



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**IMPACTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN
ESPAÑA, EN TÉRMINOS DE RENDIMIENTO,
INNOVACIÓN Y REPUTACIÓN**

Autor: Nerea Lázaro Sardón
Director: Jorge Merino Tamayo

MADRID | JUNIO 2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación y propósito de la investigación	1
1.2 Objetivos del trabajo	2
1.3 Metodología y estructura del trabajo	2
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 Cultura y diversidad	4
2.2 Evolución del concepto de la diversidad cultural en Europa y EE. UU.	8
2.3 Beneficios de la diversidad cultural en el contexto empresarial y su impacto en innovación, rendimiento y reputación	12
2.3.1 Innovación.....	12
2.3.2 Rendimiento.....	14
2.3.3 Reputación.....	15
2.4 Importancia de la gestión de la diversidad cultural en el contexto empresarial	16
2.4.1 Sensibilizar y capacitar a los empleados.....	18
2.4.1 Creación de un ambiente inclusivo.....	18
2.4.2 Comunicación intercultural efectiva.....	20
2.4.3 Medición y evaluación del proceso.....	21
3. METODOLOGÍA	22
3.1 Variable independiente:	24
3.2 Variables dependientes:	25
4. RESULTADOS OBTENIDOS	26
4.1 Descripción de la muestra	26
4.2 Análisis de resultados	27
5. DISCUSIÓN	35
6. CONCLUSIONES	38
7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	40

8. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO	42
9. BIBLIOGRAFÍA	44
10. ANEXOS.....	53

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Dimensiones de la diversidad cultural	8
Ilustración 2: La Unión Europea se construye a partir de la Diversidad	10
Ilustración 3: Estrategias de gestión de la diversidad en las organizaciones	17
Ilustración 4: Ofertas de trabajo de BBVA	19
Ilustración 5: Edad a la que pertenece la muestra.....	26
Ilustración 6: Importancia de la diversidad cultural en las empresas según la percepción de sus empleados	28
Ilustración 7: Presencia de departamento de diversidad en las empresas españolas	30
Ilustración 8: Impacto positivo de la diversidad cultural en las organizaciones	31
Ilustración 9: Objetivo principal de la diversidad cultural	32
Ilustración 10: Matriz de Correlación entre diversidad cultural e innovación	33
Ilustración 11: Matriz de Correlación entre diversidad cultural y rendimiento	34
Ilustración 12: Matriz de Correlación entre diversidad cultural y reputación	34

RESUMEN

Este trabajo de investigación examina el impacto de la diversidad cultural en las empresas españolas, centrándose en términos de rendimiento, innovación y reputación. A través de una revisión exhaustiva de la literatura y un análisis cuantitativo basado en encuestas a empleados de diversas empresas, se evalúan las percepciones y experiencias relacionadas con la gestión de la diversidad cultural. Los resultados indican que la diversidad cultural no solo es valorada positivamente, sino que también se asocia con mejoras significativas en la innovación, el rendimiento organizacional y la reputación corporativa. La investigación resalta la importancia de implementar estrategias efectivas de gestión de la diversidad cultural para maximizar sus beneficios en el contexto empresarial español.

Palabras clave: diversidad cultural, rendimiento organizacional, innovación, reputación corporativa, gestión de la diversidad, empresas españolas.

ABSTRACT

This research examines the impact of cultural diversity in Spanish companies, focusing on performance, innovation, and reputation. Through an exhaustive literature review and a quantitative analysis based on surveys of employees from various companies, perceptions and experiences related to the management of cultural diversity are evaluated. The results indicate that cultural diversity is not only valued positively but also associated with significant improvements in innovation, organizational performance, and corporate reputation. The research highlights the importance of implementing effective cultural diversity management strategies to maximize its benefits in the Spanish business context.

Key words: cultural diversity, organizational performance, innovation, corporate reputation, diversity management, Spanish companies.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación y propósito de la investigación

En la actualidad, vivimos en un mundo cada vez más globalizado, donde la diversidad cultural se ha convertido en un componente esencial de las organizaciones modernas. Este fenómeno no solo es evidente en muchas naciones contemporáneas, sino que también en España, donde la fuerza laboral está cada vez más diversificada, se presentan tanto desafíos como oportunidades significativas para las empresas.

La diversidad cultural desempeña un papel crucial en la atracción y retención de talento, permitiendo a las empresas beneficiarse de una amplia gama de perspectivas y experiencias. Estas perspectivas diversas pueden mejorar la toma de decisiones y fomentar la creatividad, aspectos que son fundamentales para la competitividad y el éxito empresarial. Desde una perspectiva económica y social, la gestión efectiva de la diversidad cultural puede ser un diferenciador clave entre las empresas. Aunque numerosos expertos han destacado los beneficios positivos que la diversidad cultural aporta a las organizaciones, es crucial llevar a cabo una investigación detallada para entender el verdadero impacto de la diversidad cultural en las empresas y plantearnos, ¿Existe verdaderamente diversidad cultural en las empresas españolas?, ¿Genera la diversidad cultural un impacto en la innovación? ¿Y en el rendimiento?, ¿Y en la reputación?

El propósito principal de esta investigación es analizar y evaluar el impacto de la diversidad cultural en las empresas españolas, centrándose específicamente en el rendimiento, la innovación y la reputación. Esta investigación pretende medir la percepción que tienen los empleados sobre la diversidad cultural en sus empresas y examinar cómo esta diversidad influye en el rendimiento organizacional. Se identificarán los mecanismos a través de los cuales la diversidad puede aumentar la eficiencia y productividad. Además, se explorará su impacto en la innovación, incluyendo la generación de nuevas ideas, la resolución de problemas y la adaptación a los cambios del mercado. Finalmente, se evaluará cómo la diversidad cultural afecta la reputación corporativa, proporcionando una visión integral de su impacto en las empresas españolas.

