración». *La inmigración extranjera en España. Los retos educativos*. Barcelona: Fundación «La Caixa», 1999. 167-213.
- COMISIÓN EUROPEA. *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo sobre una política comunitaria de migración*. COM(2000) 757 final, 22.11.2000.
- CRUZ ROJA DE ÁLAVA, en colaboración con el Plan de Empleo de la Red Inter-Labor@. *Aprende a mirar de cerca: Tú tienes mucho que ofrecer. Ellos/as también*. Campaña dentro del Programa Operativo Plurirregional «Lucha contra la discriminación». Fondo Social Europeo y Diputación Foral de Álava, 2004.
- DE LEÓN CIVERA, José María. *Entre culturas anda el juego. Comunicación intercultural e internacionalización*. Colección Puente Aéreo: Libros útiles para empresas de hoy. Barcelona: Granica, 2003.
- DE LUCAS, Javier y Francisco TORRES, eds. *Inmigrantes: ¿cómo los tenemos? Algunos desafíos y (malas) respuestas*. Madrid: Talasa, 2002.
- DEL POZO, Manuel. «Stakeholders rentables». *La acción social de la empresa. Informe 2003 de la Fundación Empresa y Sociedad*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003. 41.
- ECO, Umberto. «¿El público perjudica a la televisión?». *Sociología de la comunicación de masas, II. Estructura, funciones y efectos*. Ed. Miquel de Moragas. Barcelona: Gustavo Gili, 1985. 172-95.
- EMAKUNDE, Instituto Vasco de la Mujer. *Guía de desarrollo de acciones positivas*. Programa Óptima cofinanciado por el Fondo Social Europeo (Iniciativa de Empleo NOW) y Gobierno Vasco. Vitoria: Emakunde, 1996.
- EMSI, Escuela de Mediadores Sociales para la Inmigración. *La Sensibilización Intercultural como estrategia de intervención social*. Madrid: EMSI, agosto 2004. En http://www.madrid.org/emsi/areas_servicios/confe_sensibilizacion_inter.htm.

- EXCELTUR. «La empresa que viene: fundamentos conceptuales y planteamientos de la acción social de la empresa. La acción social como factor estratégico empresarial». *Acción Social en la Empresa Turística*. Madrid: Exceltur, 2003.
- FERNÁNDEZ, Amancio. «La responsabilidad social es rentable». *La acción social de la empresa. Informe 2003 de la Fundación Empresa y Sociedad*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003. 30.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *La acción social de la empresa. Informe 2003*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003.
- GALEANO, Eduardo. «La tecnología del vuelo compartido de los patos». *Elogio del sentido común*. Conferencia impartida el 12 de mayo de 2004 en la ceremonia de apertura de los Diálogos del Fórum de Barcelona.
- GUINDAL, Mariano. «El segundo apellido de las empresas». *La acción social de la empresa. Informe 2003 de la Fundación Empresa y Sociedad*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003. 37.
- HERNÁNDEZ SACRISTÁN, Carlos. *Culturas y acción comunicativa. Introducción a la pragmática intercultural*. Barcelona: Octaedro, 1999.
- KYMLICKA, W. *Ciudadanía multicultural*. Barcelona: Paidós, 1996.
- LILLEY, Roy. *Cómo tratar a gente difícil*. Colección Nuevos Emprendedores de *The Sunday Times*. Barcelona: Gedisa, 2002.
- MANPOWER ETT. *La inmigración en España: pasado, presente y futuro*. Barcelona: Manpower, 2003. Cit. en *El País* 24 de marzo de 2003. www.elpais.es.
- MARQUÉS DÍEZ, Bárbara. *Las dificultades psicológicas de adaptación de los trabajadores inmigrantes. Informe sobre investigaciones y experiencias en España y Alemania*. Zaragoza: Confederación de Empresarios de Aragón, 2000.
- MESTRE, Ruth. «Vínculo social y trabajo hoy (o por qué las inmigrantes no trabajan)». *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho* 2 (1999): 1-10.
- ORJUELA MORENO, Federico. *Fundamentos de administración*. Portal del Dalmiro Bermúdez. <http://usuarios.lycos.es/dalmiro>.
- PALMER, Gary B. *Lingüística cultural*. Madrid: Alianza, 2000.
- RIBERA, Alberto. «Guía para la gestión de la diversidad y la inclusión». *Manual de la Empresa Responsable*, 9. Madrid: Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2004. 209-28.
- RODRIGO ALSINA, Miquel. *Elementos para una comunicación intercultural*. Madrid: Fundación CIDOB (Centro de Investigación, Docencia, Documentación y Divulgación de Relaciones Internacionales y Desarrollo), agosto 2004. En <http://www.cidob.org/Castellano/Publicaciones/Afers/rodrigo.html>.
- RODRÍGUEZ, Miguel Ángel. «Modelo para la gestión del diálogo empresa-partes interesadas». *Manual de la Empresa Responsable*, 10. Madrid: Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2004. 229-36.

- ROQUE, Maria-Àngels, dir. *Mujer y migración en el Mediterráneo occidental*. Barcelona: Icarya, Antrazyt y el Institut CATALA de la Mediterrània, 2000.
- SABATÉ, Ana, Juana María RODRÍGUEZ y María Ángeles DÍAZ. *Mujeres, espacio y sociedad. Hacia una geografía del género*. Madrid: Síntesis, 1995.
- SANTAMARÍA, Enrique. *La incógnita del extraño. Una aproximación a la significación sociológica de la «inmigración no comunitaria»*. Proyecto editorial Migraciones. Barcelona: Anthropos, 2002.
- SIPI, Remei. «Las asociaciones de mujeres, ¿agentes de integración social?». *Papers* 60 (2000): 355-64.
- SOLÉ, Carlota, coord. *El impacto de la inmigración en la economía y en la sociedad receptora*. Proyecto editorial Migraciones. Barcelona: Anthropos, 2001.
- STEENDAM, Sarah. «El fracaso de Johannesburg: una investigación de diferencias culturales». En odur.let.rug.nl/~dejonge/courses/ckio/web/trabajos/steendam.pdf. 165-75.
- STORTI, Craig y Laurette BENNHOLD-SAMAAN. *La cultura sí importa. Manual Transcultural del Cuerpo de Paz*. Peace Corps Information Collection and Exchange (ICE), T0087.
- TORNOS CUBILLO, Andrés, ed. *Los inmigrantes y el mundo del trabajo*. Colección Sociedad - Cultura - Migraciones, 5. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2003.
- VERTOVEC, S. «Multiculturalism, Culturalism and Public Incorporation». *Ethnic and Racial Studies* 19.1: 49-69. Cit. en RODRIGO ALSINA, Miquel. *Elementos para una comunicación intercultural*. Madrid: Fundación CIDOB (Centro de Investigación, Docencia, Documentación y Divulgación de Relaciones Internacionales y Desarrollo), agosto 2004. En <http://www.cidob.org/Castellano/Publicaciones/Afers/rodrigo.html>.
- VIÑUALES, Víctor. «Empresas y agencias sociales». *La acción social de la empresa. Informe 2003 de la Fundación Empresa y Sociedad*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003. 43.
- VITORIA QUINCENAL. «Las empresas buscan mujeres». *Periódico Quincenal Vitoriano* 16 (noviembre 2004): portada y 3.

Anexo 1: Guiones para las entrevistas en profundidad

Entrevista sociolaboral a empresariado y particulares contratantes

(Adjuntar archivo fotográfico, copia de expediente de oferta u otra documentación que se juzgue pertinente para la investigación)

1. Perfil de la empresa

1.1. Datos de la empresa

Nombre:

Tamaño (por cantidad de personas trabajadoras o facturación):

Año de constitución:

Sector:

Primario (agricultura, ganadería y pesca)

Secundario (industria y construcción)

Terciario (servicios)

1.2. Datos generales de la persona entrevistada

Nombre y apellidos (*off the record* si así se solicita):

Cargo que ocupa en la empresa:

¿Cuál es su relación con la persona inmigrante a la que nos referimos?

Sexo:

Edad aproximada:

Nacionalidad de origen:

Año de llegada a España y a Euskadi:

1.3. Número y nombre de las personas inmigrantes contratadas por esta empresa

2. Contratación de personas inmigrantes

2.1. Motivos para contratar a personas inmigrantes

¿Qué motivos le llevaron a contratar a una persona inmigrante?

2.2. Preliminares a la contratación de esta persona inmigrante

¿Cómo ha conocido a la persona inmigrante contratada? ¿A través de que entidad? (En caso de no ser CEAR)

¿Qué trabas/ dificultades/ trámites rodearon el proceso de contratación? ¿Recibió asesoría en materia de extranjería por parte de algun/a profesional?

¿Qué le gustó a usted y qué no le gustó de la persona inmigrante en la entrevista personal?

¿Le habló la persona contratada de sus problemas con el alojamiento, manutención y ropero? ¿Cómo vio usted el que le hablara de sus asuntos personales?

2.3. Características (dificultades y aspectos positivos) de la persona inmigrante como persona trabajadora de su empresa

¿Cuál era y es el nivel de dominio del castellano de la persona contratada?

En las jornadas laborales de la persona inmigrante en su empresa, ¿qué dificultades y problemas (si han existido) se han dado en cuanto a...?

- Idioma
- Normas culturales
- Costumbres
- Edad
- Sexo
- Religión
- Carencias formativas
- Carencias sociales
- Otras

¿Cómo ha solucionado estas dificultades?

¿Qué problemas han surgido con el resto de la plantilla de personas trabajadoras?

- Trabas en cuanto al seguimiento del convenio colectivo

- Temor a la invasión a la mano de obra barata
- ¿Cuál es el sentimiento que genera la presencia de las personas inmigrantes en la plantilla: desprecio, discriminación, indiferencia, condescendencia, empatía emocional...?

¿Qué problemas han surgido con personas de rango superior?

2.4. Diferencias / similitudes entre personas autóctonas y extranjeras como trabajadoras de su empresa

En cuanto a...	DIFERENCIAS	SIMILITUDES
RELACIONES DE LA PERSONA INMIGRANTE CON OTRAS PERSONAS DE LA EMPRESA		
En cuanto a...	DIFERENCIAS	SIMILITUDES
TRATO CON OTRAS PERSONAS TRABAJADORAS		
Socialización con el resto de plantilla autóctona dentro y fuera del trabajo		
Socialización con el resto de plantilla extranjera dentro y fuera del trabajo		
TRATO CON CARGOS DE RANGO SUPERIOR		
Respeto a la jerarquía Aceptación del nivel de exigencia		
CARACTERÍSTICAS DEL TRATO ENTRE SEXOS		
Relación con personas del mismo sexo autóctonas y extranjeras de la empresa		
Con personas del sexo opuesto autóctonas y extranjeras de la empresa		
RESPECTO A LOS HORARIOS DE TRABAJO		
Puntualidad		
Capacidad de seguir el ritmo de trabajo		
Capacidad de cumplir el número de horas al día		
SALARIO		
Cantidad cobrada		
Modo de pago (domiciliación en cuenta, en mano, negro...)		

En cuanto a...	DIFERENCIAS	SIMILITUDES
CUMPLIMIENTO DE LAS EXIGENCIAS LABORALES DEL PUESTO		
Cumplimiento de las tareas exigidas		
Frecuencia de quejas por la dureza del trabajo		
Calidad de su formación		
CUMPLIMIENTO DE LAS EXIGENCIAS SOCIALES DEL PUESTO		
Posesión de habilidades sociales exigidas		
Pautas de conducta mostradas en el trabajo		
Vestimenta de los hombres		
Vestimenta de las mujeres		
Olor		
Higiene personal		
OTRAS DIFERENCIAS/SIMILITUDES EN CUANTO A LA FORMA DE TRABAJAR		
OTROS ASPECTOS		
Volumen de voz de la persona inmigrante		
Dulzura en la voz		
Distancia física a la que se acerca para hablar		
Contacto físico		
Forma de saludar de la persona inmigrante		
Forma de despedirse		

2.5. Evaluación

¿Se han cumplido las expectativas que tenía al contratar a esta persona inmigrante? ¿Cuáles eran esas expectativas?

A partir de su experiencia de contratar a trabajadores inmigrantes frente a trabajadores autóctonos, y en caso de existir alguna diferencia entre unos y otros,

- ¿Cuáles son las ventajas de contratar a personas inmigrantes?
- ¿Cuáles son las desventajas?

