



Facultad de Derecho
Doble Grado en Derecho y
Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

LA IMPORTANCIA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

CÓMO UNA BUENA GESTIÓN DE LA
DIVERSIDAD PUEDE APORTAR GRANDES
BENEFICIOS A LAS EMPRESAS

Estudiante: Pilar Barquín Pardo

Director: Birgit Strotmann

Madrid, Abril 2021

ÍNDICE

LISTADO DE ABREVIATURAS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Finalidad y motivos.....	2
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. Análisis y delimitación del concepto "cultura".....	3
2.1.2. El peligro de caer en el etnocentrismo y la estereotipación.....	5
2.1.3. La cultura en el marco legal/político internacional.....	8
2.2. La diversidad cultural.....	9
2.2.1. Definiciones.....	9
2.2.2. Diversidad cultural en las organizaciones supranacionales.....	10
2.2.3. Diversidad cultural en las empresas.....	11
2.3. Cultura organizativa.....	13
2.4. Gestión de la diversidad cultural.....	15
3. METODOLOGÍA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	16
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	17
4.1. Retos que supone la Gestión de la diversidad cultural.....	17
4.2. Necesidad e importancia de llevar a cabo una buena Gestión de la diversidad cultural.....	19
4.3. Beneficios de la buena Gestión de la diversidad cultural.....	22
4.4. Cómo gestionar la diversidad cultural en el marco empresarial.....	25
4.4.1. Medidas internas de la empresa.....	25
4.4.2. Relación de la empresa con otros grupos de interés.....	35
4.4.3. Seguimiento, análisis y valoración de resultados.....	37
5. CONCLUSIONES.....	38
6. REFERENCIAS.....	41

LISTADO DE ABREVIATURAS

CV: Currículum Vitae.

ICC: Industrias Culturales y Creativas.

LGTBI: Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transgénero.

ONG: Organización no gubernamental.

PIB: Producto Interior Bruto.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, el mundo en el que vivimos se ha ido transformando a través de la globalización que, a su vez, ha influido e impulsado otros fenómenos, entre ellos, el migratorio. El incremento del número de personas que deciden abandonar su lugar de origen para trasladarse e integrarse en otro, ha derivado en una gran diversidad cultural en el marco empresarial. Así, las compañías cada vez cuentan con plantillas más heterogéneas, formadas por individuos de distintas nacionalidades, culturas, religiones, edades, género... Si bien el fenómeno de la migración es uno de los principales factores que impulsan la diversidad, como se desarrollará a lo largo del presente trabajo, no es el único. En este sentido, es imprescindible entender que cada individuo cuenta con sus propias particularidades, características, intereses y aptitudes individuales.

La diversidad cultural que, muchas veces, caracteriza a las plantillas en la actualidad, requiere nuevas formas de gestión del capital humano. En este sentido, resulta esencial el desarrollo de una cultura organizativa que permita a las empresas identificar y perseguir sus objetivos, sin dejar de lado la atención y la gestión de la diversidad que existe dentro de ellas. Es cierto que esta tarea presenta ciertos retos, sin embargo, la buena gestión de la diversidad cultural puede derivar en grandes beneficios para las empresas. El director de Recursos Humanos de *Start People*, afirmaba que "la diversidad cultural puede convertirse en fuente de crecimiento, rentabilidad y ventaja competitiva cuando las diferencias se reconocen, aceptan y discuten" (Peña, 2011).

La gestión de la diversidad cultural es un fenómeno reciente; no obstante, cada vez son más las compañías que la integran en su estrategia empresarial, por lo que se pueden encontrar numerosos ejemplos de medidas que pueden resultar beneficiosas. Así, asumir la diversidad cultural como un valor propio de la empresa, elaborar un Plan concreto de Gestión de la Diversidad Cultural o asegurar la buena integración de los empleados en su nuevo puesto de trabajo, son algunas de las claves para alcanzar la óptima gestión de la diversidad cultural dentro de una empresa.

1.1. Finalidad y motivos

A lo largo de mi vida, he tenido la oportunidad de moverme, de trasladar mi lugar de residencia, de explorar diferentes sitios del mundo... Estas experiencias me han permitido conocer y relacionarme con personas diversas, procedentes de distintos contextos y con intereses diferentes a los míos. Cuando empecé a viajar, me di cuenta de lo mucho que me interesaba conocer más sobre otras culturas, aprender de cada persona con la que tenía la oportunidad de encontrarme. Además, ahora he entendido que no es necesario viajar para aprender sobre otras culturas, he comprendido que cada individuo es singular y, como tal, tiene sus propias costumbres, inquietudes, aficiones... Sin embargo, también me he dado cuenta de que podemos encontrar algo en común incluso con la persona que parece más lejana. Este interés particular por las relaciones interpersonales y culturales ha sido el principal motivo por el que elegí este área de estudio.

Por otro lado, estas experiencias me han permitido ver cómo las diferencias aún pueden ser una fuente de conflicto y cómo las personas siguen encontrando dificultades a la hora de integrarse en nuevos contextos. Este terreno resulta especialmente importante en el ámbito empresarial ya que, como se introducía, el fenómeno de la globalización ha influenciado enormemente los mercados y compañías, haciendo inevitable la aparición y el incremento de las plantillas heterogéneas. La nueva realidad a la que nos enfrentamos requiere de nuevas formas de gestión. Así, la finalidad principal de este trabajo es explicar la importancia de la diversidad cultural y cómo hacer de ella una herramienta empresarial clave para conseguir el éxito.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

A continuación, se lleva a cabo un desarrollo de la literatura en la que se ha basado el Análisis de este trabajo, exponiéndose el Estado de la Cuestión y el Marco Teórico en un mismo apartado.

En primer lugar, se analizará y delimitará el término "cultura" para, posteriormente, entender el peligro existente de caer en los fenómenos de etnocentrismo y estereotipación. En segundo lugar, se desarrollará el papel de la cultura en el marco legal y político internacional. Más adelante, se explicará el concepto de "diversidad cultural" así como su relevancia en las organizaciones supranacionales y empresas. Finalmente, se expondrán las teorías de la "cultura organizativa" y la "gestión de la diversidad cultural".

2.1. Análisis y delimitación del concepto "cultura"

Antes de adentrarnos en la importancia de la diversidad cultural y en el papel que una buena gestión de la misma supone para un mejor funcionamiento de las empresas y organizaciones, conviene profundizar, y delimitar, el concepto *cultura*. De esta forma, podremos entender cuál es su alcance y su *rol* en la Gestión de la Diversidad Cultural.

Habitualmente, se identifica el término *cultura* con el conjunto de elementos que nos permite definir los rasgos específicos de un conjunto de individuos que habitan un espacio concreto, así como son su lenguaje, su vestimenta, su forma de relacionarse con el resto de individuos... Para poder proceder a la delimitación de este amplio concepto, resulta imprescindible examinar la definición que nos proporciona el diccionario de la Real Academia Española. Así, en primer lugar, la Real Academia define cultura como el "conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico", añadiendo como segunda acepción el "conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.". En esta segunda definición se plasma la necesidad de establecer un nexo entre tales modos de vida y costumbres, conocimientos (...) con la época y el grupo social concreto. Cada cultura le aporta al individuo unas estructuras subyacentes que le llevan a hacer

determinadas interpretaciones y a actuar conforme a ellas (Ventosa, 2012). Sin embargo, más importante de acuerdo con el objetivo de este trabajo resulta la primera de las acepciones: la cultura como "juicio crítico" que hace a los individuos capaces de identificar y superar estas estructuras subyacentes.

A lo largo de la historia, han ido surgiendo diferentes disciplinas que nos permiten hablar y definir el término *cultura* desde una perspectiva más académica, pudiendo así acercarnos a las distintas posibilidades que aborda este concepto tan complejo (Arciniegas y Pérez, 2014). En este sentido, Bennet (1958) definía la cultura como "un conjunto unido de maneras de actuar, maneras de pensar, maneras de sentir (...) de un grupo de individuos, las cuales se heredan y transmiten de generación en generación permitiéndoles reconocerse y ser reconocidos" (Solís, 1994, p.63). En la misma línea, Hofstede (1980, p.21) entiende la cultura como "la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro". De esta forma, podemos comprobar cómo son muchos los autores que definen la cultura como un fenómeno identificador, es decir, como aquello que nos permite diferenciar un grupo de personas concreto de otro distinto. Por lo tanto, si la cultura permite que los seres humanos podamos ser diferenciados, hablar de cultura implica, por definición, hablar de diversidad.

Por su parte, académicos como Victorino Zeccheto (2010) defienden que, para comprender el verdadero significado de cultura, tenemos que tomar en consideración el contexto en el que se emplea el término. Desde su punto de vista, la cultura incluye un número de informaciones y de valores favorecidos por el colectivo a los cuales el sujeto ha tenido acceso a través de un sistema de aprendizaje específico, que, al mismo tiempo, le otorga el poder de enriquecerlos. Son muchos los autores que han seguido esta línea, como Carmel Camilleri (1985), que, en su libro "*Antropología cultural y educación*", definía la cultura como "el atributo del hombre *cultivado*" (p.14). Los sistemas de aprendizaje son definidos por entornos, escenarios determinados, transformándose así en modelos de comportamiento (Kluckhohn, 1952). Además, no podemos olvidar que el individuo no es solo creador y transmisor de cultura, sino que también es dependiente de ella, de forma que su conducta se ve influenciada por creencias, principios, valores y modelos que guían al colectivo en su formación. Todo ello, resulta completamente

independiente del factor genético, por lo que no puede ser relacionado con la transmisión hereditaria (González, 2006).

Por otro lado, un gran número de académicos, como Levi-Strauss (1985) vinculan la cultura a un cierto grado de normatividad. Así, se constituye un límite entre lo natural, entendido como lo espontáneo y lo universal, y lo cultural, entendido como lo particular, todo aquello sometido a reglas. El mismo autor afirmaba que "todo lo que es universal en el hombre corresponde al orden de la naturaleza y se caracteriza por la espontaneidad, mientras que todo lo que esté sujeto a una norma pertenece a la cultura y presenta los atributos de lo relativo y lo particular" (p.41). Desde esta perspectiva, para abordar el término cultura, se ha de relacionar con las normas que la regulan.

2.1.2. El peligro de caer en el etnocentrismo y la estereotipación

Como adelantábamos al inicio, hablar de cultura es, por definición, hablar de diversidad. La cultura nos permite identificar determinados colectivos, se asocia con rasgos que caracterizan a grupos de individuos, como son su forma de comunicarse, su forma de vestir, su gastronomía, sus creencias... Así, la cultura permite que los seres humanos se distingan y sean identificados a un nivel "macro", es decir, la cultura resulta útil para diferenciar a grupos concretos por sus diferencias culturales. Sin embargo, si desviamos la atención a un nivel "micro", la cultura sirve como nexo de unión entre los individuos que, siendo también distintos, pertenecen a un determinado colectivo, el nexo de unión entre los componentes de este, aquello que los hace semejantes, aquello que une a las distintas personas que integran el grupo. Edgar Schein (1988) incluía en su entendimiento de cultura las "respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo ante sus problemas de integración interna". Por todo esto, en este trabajo se tratará la cultura como un fenómeno con carácter tanto diferenciador como unificador.