1.2 Objetivos del trabajo

Para dar respuesta a las preguntas de investigación: ¿Existe verdaderamente diversidad cultural en las empresas españolas?, ¿Genera la diversidad cultural un impacto en la innovación? ¿Y en el rendimiento?, ¿Y en la reputación?, se han considerado los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar si son culturalmente diversas las empresas españolas
2. Determinar la influencia de la existencia de un departamento específico de gestión de la diversidad en los beneficios generados por las empresas.
3. Evaluar la alineación entre los beneficios potenciales de la gestión de la diversidad cultural percibidos por los empleados y los beneficios reales observados en sus propias empresas
4. Analizar si las empresas españolas implementan prácticas de diversidad cultural principalmente para mejorar su reputación.
5. Evaluar si existe una relación entre una mayor percepción de la diversidad cultural y un mayor nivel de innovación, rendimiento y/o reputación en las empresas

1.3 Metodología y estructura del trabajo

La presente investigación se estructura en dos partes fundamentales. La primera parte consiste en una revisión exhaustiva de la literatura, basada en fuentes secundarias, con el propósito de explorar en profundidad el concepto de diversidad cultural y su contexto. En esta sección, se abordarán aspectos clave como la definición de diversidad cultural, su evolución a lo largo del tiempo, los países más afectados, y los impactos positivos que la diversidad cultural genera, con un enfoque especial en la innovación de productos y servicios, el rendimiento organizacional, y la reputación que la empresa proyecta externamente. Esta revisión teórica establecerá el marco conceptual necesario para comprender la relevancia y los beneficios de la diversidad cultural en el ámbito empresarial.

Una vez establecidos los fundamentos teóricos, el trabajo avanza a su segunda parte, la cual se centra en un análisis cuantitativo basado en una encuesta dirigida a trabajadores de empresas

españolas. Esta encuesta ha sido diseñada meticulosamente para recopilar datos precisos y relevantes que permitan evaluar la percepción y el impacto de la diversidad cultural en estas organizaciones. A través de este instrumento, se pretende obtener resultados específicos que respondan a las preguntas de investigación formuladas al inicio del proyecto. El análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta será crucial para extraer conclusiones sólidas y fundamentadas sobre el efecto de la diversidad cultural en términos de rendimiento, innovación y reputación en las empresas españolas.

Este enfoque metodológico, que combina una revisión teórica detallada con un riguroso análisis empírico, permitirá no solo una comprensión profunda del tema, sino también la obtención de evidencias prácticas. De esta manera, la investigación no solo contribuirá al conocimiento académico sobre la diversidad cultural en el entorno empresarial español, sino que también proporcionará insights valiosos para la práctica empresarial y la formulación de políticas organizacionales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Cultura y diversidad

Con anterioridad a profundizar en el concepto de diversidad cultural, es importante abordar la noción de “cultura” ya que ésta constituye la base fundamental sobre la cuál se construye y caracteriza la diversidad cultural.

Son muchos los estudios que concuerdan en describir la cultura como un hecho distintivo entre grupos de individuos, y no solo abarca un factor genético, sino que engloba un conjunto de creencias, principios, y valores que caracterizan al colectivo en el que se ha gestado.

La cultura nos brinda la capacidad de identificar grupos específicos que comparten rasgos comunes que hacen que sean diferentes de otras comunidades. Estos rasgos son las creencias, gastronomía, vestimenta, lenguaje... Se podría decir que la cultura es un elemento diferenciador, y simultáneamente, unificador. Esto es así debido a que es capaz de distinguir entre grupos con características similares, pero al mismo tiempo, actúa como un vínculo que une a los individuos que integran esos grupos (Barquín, 2021)

Por otro lado, es importante mencionar la relación del etnocentrismo y de los estereotipos en relación con la cultura.

La RAE (Real Academia Española) define el etnocentrismo como:

“Tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades” (RAE, 2024)

El etnocentrismo es un elemento que puede llegar a aparecer cuando se desarrolla una cultura en una zona geográfica determinada. Éste desempeña un papel significativo al llevar a las personas a percibir el resto de culturas que nos son la suya de manera irrelevante e inferior, posicionando la propia como epicentro. Puede tener consecuencias negativas en las relaciones interculturales, como la creación de prejuicios y discriminaciones.

Del mismo modo, los estereotipos también influyen en la cultura, pudiendo ser el punto de origen de prejuicios hacia grupos culturales debido a la tendencia a generalizar. Los

estereotipos son representaciones simplificadas y a menudo exageradas de características percibidas de un grupo específico y muchas veces se trata de opiniones distorsionadas que pueden influir en la cultura y en una idea errónea de una ésta por no tener en cuenta la individualidad de sus miembros (Barquín, 2021).

La cultura implica necesariamente hablar de diversidad, ya que es la cultura la que nos capacita para distinguir entre diferentes colectivos.

Hoy en día nos sumergimos en un mundo genuinamente interconectado y multicultural. La globalización es un factor que nos rodea y que ha influido en aspectos que quizás anteriormente eran inimaginables, como lo es la diversidad cultural a nivel global.

Actualmente, muchos países exhiben una diversidad cultural destacada, teniendo los 184 estados independientes en el mundo al menos 600 lenguas y 5.000 grupos étnicos diversos (Garreta, 2000)

El término de diversidad cultural ha adquirido diversas interpretaciones a lo largo de la historia, pero actualmente lo conocemos como el conjunto de culturas que conviven en un entorno geográfico específico. Este tipo de diversidad engloba diferentes factores como variaciones étnicas, lingüísticas y religiosas (Álvarez, Urbano, 2013).

La etnicidad, por su parte, hace referencia a los grupos étnicos, que no son más que un conjunto de personas que comparten mismas características y culturas. Debemos de diferenciar muy bien la etnia frente a la raza. Mientras que la raza alude únicamente a las diferencias físicas del ser humano, la etnia va mucho más allá e incluye otros factores como la cultura y costumbres.

Lo cierto es que no existen numerosos estudios que relacionen los factores éticos con la actividad empresarial, sin embargo, autores como Galbraith y Benitez- Galbraith aseguran una relación positiva entre las variaciones lingüísticas y los niveles de actividad organizacional.