¿Cuáles son las mayores dificultades con que se topa la persona inmigrante a la hora de integrarse laboralmente?

¿Considera que la persona inmigrante a la que nos estamos refiriendo está integrada?

3. Opinión sobre los inmigrantes

¿Qué opinión le merecían las personas inmigrantes antes de contratar a la primera persona extranjera?

¿Ha cambiado su opinión después de haber conocido a esta persona trabajadora?

Antes de contratar a la primera persona inmigrante, ¿tenía preferencias en cuanto a las nacionalidades?

¿Mantiene dichas preferencias? ¿Ha cambiado su percepción de las personas marroquíes tras los atentados del 11M en Madrid?

En términos generales, ¿ha sido positiva la contratación de personas trabajadoras inmigrantes? ¿En qué sentido?

¿Ha compartido esta experiencia de contratación con otros empresarios y empresarias?

Si usted tuviera que preparar un decálogo de normas o recomendaciones a distribuir entre las personas inmigrantes trabajadoras de su empresa, ¿qué diez reglas incluiría (p.ej.: llegar siempre puntual al trabajo, o llamar en caso de enfermedad...)

Entrevista sociolaboral a personas refugiadas, solicitantes de asilo e inmigrantes

(Adjuntar archivo fotográfico, copia de expediente de oferta u otra documentación que se juzgue pertinente para la investigación)

1. Perfil de la persona trabajadora

1.1. Datos generales

Nombre y apellidos (*off the record* si así se solicita):

Teléfono y municipio de residencia:

Sexo:

Edad:

Estado civil:

Nacionalidad de origen:

Lengua materna y otras lenguas (incluido castellano y euskera):

Año de llegada a España y a Euskadi:

1.2. Situación administrativa actual

- Nacionalidad española
- Estatuto de refugiado
- Solicitante de asilo
 - Inadmitido a trámite
 - Admitido a trámite
 - En fase de admisión de la solicitud de asilo
 - Circunstancias excepcionales
- Permiso de trabajo y residencia y tipo (en caso de b inicial, concretar área geográfica y actividad)
- Permiso de residencia no laboral y tipo (especificar)
- Régimen comunitario

- Permiso de estudiante
- En trámite de regularización
- Situación administrativa irregular
- Otra situación

1.3. Situación económica y familiar

Número de hijos/hijas y otros familiares a su cargo:

- Aquí
- En país de origen

Ingresos económicos (sin ingresos propios, renta básica, otras prestaciones no contributivas o contributivas, indeclarables, otros ingresos):

2. Trayectoria formativa

Nivel de estudios y formación recibida:

- Aquí:
- En país de origen:

3. Antecedentes laborales

¿Cuál es su profesión? ¿A qué edad empezó a trabajar?

¿En qué trabajaba en su país de origen? ¿Realizaba ese trabajo por cuenta propia o ajena?

En total ¿en qué sectores ha trabajado?

- Sector primario: agricultura, ganadería, pesca
- Sector secundario: construcción, industria
- Sector terciario: servicios (limpieza, servicio doméstico, comercio, labores administrativas...)

¿Ha trabajado en otros países o ciudades antes de llegar al País Vasco? ¿Por qué decidió dejar ese país o ciudad y venir a trabajar a Euskadi? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del País Vasco con respecto a sus lugares previos de residencia y trabajo?

4. Trabajo actual

4.1. Características generales

¿Por qué ha aceptado este trabajo? ¿Porque le gusta, porque no ha encontrado otra cosa, porque se gana bastante dinero, porque es lo único que sabe hacer, porque es compatible con las obligaciones familiares, porque es el menos malo que ha podido conseguir...?

¿Cuánto tiempo lleva usted en el empleo del que estamos hablando?

¿Qué tipo de contrato laboral tiene?

¿Cuál es la categoría laboral que desempeña actualmente?

¿En cuántas otras empresas de este sector había trabajado antes de ser contratado aquí?

¿Qué ventajas/ inconvenientes tiene usted en ese trabajo por el hecho de ser una persona extranjera? (idioma, costumbres...).

4.2. Transporte

¿Cuánto tiempo emplea para desplazarse hasta el trabajo (de ida)?

¿Qué medio de transporte utiliza en la mayor parte del recorrido?

4.3. Tareas

¿Cuáles son sus tareas?

En el trabajo que usted desempeña, ¿tiene contacto con el público?

¿Cuánto tiempo cree que se necesita para aprender las tareas que usted realiza habitualmente? ¿Ha tenido usted ese tiempo?

¿Qué conocimientos son necesarios para desarrollar bien su oficio? (sólo práctica, saber leer y escribir, formación profesional...) ¿Le han formado en la empresa?

Dada su cualificación actual, ¿cree que deberían darle otro puesto de trabajo en su actual empresa?

4.4. Condiciones laborales

¿Considera que las condiciones de su trabajo son buenas (seguridad contra accidentes, descansos entre horas, herramientas adecuadas...)

¿Ha tenido accidentes de trabajo? ¿Cuántos? ¿Con baja o sin baja?

4.5. Horas de la jornada laboral

¿Cuál es su jornada laboral habitualmente? ¿Su horario de trabajo es fijo o variable?

¿Cuántos días/horas libres tiene a la semana?

¿Hace habitualmente horas extra (fuera del horario convenido)? Si las hace, ¿las cobra como hora normal, como hora extra o simplemente no las cobra?

¿Se le hace duro trabajar 8 horas al día? ¿A qué cree que se debe eso?

¿Llega puntual o llega a veces tarde al trabajo?

4.6. Salario

¿Le suelen pagar su salario en la fecha convenida, o le pagan con retrasos o incluso no se lo pagan?

¿Sus retribuciones son fijas o varían en función de otras variables?

¿Cuáles son sus ingresos mensuales medios (salario)?

¿Puede decirme si cuenta con vacaciones pagadas, pagas extras, permisos retribuidos, plus por transporte, otros pagos extra, plus por antigüedad?

5. *Diferencias/similitudes culturales/laborales entre país de origen y país receptor*

¿Podría usted describir las diferencias/similitudes que nota en cuanto al trabajo en su país de origen y el trabajo aquí?

En cuanto a...	DIFERENCIAS	SIMILITUDES
TRÁMITES BUROCRÁTICOS EN LA EMPRESA/ FAMILIARIDAD		
Trámites para conseguir el trabajo		
Objetividad o «enchufes» en la selección de personal		
Trámites burocráticos para solicitar vacaciones, bajas, aumento de sueldo...		
Rigidez de las normas de la empresa		
Legalidad del contrato		

En cuanto a...	DIFERENCIAS	SIMILITUDES
RELACIONES ENTRE PERSONAS		
TRATO CON OTRAS PERSONAS TRABAJADORAS		
Socialización con el resto de plantilla autóctona		
Socialización con el resto de plantilla extranjera		
¿Tiene relaciones con esas personas fuera del horario de trabajo?		
TRATO CON CARGOS DE RANGO SUPERIOR		
Grado de jerarquía Grado de exigencia Nivel de cercanía Autoritarismo, otros...		
CARACTERÍSTICAS DEL TRATO ENTRE SEXOS		
Relación con personas del mismo sexo autóctonas		
Con personas del mismo sexo extranjeras		
Con personas del sexo opuesto autóctonos		
Con personas del sexo opuesto extranjeras		
HORARIOS DE TRABAJO		
Puntualidad		
Flexibilidad de horario		
Ritmo de trabajo		
Número de horas al día		
SALARIO		
Cantidad cobrada		
Periodicidad del pago (semanal, mensual...)		
Rigurosidad y puntualidad en el pago del sueldo		
Modo de pago (domiciliación en cuenta, en mano, negro...)		
EXIGENCIAS LABORALES DEL PUESTO		
Funciones exigidas por la empresa		
Dureza del trabajo		
Nivel de formación exigido		

En cuanto a...	DIFERENCIAS	SIMILITUDES
EXIGENCIAS SOCIALES DEL PUESTO		
Habilidades sociales exigidas (formas de entablar una conversación, destreza para «saber estar» en cada situación, ej. masticar chicle en una reunión de trabajo...)		
Pautas de conducta exigidas		
Vestimenta de los hombres		
Vestimenta de las mujeres		
Olor		
Higiene personal		
OTRAS DIFERENCIAS/SIMILITUDES EN CUANTO A LA FORMA DE TRABAJAR		
OTROS ASPECTOS		
Volumen de voz cuando la gente habla		
Dulzura en la voz		
Distancia física a la que la gente se acerca para hablar		
Contacto físico		
Forma de saludarse		
Forma de despedirse		
Forma de mirarse a los ojos al hablar		
¿Cuántas veces tienen que ofrecerte algo antes de que lo aceptes?		

Liste las tres cosas que más le gustan y las que menos le gustan de su trabajo actual en referencia a:

	LO QUE MÁS LE GUSTA	LO QUE MENOS LE GUSTA
Normas de la empresa		
Relación con otras personas trabajadoras		
Relación con las personas de rango superior		
Tareas		
Horario		
Salario		
Forma de trabajo		
Otros		

6. Detección de fuentes de conflictos

¿Qué incidentes laborales recuerda que ha tenido usted desde que salió de su país de origen (tanto en esta empresa como en otras)?

En ocasiones se dice que la situación laboral de las personas trabajadoras autóctonas y las extranjeras no es la misma. ¿Cree usted que hay diferencias

- En cuanto a quién/es se encargan los trabajos más duros y en qué condiciones
- En cuanto a quién/es les suele tocar hacer las jornadas de trabajo más largas
- En cuanto a quién/es se pagan los salarios más bajos
- En cuanto a quién/es riñen más las personas «jefas» o encargadas
- En cuanto a la aceptación por las otras personas trabajadoras de la plantilla
- En cuanto al respeto por las prácticas religiosas, la indumentaria, las costumbres...

6.1. Conflictos en cuanto a las relaciones con la gerencia o personas responsables de la empresa

¿Las personas encargadas suelen regañarle o quejarse de la forma en que realiza usted su trabajo? ¿Con qué frecuencia?

¿Se siente discriminado/a por esas personas por motivos de raza, religión, nacionalidad...? ¿En qué situaciones? Describir con ejemplos.

¿Ha sentido alguna de estas actitudes por parte de las personas responsables o gerentes de la empresa? (marcar con una X). Explicar por qué cree usted que se dan esas actitudes.

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| - Ayuda para tramitar papeles | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Apoyo afectivo, comprensivo | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Apoyo económico extra | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Aislamiento, indiferencia | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Desconfianza, temor | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Desprecio, discriminación | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Insultos o gritos, maltrato físico/ psicológico | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Otras (especificar) | | |

El último problema que ha tenido en el anterior trabajo ha sido por:

- Despido improcedente
- Condiciones de trabajo injustas
- Problemas de papeles (contratos, etc.)
- Falta de pago
- Otros (especificar)

¿A quién ha recurrido en esos casos?

- Abogados particulares
- Asociación inmigrantes
- Sindicato
- Organización no gubernamental
- Policía
- Parroquias o mezquitas
- Compañeros de trabajo
- Amigos, familiares
- Nadie
- Otros, especificar

¿Consiguió solucionar adecuadamente ese problema?

¿Hay representantes sindicales en la empresa donde trabaja?

¿Está usted afiliado a algún sindicato?

¿Es socio de alguna asociación de inmigrantes?

6.2. Conflictos en cuanto a las relaciones con otras personas trabajadoras en la misma empresa

¿Hay otras personas extranjeras en la empresa?

Habitualmente realiza su oficio, ¿solo/a o en equipo?

¿Ha tenido problemas con las personas compañeras de trabajo?

¿Se siente discriminado/a por esas personas por motivos de raza, religión, nacionalidad...?

Si usted es mujer, ¿cree que le discriminan más que si usted fuera hombre? ¿En qué situaciones? Describir con ejemplos.

¿De qué le acusan? ¿Le dicen que debería volverse a su país en vez de estar aquí robando un puesto de trabajo a un autóctono? ¿O, por el contrario, le tratan como a uno más?

¿Ha sentido alguna de estas actitudes por parte de las personas responsables o gerentes de la empresa? (marcar con una X). Explicar por qué cree usted que se dan esas actitudes.