Como se comentaba, existe un grupo de académicos, como Hofstede, que define la *cultura* como "una programación mental colectiva" (1980, p.1). No obstante, otros autores, como Baumann, defienden que la cultura no es algo real, no existe, se trata de un término dirigido al análisis. Así, la cultura no determina un comportamiento de los

individuos, sino que "denota una abstracción de ella, y por lo tanto no es normativa ni predictiva, sino heurística" (1996, p.11). De esta forma, resultaría inútil unir *cultura* a un grupo concreto y estudiarla de manera empírica derivaría en asunciones *a priori* (Piller, 2011). Conectar la cultura a un colectivo concreto hace que, muchas veces, se asocie una cultura a una nación o una etnia, como explicaba Turner (1993):

La idea de cultura como propiedad de un grupo étnico o raza; supone el riesgo de identificar las culturas como entidades separadas al enfatizar demasiado su delimitación y distinción mutua; se corre el riesgo de exagerar la homogeneidad interna de las culturas en términos que potencialmente legitiman las demandas represivas de conformidad comunitaria (p.411-12).

Por lo tanto, el autor insiste en la constante necesidad de "desafiar, revisar y relativizar las nociones y principios básicos comunes a las culturas dominantes y minoritarias por igual, a fin de construir una cultura común más vital, abierta y democrática" (Turner, 1993, p.412). Esta opinión resulta aún más importante si tenemos en cuenta que, como apuntaba Neuliep (2012), la mayoría de las personas tienden a establecer categorías, lo que condiciona desde el inicio las interacciones interculturales y hace que ignoremos las características personales y particulares de cada individuo. Todo esto puede derivar en lo que se ha denominado *etnocentrismo*. (Liu, Volcic y Gallois, 2014).

El *etnocentrismo* es el fenómeno que hace que las personas tiendan a entender su propia cultura como el centro de todo, de forma que ven el resto de culturas como algo insignificante o inferior (Neuliep, 2012). Como hemos venido comentando, y así lo explica Gudykunst (2004), nuestra propia cultura siempre funciona como filtro para procesar la información y, por lo tanto, siempre existirá un cierto grado de etnocentrismo. Así, el grado de etnocentrismo en el que nos encontremos, determinará nuestro grado de distanciamiento con el resto de grupos, así como nuestros sentimientos y perspectiva hacia ellos. Por lo tanto, un grado de etnocentrismo demasiado elevado, puede hacer que los individuos elaboren prejuicios, estereotipos o caigan en la discriminación, dificultando las relaciones interculturales y el entendimiento mutuo (Liu, Volcic y Gallois, 2014).

Los *estereotipos* consisten en "nociones fijadas sobre personas incluidas en una determinada categoría, ignorando las distinciones que existen entre los individuos" (Hofstede, 2001, p.14), y pueden generar, por lo tanto, opiniones preconcebidas y basadas en la creencia de que los individuos van a tener una determinada actitud o comportamiento por el hecho de pertenecer a un grupo concreto (Liu, Volcic y Gallois, 2014). Habitualmente, los estereotipos establecen una base para los *prejuicios*. Así, este término puede ser definido como "la actitud negativa hacia otros individuos como resultado de los estereotipos". Asimismo, los prejuicios pueden hacer que los individuos tiendan a evitar relacionarse o trabajar con ciertas personas basándose en estas opiniones preconcebidas, derivando así en una cierta discriminación (Liu, Volcic y Gallois, 2014, p. 95).

Así las cosas, y asumiendo que la cultura influye en la percepción de las personas (Liu, Volcic y Gallois, 2014), debemos abandonar la concepción de cultura como un fenómeno estrictamente homogéneo, estático y determinado por la nacionalidad y la raza. Hace siglos, Heráclito afirmaba que "lo único constante, es el cambio" y, en la actualidad, esta conclusión se ha hecho más real que nunca. Por lo tanto, es imprescindible entender, en el marco de este trabajo, que las culturas son cambiantes, y, como apuntaba el Profesor Veit Bader, no debemos dar nada por supuesto, ni las acciones colectivas en general, ni definiciones genéricas de identidades colectivas, simplemente debemos dejar que "de forma natural" los actores se definan a sí mismos (2001). Abdallah-Preteuille (2003) consigue transmitir muy bien este mensaje en su libro *La educación intercultural*:

La pertenencia a diversos grupos es una característica individual, pero no la única. El fenómeno migratorio es el árbol que impide ver el bosque. Detrás de las diferencias de la inmigración debemos descubrir el principio de la diversidad (el bosque): sexo, edad, discapacidad, características regionales, religiones, aficiones, etc. En vez de centrar la atención en los otros (extranjeros, inmigrantes, diferentes) hay que enfocarla en cada uno de nosotros, en nuestra individualidad y en nuestras relaciones con los otros: cada uno de nosotros somos diversos y diferentes (p.23).

En conclusión, es común cometer el error de adjudicar características colectivas a individuos por el hecho de pertenecer a un determinado grupo. Sin embargo, las

sociedades están compuestas por sujetos con personalidades muy diferentes (Hofstede, 1993). Así las cosas, es imprescindible reconocer la heterogeneidad dentro de los diferentes grupos para comprender la riqueza y el valor positivo que se puede obtener de la diversidad cultural, tema que abordaremos más adelante.

2.1.3. La cultura en el marco legal/político internacional

Los organismos internacionales se han ido haciendo eco del papel esencial que juega la cultura en las sociedades. Así, en el marco de la Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales, el Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos aprobaba un informe titulado "La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible" (2010). En este informe, la UNESCO determina que la cultura debe ser considerada un pilar dentro del modelo de desarrollo sostenible declarado en Río de Janeiro en el año 1992, en el que los tres pilares incluidos eran: el crecimiento económico, la inclusión social y el equilibrio medioambiental (Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2010).

Otro claro ejemplo de cómo las instituciones internacionales han ido tomando consciencia de la importancia de la cultura lo encontramos en la Unión Europea, que ha ido incluyendo en sus tratados una base legal para su protección. El propio preámbulo del Tratado de la Unión Europea (2010) se refiere explícitamente a su inspiración en "la herencia cultural, religiosa y humanista de Europa, a través de la cual se han desarrollado valores universales (...)". Asimismo, el artículo 3 del mencionado Tratado enuncia el deber de respetar "la riqueza de su diversidad cultural y lingüística" y de velar por "la conservación y el desarrollo del patrimonio cultural europeo". En esta línea, el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (1957) proporciona en su artículo 167 una descripción más detallada de la acción de la organización en el campo de la cultura: en primer lugar, el primer apartado establece el compromiso por parte de la Unión a contribuir al "floreamiento de las culturas de los Estados miembros", respetando la diversidad tanto nacional como regional de los mismos pero, a la vez, "poniendo de relieve al mismo tiempo el patrimonio cultural común". En segundo lugar, la Unión Europea se compromete a promover la cooperación entre los Estados Miembros, complementando su acción, cuando fuese necesario, en campos como:

- la mejora del conocimiento y la difusión de la cultura y la historia de los pueblos europeos,
- la conservación y protección del patrimonio cultural de importancia europea,
- los intercambios culturales no comerciales,
- la creación artística y literaria, incluido el sector audiovisual (Artículo 167.2, Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea).

Por otro lado, el tercer apartado del mencionado artículo asegura "la cooperación con los terceros países y con las organizaciones internacionales competentes en el ámbito de la cultura". Por último, el artículo 22 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2016) garantiza el respeto a la diversidad en el ámbito cultural, religioso y lingüístico.

Además del desarrollo de una base legal que ampara la protección de la cultura, la Unión Europea ha ido llevando a cabo políticas específicas para garantizarla y fomentarla, como fue la aprobación, en mayo de 2018, de una Nueva Agenda Europea para la Cultura, en concordancia con el nuevo Plan de trabajo en materia de cultura 2019-2022. Por otro lado, cuenta con acciones concretas como, entre otros, el Programa Europa Creativa, el nombramiento anual de dos Capitales Europeas de la Cultura o la entrega del Sello de Patrimonio Europeo, desarrollado con la intención de promover el diálogo intercultural y el sentimiento de pertenencia de los ciudadanos europeos (Parlamento Europeo, 2020).

2.2. La diversidad cultural

2.2.1. Definiciones

Probablemente sea la amplitud de la definición de *cultura* lo que hace de ésta un término complejo por lo que, por extensión, la *Diversidad Cultural* también resulta compleja de definir. En este sentido, si nos preguntamos qué entendemos hoy por Diversidad Cultural, la pregunta no parece tener una respuesta única y clara. Así, desde un punto de vista antropológico, afirmaba el catedrático de Antropología Social, Tim

Ingold (1994) que "una de las características más sorprendentes de la vida humana es la diversidad en sus formas de vida. Desde la Antropología, estas diferencias se atribuyen a la cultura". Así, de acuerdo a esta perspectiva, la cultura implica diversidad y la diversidad implica diferencias. En la misma línea, Kreitner (2001) entiende la diversidad como "la colección de muchas diferencias y similitudes individuales que existen entre personas". Por lo tanto, partiendo de la base de que cada individuo es único, la diversidad también incluye las características que los individuos comparten y así, la gestión de aquello que nos diferencia es algo incluido en la naturaleza social que caracteriza al ser humano.

La cuestión sobre la heterogeneidad está presente en casi todos los aspectos de la vida de las personas, no solo en el contexto empresarial y profesional, sino también en las relaciones amorosas o incluso de amistad. Desde una perspectiva sociológica, se ha abordado la influencia que la presión social tiene sobre los individuos, cómo las personas tienden a asemejarse al grupo al que pertenecen o asimilarse al entorno con el que se relacionan. Así, estas preguntas han venido ganando importancia con el tiempo, en especial, resultan particularmente relevantes en el momento en el que nos encontramos, ahora que las sociedades son más complejas y los colectivos referentes se han multiplicado (Ventosa, 2012).

Una vez nos hemos aproximado a la definición de la Diversidad Cultural, así como a su importancia y papel en la vida de las personas, podemos adentrarnos en su *rol* dentro de las empresas y organizaciones.

2.2.2. Diversidad cultural en las organizaciones supranacionales

En el año 2001 y tratando de responder a esta nueva y compleja realidad, la UNESCO redactó la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. En ella, la UNESCO se dirige tanto a estados como a organizaciones, recomendando que consideren la diversidad cultural como parte del patrimonio común de la humanidad:

La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la Humanidad. Fuente

de intercambios, de innovación y de creatividad, la Diversidad Cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la Humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras (Conferencia General de la UNESCO, 2001).

En el marco de la *Diversidad Cultural*, la Unión Europea vuelve a ser merecedora de nuestra atención, al ser una de las instituciones que han reconocido explícitamente la importancia de ésta (Parlamento Europeo, 2020). El nivel de integración que han alcanzado, o alcanzarán en un futuro, ciertas minorías, así como el triunfo de determinadas políticas como el multiculturalismo, son algunos de los temas principales en le agenda política de la Unión. De esta forma, la diversidad cultural ha ido ampliando su peso en el interés público entre los últimos 10 y 20 años (Schneider y Heath, 2016). En esta línea se ha pronunciado el propio Parlamento Europeo en varias resoluciones, por ejemplo, exponiendo su interés a largo plazo en el impulso de las industrias culturales y creativas (ICC). Las ICCs, no solo sirven como herramienta para expresar la diversidad cultural, sino que, además proporcionan empleo al 7.5% del personal de la Unión Europea y suponen alrededor de 509 billones de valor añadido a su PIB (Parlamento Europeo, 2020).