Podemos enfocar la diversidad cultural en dos ámbitos: la diversidad “dentro” de los estados y la diversidad “entre” estados. La primera de ellas está plenamente relacionada con los movimientos migratorios y será la que abordemos a lo largo del trabajo.

La primera legislación multicultural fue en Canadá en 1988, siendo pioneros en el reconocimiento oficial de la diversidad cultural como un factor clave en su sociedad,

acompañado de medidas y programas gubernamentales concretos para afrontar la convivencia de culturas en el país (Vargas, 2008).

Por otro lado, la diversidad cultural “entre” estados pone su foco en el intercambio comercial de productos y servicios entre diversas culturas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha afrontado la diversidad en distintas ocasiones. Concretamente en la declaración Universal de la UNESCO de 2001 revelaron lo siguiente: “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” (UNESCO, 2001).

Por lo tanto, la diversidad cultural es un aspecto clave en la actualidad, y no solo clave, sino imprescindible. Por ello, es importante que todos y cada uno de nosotros abordemos e integremos la comprensión entre culturas, en todos nuestros ámbitos, incluyendo también el empresarial (Sánchez J.L, 2021).

La diversidad cultural surge de la migración, de la globalización y la convivencia de diferentes culturas en una misma zona geográfica, y la podemos clasificar en cinco categorías principales: cultura material, saber tradicional, instituciones y organización social, visión del mundo y práctica comunicativa.

En primer lugar, la cultura material la conforman aquellos elementos tangibles que forman parte del entorno físico de un lugar y por lo tanto, se refiere a la forma de interactuar con el espacio y los recursos disponibles. Dentro de este epígrafe encontramos la vestimenta, la arquitectura de los edificios y viviendas, utensilios o herramientas, medios de transporte, y el medio ambiente transformado por la actividad humana, como campos de cultivo, jardines y caminos, entre otros. La cultura material permite expresar la identidad cultural de una comunidad mediante la forma en que éstos utilizan sus recursos naturales y condiciones geográficas para satisfacer sus necesidades y formas de vida.

En segundo lugar, cuando hablamos de saber tradicional, nos referimos al conjunto de conocimientos y habilidades que se han transmitido de generación en generación dentro de una comunidad. Permite aprovechar y gestionar de manera sostenible los recursos naturales y culturales. Este conocimiento cubre aspectos como la agricultura (técnicas y rotación de

cultivos, manejo de plagas), medicina tradicional (conocimiento empírico y la experiencia para tratar enfermedades), artesanía (habilidades en técnicas de producción artesanal como el tejido o la cerámica), pesca y caza (comprensión de los ciclos de vida de los animales, técnicas de pesca y caza que se adapten al entorno local). Este saber ancestral es crucial para la preservación de la biodiversidad y el entorno natural, dado que las comunidades tradicionales poseen un conocimiento profundo de los ecosistemas y su equilibrio.

En tercer lugar, las instituciones y la organización social comprenden los sistemas y estructuras intangibles que regulan la vida en comunidad, definiendo normas, leyes y roles que aseguran el funcionamiento de ésta. Entre estos sistemas se encuentra el gobierno, que incluye formas de liderazgo, sistemas de toma de decisiones y mecanismos para la gestión de recursos y resolución de conflictos. La familia también es una estructura clave, con roles y responsabilidades dentro del hogar y transmisión de valores. La religión, por su parte, guía la vida social y personal mediante sus prácticas, creencias y códigos morales. Por último, la economía abarca sistemas de intercambio, comercio y distribución de recursos, mecanismos para la producción de bienes y servicios, y formas de propiedad y acceso a la riqueza. La relevancia de estas instituciones radica en su capacidad para mantener el orden social, garantizar la seguridad y el bienestar de los miembros de la comunidad, así como resolver conflictos de manera justa y equitativa, promoviendo de esta manera la cohesión social y la identidad colectiva.

En cuarto lugar, la visión del mundo abarca las creencias y valores de una comunidad. Esto se refleja en las creencias espirituales o los valores morales, que son las reglas sobre lo que se considera correcto o incorrecto. Además, se expresa a través de mitos y leyendas, que son relatos que explican el origen del mundo, fenómenos naturales y transmiten valores y enseñanzas morales. La visión del mundo tiene la capacidad para dar sentido a la vida, explicar el origen y funcionamiento del universo y proporcionar un marco de referencia para las acciones y decisiones de las personas (Bello López, 2010).

En quinto y último lugar, encontramos el lenguaje, conocido como la práctica comunicativa para transmitir información, emociones, valores e ideas. No solo se incluye el lenguaje oral y escrito, sino que también abarca algunas formas de comunicación no verbal, como el arte o la música. El lenguaje es un atributo esencial en la diversidad cultural, sin embargo, no siempre hay una correspondencia directa entre una lengua y una cultura. Diferentes lenguas pueden compartir tradiciones culturales similares (Díaz-Couder, 1998).

Ilustración 1: Dimensiones de la diversidad cultural

	DEFINICIÓN	EJEMPLO	IMPORTANCIA
CULTURA MATERIAL	Objetos físicos, recursos y espacios utilizados para definir la cultura.	Artefactos, arquitectura, tecnología, medio ambiente.	Refleja la interacción con el entorno físico y la identidad cultural tangible
SABER TRADICIONAL	Conocimientos y habilidades transmitidos de generación en generación	Técnicas agrícolas, medicina tradicional, artesanía, pesca y caza	Crucial para la supervivencia, bienestar y conservar el medio ambiente
INSTITUCIONES Y ORGANIZACIÓN SOCIAL	Sistemas y estructuras intangibles que regulan la vida comunitaria	Gobierno, familia, religión, economía	Mantienen el orden social, resuelven conflictos y aseguran la equidad en la comunidad.
VISIÓN DEL MUNDO	Creencias y valores sobre la vida y el universo.	Creencias espirituales, valores morales, mitos y leyendas, filosofía de vida.	Influye en todas las áreas de la vida comunitaria y guía las decisiones.
PRÁCTICA COMUNICATIVA	Uso del lenguaje y otras formas de comunicación.	Lenguaje oral y escrito, simbolismo, narrativas, ceremonias.	Fundamental para la cohesión social y la transmisión de la cultura.