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| - Ayuda para tramitar papeles | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Apoyo afectivo, comprensivo | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Apoyo económico extra | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Aislamiento, indiferencia | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Desconfianza, temor | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Desprecio, discriminación | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Insultos o gritos, maltrato físico/ psicológico | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| - Otras (especificar) | | |

7. Autoidentificación cultural/nacional/ religiosa y adaptación

Autoidentificación/ autoadscripción cultural/ nacional/ étnica, religiosa

¿Reniegas de tus compatriotas por muy fuerte que sea tu identidad de marroquí, guineano, peruano...? ¿Crees que tus compatriotas perjudican la imagen que los originarios de tu país tenéis en el País Vasco? Es decir, ¿dirías que los estereotipos de «marroquíes no son de fiar» o «los sudamericanos son unos vagos» son estereotipos fundamentados?

Lengua hablada en el entorno familiar y con los amigos

Práctica religiosa e importancia de esa práctica para usted

Valores fundamentales para usted (en cuanto a la comunidad, familia, libertad individual, participación política, igualdad de género, vida material, amigos...)

¿En qué aspectos ha encontrado mayor dificultad de adaptación?

- En la sociedad en general:
- En el trabajo:

en cuanto a familiarización con las normas, métodos de trabajo, horarios...?

¿Qué situaciones le han provocado frustración?

¿Se siente una persona integrada actualmente? (del 1 al 5)

¿Cree que la gente que le rodea le percibe como una persona integrada? ¿O cree que le siguen viendo como alguien diferente?

Si usted es una mujer, ¿cree que su condición de mujer le ha hecho más difícil su proceso de adaptación? ¿Por qué?

8. *Expectativas socio-laborales presentes y futuras*

Si le dieran a elegir, ¿qué preferiría?

- Trabajo bien pagado, sin contrato
- Trabajo con contrato, con menos salario

Si pudiera elegir, ¿en qué profesión le gustaría trabajar en España? ¿Le gustaría hacer otro trabajo al que cree que no puede acceder por el hecho de ser una persona extranjera?

¿Considera que están satisfechas las expectativas de vida y laborales que tenía cuando planificó su migración? Dicen que cuanto más alta es la cima, más fuerte es la caída. ¿Considera que ha sido su caso?

¿Está satisfecho con el trabajo que tiene?

¿Desea volver a su país de origen? ¿Está aquí de forma transitoria o planea quedarse definitivamente?

Anexo 2: Muestra de entrevistas a particulares contratantes y empresariado vasco

Patxi Ormazábal, Responsable de Relaciones Institucionales de Mondragón Corporación Cooperativa confirma que «muchas empresas pueden estar dispuestas a adquirir un compromiso social con la inmigración. El problema con que se topan es el cómo».

Código de circulación para el tándem inmigración-empresa: La nueva herramienta demandada por el empresariado vasco

Por Rosabel Argote

Cuando una empresa decide ser responsable con su entorno medioambiental, acude a todo un protocolo de actuaciones que debe seguir sistemáticamente de principio a fin. Empezará por inventariar los recursos relacionados con el medio ambiente implicados en su actividad (agua, energía, residuos...). A continuación documentará que posee las licencias correspondientes en materia de legislación, permisos, etcétera. A partir de ahí establecerá unos planes de ahorro y optimización de recursos, así como un plan destinado a la mejora de su entorno. Registrará todas estas actuaciones siguiendo los formularios de algún sistema de gestión reconocido; y luego será auditada y obtendrá la acreditación correspondiente en caso de obtener el certificado positivo.

El problema que tienen las empresas que deciden ser responsables con su entorno social en general, y con la inmigración en particular, es que no tienen ningún protocolo al que acudir. Para Patxi Ormazábal, responsable de RSC de la Cooperativa Mondragón, «en esta ausencia de protocolos radica el problema que necesita una más urgente atención».

Esta atención parte de entender que la calidad y la responsabilidad social son unos conceptos eminentemente abstractos que, por serlo, necesitan ser implementados a través de indicadores definidos previamente. Estos indicadores posibilitan la evaluación objetiva de todos aquellos valores tradicionalmente reservados a la esfera de la conciencia individual. Tradicionalmente el respeto al medioambiente, el mantenimiento de la calidad en productos o la justicia en el tratamiento de recursos humanos eran aspectos que recaían exclusivamente en la ética individual del empresariado. Actualmente ya no es así. La necesidad de garantizar que estos aspectos se cumplan ha llevado a la necesidad de diseñar unas normas técnicas que incorporen, además, la auditoría final.

**Normas, protocolos y procedimientos sistematizados:
Guías necesarias para gestionar la inmigración en las empresas**

Tenemos ya normas técnicas e indicadores para medir si una empresa es responsable en el uso de los recursos medioambientales. Pero, como comenta Ormazábal, «¿qué indicadores pueden medir si una empresa es responsable en su gestión del personal inmigrante que tiene contratado?». La asignatura pendiente es, por tanto, definir unos protocolos que sistematicen lo que intuitivamente consideramos principios éticos a seguir en la gestión de recursos humanos, bien autóctonos, bien inmigrantes. El siguiente reto de los equipos profesionales trabajando en el diseño de normas de gestión empresarial consistirá en definir qué procedimientos tendrá que seguir una empresa para no caer en prejuicios discriminatorios a la hora de dividir las tareas de su empresa, o para aplicar medidas de acción positiva, o para incorporar políticas de inclusión, etcétera.

Sólo cuando existan estos procedimientos, toda empresa con personal inmigrante en su plantilla podrá beneficiarse de contar con un protocolo predeterminado de actuaciones que le guiará sistemáticamente de principio a fin. Y la aplicación de una futura Norma de Gestión Ética y Socialmente Responsable de la Diversidad Cultural, además de facilitarle la obtención de las acreditaciones pertinentes, le servirá como «código de circulación para conducir el tándem inmigración-empresa sin riesgo de caos, atascos o colisión».

Enrique García, director del Colegio de Ingenieros Industriales de Álava, propone que «los protocolos y procedimientos que las empresas utilizan para gestionar la calidad, el medioambiente y la seguridad laboral sean trasladados a la gestión de la diversidad cultural».

Inmigración e ISO 9000: Crónica de otro enlace anunciado entre ética y calidad

Por Rosabel Argote

El respeto al medioambiente, la seguridad en el trabajo y la calidad en los procesos productivos son tres asignaturas que las empresas vascas ya están aprendiendo e integrando en sus políticas de gestión. Los estándares aceptados en la Unión Europea han obligado a las empresas a conocer la legislación internacional y renovar sus modelos empresariales añadiendo Sistemas de Gestión de la Calidad, de Gestión Medioambiental y de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.

A estos tres ámbitos de acción se les ha unido en los últimos años una cuarta asignatura: la gestión de los recursos humanos culturalmente diversos. El incremento de los movimientos migratorios en Europa y la llegada de la inmigración a las empresas ha hecho que los modelos de organización empresarial busquen un cuarto protocolo en el que apoyar su todavía torpe gestión de la diversidad cultural en el trabajo. Urge, por tanto, diseñar un sistema que gestione la inmigración y que las empresas puedan aplicar y acreditar. Ante esta urgencia, profesionales como Enrique García Ruiz de Galarreta proponen algunos puntos de partida para su diseño.

Responsabilidad Social de las empresas (RSC) con la inmigración

Efectivamente a fecha de hoy son ya muchas las empresas vascas acreditadas por ser socialmente responsables con el medioambiente. Asimismo muchas compañías han incorporado protocolos y procedimientos de gestión de calidad y de gestión de prevención de riesgos laborales, lo que les ha servido para obtener la acreditación y certificados pertinentes. Pero, ¿cómo gestionar, acreditar o auditar la diversidad cultural en una empresa que busca ser socialmente responsable con la inmigración? Ante esta cuestión Enrique García, director gerente del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Álava, propone que la gestión de la diversidad cultural se realice utilizando los mismos protocolos y procedimientos que las empresas ya usan para gestionar la calidad, el medioambiente y la seguridad laboral, como la UNE-EN-ISO 9000.

Ruiz de Galarreta, desde el COIAA, conoce de primera mano el gran esfuerzo que muchas empresas vascas han tenido que hacer para aprender estos protocolos y

procedimientos. Han tenido que invertir dinero y mucho tiempo en estudiar las normas y guías de gestión y aplicarlas en su actividad diaria. El cambio ha sido lento y laborioso. Si bien tradicionalmente bastaba con que una empresa intuitivamente incorporase modelos de funcionar que consideraba más o menos éticos con su entorno social y medioambiental, ahora esa intuición ha sido sustituida por elaborados grupos de normas, guías y métodos perfectamente sistematizados. Las normas, guías y métodos poco a poco van entendiéndose, asimilándose e integrándose en el día a día de las empresas vascas.

«Si una empresa vasca, conocedora ya de la ISO 9000 por ejemplo, tuviese la opción de utilizar este mismo protocolo para gestionar los recursos humanos mixtos de su empresa (personal inmigrante y autóctono), lo usaría», comenta el gerente del Colegio de Álava. «En primer lugar, la empresa vería en ello una manera de aumentar el rendimiento de toda la inversión ya realizada en aprender e incorporar la norma. En segundo lugar, esta cuarta acreditación, sumada a las de calidad, medioambiente y seguridad, le colocaría sin coste adicional a nivel de las empresas europeas mejor vistas por la sociedad y cumplidoras de las recomendaciones de la Comisión en materia de igualdad de oportunidades, políticas de no exclusión o medidas anti-discriminación. En tercer lugar, la aplicación de la propia norma le proveería de los métodos necesarios para garantizar que la incorporación de los trabajadores y trabajadoras inmigrantes en su empresa fuera eficaz, pacífica y productiva».

Norma adaptada, gestión adaptada: Nueva tarea para la política vasca

De ello se deriva, concluye Enrique García, «la necesidad de que profesionales, instituciones y entidades de reconocida competencia técnica abran un nuevo campo de trabajo centrado en ampliar las ya conocidas Normas para la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la Calidad, el Medioambiente y la Seguridad Laboral a la gestión de la diversidad cultural». Esta ampliación es probablemente la opción más idónea, ya que inventar una nueva norma para gestionar la inmigración en la empresa sería visto negativamente por gran parte del empresariado, que «optaría por seguir como hasta ahora sin reglamentar su gestión de los recursos humanos extranjeros, en vez de sumergirse en un nuevo laberinto de protocolos, procedimientos y técnicas a estudiar».

Esta propuesta de elaboración de una «Norma para la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la Diversidad Cultural» puede ser la solución que el empresariado vasco está demandando cada vez más, al ver que necesita mano de obra extranjera y ver, sin embargo, que desconoce cómo dirigir al personal inmigrante y autóctono de forma correcta para que no se den conflictos ni bajadas productivas en el espacio laboral.

La propuesta la firma aquí el que, además de ser director del COIAA, es secretario general de «Ingenieros para la Cooperación/ Lankidetzarako Ingeniariak», ONGD

vinculada a los Colegios de Ingenieros Industriales de Álava, Vizcaya y Guipúzcoa. Esta ONG nació en 1995 con el objetivo de colaborar en acciones de tipo social que promoviesen el desarrollo de zonas desfavorecidas del mundo. Pero estas zonas no sólo están en Nicaragua, en Camerún, en India. Los colectivos desfavorecidos no sólo existen en Perú, Angola o El Salvador. También residen en empresas vascas en que mujeres y hombres inmigrantes son marginados y ninguneados por su origen, religión, raza o nacionalidad. Enrique García Ruiz de Galarreta no cierra los ojos ante esta realidad. Muy al contrario, los abre. Y al abrirlos vemos los ojos de una persona extraordinaria que nos recuerda que detrás toda empresa socialmente responsable hay una mujer o un hombre individualmente responsable con el mundo: con el mundo de allí y con el mundo de aquí que, en definitiva, son un mismo mundo.

Maidor Gorostiri, Responsable de Administración, y Unai Aranguren, Responsable de Formación e Instalación de jóvenes, de Unión de Agricultores y Ganaderos de Vizcaya - EHNE-Bizkaia se ocupan de la inserción laboral de personas inmigrantes:

«Tenemos una persona que necesita un trabajador y un trabajador que no puede trabajar, ¿qué hacemos?»

Por Raquel Celis

«El problema que se plantea es darle una solución a los baserritarras que no tienen sucesión en la familia y a esas personas que vienen aquí a buscarse la vida y no tienen nada». Así resume Maidor Gorostiri la situación de un sector lacrado por «la falta de relevo generacional» y acotado por una Ley de Extranjería «que no permite a las personas inmigrantes establecerse». «Tenemos una persona que necesita un trabajador y tenemos un trabajador que no puede trabajar, ¿qué hacemos? Necesitamos una legislación más aperturista».