2.2.3. Diversidad cultural en las empresas

Resulta evidente que la realidad social a la que nos enfrentamos en el momento actual es muy diferente de la realidad social que existía hace décadas. El fenómeno de la globalización ha influenciado innumerables campos, incluyendo el de los mercados y las empresas, derivando en plantillas formadas por personas con culturas muy diversas. Hoy en día, nos encontramos con compañías con una composición heterogénea, formadas por personas de distinta nacionalidad, cultura, raza, religión, sexo, orientación sexual, edad... En el caso concreto de España, los últimos datos que aporta el barómetro de la Fundación Diversidad, que recoge información de más de 800 empresas y 500.000 trabajadores del sector público y privado español, durante los últimos años alrededor del 50% de las empresas ha introducido el factor de la diversidad en su comunicación, lo que implica un incremento del 25% con respecto a los datos recogidos en el año 2013. Por otro lado, más

de la mitad de las compañías españolas han desarrollado programas de conciliación y una gran parte de éstas mismas ha revisado su gestión de Recursos Humanos en casos discriminatorios (Fundación Diversidad, 2019).

Una nueva realidad exige una nueva forma de organización y gestión de los medios, entre los que se incluye el humano y naturaleza diversa. En este sentido, vale la pena mencionar algunos ejemplos de empresas de gran importancia a nivel internacional que se han hecho eco de la necesidad de adaptarse a los cambios. Un claro ejemplo de esta nueva realidad lo constituye la multinacional española INDITEX, la empresa de moda más valiosa del mundo (Villaécija, 2018), que enuncia en su propia página web "la diversidad, la multiculturalidad y el respeto" como los "valores que forman parte de su ADN". Así, la empresa está compuesta por empleados de 172 nacionalidades diferentes, que a su vez hablan 73 idiomas distintos y representan numerosas culturas. Además, en el año 2006, la empresa ratificó el Proyecto "Equal Diversidad Activa", en el que participa la Comisión Europea, desde 2018 sigue los Principios de Conducta para las Empresas de Naciones Unidas para la lucha contra la discriminación de las personas LGTBI y, Zara, una de las cadenas pertenecientes al grupo, fue incluida por Financial Times entre los "Diversity Leaders" (Inditex, 2020). Por otro lado, el grupo, junto a otras 16 empresas españolas, ha obtenido el reconocimiento de Bloomberg, en su Índice de Igualdad de Género (Bloomberg, 2020).

Por su parte, la empresa Coca-Cola, considerada una de las más influyentes del mercado y conocida por el 94% de la población mundial (Osorio, 2016), también establece en su página web su compromiso con la construcción de "una sociedad sólida en valores, más justa, diversa e inclusiva" y, en este sentido, explica que trabajan en el fomento de "la diversidad en su sentido más amplio: no solo la de género, sino también la intergeneracional, la funcional, de formación o de procedencia". En su sitio web se pueden encontrar numerosos ejemplos de iniciativas concretas que la multinacional desarrolla para cumplir este logro: la GIRA Jóvenes, para impulsar al talento joven a seguir su formación, la GIRA Mujeres, para aquellas mujeres interesadas en el emprendimiento o la mejora de sus oportunidades laborales, el Programa Imparables, que, desde el año 2017, trata de fomentar el emprendimiento proporcionando becas a mayores de 60 años o el Proyecto Idea, con el que se garantiza la empleabilidad de aquellas personas con una discapacidad intelectual. Además de estas acciones específicas, la

empresa explica cómo trata de utilizar su propia publicidad para fomentar la integración y la tolerancia (Coca-Cola, 2019).

Son muchas las empresas que siguen la línea de las dos mencionadas anteriormente, por ejemplo, la empresa estadounidense Apple se define como "una multinacional tan diversa como el mundo" (Apple, 2020), así como la franquicia de restaurantes de comida rápida de la misma nacionalidad, McDonald's, cuyo sitio web utiliza lemas como "lo que más nos gusta de las personas es aquello que las hace únicas" o "seas como seas, McDonald's va contigo" para expresar su promoción de la inclusión y la diversidad (McDonald's, 2020). Teniendo estos datos en cuenta, el hecho de que tres de las cuatro multinacionales comentadas se hayan ganado un hueco en el *ranking* de las compañías más admiradas del mundo para trabajar (Fortune, 2021), no sea casualidad, sino resultado de su política inclusiva.

Así, uno de los grandes retos que pueden plantearse en el marco empresarial, es el desarrollo de una cultura organizativa que permita identificar sus metas y tareas, sin dejar de lado la diversidad que existe dentro de su plantilla. Ahora bien, en este punto, conviene preguntarnos a qué nos referimos exactamente con el término "cultura organizativa" o "cultura organizacional", lo que procedemos a abordar para poder comprender, posteriormente, qué es la gestión de la diversidad y por qué es importante llevar una buena gestión de la misma, en el marco de la cultura organizativa.

2.3. Cultura organizativa

En primer lugar, es necesario hacer alusión a la definición que nos proporciona el Diccionario de la Real Academia Española, escrita al inicio, donde adelantábamos el papel que tiene la cultura en la interpretación de lo que sucede en nuestro entorno y, por ende, en la toma de decisiones. En este sentido, podemos entender la cultura como un "filtro que permite interpretar la realidad, mediante el cual se atribuye un significado simbólico compartido por el grupo social al que la persona pertenece y que, por definición, variará entre distintos grupos sociales" (Ventosa, 2012). Por lo tanto, a través de la educación y la enseñanza se produce una transmisión de estas estructuras simbólicas que terminarán determinando las decisiones que se toman.

Así como la cultura de los seres humanos influye en la percepción, conducta y toma individual de decisiones, la cultura de cada empresa es la que la diferencia del resto: cada organización cuenta con sus propias características que la hacen ser distinta de otras. De acuerdo con Morelos y Fontalvo (2014), "la cultura es a la organización, como la personalidad al individuo" (p. 98). En palabras de Luján (2017), la cultura organizacional es "una herramienta que permite establecer las pautas que los colaboradores deben cumplir para conducirse en ésta (la empresa)". Por lo tanto, la cultura organizacional de una empresa aporta una identidad propia a la misma, ya que cada institución cuenta con su propia personalidad, mediante características que las hacen distintas al resto.

Edgar Schein (1988), a quien mencionábamos previamente enunciando su definición de lo que es cultura y considerado el creador del término *Cultura Corporativa*, nos proporciona su propia definición de *Cultura Organizativa*:

Cultura Organizativa es una propiedad de los grupos que puede ser explicada como el aprendizaje acumulado que un grupo ha adquirido a lo largo de su vida como grupo. Siendo un patrón de asunciones básicas, inventado, descubierto, desarrollado por un grupo determinado, mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, por lo que implica percepción, cognición y respuestas emocionales, que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido y que, por lo tanto, es enseñado por nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas de adaptación eterna e integración interna (p.24).

A partir de esta explicación, se entiende que, de cierta forma, la Cultura Organizativa juega un papel de gran importancia a la hora de influir en los comportamientos y las conductas de los miembros de una institución. Más importante es comprender que gran parte de este proceso que describe Schein se lleva a cabo de forma inconsciente, se desarrolla casi de manera involuntaria, forzando a que los individuos se comporten y tomen decisiones de una forma específica. Por lo tanto, la toma de decisiones viene determinada por los hábitos y costumbres adquiridas mediante nuestro entorno (Ventosa, 2012).

Por todo esto, las organizaciones necesitan identificar los principios y elementos que hacen que los trabajadores se comprometan y así, poder gestionar correctamente ese compromiso, estableciendo lazos entre éstos y la organización que impulsen tanto el interés en el cumplimiento de los objetivos como su interés en seguir formando parte de la organización (Amado, 2019). Además, resulta fundamental que las organizaciones reconozcan que cada trabajador tiene un *rol* significativo, contribuyendo a la creación de la cultura de la organización y aportando su manera específica de tomar decisiones. En este sentido, resultan claves tanto la Diversidad Cultural como su buena gestión: de qué forma gestiona cada organización la diversidad de los individuos que la componen, a la vez que logra un grado ideal de identificación y conexión entre ambos (Ventosa, 2012).

2.4. Gestión de la diversidad cultural

La institución humanitaria Cruz Roja Española, elaboraba una "*Guía para la Gestión de la Diversidad Cultural*" en la cual nos da las claves para explicar a qué nos referimos cuando hablamos de *Gestión de la Diversidad Cultural*:

- Es la capacidad para gestionar los recursos y procesos disponibles con eficacia, en un mundo cuya naturaleza es la Diversidad.
- Es una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de trabajo positivo para los perfiles diversos de las personas, que optimiza la eficacia del proceso empresarial para alcanzar un objetivo común.
- Es un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una empresa, creando valor añadido (p. 10).

Asimismo, el documento aclara que, para conseguir llevar a cabo una buena gestión de la diversidad en una compañía, se han de eliminar los estereotipos, tratando de buscar el talento de los individuos y de impulsar su adaptación a su puesto de trabajo. Además, debemos tener siempre en cuenta que esta disciplina corporativa no está dirigida únicamente a empresas de grandes dimensiones, sino que, "sea cual sea el tamaño de su plantilla cualquier empresa puede hacer de la Gestión de la Diversidad una oportunidad para mejorar" (Cruz Roja, 2018, p.10).

La Gestión de la Diversidad Cultural es un fenómeno relativamente reciente, que ha venido ganando importancia durante los últimos años, no solo como resultado de los cambios que ha experimentado nuestra sociedad, sino también por los relevantes beneficios que supone para los interesados, tanto empleadores como empleados. Como desarrollaremos más adelante, la diversidad en el entorno laboral puede ser una gran oportunidad para que una empresa crezca y se desarrolle, sin embargo, es importante reconocer que, ésta también puede resultar complicada de inculcar, de forma que, si no se lleva a cabo una óptima gestión de la diversidad cultural, ésta puede llegar a convertirse en una fuente de problemas (Forrester y Vigier, 2017).

3. METODOLOGÍA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

Este Trabajo de Fin de Grado ha sido planteado como un estudio analítico acerca del papel de los diferentes aspectos teóricos expuestos en el apartado anterior y su influencia en la Gestión de la diversidad cultural. Mediante este apartado, se pretende analizar los retos y los beneficios de la diversidad cultural, así como la importancia y la necesidad de que las empresas realicen una buena gestión de la misma. Por último, se elabora una guía de las medidas y buenas prácticas para que las empresas consigan este fin. A lo largo del análisis, se aportarán ejemplos prácticos de empresas actuales que ya han añadido alguna de estas medidas en su estrategia.

En sumo, las preguntas a las que se da respuesta en este trabajo son las siguientes: ¿Qué retos puede encontrar una compañía a la hora de gestionar su diversidad cultural?, ¿Por qué resulta imprescindible gestionar la diversidad cultural en el marco empresarial?, ¿Qué beneficios le puede aportar a una empresa llevar a cabo una buena gestión de su diversidad cultural? Y, por último, ¿Cómo puede una empresa conseguir gestionar correctamente su diversidad?