Fuente: Elaboración propia en base al siguiente informe: *“Las dimensiones de la diversidad: lingüística, cultural y étnica, y su adecuación en el proceso educativo”*. (Bello López, 2010)

2.2 Evolución del concepto de la diversidad cultural en Europa y EE. UU.

La diversidad cultural varía significativamente según el país. A lo largo de la historia, se han utilizado distintos parámetros, basados en la distinción o no de los factores de la diversidad para determinar el grado de fragmentación. Para poder llegar a entender la diversidad cultural presente en nuestro día a día es importante que conozcamos el origen de esta.

El país pionero en la promoción de la diversidad cultural es Estados Unidos, debido a su complejo recorrido histórico marcado, en parte, por la prolongada historia de la esclavitud y la discriminación racial. Estos eventos históricos desencadenaron una serie de cambios legislativos significativos, impulsados por las demandas de equidad por parte de la población.

Se promulgaron medidas regulatorias como la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (IOE) y los Programas de Acciones Afirmativas (PAA), destinados a eliminar la discriminación y promover la integración de todos los miembros de la sociedad en términos de igualdad de oportunidades laborales y protección legal (Jackson y Joshi, 2001).

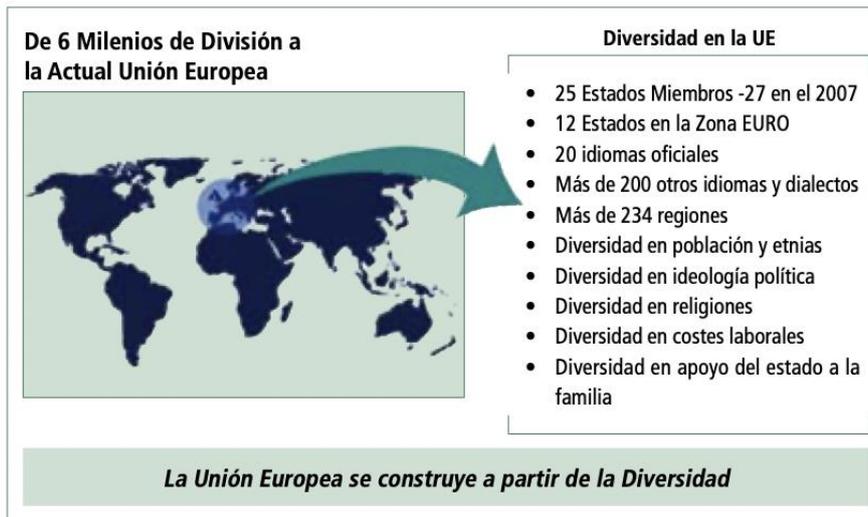
Sin embargo, a pesar de estas iniciativas legales, persistían prejuicios y exclusiones en ciertos sectores de la sociedad, lo que impedía una verdadera implementación de la diversidad cultural en las organizaciones. Por esta razón, se introdujeron programas de formación destinados a erradicar los prejuicios y sensibilizar a los empleados sobre los beneficios de la diversidad, incluyendo el fomento de la creatividad en proyectos e ideas.

Es importante destacar que iniciativas como la IOE y los PAA fueron concebidas inicialmente con objetivos legales, pero en la actualidad, la implementación de planes para promover la diversidad cultural en las empresas busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores y hacer que las culturas organizativas sean más inclusivas y atractivas para individuos con diversas características. Este enfoque tiene como objetivo no solo cumplir con requisitos legales, sino también fomentar un entorno laboral en el que todas las personas se sientan valoradas y puedan contribuir plenamente a su potencial (Susaeta y Navas, 2005)

A medida que Estados Unidos avanza hacia una mayor inclusión y valoración de la diversidad en el entorno laboral, es interesante observar cómo Europa también aborda esta cuestión. Dejando atrás el surgimiento y origen de la diversidad cultural, Europa constituye un continente notablemente diverso culturalmente, caracterizado por la implementación de una serie de directivas comunitarias que presentan objetivos concretos para los países miembros.

Los movimientos migratorios en Europa en las últimas cinco décadas han sido equiparables a la migración que experimentó Estados Unidos durante el siglo pasado. Dentro del contexto europeo, se destaca que los países más receptivos culturalmente son el Reino Unido y los Países Bajos (Ventosa, 2012).

Ilustración 2: La Unión Europea se construye a partir de la Diversidad



Fuente: Ventosa, 2012

La Unión Europea se caracteriza por una rica y compleja diversidad que se muestra a través de diferentes aspectos cualitativos y cuantitativos, como podemos observar en la imagen. Esta diversidad supone desafíos y oportunidades a las que se tienen que enfrentar todos los países miembros, para lograr el objetivo de integración social, reducción de desigualdades y promoción del enriquecimiento cultural y social.

Estudios realizados sobre estos países han concluido que la marcada diversidad en ambos casos se justifica por las normas culturales arraigadas, donde el origen de las personas es menos relevante que sus acciones y contribuciones. Además, esta migración se ha visto impulsada por el hecho de que estos dos países fueron receptores de movimientos migratorios desde finales del siglo XIX, a diferencia de otros como España, donde este proceso se inició más tarde, en la década de los noventa.

En algunos países anglosajones, las empresas incluyen una casilla para indicar el origen étnico del solicitante al momento de postularse a un puesto de trabajo, con el propósito de promover la discriminación positiva. En el caso de España, aún está en proceso de adaptación en términos de diversidad cultural. Es relevante destacar que en un lapso de tan solo diez años, España ha experimentado un incremento significativo en su población inmigrante, pasando de representar tan solo un 2% a un 14% de la población total (España - Inmigración, 2020).