La Unión de Agricultores y Ganaderos EHNE-Bizkaia cuenta con 1.100 afiliados, entre autónomos –la gran mayoría– y microempresas. Hasta hace poco tiempo la agricultura en esta provincia era algo familiar, «defendíamos los intereses de una familia». «Ahora es cuando empiezan a existir las figuras de contratante y contratado», explica Unai Aranguren. «Nuestros afiliados son los empresarios que contratan. En este sentido somos una patronal, pero, al mismo tiempo defendemos –como sindicato agrario– los intereses del agricultor contratado, que en este caso sería la persona inmigrante».

1.479 personas extranjeras se dedican a la Agricultura y la Ganadería en el País Vasco, según las estadísticas de Lanbide, que ofrecen datos conjuntos de ambas actividades. 756 miembros de este colectivo vinieron de la Europa Comunitaria, la mayoría, de Portugal. Aún así, la cifra de extracomunitarios pertenecientes al Régimen Agrario sigue siendo representativa: suponen el 5,4% del total de personas inmigrantes afiliadas a la Seguridad Social. Entre ellos destaca la presencia de marroquíes y ecuatorianos.

«En Álava y Navarra los cultivos son muy extensivos y hace mucha falta mano de obra puntual, porque hay campañas concretas de recogida de patata, de uva, ...», explica Aranguren. La parte Sur del País Vasco lleva años trabajando con temporeros inmigrantes. En el Norte –en Vizcaya y Guipúzcoa–, es ahora, con la industrialización de la agricultura y la falta de relevo generacional, cuando las explotaciones han empezado a demandar mano de obra. «Es un fenómeno de hace tres o cuatro años».

«En el sector pesquero tampoco hay sucesión –dice Gorostiri–. A la gente no le interesa. Traen mano de obra inmigrante, cubren la campaña y, después –en teoría– esa gente se va. Pero en la práctica no se va y al año siguiente viene otra remesa –llamarle remesa me parece un poco duro–». «La contratación de temporeros es una solución al empresario que necesita mano de obra. Nuestros problemas se ven resueltos pero no los suyos». «¿Por qué no dejamos que se establezcan?», se cuestionan los representantes de EHNE. «Pueden ser un revulsivo a un sistema de agricultura tradicional, de compra venta de productos locales».

A estas trabas se les suma ahora una Ley de Extranjería que «no permite hacer muchas cosas». «Yo le puedo ofrecer a un empresario cinco personas para un puesto, si de esas cinco, tres o dos no tienen papeles, le estoy diciendo que se la juegue». La falta de documentación en regla no es motivo, entiende Aranguren, para «discriminar» a quien aspira a un puesto de trabajo. «Es una forma de hacer política social». Después, desde EHNE intentarán que obtenga «un sueldo digno y que se le haga una especie de seguro». Gorostiri y Aranguren piensan en «la insumisión» como una medida para presionar al Gobierno: «Quizás el día que caiga una multa tenemos que plantarnos ante la delegación de trabajo o donde corresponda y negarnos a pagarla».

Pero lo más habitual es que las personas inmigrantes ni siquiera acudan a la bolsa de trabajo: «Se acercan a los invernaderos y se ofrecen». En Vizcaya existen pequeñas explotaciones en las que hay una persona contratada o, como mucho, dos. «Se da una relación directa entre empleado y empleador, es más fácil saber qué ocurre y, muchas veces, son los propios empresarios quienes quieren legalizar a sus asalariados», explica Aranguren. En las grandes explotaciones que se extienden por Álava y Navarra, el panorama se vuelve más complejo: «Trabajan cuadrillas de inmigrantes. Hablas con el responsable y no sabes lo que está pasando, si se cubren las necesidades de todos ellos. Sabemos que hay mafias, que se subcontrata a los extranjeros por un sueldo irrisorio».

«El otro día vino una persona de Venezuela por el boca a boca –relata Gorostiri– ¡un informático!». Muchas veces –«depende de su categoría laboral»– la agricultura es un lugar de paso para ellos. Desde EHNE-Bizkaia tratan de «formarlos» para que se queden y «concienciarlos de que puede haber futuro». Los representantes de este sindicato consideran que «la integración es más sencilla en el mundo rural que en las ciudades, donde se forman guetos». Una integración a la que muy pocas mujeres extranjeras tienen acceso: «los roles no cambian», asegura Gorostiri: «No hay mujeres en estos puestos. Sólo se dan algunos casos muy concretos de empleadas que se ocupan del caserío y, por extensión, del campo».

Roberto e Itziar Maiztegi dirigen el Centro de Acogida y Refugio de Fauna Silvestre de Kortezubi: «El cuidado de animales silvestres exige un trabajo que, en estos momentos, sólo están dispuestas a aceptar las personas inmigrantes».

Refugiados en Basondo

Por Rosabel Argote

En el corazón de la reserva natural de Urdaibai, en Kortezubi (Bizkaia), hay un refugio de albergue y recuperación de fauna silvestre en el que se recogen y se cuidan animales abandonados, decomisados, heridos o enfermos. Una vez curados, algunos de estos mismos animales acogidos colaboran en las actividades de sensibilización en la defensa de la fauna silvestre que se organizan para las niñas y niños escolares que visitan la reserva y el refugio llamado Basondo.

El Refugio Basondo existe desde 1987. Fue fundado por Xabier Maiztegi, veterinario de la zona que empezó recogiendo en su caserío a estos animales. Con el paso del tiempo, y muerto Maiztegi en Marruecos, su hermana Itziar y Roberto decidieron ampliar el centro de acogida y hospital de fauna silvestre e incorporar en él actividades promovidas por proyectos europeos de recuperación de especies amenazadas y actividades de campo para escolares.

Estas actividades de investigación y sensibilización no han llevado al Refugio a dejar de lado sus tareas de atención a los animales. Muy al contrario, el trabajo principal del día a día consiste en alimentar, limpiar, cuidar el reptilario, el estanque de aves o la granja. Además de las tareas cotidianas, cada vez son más frecuentes las emergencias en las que se llama a Basondo para que acudan a una playa porque ha aparecido un cetáceo desorientado o para que acudan al bosque porque unos lobeznos acaban de perder a su mami.

Dureza de las jornadas sin horarios

La carga de trabajo en estos imprevistos unida a la dureza de las tareas diarias hacen que, como comenta Roberto, «la población autóctona ni se plantea el aceptar un empleo en la reserva. Los animales no entienden de horarios y no se le puede pedir a una jabalí que se ponga de parto entre las 8:00 y la 1:00 de la tarde, o entre las 3:00 y las 6:00. La dedicación de 24 horas al día que exige el cuidado de animales es una tarea que, en estos momentos, sólo están dispuestas a aceptar las personas inmigrantes».

Itziar y Roberto han trabajado con personal inmigrante en los últimos años. Mejor dicho, han trabajado y han vivido con personas inmigrantes en los últimos años, ya

que tienen junto a su casa otra casita en la que residen las empleadas y los empleados en el refugio.

Entre éstos, recuerdan con cariño a un chico de Mauritania que trabajó en Basondo durante mucho tiempo. «Era muy ordenado con sus papeles y era una bellísima persona. Nos chocaba el que no entendiese el significado del tiempo (había ocasiones en que había quedado a las 12:00 en Bilbao y eran las 12:00 y estaba todavía en Gernika); pero ello no repercutía en su trabajo con nosotros, ya que los horarios en el refugio no son estrictos: aquí hay que limpiar el cubil pero da igual el momento del día en el que se limpie».

Pese a «su torpeza» con el tiempo, este chico era excelente en su forma de tratar a los animales. Desde niño había convivido con cabras y ovejas en su pueblo en el desierto africano, por lo que aquí su forma de respetar la fauna era ejemplar.

Manadas de lobos jerárquicamente organizados

La fauna en ciertos lugares de África no sólo es respetada, sino también admirada e imitada por las personas, que buscan en el mundo animal modelos para organizar el mundo humano. Entre esos modelos, Roberto nos habla del lobero. En una manada de lobos no existe la igualdad entre todos. Siempre hay un líder que dirige al grupo y el grupo acepta las órdenes de este líder. Los lobos van cambiando de puesto en la manada a lo largo de su vida, pero la autoridad del lobo jefe es siempre respetada.

Traducido este principio jerárquico en términos laborales, puede explicar cómo un hombre trabajador mauritano necesita un líder que le dé instrucciones con autoridad. Así lo describe Roberto: «Muchas veces las personas de aquí cometemos muchos errores en el trato con inmigrantes. Intentamos ser amigos de quienes trabajan para nosotros; pero estas personas, cuando son de otras culturas, muchas veces no entienden nuestra amabilidad. Les descoloca el que les pidamos las cosas “por favor”. Ante un trato considerado, ellos interpretan que tenemos motivos ocultos y desconfían de nosotros. Prefieren, sin duda, jefes autoritarios. No han sido educados en el concepto de igualdad (ni de clase, ni de género, ni de raza), sino en el concepto de manada. Por ello, entienden a capataces que les guíen en base a un sistema jerárquico ordenado, y no a capataces “endebles” que “no saben dirigir a un grupo”».

Tampoco entienden en algunos casos la igualdad entre hombres y mujeres, ya que no han sido educados para entenderla y practicarla. Como consecuencia, y así lo explica Itziar, «no aceptan la autoridad que procede de una mujer. Si yo les doy instrucciones de lo que tienen que hacer, no las acatan hasta que Roberto toma las riendas. Estas situaciones ocurren sobre todo al principio de su llegada. Con el tiempo, aprenden “las reglas del juego” de esta sociedad y aprenden que aquí la supervisora es una mujer. Aprenden a tratarme, aunque luego los esquemas igualitarios de comportamientos no siempre los reproduzcan con sus esposas. Pero algo

es algo y se va avanzando. Estos problemas se irán minimizando con la inmigración de segunda, tercera y cuarta generación que ya habrá nacido aquí y estará asumiendo la importancia de los derechos conseguidos de las mujeres».

Diferencias entre la integración en un pueblo y la integración en la urbe

De hecho, ya ha nacido una niña en Basondo. Sus padres son el matrimonio de peruanos que actualmente viven y trabajan como internos en el refugio. La integración de esta pareja en el pueblo ha sido mucho más tranquila que la que vivieron en Madrid y es que, como comenta Roberto, «la llegada de personas inmigrantes a una aldea es mucho más sencilla que su llegada a una ciudad. Aquí la gente no tiene los estereotipos negativos que ligan inmigración con droga y delincuencia. Aquí se mira a un hombre que busca trabajo no como peruano sino como ganadero. Tampoco existen aquí los guetos que se establecen en las urbes y de hecho se ha formado una cuadrilla mixta y parejas de personas peruanas y marroquíes. El colchón social es, por tanto, más fuerte; y lo hemos visto al nacer el bebé, a quien todas las mujeres del pueblo trajeron ropitas y regalillos».

De todas formas, «no podemos idealizar la realidad en los pueblos». Pese a este colchón social que a veces se crea en torno a la inmigración que llega a zonas rurales, «la convivencia de personas de diferentes culturas no siempre es camino de rosas». Roberto nos habla de «una piedra muy grande» en ese camino: «Las personas extranjeras que llegan aquí se topan con unos esquemas sociales y legales que en principio no conocen. En una ocasión, la pareja de peruanos tuvo una fuerte discusión en la calle; su hija se cayó, se hizo una herida y alguien denunció a los peruanos por malos tratos. Ahora tienen que presentarse todas las semanas a una supervisión en Bilbao para no perder la custodia de la niña».

Talleres en igualdad de la mujer, en derechos de la infancia

Incidentes como éste deberían dar pistas sobre qué tipo de talleres deberían organizarse desde instituciones, agencias y ONGs que trabajan en el campo de la inmigración: «Los cursos de alfabetización son muy importantes para la integración de las personas inmigrantes; pero hay otras asignaturas pendientes que necesitan una más urgente atención: las referentes a los derechos de las mujeres, los derechos de la infancia, el control de natalidad, el consumo responsable de alcohol, etcétera». La población autóctona llevamos años rellenando y sensibilizando nuestro imaginario colectivo con imágenes, noticias y campañas sobre estas materias. La población inmigrante tendría que ser formada de igual manera, para poder convivir en igualdad de condiciones.