La respuesta a las preguntas planteadas no podría haberse conseguido sin el profundo estudio expuesto en el apartado anterior, que hizo posible comprender realmente qué es la cultura y las diversas formas de entender la misma, así como el fenómeno de la diversidad cultural. Una vez esto fue asimilado, se ha realizado una amplia tarea de búsqueda y análisis de estadísticas y encuestas que plasmasen, de un lado,

los principales inconvenientes de la heterogeneidad y, de otro, sus potenciales beneficios. Posteriormente, se ha procedido al examen de guías de buenas prácticas, modalidades de gestión de plantillas y estudios sobre el impacto de las políticas en las empresas, para, finalmente, elaborar nuestra propia guía de medidas. En este sentido, ha resultado especialmente útil la investigación acerca de técnicas ya empleadas por empresas en la actualidad.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Retos que supone la Gestión de la diversidad cultural

En primer lugar, las diferencias culturales pueden provocar un choque de valores, siendo esto uno de los mayores motivos de discrepancia que puede derivar en conflictos. El incremento de las relaciones internacionales supone el reto de superar las contradicciones que pueden emerger de las diferentes formas de pensar, de interpretar la realidad y de tomar decisiones que vienen, como exponíamos al inicio del presente trabajo, de las culturas y tradiciones individuales (Shavkun y Dybchinska, 2018). Por lo tanto, además del reto que puede suponer integrar a personas distintas en un mismo equipo, nos encontramos con la dificultad de adaptar la mentalidad de los individuos que integran la organización. Los estudios exponen cómo, incluso en empresas en las que se siguen pautas de buena conducta y los empleados tengan las mejores intenciones, existen sesgos inconscientes que dificultan el ejercicio de un juicio justo (Forrester y Vigier, 2017). Así, las empresas no sólo deberán hacerse cargo de identificar las particularidades de las culturas, sino también de tratar de superar las barreras personales que puedan tener los integrantes de las mismas (Shavkun y Dybchinska, 2018).

Por otro lado, uno de los principales retos de la diversidad cultural en una compañía es su tendencia a establecer barreras lingüísticas. Resulta habitual que se produzca una segregación dentro de los grupos cuando los individuos que lo componen hablan lenguas completamente distintas. Es cierto que estas barreras lingüísticas normalmente son temporales, ya que, con el tiempo, los inmigrantes se familiarizan con el idioma de su país de destino, sin embargo, esta división puede durar (Forrester y Vigier, 2017).

Las diferencias culturales pueden también crear dificultades respecto a la conciliación de la vida laboral con la vida personal o familiar, teniendo en cuenta, por ejemplo, la celebración de determinadas prácticas religiosas o los permisos en caso de fallecimiento de un familiar que resida en el extranjero (Red Acoge, 2009).

Además, las empresas pueden encontrarse con problemas de aceptación dentro de las plantillas (Koeppel y Bertelsmann, 2008). En ocasiones, cuando las compañías aumentan su heterogeneidad, se genera un sentimiento de desconfianza y falta de entendimiento que puede traducirse en una disminución de la cooperación y en un grado de cohesión más bajo. Asimismo, es posible que, al aumentar la diversidad de la plantilla, los componentes del grupo tiendan a formar grupos entre aquellos que presentan características parecidas, provocando una cierta "monocultura", que puede resultar desfavorecedora para las minorías (Forrester y Vigier, 2017).

La radicalización de las diferencias también puede suponer un gran reto para una organización en el proceso de gestión de la diversidad cultural. En este sentido, la reivindicación de la diversidad puede conducirnos a convertir a las personas con diferencias culturales en objetos exóticos, identificándolos únicamente por sus costumbres y formas de actuar distintas, sin tener en cuenta las semejanzas y todo aquello que en realidad compartimos (Red Acoge, 2009). Así, Carmel Camilleri (1975) explicaba que, el hecho de prestar más atención a las diferencias que a las semejanzas, denota una clara tendencia al alejamiento y la diferenciación.

Por otra parte, no podemos olvidar los costes económicos que puede suponer para una empresa gestionar adecuadamente la diversidad de su plantilla, costes que pueden derivar del cumplimiento de la legislación, de la reelaboración de procedimientos concretos, de mecanismos de control, de la necesidad de adaptar sus instalaciones... Además de estos costes, se han de tener en cuenta los riesgos empresariales que pueden derivar de la posibilidad de fracasar en el proceso de adaptación cultural para que la gestión de la diversidad se desarrolle de manera adecuada y efectiva (Pin, Lombardía y Gallifa, 2007).

En sumo, siempre tenemos que tener presente la complejidad y las dificultades que puede suponer el hecho de tener una plantilla heterogénea, formada por personas con culturas distintas. Como venimos explicando, la heterogeneidad en el marco organizacional hace que asuntos como la comunicación, las relaciones laborales o la forma de autoridad aumenten su relevancia y dificultad. Por lo tanto, es cierto que podemos entender la diversidad cultural como un arma de doble filo, ya que, o bien puede aportar numerosos beneficios si resulta canalizada y gestionada adecuadamente dentro de una compañía o, por el contrario, si no se lleva una buena gestión, puede generar conflictos y traer consecuencias y resultados negativos (Vargas, 2018). No obstante, en ningún caso deben entenderse estos retos como motivos o justificaciones para evitar la diversidad cultural. Al contrario, el motivo de explicar algunas de las dificultades que pueden resultar de las diferencias es que, entendemos que su identificación deviene imprescindible, se trata de factores que las organizaciones han de tener en cuenta para poder combatir estos retos y así gestionar su diversidad cultural de una forma óptima y efectiva. En palabras de Claude Levy Strauss, "el descubrimiento de otras personas es el descubrimiento de una relación, no de una barrera". Así, el presente trabajo trata de demostrar cómo, una adecuada gestión de la diversidad puede generar a las compañías una herramienta clave para trabajar de una forma más eficiente en la nueva realidad social en la que nos encontramos.

4.2. Necesidad e importancia de llevar a cabo una buena Gestión de la diversidad cultural

El análisis realizado sobre algunos de los retos que pueden derivar de la mezcla de culturas dentro de una organización resulta clave para entender la importancia que tiene hacer una buena gestión de la misma. Como comentábamos, las diferencias culturales pueden ser un arma de doble filo, pero, si sabemos gestionar estas diferencias, supondrán una importante contribución a nuestra empresa. Por otra parte, como se ha venido explicando, hoy en día la diversidad resulta inevitable, el complejo mundo en el que vivimos requiere una revisión de los perfiles profesionales que las empresas deberían incluir en su personal, siendo cada vez más necesarios trabajadores con competencias interculturales (Marín y Navarro, 2010). No obstante, estas no son las únicas razones que

hay detrás de la importancia y la necesidad de que las empresas lleven a cabo una buena gestión de su diversidad cultural.

En primer lugar, y sin perjuicio de que posteriormente nos adentremos en el análisis de los beneficios concretos, conviene adelantar que, la gestión de la diversidad cultural, si se desarrolla de forma adecuada, puede ser una gran fuente de beneficios para las empresas. Por lo tanto, uno de los principales motivos es la mejora de la eficacia empresarial. Así lo exponía Ventosa (2012) en su publicación "*Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*":

Una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal (p.67).

En segundo lugar, la buena gestión de la diversidad cultural resulta de gran relevancia para las empresas en cuanto a su compromiso con su entorno social. Hoy en día, el trabajo es un elemento clave para el desarrollo personal y la participación social de las personas. Por lo tanto, las empresas no solo tienen un papel primordial para el desarrollo económico de un país, sino que, además, la forma en la que desarrollan su actividad repercute directamente en otros aspectos de la sociedad (Cruz Roja, 2018). Además, las empresas son uno de los principales lugares donde se producen los encuentros, la interacción y la comunicación entre personas diferentes (Red Acoge, 2009). La relación entre la sociedad y las empresas tiene, por tanto, un carácter bidireccional: "las empresas son un reflejo de la sociedad, y la sociedad, un reflejo de las empresas. Es en ese terreno donde habita la Diversidad Cultural que va mucho más allá del mundo empresarial: forma parte de la realidad social" (Ventosa, 2012, p. 21).

No podemos olvidar que los valores sociales y corporativos no son lo único esencial para las empresas, éstas también tienen que cumplir con las normas vinculadas a la no discriminación, que regulan la diversidad y su gestión (Forrester y Vigier, 2017). Las organizaciones han de incluir la diversidad en su marco estratégico, resultando obligadas, tanto por la normativa internacional como por la normativa interna. Como

exponíamos al inicio de este trabajo, la Unión Europea prohíbe la discriminación en cualquiera de sus formas o manifestaciones, tanto las acciones concretas y explícitas, como cualquier tipo de discriminación de manera implícita o disimulada. La legislación española, así como de cualquier país miembro de la Unión, sigue esta misma línea y da impulso e implementación a las directrices europeas (Cruz Roja, 2018).

Por otro lado, mencionábamos la inevitabilidad de la diversidad en el contexto tanto social como económico en el que vivimos, de forma que, si las empresas quieren subsistir y seguir desarrollándose, tienen que adaptarse a los cambios. Esta adaptación, requiere una gestión efectiva de la diversidad cultural, convirtiéndola en una de sus herramientas. Además, conviene aclarar que, la diversidad cultural no es un fenómeno de moda o un simple tópico pasajero. Al contrario, lo que se prevé para los siguientes años es que las organizaciones sigan evolucionando hacia la heterogeneidad, contando cada vez con una mayor mezcla de culturas. De esta forma, la diversidad supone para las empresas un aumento en la capacidad de adaptación al cambio, por lo que, aquellas que no sepan cómo canalizar este nuevo contexto socioeconómico sufrirán notables pérdidas (Vargas, 2018).

Así, resulta casi indiscutible el relevante papel de la Gestión de la Diversidad Cultural de las empresas. Así lo explicaba la trabajadora del Instituto Europeo de la Diversidad, Myrtha Casanova:

Hoy y en el futuro el éxito y sostenibilidad de las empresas no dependerá exclusivamente de su tamaño y disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos. Ni dependerá únicamente de la reducción de costes, la reestructuración de plantillas... Dependerá, esencialmente, de la capacidad de sus gentes para gestionar los recursos y procesos disponibles con eficacia, en un escenario en continua y vertiginosa transformación. En unos escenarios globales cuya naturaleza intrínseca es la diversidad, solo grupos humanos de perfiles diversos -tanto demográficos y organizacionales- que trabajan equipo, son capaces de optimizar todos los recursos y sistemas de las organizaciones. Solo los equipos de recursos humanos diversos, bien integrados, generan la innovación y creatividad necesaria para garantizar la permanencia de las empresas en los nuevos mercados globales, competitivos, y diversos.

4.3. Beneficios de la buena Gestión de la diversidad cultural

Como se ha venido explicando, una buena gestión de la diversidad permitirá a las empresas esquivar los inconvenientes y aprovechar las ventajas que puedan surgir de la misma. En este sentido, los beneficios que puedan derivar de la correcta administración de la diversidad son muy amplios y versátiles, abarcando desde la atracción de valiosos talentos hasta la obtención de mejores resultados (Juárez, 2020).

En primer lugar, cabe hacer mención de la buena gestión de la diversidad cultural en una empresa como herramienta para impulsar la diferenciación de la misma. Es importante recordar que, hoy en día, la diferenciación y la especialización son esenciales en una organización. Además, el capital humano, es decir, la suma de conocimientos, habilidades, y otras particularidades, que resultan significativas para la actividad económica (Porter, 1990) es uno de sus recursos fundamentales, considerándose, como mínimo, igual de relevante que la disponibilidad de otros factores productivos (Triguero y Peña-Vinces, 2011). La diversidad dentro de una plantilla puede ser una gran herramienta estratégica en este sentido, en cuanto a que crea un valor de difícil imitación, potencia la singularidad y la capacidad de la empresa para diferenciarse del resto, lo que supone una gran ventaja competitiva (Richard, 2000).