En España, el interés por la gestión de la diversidad en el ámbito empresarial comenzó a tomar relevancia a partir del año 2005. Sin embargo, no fue hasta el año 2007 cuando este tema comenzó a recibir una mayor atención mediática en diversos medios de comunicación (Alonso & Martínez, 2009)

Un estudio realizado con el apoyo de AEDRH (Asociación Española de Directores de Recursos Humanos) obtuvo que solamente el 23% de las empresas españolas llevan implementado planes de diversidad durante más de 5 años. Un 34% de las empresas implementan planes, sin embargo, asumen que todavía queda bastante por conseguir y por implementar y un 22% ha implementado programas de inclusión, pero éstos se han desarrollado recientemente y no llevan más de 5 años. Por último, el 21% restante, no ha llevado a cabo ningún tipo de iniciativa de integración cultural (Toro, 2018).

Por otra parte, un análisis llevado a cabo en empresas europeas arroja que el 82% de estas organizaciones ha implementado acciones destinadas a fomentar la diversidad. Esto indica que en Europa se observa una alta proporción de empresas que han adoptado medidas para promover la diversidad (Alonso & Martínez, 2009). En contraste, en el caso específico de España, únicamente el 23% de las empresas incorporan de manera sistemática y duradera este tipo de prácticas.

La migración ha experimentado un notable aumento en España a lo largo de los años, pasando de representar tan solo un 1,37 % en 1996 a alcanzar un 13,4% en 2023 (Heraldo de Aragón, 2024). Si bien España posee una riqueza cultural considerable, aún tiene un largo camino por recorrer para consolidarse como una potencia en materia de diversidad cultural. En este sentido, el Instituto Cervantes, una institución pública dedicada a la promoción y difusión de la lengua y la cultura españolas a nivel global, ha desempeñado un papel crucial; sin embargo, debe continuar expandiendo su presencia en áreas donde el español no es predominante. Para lograr una promoción cultural efectiva en el extranjero, es esencial contar con un plan conjunto que involucre a diversos organismos como el Instituto Cervantes, la Fundación Carolina del Ministerio de Asuntos Exteriores, el Ministerio de Cultura, la Agencia EFE y la participación en la UNESCO, entre otros actores relevantes (Nuñez, X)

A partir de este análisis, llegamos a la conclusión de que el territorio español se encuentra aún en proceso de implementar este tipo de prácticas en las organizaciones. Si bien es cierto que numerosas organizaciones muestran interés en esta área, todavía no se ha alcanzado una implementación completa y sistemática de las mismas.

2.3 Beneficios de la diversidad cultural en el contexto empresarial y su impacto en innovación, rendimiento y reputación

La riqueza que proporciona la variedad de culturas y perspectivas dentro de una compañía aporta un sinnúmero de beneficios siempre y cuando las firmas sean capaces de gestionar de manera correcta esa diversidad cultural. Tal y como expone Ventosa, "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" (Ventosa, 2012). Partiendo de ello, debemos saber que las diferencias no son obstáculos para alcanzar el éxito, sino todo lo contrario, son atributos muy valiosos que las empresas deben aprovechar.

Este trabajo se centrará en el análisis del impacto de la diversidad cultural en tres áreas clave: la innovación, el rendimiento y la reputación.

2.3.1 Innovación

La diversidad cultural en el ámbito empresarial ha experimentado una transformación significativa, evolucionando más allá de la mera oferta de bienes y servicios para adentrarse en una economía creativa. Este cambio se traduce en la transición de una economía industrial a una en la que la creatividad desempeña un papel central. Cuantificar y demostrar los beneficios tangibles de la diversidad en las empresas se presenta como un desafío, dado que estos beneficios son en gran medida intangibles.

En el contexto actual, se demanda una nueva categoría de empleados, específicamente aquellos dotados de habilidades creativas, que anteriormente no eran tan prioritarios. La atracción y retención de individuos creativos se han convertido en un foco clave para las empresas, reconociendo la importancia de numerosas mentes creativas en sus equipos. El origen de la creatividad no reside únicamente en cada cultura individual, sino que emerge de la interacción

entre diversas culturas a través del diálogo. La creatividad forma parte de uno de los motores principales de la innovación, elemento imprescindible para el crecimiento exponencial de las compañías y para diferenciarse en un entorno competitivo.

La innovación se define como la introducción de elementos completamente novedosos dentro de la organización, que pueden manifestarse en la creación de nuevos productos o servicios, así como en la implementación de procesos innovadores en la producción o distribución.

Un estudio publicado por Great Place to Work® (2019) revela que las empresas que priorizan la innovación experimentan un crecimiento en sus ingresos anuales 5,5 veces superior al de aquellas que no lo hacen y estudios como el realizado por Lee et al. (2019) concluyen que las empresas con equipos culturalmente diversos tienen más probabilidades de introducir nuevos productos, debido al impulso que la diversidad proporciona a la innovación. Por lo tanto, se puede concluir que la innovación desempeña un papel fundamental en las organizaciones, y que la diversidad cultural puede potenciarla mediante la creatividad resultante de la colaboración entre individuos de diferentes trasfondos culturales en un mismo equipo de trabajo (Lee et al, 2019).

Tal y como se explyea en el informe “Europe in the creative age”, el crecimiento de la economía se encuentra intrínsecamente ligado a las denominadas "tres T": Tecnología, Talento y Tolerancia. Éste destaca que cuanto más tolerante es una nación, mayor capacidad tiene para movilizar y atraer talento. En este contexto, el éxito empresarial radica en la capacidad de innovación, la cual se ve fortalecida mediante la formación de equipos culturalmente diversos (Florida & Tinagli, 2004).

Es importante subrayar que la diversidad cultural, por sí sola, no garantiza la generación de creatividad. No obstante, cuando se fomenta en un entorno propicio que permite a las personas expresarse libremente y sentirse cómodas, emerge un terreno fértil para nuevas y diversas formas de pensamiento, contribuyendo así al éxito empresarial a través de la innovación (Ventosa, 2012).