«Puestos a sugerir medidas con que mejorar la integración de la población inmigrante, tampoco sobraría una simplificación de la burocracia de extranjería», comenta Roberto. «La obtención de papeles, su renovación, su mantenimiento etcé-

tera son procedimientos tan sumamente titánicos y complejos que todas las semanas acabo haciendo de taxista, llevando a mis empleados o empleadas a Bilbao porque siempre hay un documento que hay que entregar, rehacer o recoger».

Aparte de esas incursiones en la capital vizcaína, la vida en Urdaibai sigue su rumbo rural tranquilo. Cuando el día es soleado, la diversidad paisajística de la comarca se traduce en una explosión de colores y sonidos con que flora y fauna marcan su territorio. Cuando el día amanece brumoso y los valles se cubren de una capa de niebla baja protectora, todo el ambiente se contagia de un aire majestuoso que llega hasta las Cuevas prehistóricas de Santimamiñe y hasta el Bosque Pintado de Oma. Bajo esa capa protectora, animales silvestres, personas inmigrantes y personas autóctonas se refugian huyendo de la civilización, los miedos xenófobos y los esquemas urbanos respectivamente.

En los Invernaderos de Koldo Ereño en Delika, inmigrantes del Magreb, Sudamérica, Centroáfrica y Rumania recogen cada mañana unas hortalizas que cada día se venden peor y a peores precios.

Pesimismo en los augurios para el mañana de la agricultura y de la convivencia intercultural

Por Rosabel Argote

En los Invernaderos Agrícolas de Kepa Koldo Ereño en Delika, junto a Orduña, un grupo de personas inmigrantes trabaja cada mañana recogiendo las hortalizas que a lo largo de ese mismo día se distribuyen y reparten por los diferentes minoristas y supermercados que venden frutas y verduras. El empleo es muy duro. Se trabajan muchas horas en unos invernaderos en los que la temperatura es muy alta en verano y muy baja en invierno. Estas condiciones del sector laboral agrario ya hicieron que a principios de los años setenta la población autóctona abandonara el campo y emigrara a la ciudad en busca de profesiones en los sectores de la industria o los servicios. Las consecuencias de aquel éxodo masivo siguen sintiéndose hoy en día. Actualmente la escasez de mano de obra en el campo es tal, que las empresas agrícolas sobreviven única y exclusivamente gracias a la mano de obra inmigrante.

Pero, ¿qué ocurrirá, se pregunta Kepa Koldo, cuando la crisis económica de los sectores industrial y de servicios sea tan fuerte que las personas autóctonas se vean obligadas a volver a los trabajos en el campo que un día rechazaron? ¿Qué pasará cuando más y más fábricas vascas sean obligadas a cerrar y despedir a sus trabajadores y trabajadoras, y estas personas regresen a las zonas rurales en que se criaron sus padres y abuelos? ¿Qué ocurrirá cuando, al regresar, vean que las tierras de sus familias están siendo trabajadas por personas inmigrantes? ¿Quién vendrá entonces a quitarle el trabajo a quién? ¿Se avecina una verdadera ola de enfrentamientos racistas que reescribirá la vergonzosa historia de El Ejido?

Kepa Koldo Ereño mira con recelo el futuro. Vaticina la inminente crisis económica que está por llegar porque sabe que su trabajo es un «termómetro de la situación que vive un país. Cuando empieza a haber problemas de dinero, las personas no venden su coche, ni dejan de ir de vacaciones, ni dejan de pagar su hipoteca. Los primeros gastos que recortan son los de la cesta de la compra. Y en los mercados ya llevamos unos meses observando que la población busca gastar menos en verduras, frutas o productos que antes compraba sin mirar el precio».

Crisis de las hortalizas, crisis de los salarios de sus recolectores

Las dificultades para vender estos productos revierten en la imposibilidad de aumentar los salarios de los agricultores y las agricultoras inmigrantes que trabajan

en el sector. La imposibilidad de compensar con jugosos salarios la dureza del trabajo en el campo tiene varias consecuencias, como explica Ereño. «En primer lugar, las personas inmigrantes no se implican en el trabajo. Les digo que no me interesa contratarles salvo que se comprometan a no dejarme tirado a los cinco días. Pero no importa lo que les diga. En la entrevista de trabajo, juran que se quedarán durante meses. Empiezas a formarles y a los quince días se van, o bien porque encuentran un empleo mejor, o bien porque ya les has facilitado el contrato que han necesitado incluir en su solicitud de renovación del permiso de trabajo».

A ello se le une un segundo problema: «El nivel de vida en los países de origen de las personas inmigrantes es generalmente muy bajo, por lo que también son muy pocas las necesidades que necesitan ver satisfechas para ser felices allí y aquí». Ello significa que las personas inmigrantes se conforman con tener un mínimo de vivienda, comida y ropa. Y quienes además vienen respaldadas por una ONG, como CEAR, generalmente no están dispuestas a trabajar en empleos muy duros, ya que las ayudas económicas, los albergues municipales, los comedores gratuitos de Cruz Roja o los roperos de Cáritas les acaban proporcionando el alojamiento y el sustento necesarios sin tener que trabajar a 45°C en verano y a -5°C en invierno. «Así se explica el que las empresas del sector primario prefieran contratar a inmigrantes que vienen por su cuenta buscándose la vida, en vez de a inmigrantes que son enviados por ONGs».

Papel de las ONGs en talleres de formación en responsabilidad laboral

Las ONGs, según Koldo Ereño, podrían trabajar en la formación de inmigrantes en vez de acercarse a ellos desde un papel asistencialista. La formación debería enfocarse, por ejemplo, en aspectos relacionados con la responsabilidad hacia el trabajo: «En un invernadero, el que una persona no aparezca un día sin avisar es una faena, ya que no se puede salir a repartir una verdura que no ha sido recogida. Por ello habría que enseñar a las personas procedentes de otras culturas que aquí no se permite el que un trabajador o trabajadora venga a trabajar un día sí y un día no, alegando que le basta con que justo le paguen por los días que viene. Habría que formar en valores como la seriedad y la formalidad laboral».

Otra labor a realizar desde las ONGs o instituciones trabajando en el campo de la inmigración podría consistir en desmontar los prejuicios y estereotipos negativos que traen las personas inmigrantes respecto a las personas autóctonas. Como cuenta Ereño, «en la calle se propagan rumores acerca de lo mala gente que somos el empresariado. También es común el caso de países sudamericanos o africanos en los que los patrones maltratan y esclavizan al personal empleado, por lo que éste llega al País Vasco con una actitud defensiva y de desconfianza hacia los que somos jefes o jefas. Esa no es una buena forma de comenzar una relación laboral. Cuando las personas inmigrantes opinan que, por definición, cualquier capataz es el “enemigo”, no sienten ninguna empatía en los momentos en que las cosas no van bien en el trabajo. Jamás se sienten responsables de que las hortalizas no se puedan re-

coger por algún motivo y de que, por tanto, no se puedan repartir entre los minoristas. En resumidas cuentas, no se implican como pueden llegar a implicarse las personas rumanas por ejemplo».

Para Koldo Ereño, «las personas llegadas de Rumania son excelentes trabajadoras ya que comparten una concepción del trabajo muy semejante a la vasca: si hay que echar toda la carne en el asador para que no se hunda el invernadero, se hace, aunque haya que trabajar un domingo y coger el lunes como día libre. Los musulmanes, por lo general, también son muy trabajadores. El ser personas más reservadas y el hablar velozmente una lengua que no se comprende lleva a las personas autóctonas a opinar que las personas de Túnez, Marruecos o Argelia siempre andan maquinando y urdiendo planes sospechosos. Sin embargo, son opiniones infundadas que necesitamos desmontar».

Para Kepa Koldo Ereño, «ya es hora de desmontar todos los estereotipos y prejuicios contra las personas inmigrantes, contra el empresariado y contra todas las nacionalidades vascas o extranjeras que actualmente coinciden en la sociedad vasca». En realidad es hora de montar nuevas estructuras de pensamiento en las que no haya espacio para la discriminación por raza y en las que, sin embargo, sí haya lugar para el futuro de un sector laboral como el agrario, que a día de hoy es sostenido por las manos de hombres y mujeres inmigrantes que cada mañana recogen las hortalizas luego vendidas por minoristas de frutas y verduras de la región.

Julián Zuazubiscar, gerente de una empresa de servicios forestales en Zanzíbar, aboga por la intervención institucional para poner fin a la precariedad laboral del pequeño empresariado y, por ende, de su personal inmigrante empleado.

La vulnerabilidad de Goliat, o la otra cara del empresariado no contratante

Por Rosabel Argote

La precariedad laboral es un enemigo contra el que instituciones, organizaciones y otros agentes sociales del mundo del empleo luchamos sin tregua. A día de hoy ya es incuestionable la necesidad de denunciar, de una vez por todas, al empresariado que no contrata formalmente a la mano de obra que trabaja para la empresa. La no contratación deja a las personas empleadas en situación de inseguridad laboral, vulnerabilidad, indefensión ante la potencial violación de derechos del trabajo, etcétera. Por tanto, no se puede permitir. Ante ello hay que responder reivindicando que las relaciones laborales sin contrato tengan los días contados.

Julián Zuazubiscar, propietario y gerente de una empresa de servicios forestales en Zanzíbar, está de acuerdo con que dicha precariedad no se permita. Está de acuerdo con la necesidad de poner fin a las relaciones laborales sin contrato. Sin embargo, Zuazubiscar con mucha cautela, y pese a saber que defender lo contrario podría llevarle a ser lapidado socialmente, se arma de valor y rompe una lanza a favor del pequeño empresariado que «a veces no contrata porque simplemente no se lo puede permitir económicamente». Lo explica sirviéndose del ejemplo de su sector laboral, que es el que conoce.

Zuazubiscar es una pequeña empresa del sector de trabajo en bosques que, integrada por una sola persona, recibe encargos de tala de abetos, poda de pinos, desbroce de terrenos, cuidado de jardines para el vecindario, etcétera. Su gerente, que además de ser gerente y propietario es el administrador, contable y currela, es un chico sincero a quien a veces van bien las cosas, pero a veces no tan bien. Su trabajo es duro; y «lo más duro es la inestabilidad que trae consigo. Hay temporadas con picos de mucho trabajo; otras temporadas, por el contrario, son muy tranquilas y apenas se consiguen obras».

En los momentos en que sí hay trabajo, Julián necesita un ayudante. Sabe que las personas autóctonas no están dispuestas a trabajar en tareas forestales, así que siempre son inmigrantes los hombres a quienes contrata. Les contrata porque, entre otras cosas, el trabajo forestal es peligroso y los trabajadores necesitan estar asegurados. Sin embargo, el coste de esta contratación hace que muchas veces el trabajo no le sea rentable.

Subvenciones para los costes de asesoría y gestión de contratos

En primer lugar, el mero hecho de preparar un contrato para una persona inmigrante ya le cuesta 150-200 euros: «no todo el mundo tiene conocimientos necesarios como para realizar por sí solo los trámites y papeleos adecuados. Y aunque a nadie le gusta admitir su ignorancia, yo soy el primero que necesito acudir a una asesoría a que me gestione todas las contrataciones. La asesoría me cobra una tarifa altísima por cada contrato. ¿Y quién me ayuda a pagar la factura? ¿No podrían subvencionarse desde las instituciones este tipo de gestiones para animar a que el empresariado nos embarquemos en unos procedimientos que nos resultan tan complejos?».

El segundo problema que resulta de contratar a personal asalariado en empresas del sector forestal tiene que ver con algo tan impredecible como el tiempo meteorológico. «¿Qué ocurre cuando llueve, por ejemplo? Si el mal tiempo hace que sea imposible salir al campo a trabajar, ¿con qué dinero se le paga la jornada al empleado que está contratado? ¿Y qué hago yo si llueve durante un mes y hay que pagarle al trabajador un salario completo, cuando mis ingresos están siendo nulos?».

A todo ello se le une el miedo que tiene Julián a perder a sus empleados: «Invierto mucho tiempo en formarles. Cuando me piden que les tramite los papeles para el permiso de trabajo, me da pavor el que, una vez obtenido el permiso, cambien este empleo por otro mejor. Sé que este trabajo no lo quieren ni las personas autóctonas ni las personas inmigrantes con papeles. Es un trabajo muy duro que en principio lo aceptan sólo aquellas personas que no encuentran nada más. ¿Cómo retengo entonces al personal? Si económicamente me “fríen” los costes de altas en la Seguridad Social, bajas, pagas, impuestos, tasas... ¿cómo puedo plantearme subir los salarios como forma de motivar a la gente que trabaja conmigo? ¿No me saldría más rentable no contratar a esta gente y darles el dinero en mano para que suscriban la póliza de un seguro médico privado?».