Además, una plantilla heterogénea mejorará la comprensión y la comunicación con los clientes. Las empresas cuentan con un público muy diverso, de forma que, si están integradas por un equipo formado también por perfiles diversos, capaces de representar a todo tipo de público, será más capaz de comprender a sus consumidores, ampliando la visión sobre el entorno al que se dirigen (M.A, 2019). Asimismo, la diversidad hace que las empresas reaccionen eficazmente a los cambios que se producen en el escenario social al que se dirigen y en el propio mercado, respondiendo a las nuevas necesidades de sus potenciales clientes (Forrester y Vigier, 2017). Elena Dinesen (2010), directora de recursos humanos de la compañía Microsoft Ibérica aclara que:

Puesto que los clientes cada día son más diversos, sólo garantizando que la diversidad está integrada en los productos y servicios que ofrecemos, contribuiremos a aumentar la satisfacción de los clientes y fomentar una percepción diversa y transformadora de la empresa.

Asimismo, la diversidad cultural, dentro de una organización, aumenta su nivel de creatividad e innovación. Las diversas formas de entender el mundo y las numerosas vivencias de los trabajadores de una empresa resultan de gran utilidad en los procesos creativos y de innovación. El estudio *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce* (Forbes, 2011) ponía de manifiesto que el 56% de las compañías que superan los diez mil millones de dólares en ingresos, opinan que la diversidad es uno de los principales factores que impulsan la innovación. Así, el propio estudio concluía que "para las empresas globales, la diversidad ya no es simplemente una cuestión de crear una plantilla heterogénea, sino utilizar esa plantilla para innovar y darle una ventaja competitiva en el mercado" (Forbes, 2011). Por su parte, el vicepresidente mundial del Programa de Diversidad en IBM, Ron Glover, entiende que la innovación implica examinar problemas complejos y aportar ideas y afirma que, la gestión de la diversidad ha hecho posible que IBM destaque como empresa innovadora y haya incrementado su éxito durante 100 años, gestionando las diferencias a las que se enfrentan trabajando en más de 172 estados con más de 400.000 trabajadores (Ventosa, 2012).

En este sentido, también se ve mejorada la toma de decisiones dentro de la organización. Cuando las organizaciones se enfrentan a problemas de gran complejidad, es común que creen equipos de trabajo para desafiarse entre ellos y aumentar la calidad de sus resoluciones, por lo tanto, puntos de vista y opiniones diferentes permiten tanto elaborar mejores ideas, aportar objeciones valiosas y así llegar a una resolución eficaz (Forrester y Vigier, 2017). Así lo afirmaba Paul Block, máximo ejecutivo de la empresa americana *Merisant*: "las personas con distintos estilos de vida y antecedentes se desafían más entre ellas. La diversidad genera disenso (...)" (Harvard Business Review, 2003, p.68). La misma opinión expone el ex-empleado de *Google*, Matthew Carpenter-Arévalo: "al juntar personas con experiencias y formaciones tan distintas, uno puede encontrar diferentes perspectivas para resolver problemas difíciles (...), la diversidad es clave en generar mucha creatividad ..." (Blog Evaluar).

Por otro lado, un clima de trabajo que fomenta la diversidad, respetuoso y abierto deriva en una mejora del rendimiento y fomenta la productividad y satisfacción de los trabajadores, que se sentirán reconocidos y aceptados (Forrester y Vigier, 2017). Así, las empresas heterogéneas fomentan una convivencia basada en el respeto mutuo a las diferencias, creando grupos de trabajo cohesionados y más productivos (M.A, 2019).

Todo esto hace que los trabajadores se involucren más en la empresa, creándose vínculos entre ambos para conseguir una meta común, prevaleciendo el sentido de pertenencia (Amado, 2019). De esta forma, la empresa estará desarrollando una *motivación intrínseca*, es decir, una "pasión interna para resolver un problema, que genera soluciones más creativas que recompensas externas, como las económicas" (Amabile, 1998).

De acuerdo con una encuesta llevada a cabo por Glassdoor, el 67% de las personas que buscan trabajo tienen en cuenta la diversidad en su entorno laboral a la hora de tomar en consideración posibles ofertas (Glassdor, 2017). Además, es importante tener en cuenta que las nuevas generaciones en situación de búsqueda de empleo, la denominada *fuerza laboral millennial*, es considerada "la generación laboral más diversa de la historia", lo que aumenta la importancia del fomento de la diversidad (Vilariño, 2019).

Todos estos factores hacen de la diversidad cultural una herramienta esencial para la atracción y retención del talento (Juárez, 2020). Ha sido previamente mencionada la directora de recursos humanos en la empresa Microsoft Ibérica, Elena Dinesen, que en este sentido nos explica que "la verdadera inteligencia empresarial se demuestra con la capacidad de descubrir y atraer el talento entendiendo, valorando e incorporando las diferencias que hacen únicos a cada uno de los empleados" (2010). Así, Dinesen argumenta que, las empresas deben establecer un plan de gestión de la diversidad a largo plazo, que permita incluir en la compañía distintos enfoques, pensamientos y formas de actuar. Así, las empresas podrán comprender las nuevas realidades y, gracias a los diferentes talentos, hacerles frente a los posibles retos que el futuro les pueda plantear (2010). En este sentido, la encuesta realizada por Forbes, *Workplace Diversity Key to Innovation*, concluía que un entorno de trabajo diverso e inclusivo es esencial para aquellas empresas que deseen atraer y conservar buenos talentos, explicando que hoy en día existe una gran competencia por la obtención de talentos en la economía mundial. Por lo tanto, las empresas han de estar preparadas para poder contratar, y retener, una plantilla heterogénea (Forbes, 2011).

En la misma línea, la diversidad cultural en una empresa hace que su reputación y la imagen que ésta proyecta se vea mejorada (HRConnect). Una compañía que rechaza la discriminación y fomenta la tolerancia hace que los clientes tengan una visión positiva de la misma. En la actualidad, la sociedad espera que las empresas lleven a cabo

conductas y políticas inclusivas, adoptando una imagen de modernidad y adaptándose a la realidad social actual (M.A, 2019). Un estudio publicado en *Journal of Corporate Finance*, ponía de manifiesto que, aquellos altos dirigentes de las empresas que establecían lazos estrechos con personas pertenecientes a distintos contextos demográficos, culturas y habilidades diversas, aportaban un valor mayor a su marca. Así, el estudio concluía que la diversidad en las relaciones sociales de los líderes son una herramienta clave a la hora de hacer que una empresa crezca (Fang, Francis y Hasan, 2018).

Así, hemos analizado la importancia de la diversidad cultural en la actualidad, junto con la necesidad de las empresas de responder a esta nueva realidad social y los retos que esta tarea puede suponer para las mismas. Por lo tanto, conviene ahora preguntarse cómo pueden las empresas llevar a cabo una buena gestión de la diversidad cultural, es decir, qué pueden hacer para "combinar la necesidad de cierta homogeneidad en las organizaciones en cuanto a la cultura de las mismas, con la heterogeneidad de las personas que forman la organización y que, con sus decisiones y acciones, contribuyen a crear esa cultura" (Ventosa, 2012, p. 55). En este sentido es necesario reiterar que la Gestión de la Diversidad no es una herramienta de gestión con fines únicamente empresariales, sino un método de respuesta a la realidad y el contexto social, "un esfuerzo de adaptación de las empresas a su medio social" (Ventosa, 2012, p. 55).

4.4. Cómo gestionar la diversidad cultural en el marco empresarial

4.4.1. Medidas internas de la empresa

Es importante tener en cuenta que las estrategias de las organizaciones habrán de variar según sea cada caso y cada circunstancia empresarial. No obstante, en términos generales, podemos hacer un análisis de aquellas estrategias que resultan básicas e imprescindibles a la hora de promover la diversidad cultural en el marco empresarial:

Figura 1

Guía de estrategias para la buena gestión de la diversidad cultural



Nota: Elaboración propia.

En primer lugar, es esencial que la organización se identifique de forma activa con la diversidad de la misma, asumiendo la diversidad cultural como un valor propio de la política de la empresa, haciendo que ésta pase a formar parte de su identidad corporativa (Blog Edenred). En este sentido, uno de los elementos integradores principales es el compromiso de la alta dirección y los órganos de gobierno y gestión de la organización: los directivos han de comprometerse con el desarrollo de políticas de gestión de la diversidad cultural, contribuyendo a la visión y los objetivos de la misma e integrando en su discurso la importancia que ésta tiene para la empresa (Asociación de Organizaciones de Empresarias del Mediterráneo AFAEMME, 2019).

Asimismo, resulta imprescindible la elaboración de un Plan concreto de Gestión de la Diversidad Cultural, lo que facilitará la puesta en común e identificación de los aspectos relevantes, la definición rigurosa de las estrategias, así como la viabilidad y posibles retos de la misma (Lavella, 2015). Además, conviene adaptar la estructura organizacional, lo que se puede conseguir estableciendo un Departamento específicamente dedicado a la Diversidad (Service Future). En este sentido, la empresa española de envíos MRW ha incorporado un equipo multidisciplinar denominado EFR cuya tarea principal es tramitar información y prestar apoyo a trabajadores que hayan experimentado algún tipo de discriminación dentro de la entidad (Marchena, 2020). En el grupo empresarial FCC, cuentan con un organismo llamado Dirección de Atención al Empleado, dentro de la Dirección General de Recursos Humanos (Ventosa, 2012). Por otra parte, las estrategias y los objetivos han de involucrar a todos los niveles de la plantilla, participando ésta activamente, de forma que los sistemas de trabajo sean cooperativos y se pueda evitar la posible aparición de divisiones o subgrupos (Lavella, 2015). A lo largo de este apartado, se irán aportando ideas que pueden desarrollar las empresas con este fin, así como ejemplos prácticos.

En este sentido, cobran gran importancia las iniciativas y medidas de comunicación interna. Para lograr una eficiente integración de la diversidad en el ámbito comunicativo, resulta esencial examinar las barreras, dificultades o adversidades que puedan producirse por los diversos factores que influyen a la diversidad cultural y asegurarse de que todos los integrantes de la organización pueden comprender los mensajes transmitidos (AFAEMME, 2019). De esta forma, se conseguirá mejorar las formas de comunicación interpersonales e interempresariales, así como la actividad de los grupos de trabajo. Por lo tanto, es conveniente promover el uso de distintos idiomas y la traducción de los contenidos, publicaciones y documentos internos a las lenguas más comunes en la empresa.

Además, puede resultar de gran ayuda la elaboración de herramientas de comunicación interna, tanto de carácter formal como informal, que respeten el plurilingüismo de los empleados, la incorporación de apartados en los documentos de responsabilidad social corporativa relativos a las políticas de inclusión de los trabajadores inmigrantes. En la práctica, puede ser muy útil la creación de un canal de diversidad e inclusión dentro de la herramienta que la empresa utilice habitualmente para

comunicarse, un instrumento de comunicación en equipo, estilo *chat*, en el que los compañeros puedan compartir noticias o ejemplos de buenas prácticas de las que se vayan haciendo eco. La empresa española Endesa, cuenta con la herramienta *Interactúa*, a través de la cual el Departamento de Recursos Humanos contacta con los empleados periódicamente para comentar temas que puedan resultar de interés (Marchena, 2020).