Sin embargo, es importante destacar que la relación entre diversidad cultural e innovación no es lineal. Un estudio titulado "The impact of cultural diversity on innovation performance: evidence from construction industry of Azerbaijan" concluye que la diversidad cultural tiene

una forma de U invertida. Esto significa que tanto niveles muy bajos como muy altos de diversidad cultural pueden afectar negativamente a la innovación. Por lo tanto, es necesario ejercer precaución al implementar la diversidad cultural en las organizaciones, ya que un exceso de la misma puede generar dificultades en la comunicación, la coordinación y la colaboración y llegar a ser contraproducente (Mir-Babayev et al, 2017).

2.3.2 Rendimiento

la diversidad cultural también puede operar como una fuente de ventaja competitiva en términos de rendimiento. Son muchas las empresas que consideran la diversidad cultural como un elemento diferenciador y clave en las organizaciones. Según el banco BBVA, la diversidad cultural está modificando los resultados obtenidos dentro de la empresa. Se ha observado que la diversidad cultural tiene el potencial de incrementar los niveles de innovación dentro del entorno empresarial, lo que nos lleva a preguntarnos, si por lo tanto, también produce una mejora en la productividad de las organizaciones. Las empresas están realizando importantes inversiones en el desarrollo de sus empleados, con el objetivo de mejorar su rendimiento y obtener resultados más satisfactorios.

Las compañías no podrían alcanzar sus objetivos sin la contribución del personal, siendo el comportamiento de estos un factor crítico en la determinación del rendimiento empresarial. Las entidades organizativas se sustentan en el recurso humano, por lo que resulta imperativo que este se esfuerce por garantizar la satisfacción y el desempeño óptimo de los empleados.

Los equipos que integran la diversidad cultural en el ámbito organizacional muestran una mayor eficacia gracias a la afinidad entre sus miembros que comparten características similares. Algunas de las dimensiones propuestas por Hofstede ofrecen una herramienta para evaluar, según el contexto empresarial, el impacto en el desempeño de las empresas. Gerard Hendrik Hofstede fue un destacado antropólogo neerlandés reconocido por sus contribuciones a la psicología cultural y la gestión intercultural. Desarrolló estas seis dimensiones a partir de una extensa investigación realizada en la década de 1970 en IBM. Un estudio ha revelado que, su dimensión de individualismo-colectivismo está ampliamente relacionada con la diversidad cultural y la reputación en las empresas. Las culturas individualistas fomentan el desarrollo personal y la independencia, mientras que las colectivistas abogan por grupos fuertes y unidos, caracterizados por una profunda lealtad. Un alto grado de colectivismo se correlaciona

positivamente con un mayor compromiso hacia la empresa, lo que a su vez influye en los resultados organizativos.

Al fin y al cabo, los individuos se sienten más motivados a participar en el éxito organizacional y obtener metas comunes, y emplean sus esfuerzos y disposiciones en un grado más alto, lo que al final se resume en un aumento del rendimiento (Triguero & Peña, 2018).

Por otro lado, la distancia jerárquica en las empresas también juega un papel en el impacto productivo empresarial. La baja distancia del poder, una de las dimensiones culturales de Hofstede, se refiere a una distribución más equitativa del poder dentro de las organizaciones. En empresas con baja distancia del poder hay una distribución más equitativa de éste, mientras que, en sociedades con alta distancia del poder, existen figuras autoritarias y diferencias jerárquicas más notables. Acorde con esto, niveles más bajos de esta distancia contribuyen a mejorar el rendimiento organizacional, ya que los trabajadores disfrutan de la capacidad de expresar sus propias ideas y tomar decisiones autónomas. En contraste, en organizaciones con altos niveles de distancia jerárquica, el gerente ejerce un papel de autoridad basado en reglas establecidas, mientras que el subordinado se limita a obedecer las directrices impuestas por su superior, lo que conlleva una disminución en los niveles de rendimiento (Triguero & Peña, 2018).

2.3.3 Reputación

A lo largo de la historia, diversos grupos sociales han experimentado discriminación y la negación de sus derechos fundamentales, como el acceso al empleo. Por consiguiente, en la actualidad, las políticas de diversidad en las empresas se equiparan en importancia a los programas de responsabilidad social corporativa. Tanto los consumidores como los inversores están cada vez más atentos al compromiso y la relevancia que las empresas otorgan a la diversidad cultural y la inclusión. En consecuencia, la adopción de prácticas que promuevan la integración de la diversidad cultural será valorada positivamente, contribuyendo así a mejorar la reputación e imagen de la empresa.

Es relevante señalar que existe un debate en torno a si la diversidad es una obligación legal impuesta por la sociedad, lo que lleva a las empresas a adoptarla como una tendencia para satisfacer las expectativas de ésta y ser aceptadas, o si se trata de una cuestión ética. Ana Vargas, Gerente de Solución Transformación Organizacional en la consultora "Sintex",

sostiene que la diversidad cultural no es un fenómeno efímero o un mero tema de moda. Por el contrario, se anticipa que en los próximos años las organizaciones seguirán evolucionando hacia la heterogeneidad, con una creciente mezcla de culturas (Vargas, 2018). Asimismo, investigaciones recientes de Deloitte afirman que las empresas han dejado de percibir la diversidad como una "Estrategia de cumplimiento" para convertirla en una "Estrategia de negocio" (Forrester y Vigier, 2017).

En un estudio realizado por la Universidad McMaster, que analizó empresas galardonadas con los premios Employee Choice Awards 2016 de Glassdoor, se concluyó que la reputación se posiciona como un activo sumamente valioso para las empresas. Esta reputación está intrínsecamente ligada a la gestión de la diversidad cultural por parte de diversos actores involucrados en las empresas. Entre estos actores, los empleados juegan un papel crucial, ya que son ellos quienes moldean la percepción del público hacia la empresa. Por lo tanto, resulta de vital importancia que la fuerza laboral sea inclusiva y funcione de manera eficiente para cultivar una imagen corporativa positiva (Chohan, 2017).