«Muchos empresarios no somos ni tiranos ni explotadores, y no siempre llegamos holgadamente a final de mes»

Julián es consciente de que semejante afirmación le puede costar cara: la sociedad castiga a las tiranas y tiranos que explotan al personal asalariado. Pero, aun así, dice no querer callarse y opta por intentar romper con los estereotipos que retratan al empresariado como un Goliat, fuerte y poderoso, opresor por definición. Julián Zuazubiscar, de hecho, no se cree ni tirano ni explotador. Considera que ni él ni gran parte del pequeño empresariado del sector se mueven por un «déspota afán usurero» que les anima a no contratar a su personal empleado. Insiste en que hay empresariado que simplemente, «estando las cosas como están, no puede permitirse el lujo de contratar a sus empleados y empleadas».

La solución estaría, entonces, en hacer «que las cosas cambien y dejen de estar como están». Desde las instituciones habría que estudiarse formas de simplificar

los procedimientos de contratación de personal en determinados sectores laborales, como el forestal. Habría que abaratar los costes y agilizar los procesos. Habría que apoyar a las pequeñas empresas para que su vulnerabilidad e inestabilidad no se traduzcan en la vulnerabilidad e inestabilidad laboral de sus empleados y empleadas. Para Julián Zuazubiscar, en resumidas cuentas, habría que asegurar que, efectivamente, la precariedad laboral tiene los días contados, no sólo para el colectivo trabajador inmigrante, sino también para el pequeño empresariado contratante, siempre con contrato, de este colectivo.

Daniel Iturrioz y Borja Somarrilla, socios de la Empresa Lizar Trabajos Forestales S.L., comentan que «dentro de algunas empresas que aglutinan mayoritariamente a trabajadores inmigrantes de diferentes nacionalidades, actitudes de intolerancia se hacen más manifiestas».

Recelos iniciales entre inmigrantes

Por Elena Valverde

Daniel Iturrioz y Borja Somarrilla son los dos socios que crearon en el año 1999 Lizar, S.L., empresa dedicada a los servicios forestales tales como limpiezas, repoblaciones, desbroces, podas, cierres... Antes de formar esta empresa, los dos socios eran trabajadores del sector, así que cuando abrieron Lizar, sabían que deberían contar con trabajadores extranjeros para la realización de su trabajo. En la actualidad, la empresa cuenta con una plantilla de unas veinticinco personas y tan sólo cinco de ellos son trabajadores autóctonos. El resto de la cuadrilla la forman personas provenientes de África y Sudamérica. Como comenta Daniel, «falta gente dispuesta para trabajar en esto. Cuando empezamos, media cuadrilla era ya extranjera. Ahora claro, hay aún más trabajadores extranjeros, y menos gente de aquí dispuesta a trabajar en esto. Para nosotros no es nuevo» subraya.

El tipo de contratación que realizan es la propia del régimen agrario: contrato fijo discontinuo. El primer contrato lo realizan por un plazo de un mes o mes y medio, luego, deciden si se renueva o no. Este tipo de contratación es el mismo para todos sus trabajadores, sean nacionales o extranjeros. «Por nuestra experiencia sabemos que no se podría hacer de otra manera. Por el régimen general sería inviable», afirma Dani. «Es un trabajo duro y fallan mucho. De esta forma, «si un día un trabajador no va al trabajo, no cobra y punto. No pasa nada. Para los trabajadores es una opción; ellos deciden si quieren madrugar y cobrar ese día, o si prefieren quedarse en la cama y no cobra. Nosotros vamos a recogerles cada mañana para llevarles al trabajo; el que no está se queda en tierra».

Para darnos un ejemplo de la dureza del trabajo y de cómo esto repercute en los trabajadores, Dani nos comenta que de su plantilla, diez o doce personas llevan con ellos entre un año o año y medio. El resto, otras diez personas más o menos, llevan menos de tres meses trabajando. «La rotación es enorme; el porcentaje de personas contratadas que duran menos de dos meses es altísimo».

Tener formación específica en materia de forestal no suele ser común. En Lizar, sólo Dani y su socio Borja la tienen. El resto de trabajadores la van adquiriendo a medida que realizan el trabajo. «Cuando entran a trabajar, empiezan cobrando ocho mil de las antiguas pesetas, mientras se van familiarizando con las herramientas. Si son espabilados, en un mes pasan a cobrar diez mil, el sueldo normal. Si vemos que no quieren progresar, después de este periodo de prueba no se renueva el con-

trato. Los mejores pueden llegar a cobrar con el tiempo y su experiencia once mil quinientas pesetas diarias», nos explica Dani. Añade, que como en otros sectores, aquí también se encuentran «listillos», los que buscan escaquearse. Pero «¡esto son cosas de cada persona, independientemente de su nacionalidad; esto no pasa por ser extranjeros o no, depende de cada uno!», exclama Dani.

Al margen de estos temas, comenta que lo que más le ha llamado la atención trabajando con personas inmigrantes es el recelo, por no decir racismo, que puede llegar a palpase entre algunos de ellos. Ese recelo oculta el miedo que tienen a que, en los pocos sectores laborales en los que se permite trabajar a los inmigrantes, unos les quiten el trabajo a otros. «¡Esto nos ha llamado siempre mucho la atención! Nosotros tratamos a todos igual, pero entre ellos...».

Entre ellos y hacia nosotros un sentimiento predominante es la desconfianza, motivada probablemente por el hecho de que muchos trabajadores inmigrantes llegan a Lizar muy maleados, muy quemados de algunos sitios». Aun así, con el roce diario desaparecen los recelos. Trabajando en el bosque, la convivencia entre personas de diferente nacionalidad acaba siendo fluida y, salvo excepciones, las personas trabajadoras se acaban llevando bien entre sí independientemente del color de su piel».

Asociación de Constructores y Promotores de Vizcaya ASCOVI-BIEBA
Pablo Gil, gerente:

«Las personas que vienen de África y de América del Sur –en general– no tienen formación, sólo pueden trabajar de peones»

Por Raquel Celis

«Hombre joven con estudios básicos procedente de Latinoamérica o Norte de África que demanda trabajo en la construcción». Este es, según Lanbide, el perfil de las personas inmigrantes que llegan al País Vasco en busca de un empleo. Los datos del INEM dicen que el 12,8% de las personas extranjeras contratadas en 2003 trabajaron en el sector. Si excluimos de la estadística a las mujeres –abocadas a la hostelería y el servicio doméstico– la cifra se dispara: dos de cada cinco hombres contratados lo han sido en la construcción.

«Un trabajo duro y socialmente mal visto», concede Pablo Gil, gerente de la Asociación de Constructores y Promotores de Vizcaya, «al que los nativos no quieren dedicarse». Las vacantes en los puestos más bajos se han aliado, a su entender, con la «escasa cualificación» de las personas extranjeras demandantes de empleo. «La gente que viene, en general, no tiene formación», asegura Gil en referencia a «los inmigrantes de África y de América del Sur». «Sólo pueden trabajar de peones», concluye.

El secretario general de esta asociación, formada por 230 empresas con más de 10.000 empleados, ve el «peonaje» como «una entrada para los inmigrantes», pero –recalca– «para la construcción no todo el mundo vale». Asegura que hoy día el sector demanda mano de obra especialista o, «cuando menos», empleados con «un mínimo de formación profesional». «Un requisito elemental para que no se encuentren en desventaja» a la hora de competir con los vascos en el mercado laboral.

«Cuando la gente está formada los empresarios no miran el color», asegura Pablo Gil, para después desmentirse con una «apreciación personal»: «hay una prioridad por los trabajadores del Este». Preferencia que, a su entender, se debe a dos motivos: la formación –«son países que han cuidado este aspecto»– y el recelo hacia las personas africanas y sudamericanas –«la gente piensa que no son muy trabajadores»–. «Son los típicos tópicos de países», resume. «Es lo mismo que nos ocurre con las Islas Canarias, allí el “ahora” se convierte en un “ahora” relativo. Para ti es “ya”, para ellos, quizás “dentro de dos horas”. No es que sea criticable, pero tienes que acostumbrarte. Sobre todo aquí que se trabaja a un ritmo mucho mayor que, por ejemplo, en Extremadura o en Andalucía. Eso nos anima a contratar a gente del Norte ».

«De las personas del Este tenemos otra concepción. Yo creo que no sólo tienen una mayor formación en el sentido técnico, sino también global. Además aprenden muy rápido el idioma». Actitud, ganas de trabajar y unos mínimos conocimientos profesionales son los requisitos que Gil perfila para un futuro condicionado por la Ley de Extranjería. «Doy por hecho que esté legal, o ilegal y que pueda trabajar, pero que esté aquí, porque sino, las empresas no se arriesgan», asegura en alusión al cupo. Del que opina «no vale para nada».

El gerente participa en la previsión del cupo con el mismo pesimismo que sus homólogos de otros sectores. «Si se trae a gente de fuera con contratos de encofradores y otros oficios... Yo no sé cómo realizan allí la selección. ¿Y si luego ese trabajador no te vale? No ha tenido éxito en ningún lugar de España». Lo que «procede es que se legalice a quienes están aquí y que se ofrezcan, que nos digan lo que saben hacer». Aunque la colaboración con los constructores, admite, no siempre es fácil: «Quisimos hacer una bolsa de trabajo que incluyera también a la gente que está trabajando, para cuando se quede en paro, pero las empresas no te dicen los gremios que tienen, ni sus empleados, se guardan esos datos para poder volver a recurrir a esos mismos empleados cuando los necesiten. Son muy celosos».

En los últimos cinco años se ha incrementado en un 68% el número de personas inmigrantes con sus permisos en regla. A diciembre de 2003 había en el País Vasco 28.600 extranjeros regularizados, según datos del Gobierno autónomo. Lanbide estima que otros 12.000 inmigrantes viven en la CAPV en situación irregular. Del total de afiliados a la Seguridad Social, sólo el 2,2% son extranjeros. Las cifras engloban a comunitarios y extracomunitarios, por lo que la colonia más numerosa es la portuguesa. «Cuando los empleadores me traen dudas sobre la contratación les remito a la Dirección de Trabajo de Extranjería porque son temas muy cambiantes y yo no puedo estar al día en esa legislación. Hablo de mis empresarios -matiza- porque en el sector hay mucho pirata».

Uno de los socios de la empresa de construcción Tabiherku comenta que «la confianza en sus trabajadores marca toda la relación laboral en su empresa y, en esto, el origen de los trabajadores no tiene relevancia».

«Eran mis amigos antes de ser mis empleados»

Por Elena Valverde

Cuando contactamos con Jesús, socio de la empresa de construcción Tabiherku ubicada en Tudela, y le preguntamos acerca de los trabajadores extranjeros que tenía contratados, su primera reacción fue contundente; «¡qué os voy a contar, los contraté porque los conocía, son mis amigos, no tienen nada de especial!», exclamó.

Antes de constituir esta empresa, Jesús, junto a otro socio, habían tenido una empresa que desarrollaba su trabajo en Bilbao. «Era una empresa grande, con unos sesenta trabajadores y todo funcionó mal», afirma. «Perdí mucho dinero, me encontré con muchas personas que exigían más de lo que hacían, más de lo que se merecían, eran tanto nacionales como extranjeros». La empresa cerró.

Al tiempo, nació Tabiherku, que sólo desarrolla su trabajo en la Ribera Navarra. Aunque en general la experiencia bilbaína fue mala, Jesús nos cuenta que también conoció gente buena. Así que, cuando comenzó la andadura de esta empresa, contactó con dos antiguos trabajadores, que para entonces ya consideraba sus amigos. A su vez, contrató a dos hermanos de éstos. Estos son los cuatro trabajadores extranjeros, argelinos concretamente, que integran esta empresa que cuenta con una plantilla de catorce empleados.

Ya llevan tiempo trabajando con él y, además de porqué les contrató, Jesús nos vuelve a repetir que poco más nos puede contar. «Son majos, buenos trabajadores, puntuales como lo puede ser cualquiera, de confianza. Vamos, que no tenemos que estar delante de ellos para asegurarnos de que trabajen. Cuando terminan, a veces vamos a tomar algo. Son mis amigos. Son normales.». Asimismo, la relación de éstos con el resto de la plantilla es perfectamente normal.