Otra gran idea es la creación de grupos de empleados, siguiendo el ejemplo de Hyatt Hotels. Esta compañía internacional ha implementado los que internamente han denominado *Diversity Business Resource Groups*. Estos grupos se forman por personas de distintas culturas, razas, género o intereses y promueven actividades de *mentoring*, *networking* y desarrollo profesional (Blog Homuork, 2018). Por su parte, la empresa Dell ha desarrollado los grupos de interés para empleados, definiéndolos como "comunidades dentro de la organización donde los colaboradores se agrupan de acuerdo a intereses afines para colectivamente crear conciencia sobre ciertos temas". A través de estos equipos, los empleados tienen la oportunidad de transmitir e intercambiar información mutua sobre sus propios intereses con el resto de trabajadores de la plantilla (Dell Technologies).

Por otra parte, adquiere gran importancia la comunicación en sentido ascendente, es decir, la que se dirige desde los empleados hacia los directivos y órganos superiores de la organización. Para mejorar el ámbito comunicativo en este sentido, hay herramientas concretas que resultan muy útiles, como las encuestas de clima laboral, a través de las cuales las empresas pueden recibir información relevante sobre la opinión y el bienestar de sus empleados. Además, estas encuestas pueden aportar datos acerca de los puntos de vista, objetivos y expectativas de los propios empleados (Red Acoge, 2009). La compañía previamente mencionada, Endesa, utiliza una herramienta vanguardista llamada *Open Feedback Evaluation (OFE)*, que tiene como finalidad evaluar los comportamientos de todos los individuos que forman el equipo. Se trata de un proceso abierto anualmente y "basado en el intercambio de *feedback* entre todos los que forman parte de la organización" (Endesa). Así, es imprescindible la escucha abierta, comunicarse y escuchar a todos los empleados que tengan algo que decir o aportar. De este modo, no sólo se estará promoviendo la diversidad cultural dentro de la empresa y creando un entorno igualitario, sino que, además, se estará favoreciendo la aportación y el intercambio de ideas (Benito, 2019). Por último, es especialmente interesante el

entrenamiento de las aptitudes de comunicación intercultural con la intención de evitar comportamientos etnocéntricos y conflictos en la comunicación. De esta forma, se podrá llevar a cabo una adecuada interpretación de los mensajes transmitidos entre las personas con patrones distintos de comunicación fruto de culturas y entornos diferentes (Red Acoge, 2009).

Por otra parte, se debe mencionar también la importancia de la comunicación externa, es decir, la dirigida a la imagen de la compañía, su publicidad, *marketing* y relación con los medios de comunicación. En este sentido, es esencial difundir tanto el compromiso de la empresa como el propio plan de gestión de la diversidad cultural y los resultados que se obtengan del mismo. Así, el objetivo es la sensibilización de los distintos actores y el desarrollo de una conciencia social que favorezca la diversidad, tal y como se ha visto a través de los ejemplos de Apple, McDonald's y Coca-Cola, proporcionados en el marco teórico (Red Acoge, 2009).

Otro de los aspectos más importantes a la hora de llevar a cabo una adecuada gestión de la diversidad cultural son los procesos de reclutamiento y selección. En este sentido, las empresas no deben ver los procesos de selección como procesos eliminatorios, sino como el mecanismo para encontrar la persona idónea para el puesto de trabajo que se oferta. Por lo tanto, la elección de un candidato debe basarse únicamente en sus competencias y habilidades, así como en la adecuación de éstas al puesto. Así, es conveniente que las personas que realizan las entrevistas a los candidatos hayan recibido previamente una formación sobre la gestión de la diversidad cultural y estén preparadas para incorporar a personas de orígenes y costumbres distintas. Asimismo, las candidaturas han de ser publicadas poniendo de manifiesto la consideración por parte de la empresa de las posibles diferencias culturales que pueden presentar los candidatos (Peña, 2011). Además, los encargados de la selección de candidatos deben alejarse de criterios subjetivos basados en prejuicios y estereotipos, evitando así el pensamiento de que las habilidades de un candidato están relacionadas con su origen, nacionalidad, género, religión, etc. Este proceso resulta imprescindible para llevar a cabo procesos de selección exitosos, evitando la eliminación de candidatos cualificados y apropiados para el puesto, así como situaciones de discriminación (Pin, Lombardía y Gallifa, 2007). Así, se trata de procesos complejos que, de no desarrollarse de forma adecuada, pueden resultar discriminatorios o, al menos, no respetuosos, lo que, sin duda, tendrá un impacto negativo

en la actitud de los empleados, el ambiente laboral, el rendimiento y la imagen que la entidad proyecta al exterior (Red Acoge, 2009).

Una buena manera de reducir los sesgos inconscientes es desarrollando procesos de selección ciegos, de forma que el equipo de Recursos Humanos no conozca los datos personales del candidato, como su nombre, foto, origen étnico, sexo o discapacidad. Así, podrán evitarse fenómenos demostrados, como el hecho de que candidatos con nombres étnicos tienen que acceder a más procesos de selección para obtener una respuesta (Blog Homuork, 2018). La idea principal es que el seleccionador solo conozca las competencias del aspirante al puesto hasta el momento de la entrevista personal. A continuación, se expone un buen ejemplo de Currículum Vitae (CV) anónimo, para aplicar a procesos de selección ciegos, junto con un ejemplo de modelo de CV tradicional:

Figura 2.

Ejemplos de CV anónimo y CV tradicional.



Nota: Recuperado de A. Bustos, 2021, Ejemplo de Currículum Tradicional vs Currículum Ciego.

En el año 2019, el banco español BBVA decidió seguir avanzando en su apuesta por la diversidad y emprender un proyecto con el objetivo de cambiar la redacción de sus ofertas de trabajo y así atraer talentos diversos. El área de Adquisición de Talento de la entidad, en colaboración con Paradigm, una compañía dedicada a la asistencia en temas de inclusión, trabajó en un decálogo para conseguir elaborar sus ofertas de la manera más inclusiva posible. Los buenos resultados de esta iniciativa pueden comprobarse accediendo a las ofertas de trabajo de su propia página web¹.

Una vez el candidato ha sido seleccionado, la empresa ha de garantizarle al trabajador una buena integración dentro de la misma. En consecuencia, el proceso de integración del nuevo empleado debe estar programado en un Plan o Manual de Acogida, donde se establezcan de forma detallada y clara las acciones a realizar, los documentos que ha de entregar, el personal implicado, el período temporal del proceso, los sistemas de evaluación, etc. (AFAEMME, 2019). En sumo, el objetivo del Plan de Acogida es facilitar la primera toma de contacto del empleado con su nuevo ámbito laboral, tratando de conseguir que los nuevos trabajadores cuenten con la información necesaria para su adecuada adaptación a la nueva empresa. Un ejemplo de buenas prácticas para la integración de trabajadores, lo encontramos en la compañía Asepeyo que, en el año 2004 inició un programa de selección e integración personalizada de trabajadores procedentes de países externos a la Unión Europea. El equipo de Recursos Humanos de la empresa llevó a cabo un protocolo de acogida orientado a acompañar al trabajador durante todo el proceso de incorporación. Una vez elaborado, el protocolo de acogida fue materializado en un documento que denominaron "Manual de acogida para personal extracomunitario", incorporando cada uno de los trámites administrativos requeridos, así como una oferta de servicios y colaboraciones con otras empresas. Además, el Manual se ajustaba a las características individuales de cada empleado, teniendo en cuenta factores como su lugar de origen y de destino, su entorno socioeconómico y cultural, etc. Finalmente, este plan resultó en una excelente integración laboral y personal de los empleados, en un aumento del número de candidatos que se interesaron por formar parte de la empresa y en una reducción de costes y tiempo dedicados a la resolución de incidencias (AFAEMME, 2019). Por su parte, la multinacional mexicana CEMEX, ha desarrollado su propio plan

¹ Consulta la redacción de las ofertas de trabajo de la empresa BBVA: <https://bbva.csod.com/ux/ats/careersite/15/home?c=bbva&country=es>

de acogida para la integración de los nuevos empleados, incluyendo una guía de acompañamiento por parte de los directivos y cursos *online* para el buen desarrollo de sus tareas. También les proporcionan un Manual de Acogida e imparten una sesión introductoria para dar a conocer la cultura y los valores de la empresa (Marchena, 2020).

Por otro lado, en la actualidad ha ido ganando importancia la metodología de aprendizaje interpersonal conocida como *mentoring* o tutelaje. A través de esta técnica, una persona con experiencia, y, de forma voluntaria, dedica una parte de su tiempo a ayudar a un nuevo compañero a desarrollarse e integrarse, de manera tanto profesional como personal, en su nuevo puesto de trabajo. Así, el mentor aporta a su tutelado nuevos puntos de vista, sus conocimientos acerca de la política interna de la organización y le ayuda a desarrollar y poner en práctica su potencial y sus capacidades como persona y como trabajador (Red Acoge, 2009).

Como se viene comentando, uno de los principales objetivos de la gestión de la diversidad cultural es conseguir el bienestar de los empleados, así como su satisfacción e identificación con la organización a la que pertenece y los valores de la misma. La satisfacción de los individuos y la cohesión de la plantilla componen lo que se conoce como el *clima laboral*. Un buen clima laboral tendrá un impacto positivo en la comunicación y en la prevención de conflictos, aumentará la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de objetivos por parte de los equipos. Sin embargo, la falta de atención al clima laboral puede derivar en un rendimiento y una productividad más bajos, absentismo, estrés y descontento laboral (Red Acoge, 2009). En este sentido, la realidad a la que nos enfrentamos, caracterizada por las migraciones y la heterogeneidad, ha hecho que la inclusión social sea uno de los principales asuntos que ocupan las agendas de las empresas. Una empresa es un agente social y, como tal, tiene el deber de favorecer la integración de sus empleados y, en consecuencia, contribuir a los procesos integradores de la propia sociedad en general (Red Acoge, 2009). Así, existen medidas concretas que pueden ser adoptadas para crear un apropiado clima laboral, como son la promoción de evaluaciones, de forma que la entidad pueda transmitir a la plantilla lo que se espera de ella, así como a los propios empleados puedan comunicar sus preocupaciones u objetivos, la puesta en conocimiento de los valores y estrategias de la empresa o la información acerca de los hechos relevantes que se hayan podido producir (AFAEMME, 2019).

Existen otras medidas a tener en cuenta a la hora de mejorar el entorno laboral, como, por ejemplo, adaptar los menús de los comedores de la empresa a las necesidades de las distintas personas que integran la plantilla u ofrecer asistencia social dentro de la empresa, facilitar a la totalidad de los empleados un número de teléfono de orientación social o asignar a una persona que se encargue de garantizar el apoyo necesario a las personas que puedan encontrar problemas para adaptarse en un nuevo contexto (Peña, 2011). Por ejemplo, en el caso de que una empresa cuente con algún trabajador musulmán, habrá de tener en cuenta los alimentos considerados Halal y así poder garantizar que este trabajador siempre va a encontrar una opción dentro del menú del comedor. Otro ejemplo práctico de cómo mejorar el entorno laboral lo encontramos en la empresa Pikolinos, que ha implementado un Servicio de Salud para empleados y familiares. Este servicio, semanal y de carácter confidencial, se lleva a cabo en las propias instalaciones de la entidad y tiene como finalidad mejorar la salud física y mental, tanto de la plantilla como de sus familiares. Además, a través de este servicio, se implementan actividades y talleres para el afrontamiento y la gestión del estrés (AFAEMME, 2019).