La reputación derivada de la implementación de programas de diversidad cultural conlleva una serie de beneficios, entre ellos, la atracción de talento. Una sólida imagen corporativa aumenta el atractivo de la empresa como empleador, lo que repercute en la voluntad de las personas por formar parte de ella. Además, fortalece la proximidad y confianza con los clientes. Al percibir una imagen positiva de la empresa, los clientes muestran interés en colaborar y participar en sus actividades. Por el contrario, las empresas que no avanzan en materia de diversidad cultural corren el riesgo de dañar su reputación, lo que subraya la importancia de que las empresas valoren cuidadosamente su reputación (PWC, 2017).

2.4 Importancia de la gestión de la diversidad cultural en el contexto empresarial

Como hemos podido observar, la diversidad cultural se ha convertido en una realidad ineludible y esencial en el ámbito empresarial. La globalización, la migración y los cambios socioculturales han promovido la presencia de diversas culturas dentro de las organizaciones. La gestión eficaz de esta diversidad cultural se ha vuelto crucial para lograr el éxito empresarial.

Hasta ahora, hemos examinado cómo la diversidad cultural aporta una serie de beneficios que la convierten en una ventaja competitiva para las empresas. La innovación, la productividad y la reputación son tres aspectos positivos que desencadena la diversidad cultural en las empresas. Sin embargo, en ocasiones también puede dar lugar a obstáculos en la comunicación entre los individuos. Es por ello, que uno de los principales desafíos radica en saber cómo gestionar y aprovechar adecuadamente esta diversidad para obtener beneficios positivos.

Es esencial considerar que la diversidad es un aspecto inevitable en el entorno empresarial, ya que las organizaciones deben adaptarse a los cambios para mantener su relevancia en el mercado. La diversidad, como uno de estos cambios, se ha manifestado en el contexto actual, lo que implica que su integración en las prácticas empresariales requiere una capacidad de adaptación. En este contexto, la gestión de la diversidad cultural en las empresas varía según su tamaño y naturaleza, aunque existen ciertos principios y estrategias básicas que son fundamentales para el éxito en todas ellas.

Ilustración 3: Estrategias de gestión de la diversidad en las organizaciones

ELEMENTO FUNDAMENTAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA	
1 SENSIBILIZAR Y CAPACITAR A LOS EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación importancia de la diversidad cultural • Programas de formación • Departamento de diversidad
2. CREACIÓN DE UN AMBIENTE INCLUSIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección objetiva • Planes de acogida • Flexibilidad laboral
3. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EFECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna • Comunicación externa
4. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de evaluación • Encuestas del clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Independientemente de ello, para lograr una gestión efectiva de la diversidad en las empresas, es crucial que las organizaciones la integren como un elemento fundamental de su identidad corporativa. Este compromiso debe ser liderado por los niveles directivos más altos de la

organización (Asociación de Organizaciones de Empresarias del Mediterráneo AFAEMME, 2019). Inditex lleva a cabo un programa denominado: “The Right leader @ Inditex is inclusive”, donde los grupos directivos tienen el propósito de crear entornos más inclusivos mediante la utilización de planes estratégicos de diversidad cultural (Inditex, 2021). Para alcanzar este objetivo, se pueden implementar una serie de acciones que contribuyan a que la diversidad se posicione como un componente central de la identidad organizacional y, por ende, favorezca una gestión exitosa.

2.4.1 Sensibilizar y capacitar a los empleados

En primer lugar, resulta fundamental sensibilizar y capacitar a los empleados sobre la importancia de la diversidad para el éxito empresarial. Brindar formación que promueva la comprensión de los valores corporativos y la relevancia de la diversidad en el contexto organizacional es esencial. Cuando los empleados comprenden la necesidad de esta integración y se comprometen con ella, la diversidad puede realmente convertirse en un valor arraigado en la empresa. Para ello, es crucial fomentar un entorno de aprendizaje continuo que facilite la asimilación de estos conceptos por parte de los colaboradores. Los programas de formación y desarrollo mediante cursos en línea sobre diversidad pueden ser una herramienta valiosa para que los empleados adquieran comprensión sobre las diferencias y se preparen para enfrentar esta realidad (Escrich, 2015).

Un plan de gestión de la diversidad cultural, que puede llevarse a cabo con la ayuda de la creación de un departamento específico dedicado a este fin puede ayudar a conseguir este fin. El banco Santander es partidario de la implementación de un departamento específico de “Diversidad e Inclusión”, encargado de gestionar e integrar la diversidad en todos sus departamentos, así como de evitar la discriminación y cualquier práctica negativa dentro de la empresa.

2.4.1 Creación de un ambiente inclusivo

El establecimiento de un entorno inclusivo comienza en los procesos de reclutamiento y selección. Los encargados de contratar al personal adecuado para la empresa deben estar debidamente capacitados para incorporar y gestionar individuos de diversos orígenes étnicos y nacionalidades. Por lo tanto, es esencial que posean un dominio y comprensión sólidos de la

inclusión de la diversidad cultural en las organizaciones, lo que les permitirá tratar e integrar adecuadamente a personas con diferentes culturas. Es fundamental que actúen con imparcialidad y dejen de lado cualquier prejuicio o estereotipo que pueda influir en su elección de candidatos. Este enfoque es fundamental para promover un ambiente positivo en la empresa desde el principio.

Además, las empresas deben reflejar su compromiso con la inclusión en sus ofertas de empleo, dando la bienvenida a personas de diferentes culturas. Por ejemplo, en la página oficial de BBVA, específicamente en la sección de ofertas de trabajo, se observa que en todas las vacantes publicadas se enfatiza en los valores de la empresa y en la importancia de la diversidad. Se destaca que BBVA promueve una cultura inclusiva donde no se tolera la discriminación y se valora la diversidad como un elemento enriquecedor para la organización.