Jesús comenta que como trabajadores no cree que existan diferencias culturales. «En el trabajo se comportan igual. Bueno, menos con el Ramadán. Para las cuatro de la tarde están que no pueden más; después de doce horas sin comer... Eso me fastidia más, porque no lo acabo de entender. Pero bueno, terminamos en invierno para las cinco o cinco y media... En realidad, no es ningún problema, la verdad».

Si tuviese que contratar más personal, Jesús lo tiene claro: «No lo haría sin conocer a la persona. No me importa de dónde sea, no tengo prejuicios. Lo mismo me da un inmigrante que un nacional, ¡te la puede liar cualquiera! Por eso, si no conozco, no contrato. Lo que importa es conocer antes de contratar».

Laura, administrativa de Eretza 95, empresa de excavaciones y construcción de Sodupe, nos muestra un ejemplo de cómo mediante la comunicación se pueden solventar alguna de las dificultades que en ocasiones aparecen en el proceso de inserción laboral.

Unos trabajadores más

Por Elena Valverde

Eretza 95 es una empresa de excavaciones y construcción ubicada en Sodupe que se fundó, tal y como su nombre indica, en el año 1995. En la actualidad emplea a una treintena de trabajadores y trabajadoras entre personal de oficina y trabajadores de obra. Laura, administrativa de la empresa, nos explica que generalmente, para contratar a los trabajadores de la obra que responden a un perfil de baja cualificación, suelen «tirar de currículum», y que por lo habitual suelen llamar a las personas de la zona. Fue un jefe de obra, ingeniero de caminos, el que pensó en contratar a trabajadores extranjeros en un momento en el que tuvieron necesidad de mano de obra. Conocía CEAR-Euskadi y todas las contrataciones se realizaron por medio del servicio laboral de la asociación. Cuatro obreros entraron prácticamente a la vez, y de éstos, tal y como nos apunta Laura, tres resultaron fabulosos. Estuvieron con ellos unos meses, el tiempo que duró la obra para la cual fueron contratados.

«Cuando llegaron, no controlaban el idioma», pero Laura no tiene constancia de que esto fuese una traba a la hora de realizar el trabajo. «Seguían normalmente el ritmo, eran puntuales... todo muy normal». Puntualiza al recordar que Mariví, una secretaria de la empresa, tuvo que «machacar» mucho algunos temas para que asimilasen normas básicas de la empresa: «ya sabes, hay cosas que nosotros damos por normales y que igual no lo son tanto para ellos. Yo creo que se perdían mucho con la burocracia». Laura enumera algunos ejemplos: avisar cuando uno se ausenta del trabajo, llevar las bajas... «Al principio no lo hacían, les costaba entender algunas cosas pero Mariví se encargó de que lo tomasen como algo normal, no hemos tenido problemas».

En alguna ocasión, cuando ha apremiado el tiempo, en Eretza se han visto obligados a trabajar más de lo normal. «Sorprendieron ante su disposición para trabajar sábados y domingos, incluso otros días festivos. Demostraron ser muy trabajadores, mucho, igual por miedo a que les pudiesen echar» o igual por querer demostrar que se podía confiar en ellos».

En ese sentido, «de lo que sí nos dimos cuenta era de que los inmigrantes podían ser bastante desconfiados al principio. Miraban las nóminas con lupa. Igual pensaban que les pagábamos menos que a los trabajadores autóctonos, no sé. Igual les han engañado muchas veces».

En cuanto a la relación con el resto del personal de la empresa, «a veces venían a las oficinas con algún papel y el trato era totalmente normal. Físicamente imponen, también la mirada, pero eran muy respetuosos». Algunas veces, tanto Laura como sus compañeros de pie de obra han compartido la vuelta a casa con alguno de los trabajadores inmigrantes. «Pues lo normal, ¿no?» apunta Laura mientras ríe.

Miguel Ángel Madariaga, gerente de la empresa Instalaciones Madariaga de Calefacción y Acondicionados, afirma que conocer los códigos de conducta que los empresarios esperan de sus trabajadores puede facilitar la integración laboral del colectivo de inmigrantes.

Habilidades sociales para mejorar la relación laboral

Por Elena Valverde

Instalaciones Madariaga, S.L. trabaja desde el año 1958 en el sector de la construcción, centrado en el ámbito de la fontanería, instalación de calefacciones, aire acondicionado... A día de hoy, su plantilla la integran unas ocho personas. Marta, secretaria de la empresa, nos explica que el número de trabajadores de la empresa varía según la carga de trabajo que tengan, refiriéndose en concreto al trabajo de peonaje. Para este tipo de trabajos realizan contratos por fin de obra y su duración suele ser de entre dos o tres días a unos veinte.

Hace un par de años que Miguel Angel Madariaga, gerente de la empresa, se planteó por primera vez contratar a personas inmigrantes para cubrir este tipo de puestos de peonaje. Anteriormente, solía recurrir a jóvenes estudiantes en prácticas, jóvenes conocidos, pero este método no cubría siempre las necesidades de la empresa. Además, el desajuste entre la formación de los trabajadores autóctonos y la necesidad que las empresas tienen de personal para cubrir puestos de baja cualificación, impulsa a éstas últimas a contratar personas inmigrantes, que aceptan los trabajos que muchas veces rehúsan los trabajadores nacionales. Hoy en día, la mayoría de la población inmigrante masculina que ingresa en el mercado laboral, lo hace a través de este tipo de ocupación, más inestable, donde los salarios son más bajos y por ello están menos solicitados por las personas autóctonas.

La experiencia que tienen desde Instalaciones Madariaga sobre la contratación de personas inmigrantes es desigual. Es decir, hay dificultades, pero luego merece la pena. En cuanto a las dificultades derivadas de su contratación, Miguel Angel menciona la existencia de diferencias culturales que, a su forma de ver, dificultan la relación laboral: «es como una cuestión de escala de valores», apunta. Cree que muchas de las personas que han contratado tienen «otra mentalidad», que anteponen sus intereses personales al trabajo. «Para nosotros no es así; primero va el trabajo, y luego los amigos, la religión y estas cosas». De esta forma se explica que algunas de estas personas inmigrantes contratadas se ausenten del trabajo un día y no sientan que tienen que avisar.

Pero Miguel Angel nos comenta, por otro lado, que a la hora de realizar el trabajo ha tenido buenos empleados. Normalmente no tienen experiencia, ni formación, pero el trabajo tampoco lo requiere. «Suelen ir a su ritmo, pero lo ha-

cen bien... Tampoco supone un problema el idioma; aunque no lo hablen bien, te vale para realizar el trabajo». Añade, que por lo general, son personas respetuosas y calladas.

Tanto Marta como Miguel Ángel coinciden al pensar que formar en habilidades sociales a algunas personas inmigrantes podría servir para mejorar las relaciones laborales. Muchos de los problemas que hemos citado anteriormente podrían evitarse si estas personas asumiesen los contratiempos que generan tanto en la actividad de la empresa, como en la impresión negativa que hace recaer sobre ellas este tipo de comportamientos. Ejemplos ya citados como avisar de un retraso o anunciar con antelación una baja para que la empresa pueda encontrar un trabajador que le sustituya, son detalles que los trabajadores de aquí asumen con naturalidad y que ellos han echado en falta entre sus trabajadores extranjeros. Si se solucionasen estos desencuentros, sin duda mejoraría la imagen y percepción que sobre el colectivo de trabajadores extranjeros tienen las empleadoras y los empleadores de aquí».

**Federación Vizcaína de Empresas del Metal - FVEM Jaime Fernández,
gerente:**

«El día que haya españoles dispuestos a trabajar en cualquier cosa se acabó la inmigración»

Por Raquel Celis

«Nuestro desconocimiento de la situación de los inmigrantes es muy grande». Jaime Fernández, gerente de la Federación Vizcaína de Empresas del Metal, comienza con esta advertencia el dibujo de un sector en el que considera «escasa» la incorporación de personas extranjeras y latentes las trabas. «Los empresarios nos manifiestan su voluntad de contratar gente inmigrante y las dificultades con que se encuentran. Este problema sí está bien identificado: No disponen de papeles». «Existen puestos que los españoles no quieren cubrir a pesar del desempleo -un 8,8% en Vizcaya-. No es ninguna novedad: empleos que conllevan soportar ruidos, posiciones incómodas... la forja, por ejemplo. No encuentras a nadie aunque pagues bien».

«La gente no quiere empleados en situación ilegal». «Hay empresarios que asumen el riesgo», una posición que Fernández ha observado en su comarca -donde se da el pleno empleo-. «Los contratan con el mismo salario que al trabajador español, en contra de lo que suele decirse a veces desde la opinión pública, pero no pueden darles de alta porque no tienen papeles», protesta. «Pagándoles lo mismo y arriesgándose por culpa de un engaño común: esa Ley de Extranjería que ha sido como ponerse una venda y decir “aquí no entra ni Dios”. No venían a España cuando había un 20% de paro y dejarán de venir el día que haya españoles dispuestos a trabajar en cualquier cosa. Ese día se acabó la inmigración».

El gerente de la FVEM, integrada por 1.040 empresas y 37.500 trabajadores, participa en la comisión del INEM donde se determina el cupo de personas inmigrantes. «Tenemos que decirles las empresas en las que van a ser empleados, el periodo de tiempo, las cualificaciones,... ¡Nadie contrata así!». Fernández se muestra dispuesto a definir unos perfiles para una bolsa global anual, «como mucho y haciendo un gran esfuerzo», puntualiza. «Un esfuerzo que, a lo mejor, debiera hacer el INEM, porque a nosotros nos supone un gran trabajo de cuantificación». «No lo hacen, nos lo piden a nosotros y nos exigen ese grado increíble de exactitud. Yo en los últimos años me he negado a participar».

A la falta de papeles, Fernández agrega las dificultades de encontrar personal con la cualificación necesaria. «El peón del metal gana un salario superior a los dos millones de pesetas y un español está dispuesto a trabajar por ese dinero», señala. El sector necesita cubrir puestos para los que se requiere una formación profesional específica. «Muchas veces aparecen personas por las fábricas. Los

empleadores no saben si cuentan con esa formación de la que hablamos. En ocasiones el trabajador presenta diplomas, documentos que le acreditan, pero la empresa no sabe contrastarlos. No puede averiguar si esa persona es un soldador o una aprendiz de soldador».

Los miembros de FVEM se plantean traer gente «de esos países de origen que tienen mano de obra cualificada», para trabajar aquí. «Algunas compañías lo han intentado por la vía de constituir empresas de trabajo temporal allí –en Polonia, en Chequia,...- pero al final los resultados no han sido demasiado buenos». Jaime Fernández espera que el actual Gobierno flexibilice el sistema. «Aquí todas las mañanas hay unas colas increíbles, hemos tenido que poner carteles abajo anunciando que aún no hay información», dice en referencia al proceso de regularización²⁴.

Pese a su apuesta por un sistema menos riguroso, Fernández no se muestra tan partidario –«esto es una opinión personal», aclara– de «acomodar» a quienes vienen como de «traer a quienes necesitamos». «Igual es una barbaridad lo que digo pero... llega gente que ni trabaja, ni va a trabajar en su vida y con un montón de problemas. Esto no resulta positivo para el país ni para ellos. Debemos intentar que vengan quienes vayan a tener una ocupación, un proyecto de vida».

²⁴ Cuando se realizó esta entrevista aún no se conocían los requisitos que el Gobierno impondría para llevar a cabo el proceso de regularización.

ULMA, empresa constructora y montadora de estructuras metálicas, admite que «si no fuese por los inmigrantes, este negocio, y muchos otros, desaparecerían sin remedio».

Ensayos para el aprendizaje cultural de nuevos modelos de trabajar sin estructuras jerárquicas

Por Rosabel Argote y Joserra Sobrón

A Ibai, responsable de recursos humanos de ULMA, le encanta su trabajo y se nota.

Subcontrata a grupos de gente (tanto personas autóctonas como inmigrantes) que tienen que montar invernaderos y otras construcciones metálicas. Es un trabajo duro, al aire libre, muy transparente («si alguien no vale se ve enseguida») y de muchas horas. Pero se gana bien.