En relación con la búsqueda de un clima laboral favorable, adquiere gran importancia el respeto a las prácticas multiculturales. La propia Constitución Española establece la igualdad y el respeto a la diversidad de lenguas, culturas y prácticas religiosas, por lo tanto, las organizaciones han de asegurarse de que estas diferencias se ven protegidas en su ámbito de trabajo. En el ámbito laboral, es conveniente llevar a cabo procesos de adaptación a través de los cuales los diferentes individuos puedan ajustarse mutuamente para trabajar en equipo. De esta forma, los grupos pasarán de, simplemente coexistir, a tener un proyecto común, lo que les permitirá reforzar sus relaciones, aprender mutuamente, cooperar y, por lo tanto, mejorar la convivencia y el clima laboral (Red Acoge, 2009). En este sentido, es preciso recordar que, en palabras de Ventosa (2012, p. 64), "garantizar la igualdad de oportunidades no significa que todas las personas sean iguales", por lo tanto, las diferencias no solo han de reconocerse y respetarse, sino también deben ser valoradas como un recurso valioso.

En esta misma línea, las empresas han de establecer un punto de equilibrio entre la vida laboral y la vida profesional, siendo este un aspecto clave a la hora de gestionar la diversidad (Blog Edenred). Los empleados inmigrantes, al igual que los autóctonos, tienen necesidades personales y familiares, sin embargo, en ocasiones, las circunstancias

sociales de los primeros pueden dificultar la atención a las mismas al contar con redes sociales menos consolidadas. Esto puede devenir en una débil cobertura familiar, por ejemplo, en cuanto al cuidado de sus dependientes. En consecuencia, será necesario desarrollar herramientas que faciliten a los trabajadores hacer frente a sus situaciones concretas y que contribuyan considerablemente en la mejora de su calidad de vida. Durante las últimas décadas, España ha experimentado un notable progreso en el ámbito de la conciliación de la vida laboral y la vida personal gracias a la creciente integración de las mujeres en el mercado laboral, derivando en una concienciación sobre la importancia de la conciliación y en un gran cambio social. Esta filosofía ha de extenderse a otros individuos y grupos con necesidades especiales de conciliación, como es el caso de los trabajadores extranjeros, que pueden ver su vida personal interferida por factores como la lejanía a su lugar de origen o un diferente calendario de festividades. Así, flexibilizar y adaptar los horarios y lugares de trabajo, así como el calendario de vacaciones para poder compensar los costes y el tiempo invertido en desplazarse, o prestar ciertos servicios, como el servicio de guardería, son algunas de las medidas que pueden promover las organizaciones para mejorar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar (Red Acoge, 2009). En sumo, las empresas han de usar la diversidad a su favor para fomentar la conciliación de la vida laboral y personal de todos sus trabajadores, teniendo en consideración las necesidades específicas de todos los integrantes de su plantilla (Peña, 2011). En la práctica, empresas como Oreo, Mastercard o Nike, apoyan la elaboración de calendarios inclusivos, que incluyan la celebración de festividades y eventos diversos, desde *Hannukah* hasta el *Black History Month* (Blog Homuork, 2018).

Además, conviene que las organizaciones implementen programas de formación y desarrollo, haciéndolos compatibles con la jornada laboral y garantizando que todos los trabajadores pueden acceder a ellos, a través del ajuste de horarios y procesos y de la comunicación y difusión de los mismos a toda la plantilla. En este sentido, los cursos *online* sobre diversidad e inclusión en la empresa son una gran herramienta, tienen como objetivo proporcionar a los empleados las herramientas y conocimientos necesarios para aportar y cooperar en grupos de trabajo heterogéneos e inclusivos (Blog Homuork, 2018).

Resultan de gran interés los cursos dedicados a la formación de los trabajadores inmigrantes en cuanto a las costumbres y protocolos de comunicación dentro de la organización, así como aquellos orientados a concienciar a la plantilla sobre la necesidad

de comprender las diferencias y sensibilizarse con la diversidad que pueda darse dentro del equipo. Siguiendo esta línea, uno de los principales bancos de Europa, BNP PARIBAS, cuenta con el programa *Diversity & Inclusion Week*, que definen en su página web como "una oportunidad para impulsar la diversidad, el respeto a los demás y para demostrar la importancia del compromiso diario de todos" (BNP Paribas). Asimismo, el grupo multinacional Enel, del que forma parte la compañía anteriormente mencionada, Endesa, ofrece experiencias de intercambio para que los empleados puedan compartir su día a día, trabajar en distintos países y desarrollar otro tipo de funciones. Además, cuentan con un programa específico para expatriados, apoyando la integración de personas de diferente nacionalidad (Endesa).

La promoción de lugares de integración, espacios donde los trabajadores puedan encontrarse y relacionarse, previene la creación de subgrupos dentro de las plantillas. En la medida de lo posible, es conveniente que el material que se use en estos programas, los manuales, los materiales audiovisuales, etc., se encuentren traducidos a todas las lenguas utilizadas en la empresa (Peña 2011). Mediante la adopción de este tipo de políticas, las organizaciones pueden profundizar acerca de los sesgos inconscientes, de las costumbres adquiridas y promover la inclusión (Benito, 2019).

4.4.2. Relación de la empresa con otros grupos de interés

A lo largo de este apartado, hemos hecho referencia a las relaciones de la empresa con sus empleados y de los propios empleados entre ellos. No obstante, es imprescindible tener en cuenta la relación de la empresa con otros *stakeholders* o grupos de interés, es decir, con los actores que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa y pueden verse afectados por su actividad (Tomas, 2020). Dentro de estos actores que interactúan con las empresas, cobran gran importancia sus clientes o consumidores, proveedores, sus competidores, la Administración, las ONG y la propia sociedad en general (Granell, 2016). En consecuencia, es recomendable que las organizaciones lleven a cabo un análisis de estos grupos e instituciones para ampliar así el marco de sus relaciones y posibilidades de colaboración, lo que conducirá a una mejora en la productividad de la empresa y en su productividad (Red Acoge, 2009). Así, si la empresa es capaz de analizar e identificar los objetivos, puntos fuertes, puntos débiles, los

problemas o las necesidades de sus grupos de interés, podrá elaborar las estrategias más adecuadas a su situación, que resultarán más exitosas (Granel, 2016).

En este sentido, es recomendable que las organizaciones establezcan acuerdos de colaboración con entidades de su entorno para favorecer ciertos aspectos como son el diálogo social, el desarrollo de la comunidad a la que pertenecen, la formación y, en especial, la gestión de la diversidad cultural. En este aspecto, resulta imprescindible hacer referencia a la figura de las ONGs, que en el ámbito de la gestión de la diversidad cultural dentro de las empresas tienen un gran papel, encargándose de, entre otras cosas, la traducción de documentos, la mediación social entre culturas, de concienciar y sensibilizar a la sociedad, de organizar actividades o talleres interculturales, de asesorar y apoyar en la gestión de la diversidad y de implementar proyectos o políticas, con el objetivo de fomentar la igualdad y la integración de los grupos que se puedan ver excluidos (Red Acoge, 2009). La empresa cooperativa de distribución española Eroski cuenta en su propia página web cómo colaboran con un gran número de organizaciones que prestan ayuda a diferentes colectivos, citando el ejemplo de la organización médico-humanitaria internacional Médicos Sin Fronteras que, "asiste a poblaciones en situación precaria y víctimas de catástrofes y de conflictos armados, sin discriminación por raza, religión o ideología política" (Eroski).

En esta línea, conviene hacer referencia a la ONG Accem, cuya misión es mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables, defendiendo "la igualdad de derechos, deberes y oportunidades para todas las personas, con independencia de su origen, género, origen nacional o étnico, orientación e identidad sexual, religión, opinión o grupo social" (Accem). Esta organización ha impulsado el programa DIVEM "para concienciar y orientar a las empresas sobre el valor estratégico de la diversidad cultural". A través de este programa, ofrecen asesoramiento y acompañamiento a las empresas en la gestión de su diversidad cultural, ayudándolas "a generar un cambio social contribuyendo conjuntamente al cumplimiento de la Agenda 2030 y a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible". Una de las principales empresas que colabora con este proyecto es la corporación multinacional IKEA, que ha estructurado su acción en cuatro campos: la sensibilización, las donaciones materiales, el voluntariado corporativo y la empleabilidad (Divem).

4.4.3. Seguimiento, análisis y valoración de resultados

El último aspecto a tener en cuenta en cuanto a la buena gestión de la diversidad cultural en el marco empresarial es el seguimiento y la evaluación de carácter periódico de todas las medidas, políticas y acciones llevadas a cabo con este fin. Estos procesos son útiles para conocer el grado de consecución de los objetivos, realizar un análisis de la efectividad de las medidas tomadas, comprobar la continuidad de las prácticas, identificar las actividades que deban ser corregidas o mejoradas, así como valorar la necesidad de introducir nuevas acciones complementarias (AFAEMME, 2019). Es cierto que la medición del impacto y los resultados de este tipo de acciones y políticas puede resultar complejo ya que, no es fácil aislar el impacto causado directamente por las medidas de gestión de la diversidad cultural de otro tipo de factores que intervienen en el funcionamiento de una organización. No obstante, se han ido elaborando distintos modelos que disminuyen la dificultad de esta tarea, por ejemplo, el modelo *Harvard Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1992) o el conocido como *European Quality Model* (EFQM). Además, si la empresa cuenta con la libertad y los medios para realizar esta evaluación del impacto de la gestión de la diversidad cultural, puede ser ella misma quien lo lleve a cabo o, de no ser así, puede acudir a medios externos e independientes que realicen una "auditoría de la diversidad" que permita valorar si realmente los objetivos han sido conseguidos (Blog Efipsa).

5. CONCLUSIONES

El término cultura es habitualmente asociado al conjunto de aspectos que nos permiten identificar las características particulares de un grupo de individuos específico que habita en un espacio concreto, como pueden ser su idioma, su forma de vestir, de relacionarse con el resto de individuos que conforman el grupo... Sin embargo, como se explicaba al inicio del Marco Teórico, a través de las distintas disciplinas que han ido surgiendo, podemos comprobar la amplitud de este concepto y las posibilidades que nos ofrece. Así, un gran número de autores entienden la cultura como un elemento grupal, que nos permite identificar colectivos y diferenciarlos de otros distintos. Otros autores explican que no es posible entender el verdadero significado de cultura sin analizar el contexto en el que ésta se desarrolla, teniendo en cuenta, además, que los sujetos no solo creamos y transmitimos cultura sino que también dependemos de ella. No obstante, resulta imprescindible tomar en consideración la cultura como nexo de unión entre individuos únicos y diferentes. Por lo tanto, a lo largo de este trabajo, se ha tratado la cultura como un fenómeno tanto diferenciador como unificador.

Por otra parte, se ha de tener en cuenta que la cultura influye en la percepción de las personas, que tendemos normalmente a establecer categorías que nos hacen ignorar las características individuales de los sujetos y caer en fenómenos como la estereotipación, los prejuicios o incluso el racismo. Así, se ha de dejar de entender la cultura como un término homogéneo y estático para comprender que, en realidad, las culturas son cambiantes y, por lo tanto, debemos dejar que los sujetos se definan a sí mismos "de forma natural" (Bader, 2001).

La cultura implica diversidad y la diversidad implica diferencias que necesitan ser gestionadas. La heterogeneidad se encuentra presente en la mayoría de aspectos de la vida de las personas, entre ellos, en el contexto profesional y empresarial. En este sentido, la realidad social en la que nos encontramos, enormemente influenciada por el fenómeno de la globalización, ha derivado en la creación de plantillas formadas por personas de características muy diversas dentro de las empresas. Las entidades se han hecho eco de que una nueva realidad necesita de nuevas estrategias y formas de gestión. Así, cada vez son más las compañías que integran fenómenos como el de la Cultura Organizativa y la Gestión de la diversidad cultural en su política empresarial.

El término Gestión de la diversidad cultural hace referencia a la capacidad de una empresa para gestionar sus recursos y procesos disponibles de forma eficaz, en un mundo cuya naturaleza es la diversidad. Se trata de una estrategia corporativa cuya finalidad es crear un entorno de trabajo apto para los perfiles diversos de personas distintas, aceptando y haciendo uso de sus diferencias y similitudes, creando un valor añadido para conseguir un objetivo común.

Como se ha desarrollado en el análisis del presente trabajo, la diversidad en el entorno laboral puede suponer un gran impulso para el crecimiento y el desarrollo de una empresa. No obstante, es preciso reconocer que ésta también puede devenir en conflictos y plantear ciertos retos a la compañía. Así las cosas, llevar a cabo una buena Gestión de la diversidad cultural resulta enormemente necesario para las empresas actuales. Únicamente aquellos grupos de recursos humanos diversos e integrados podrán garantizar a su empresa la innovación y creatividad necesaria para permanecer en los nuevos mercados globales, competitivos y diversos.

Así, al final del análisis se ha elaborado una lista de diferentes medidas que las empresas pueden implementar para gestionar su diversidad de manera óptima. Estas medidas son, en su gran mayoría, internas, sin embargo, las empresas también habrán de atender sus relaciones con otros grupos de interés. Por lo tanto, además de fomentar la inclusión y el desarrollo de las medidas internas descritas, es preciso que las empresas traten de demostrar a la sociedad general, a través de sus buenas acciones, su compromiso con todos los valores de la misma. En este sentido, conviene que se lleven a cabo futuras investigaciones acerca de cómo las organizaciones pueden implicarse de manera activa en la concienciación de la sociedad en la que viven.

Por último y, como conclusión de este trabajo, conviene citar la Declaración Universal de la UNESCO:

La Diversidad Cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes de desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria.

Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales, pero se desarrolla plenamente en contacto con otras culturas (...) a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e inspirar un verdadero diálogo entre culturas (Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, 2001).

6. REFERENCIAS

- Albornoz, P. & Stolarz, P. (23 de noviembre de 2018). La diversidad como cultura organizacional. *PDA International*.
<https://blog.pdainternational.net/blog/2018/11/23/la-diversidad-como-cultura-organizacional/>
- Arciniegas Rodríguez, W. & Pérez Peña, N.C. (07 de julio de 2014). Consideraciones semióticas: un acercamiento a la definición de cultura. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, 25, 99-121. Uptc.
- Association of Organisations of Mediterranean Businesswomen, (2019). *Gestión de la diversidad*. http://www.afaemme.org/sites/default/files/GUIA%20BUENAS%20PRACTICAS%20Y%20PLAN%20DE%20GESTION_0.pdf
- Bader, V. (2001). *Culture and Identity. Contesting Constructivism*. University of Amsterdam: SAGE Publication
<https://www.researchgate.net/publication/249724526>
- Baumann, G. (1999). *The Multicultural Riddle, Rethinking National, Ethnic, and Religious Identities*. Routledge.
- Benito, N. (25 de febrero de 2019). Así puedes promover la diversidad cultural en tu empresa. *El Periódico*.
<https://www.elperiodico.com/es/activos/empresas/20190225/asi-puedes-promover-la-diversidad-cultural-en-tu-empresa-7322816>
- Blog Enred (n.d). Gestión de la diversidad: qué es y cómo aplicarla. *Enred*.
<https://blog.edenred.es/gestion-diversidad-como-aplicarla/>
- Bustos, A. (12 de abril de 2021). Currículum Ciego (CV Anónimo): para qué es y cómo se hace. *Blog Zety*. <https://zety.es/blog/cv-ciego>

- Carpenter-Arévalo, M. (n.d). 10 cosas que hace Google en su proceso de selección de personal. *Blog Evaluar*. <https://blogs.evaluar.com/10-cosas-que-hace-google-para-la-seleccion-de-personal>
- Contract Workplaces. (n.d). El reto de la diversidad. <https://contractworkplaces.com/web/el-reto-de-la-diversidad/>
- Cruz Roja Española (2018). *Guía para la gestión de la diversidad cultural*. Madrid.
- Cuenca Galarza, R.X. & López Paredes, H.A. (3 de junio de 2020). *Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO*. Podium, 37, 43-56. Guayaquil: Universidad Espiritu Santo <http://dx.doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>
- Departamento de Gestión de la Diversidad en las empresas Red Acoge. (diciembre de 2019). *IV Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión 2019*. <https://indicediversidad.org/wp-content/uploads/2020/06/Indice-diversidad.pdf>
- Dinesen, E. (29 de noviembre de 2010). La gestión de la diversidad se hace imprescindible en la empresa. *HRTRENDS by infoempleo*. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/la-gestion-de-la-diversidad>
- Equipo HR Connect (n.d). 6 beneficios de la diversidad en el trabajo. *HR Connect*. <https://www.hrconnect.cl/tendencias/6-beneficios-de-la-diversidad-en-el-trabajo/>
- Fang, Y., Francis, B. & Hasan, I. (10 de abril de 2018). Research: CEOs with Diverse Networks Creat Higher Firm Value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/04/research-ceos-with-diverse-networks-create-higher-firm-value>
- Forrester, J. & Vigier, A. (2017). *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional*. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina. <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/diversidad-inclusion-cultura->

organizacional.pdf

Fundación Diversidad (2019). *Gestión de la Diversidad Cultural*.
[https://fundaciondiversidad.com/descargas/informe_gestion_diversidad_cultural/
Informe_Gestion_Diversidad_Cultural.pdf](https://fundaciondiversidad.com/descargas/informe_gestion_diversidad_cultural/Informe_Gestion_Diversidad_Cultural.pdf)

Geert, H. & McCrae, R. R. (Febrero de 2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 38 , 52-88.

Get Talent. (20 de abril de 2019). Cultura organizacional y diversidad: esenciales para la innovación y el éxito. *BMA Group*. <https://brendamarreropr.com/cultura-organizacional-y-diversidad-esenciales-para-la-innovacion-y-el-exito/>

Granell Alcalá, R. (2016). *La gestión responsable de la diversidad cultural en las empresas: propuesta de buenas prácticas*. Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

Hammond, M. (n.d). 3 claves para la gestión de la diversidad en tu empresa. *Hubspot*.
<https://blog.hubspot.es/service/gestion-diversidad>

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). [h?ps://doi.org/10.9707/2307-0919.1014](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014)

Hofstede, G., Hofstede, J.G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Softwares of the mind*. McGraw Hill.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (January-February 1992). The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Koepfel, P. & Bertelsmann, S. (2008). The Business Case for Cultural Diversity Orientation and International Success. *The International Journal of Diversity in organisations, communities and nations*, 7. <http://www.Diversity-Journal.com>,
ISSN 1447-9532

- Liu, S., Volcic, Z. & Gallois, C. (2014). *Introducing Intercultural Communication*. SAGE Publications.
- López, B. (n.d). Buenas prácticas en la gestión de la diversidad cultural. *Efipsa*. <http://efipsa.com/blog/buenas-practicas-en-la-gestion-de-la-diversidad-cultural/>
- M. A. (22 de mayo de 2019). ¿Cuáles son los beneficios de la diversidad empresarial? *HRTRENDS* by *infoempleo*. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/beneficios-diversidad-empresarial>
- M.A (15 de julio de 2020). Ventajas de contratar plantillas multiculturales y retos a la hora de gestionarlas. *HRTRENDS* by *infoempleo*. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/ventajas-de-contratar-plantillas-multiculturales-y-como-gestionarlas>
- Malvido, U., (25 de septiembre de 2008). Empresas con estrategias de diversidad global. *Diversidad Corporativa*. <https://diversidadcorporativa.com/2008/09/25/empresas-con-estrategias-de-diversidad-global/>
- Marchena Ricis, L. (11 de junio de 2020). *Programa de gestión de la diversidad cultural en empresas multinacionales a través del art thinking*. Universidad Complutense de Madrid.
- Marín, F. X. & Navarro, A. J. (2010). Cultural alterity within companies: overviews regarding the intercultural competences in the workplace. *Ramón Llull Journal of Applied Ethics*, 62-63.
- Osorio, V. M. (15 de julio de 2016). Coca-cola, la marca más universal. *Expansión*. <https://www.expansion.com/directivos/2016/07/15/578891b446163fa1388b45ea.html>
- Parlamento Europeo. (2020). *Culture Fact Sheet*. Unión Europea. <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en>

- Peña Rojas, E. (2011). *Guía de la gestión de la diversidad en las empresas*. Proyecto Acción 3 - Iniciativa Comunitaria EQUAL.
- Peñalba, A. (29 de junio de 2018). 15 ideas para promover la diversidad laboral en tu organización. *Homuork Blog*. https://www.homuork.com/es/15-ideas-para-promover-la-diversidad-laboral-en-tu-organizacion_223_102.html
- Peyró, M. (n.d). ¿Qué es el etnocentrismo? *Miguel Peyró Comunicación y Culturas*. <https://miguelpeyro.wordpress.com/>
- Piller, I. (2007). *Linguistics and Intercultural Communication*. Mcquarie University: Blackwell Publishing Ltd.
- Pin, J.R, García Lombardía, P. & Gallifa, A. (2007). *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. Universidad de Navarra.
- Qiaoxin, M., & Liswandi. (2018). Analysis of Cultural Diversity Factors Influencing Employees Satisfaction. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(12), 955-965.
- Schneider, S.L. & Heath, A. F. (2016). "Uncovering ethnic and cultural diversity in Europe: A new classification of ethnic and cultural groups". Suiza, 3rd International ESS Conference.
- Serra Fernández, G. (n.d). Gestión de la diversidad en las organizaciones. *Instituto de alto rendimiento*. <https://institutoaltorendimiento.com/gestiondeltalento/inicio/gestion-de-la-diversidad-en-las-organizaciones/>
- ServiceFuture (n.d). Cómo aplicar eficazmente las estrategias de la diversidad en el lugar de trabajo. *ISS*. <https://www.servicefutures.com/es/gestionar-la-diversidad-en-el-lugar-de-trabajo>
- Shavkun, I. & Dybchinska, Y. (2018). *Managing cultural diversity as challenge of*

organizational culture in multinational business environment, 29-37,
Zaporizhzhia National University.

Tencer, D. (7 de julio de 2011). Forbes Survey: Workplace Diversity Key to Innovation. *Huffington Post*. https://www.huffingtonpost.ca/2011/07/29/workplace-diversity-innovation_n_913214.html

Tomas, D. (02 de junio de 2020). ¿Qué son los stakeholders y cómo afectan a tu empresa?. *Cyberclick*. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-son-los-stakeholders-y-como-afectan-a-tu-empresa>

Triguero Sánchez, R. & Peña-Vinces, J. (2011). *Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones. Un modelo de gestión de recursos humanos*. Escuela de Organización Industrial.

Vargas, A. (2018). *La diversidad cultural: Un arma de doble filo*. SINTEC.

Ventosa García-Morato, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann.

Vilariño, A. (7 de noviembre de 2019). La importancia de la diversidad en las empresas. *Compromiso Empresarial*.
<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/11/la-importancia-de-la-diversidad-en-las-empresas/>