Hasta que comenzó a trabajar en Ulma, Ibai no había tenido relación con inmigrantes, por lo que al principio se sintió un poco desconcertado. En la escuela de Ingeniería Industrial en que se había especializado en Organización del Trabajo, había aprendido la teoría sobre ciertos modelos de gestión de los recursos humanos que consistían en no imponer rígidas estructuras jerárquicas. La innovación de estos modelos teóricos consistía en motivar al personal trabajador, de tal modo que no fuese necesaria la figura de capataces jerárquicamente superiores para garantizar que el trabajo se hacía. Se apostaba por equipos laborales no jerárquicos pero sí motivados.

En la organización del trabajo con inmigrantes y con autóctonos, «una cosa es la teoría y otra cosa es la práctica»

Cuando Ibai quiso traducir estos modelos teóricos a la práctica, se encontró con un equipo de personas trabajadoras, en su mayoría inmigrantes, que no entendían cómo podía eliminarse en una empresa la división jerárquica. De hecho, este personal trabajador veía que era Ibai quien decidía a quién se contrataba y a quién no, lo cual ya les llevaba a concluir que en Ulma, como en otras muchas empresas, existía la distancia entre rangos. Fue con el tiempo que Ibai comenzó a imprimir sus principios organizacionales teóricos en su forma práctica de gestionar los recursos humanos de Ulma.

A día de hoy, Ibai no cree en las jerarquías sino en el trabajo bien hecho. Tiene claro que el proceso y el equipo son los pivotes sobre los que se asienta este trabajo de calidad. Aunque es consciente de que la jerarquía es algo que tenemos interiorizado (por medio de un aprendizaje que comienza en nuestra más tierna infancia), cree en la posibilidad de «desaprender» ese modelo. Este desaprendizaje

es posible incluso en el caso de las personas trabajadoras que, en un primer momento, cuando se incorporan a una plantilla laboral en que no existe la figura de un alto mando jerárquico que ordena, controla y supervisa, se sienten desamparadas y desubicadas.

Delegando la responsabilidad de tareas

Ese desamparo y desubicación desaparece progresivamente a medida que la persona trabajadora recibe confianza y respeto y ve que se delega en ella la responsabilidad de hacer bien el trabajo que le corresponde, sea grande o pequeño. Las propias características de los encargos que recibe Ulma, que son trabajos por proyecto («hay que montar algo y tiene que estar montado para tal fecha»), hacen que se potencie la labor de equipo, la solidaridad y se afiance la conciencia de grupo. Hoy Ibai presume de tener varios colegas entre sus trabajadores e incluso se aventura a caracterizar la plantilla actual de Ulma de acuerdo a sus nacionalidades.

«Los sudamericanos son mucho más abiertos, principalmente los dominicanos y ecuatorianos; y no curran menos que nadie, sino que simplemente tienen otro ritmo de trabajo menos acelerado. Los rumanos son muy trabajadores, tal vez porque vienen de situaciones muy complicadas de su país y están dispuestos a trabajar las horas que haga falta para que el encargo salga adelante. Los rusos en principio parecen más fríos y distantes, pero todo es cuestión de tiempo y de confianza. Los magrebíes son muy finos trabajando, muy buenos y detallistas; y es una lástima el que la población vasca les rechace por diferencias culturales. Un ejemplo de esto se encuentra la diferencia referente al volumen de voz: las personas del Magreb hablan con un tono de voz más alto que el nuestro y ello es malinterpretando por los vecinos del pueblo, que siempre piensan que están discutiendo en vez de pensar que mantienen una conversación amigable». Estas diferencias culturales, según Ibai, deben aclararse para que se acaben los malentendidos. Lo que la población autóctona no puede olvidar es que, si no fuese por los inmigrantes, este negocio, y muchos otros, desaparecerían sin remedio.

Heterogeneidad de motivaciones para trabajar

Ibai también señala que, como ocurre entre los trabajadores autóctonos, los objetivos de los trabajadores inmigrantes también son diferentes dependiendo de la persona. Algunos luchan por hacerse con unos ahorros que les permitan regresar a su país para instalarse allí por su cuenta. Otros pelean por traer a su familia e instalarse definitivamente aquí, porque no quieren que sus seres queridos, principalmente sus hijos, sufran lo que han tenido ellos que sufrir. Otros intentan labrarse aquí su camino y se relacionan con chicas buscando relaciones estables.

En cualquier caso, aclara Ibai, ninguno de ellos, a pesar de los graves problemas de vivienda, papeles... que pueden sufrir, llega al trabajo arrastrándose por sus pro-

blemas personales; y, si los tienen, apenas los comentan en su rato de descanso». Cuando los comentan, de igual modo a cuando comentan otros aspectos relativos a su religión, sus necesidades restrictivas de comida (como, por ejemplo, el Ramadán), Ibai responde con flexibilidad. Para él, esta flexibilidad y una buena voluntad por ambas partes son las claves para gestionar los recursos humanos de una empresa culturalmente diversa.

Necesidad de «acortar distancias»

La otra clave que propone Ibai es «acortar las distancias» entre la población inmigrante y la población autóctona. Necesitamos conocernos mejor; porque hablamos sin conocer y, obviamente, nos equivocamos. Si conocemos más de cerca a las personas inmigrantes, les abriremos los brazos, de igual manera a como acogieron en América a las personas de aquí que emigraron hace años».

En su convencimiento de que la convivencia entre inmigrantes y autóctonos mejoraría con este conocimiento mutuo, Ibai propone a CEAR-Euskadi trabajar en proyectos de concienciación de toda la sociedad. Propone asimismo concienciar al empresariado vasco para que apueste por nuevas formas de integrar social-laboralmente al colectivo inmigrante, el cual, a estas alturas, queda claro que no necesita de estructuras rígidas para efectuar con efectividad y calidad trabajos perfectamente estructurados, como el que realiza Ulma.

*Anexo 3: Muestra de observaciones comentadas
en los grupos de discusión con
las personas refugiadas, solicitantes
de asilo e inmigrantes entrevistadas
Selección realizada por Jugatx Menika*

- «Ese trabajo es para españoles, no para vosotros»...me dijeron en la ETT.
- Nosotros no tenemos derechos, no podemos hablar.
- Desde que llegué no han dejado de explotarme.
- Yo trabajaba mucho en la fábrica y se reían de mí por eso.
- La gente piensa que en Ramadam no podemos trabajar y eso es mentira.
- Los extranjeros trabajamos más duro que los españoles.
- Los de aquí no quieren hacer nuestros trabajos.
- A mí me gustaba mucho escribir... pero aquí ya no puedo... los problemas.
- Hay racismo, si que hay racismo.
- Soy carpintero, oficial de primera y en el taller siempre me dan los peores trabajos.
- Los de aquí son buena gente, a mí siempre me han ayudado.
- Yo no puedo pedir, no puedo hablar por que no tengo papeles .
- Los vascos también tienen problemas como nosotros.
- No es la sociedad la que crea estas situaciones de discriminación, es el gobierno.
- Tenemos que trabajar juntos contra el racismo, los inmigrantes y los de aquí.
- La gente nos mira con miedo, con asco y eso es muy duro.
- Yo sabía a que hora entraba a trabajar pero no sabía a que hora salía.
- Si un vasco no acepta... y un inmigrante si... tonto es el que lo hace. Lo que pasa es que nosotros vivimos en la necesidad y nos toca!
- Lo bonito es cuando consigues compartir la vida con los vascos. Cuando compartes cultura, trabajo, haces amigos, compartes ideas, diálogos...
- Yo pediría a las empresas que valorasen más el trabajo de la gente inmigrante sin fijarse en su piel.

- Nuestra mano de obra es barata.
- Nos dijeron que no podíamos cambiarnos en el vestuario sino que teníamos que ir a los baños.
- Trabajo más que los demás pero si alguien tiene que irse a la calle, yo soy el primero al que van a echar.
- Trabajo en la construcción. Con mi jefa no tengo problemas, pero algunos compañeros decían: «este puto negro viene aquí para llevarse nuestro dinero»
- Mis padres vinieron a Bilbao teniendo yo dos años. Me he criado aquí, soy africano y bilbaíno. Y mi castellano es perfecto así que cuando llamo para acceder a un empleo, guay!... pero cuando voy a hacer la entrevista y ven que soy negro... no pierden el tiempo en preguntarme si los títulos que acredito son míos.
- Un ignorante me preguntó una vez, si en Senegal teníamos casas normales. Le contesté que no, que hacíamos agujeros en los suelos y nos cubríamos con tierra en el norte y dormían sobre los árboles en el sur.
- A la hora de conocer o relacionarme con la gente, me importan las personas, no la piel, no unos papeles o una nacionalidad.
- Se habla mucho de integración pero no podemos integrarnos por muchos esfuerzos que hagamos, si los de aquí no abris las puertas.
- La información sobre los inmigrantes no debería ser únicamente negativa, también tenemos muchas cosas positivas que habría que resaltar.
- Sólo he tenido a un jefe que me ha tratado como a un igual.
- En Guinea la gente va muy despacio por la calle, se paran a hablar unos con otros, se saludan y preguntan por sus familiares y si se llega tarde al trabajo no pasa nada.
- Los africanos en general hablamos muy alto y gesticulamos mucho y a la gente de aquí les parece que estamos discutiendo y les resulta amenazante.
- Una vez mi jefe se acercó y comenzó a hablarme muy apasionado del trabajo y de lo importante que era la responsabilidad en el mismo. Yo lo mal interpreté pensando que me reñía sin razón
- Los musulmanes tenemos que rezar a las dos, a las cinco y a las diez. Pero si pierdes algún rezo puedes recuperarlo por la noche.
- En una de las empresas, aceptaban que no parase para comer en Ramadam y que saliese una hora antes.
- En el País Vasco nunca me han discriminado, pero en el sur o en Madrid es otra cosa.
- Allí hay más inmigración y eso hace que la sociedad española sea más racista.

- Hay muchos estereotipos. Muchas veces intento hablar lo menos posible para no hacer notar mi acento latino. Piensan que somos narcotraficantes, vagos o ignorantes.
- Me encantaría cambiar de oficio y poder aportar todo lo que sé en mi campo. Pero ya me he resignado. Ya sé que ese tipo de trabajos son para los españoles.
- Pediría a las empresas una oportunidad para los inmigrantes.
- Nunca he sido objeto de racismo o discriminaciones.

Autoría

CEAR-Euskadi es una organización sin ánimo de lucro que trabaja desde 1989 por la plena integración de las personas inmigrantes y refugiadas en la sociedad de acogida, atendiendo anualmente a casi 4.000 personas inmigrantes y refugiadas procedentes de más de 90 países.

La organización desarrolla los siguientes servicios:

- Área de Gestión Económico-Financiera.
- Programa de Información y Orientación.
- Área de Vivienda.
- Servicios Sociales.
- Servicio jurídico.
- Área de Voluntariado.
- Área de Sensibilización.
- Área de Formación y Empleo.

Desde este último, el Área de Formación y Empleo, se ha realizado el estudio que aquí presentamos, para más información: estudioseuskadi@cear.es Tlfno: 94-424-88-44.

Inmigración y empresa integran un tándem de dos ruedas que recorre el mercado de trabajo actual de manera cada vez más visible. El funcionamiento del engranaje de este tándem se ha visto optimizado en los últimos años por la intervención de las ONGs en el campo de la mediación laboral. CEAR-Euskadi, entre ellas, gestiona una bolsa de empleo participada por personas inmigrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y apátridas que buscan trabajo; y por las empresas que llaman a la entidad en busca de mano de obra. De estas empresas la Comisión de Ayuda al Refugiado en Euskadi recibe diariamente demandas de herramientas con que gestionar la diversidad cultural; y en respuesta a estas demandas, CEAR-Euskadi ha elaborado el estudio que aquí presentamos. A lo largo de sus páginas hemos ido concluyendo cómo la coincidencia de personal inmigrante y personal autóctono en una misma empresa es ya una realidad ante la cual las empresas no pueden cerrar los ojos. Más aún, es una realidad para la que las nuevas políticas europeas de calidad han comenzado a exigir una adaptación de los tradicionales modelos de gestión de recursos humanos. Esta adaptación, necesaria por un lado y obligada por otro, es una asignatura nueva que muchas ONGs hemos comenzado ya a cultivar en aras de poder intermediar y asesorar a las empresas en la gestión de sus recursos humanos culturalmente heterogéneos en términos de comunicación y calidad.