Ilustración 4: Ofertas de trabajo de BBVA

Banca responsable
Nuestro modelo de banca responsable aspira a lograr una sociedad más inclusiva y sostenible. Porque el futuro de las finanzas es financiar el futuro.
Empezamos con el espíritu de ayudar a otros a tomar las mejores decisiones financieras. Ese espíritu permanece hoy en día y nos anima a seguir avanzando, dando prioridad a la innovación y a la transformación digital y poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

Diversidad
En BBVA creemos que contar con un equipo diverso, nos hace ser un mejor banco.
Por este motivo apoyamos activamente la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades sin importar raza, sexo, edad, religión, orientación sexual, identidad de género, expresión de género, entre otras. Cultivamos un ambiente de trabajo colaborativo e inclusivo que nos permita mostrar lo mejor de cada persona.

Nuestros valores
Nuestros valores definen nuestra identidad y son la palanca que nos impulsan a hacer realidad nuestro propósito y nos guían en todas nuestras acciones y decisiones.

El cliente es lo primero

Pensamos en grande

Somos un solo equipo

Fuente: BBVA, 2024

Una vez que el empleado ha sido seleccionado, el siguiente paso es asegurar su buena integración en el trabajo. Para ello, se pueden desarrollar planes de acogida personalizados para cada individuo, teniendo en cuenta su país de origen y otros factores como el nivel socioeconómico, lo que facilitará su integración en la empresa. Telefónica, por ejemplo, implementa el programa "Onboarding", que ofrece a los nuevos empleados una experiencia de aprendizaje adaptada a su rol, ubicación y antecedentes (Alonso, 2018).

En relación a la gestión del talento internacional, la flexibilización de los horarios y lugares de trabajo puede ser una herramienta fundamental para poder conciliar su vida profesional y personal. Frecuentemente los empleados extranjeros necesitan viajar a sus países de origen en vacaciones y estas acciones de flexibilidad son cruciales para lograr la satisfacción de los empleados y mejorar su calidad de vida. En numerosas ocasiones tienen que adaptarse a nuevas circunstancias debido a la movilidad regional, e implementar este tipo de medidas no solo beneficia a los trabajadores, sino también a las organizaciones (Red Acoge, 2009).

2.4.2 Comunicación intercultural efectiva

Dentro del ámbito de la comunicación empresarial, es fundamental considerar tanto la comunicación interna como externa de la organización. La comunicación interna se refiere a las interacciones entre los empleados y los comportamientos que comparten en el entorno laboral, mientras que la externa hace alusión a los mensajes que la compañía transmite hacia el exterior.

Dentro de la comunicación interna, es esencial reconocer la importancia de utilizar varios idiomas y traducir documentos y contenidos para facilitar la comunicación entre los miembros del equipo. Implementar herramientas de comunicación interna que permitan a los empleados compartir información relevante entre sí también contribuye significativamente a fomentar una cultura de comunicación abierta y colaborativa. Por ejemplo, Inditex ha lanzado la aplicación gratuita "Busuu" para sus empleados, a través de la cual pueden obtener certificaciones oficiales en más de 2.600 idiomas. Esta iniciativa ha resultado en un total de más de 34.000 horas dedicadas por los empleados de Inditex a la mejora de sus habilidades lingüísticas (Inditex, 2021).

Además, empresas como el grupo Hyatt Hoteles han creado los "Diversity Business Resource Groups", compuestos por individuos provenientes de una variedad de trasfondos étnicos y culturales. Estos grupos facilitan programas de mentoría y promueven el establecimiento de redes de contactos (Blog Homuork, 2018). El mentoring resulta especialmente efectivo al ayudar a los empleados en aspectos tanto profesionales como personales, promoviendo así la comunicación y la integración en la empresa, lo que contribuye a crear un ambiente de trabajo inclusivo.

Asimismo, la comunicación desde los niveles jerárquicos inferiores hasta los superiores, incluyendo a los directivos, también reviste una importancia considerable, puesto que la comunicación bidireccional permite que los empleados sentirse más comprometidos y vinculados a la organización, ya que se fomenta el intercambio de ideas y se genera un clima de confianza en la firma.

Por otro lado, como se mencionaba anteriormente, la comunicación externa de la empresa también forma parte de la comunicación intercultural y reviste gran importancia. No basta con que la empresa promueva la diversidad cultural internamente, sino que también es esencial difundir este mensaje al público en general a través de diversos canales, como publicidad, marketing digital, eventos... De esta manera, se logra aumentar la conciencia sobre la cultura empresarial y se influye en la opinión pública, afectando a la reputación de la empresa.

2.4.3 Medición y evaluación del proceso

En última instancia, cumpliendo con todos los aspectos mencionados anteriormente y fomentando el sentido de pertenencia de los individuos dentro de una organización, se logrará un ambiente organizacional óptimo, donde los empleados se sientan plenamente satisfechos con su trabajo. Un entorno laboral favorable es esencial para la gestión efectiva de la diversidad, y una estrategia para fomentarlo es llevar a cabo encuestas sobre el clima laboral, permitiendo que los empleados expresen sus percepciones sobre la empresa y su bienestar en ella. Endesa, por ejemplo, emplea un método de evaluación conocido como “Open Feedback Evaluation (OFE)” que se centra en valorar las conductas de los miembros del equipo a través de intercambios de retroalimentación. De esta manera, se fomenta la igualdad entre los empleados y se promueve el intercambio de ideas. Esto no solo mejora la comunicación dentro de la empresa, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo donde todos los empleados se sienten valorados y escuchados, lo cual es esencial para la innovación y la mejora continua en la organización.

También existen otras empresas que implementan este tipo de medidas como es el caso de Google. La compañía estadounidense utiliza encuestas entre los empleados de su organización con el fin de conocer el clima organizacional. Gracias a ello, la empresa puede conocer las opiniones de sus trabajadores en relación a la diversidad cultural, fomentado así la equidad en

las oportunidades y el bienestar general. De esta manera, Google puede identificar cuáles son sus áreas de mejora y focalizarse en ellas (Google, 2023).

Por lo tanto, es crucial implementar medidas de retroalimentación y evaluación en el ámbito laboral para que las empresas puedan medir el impacto de sus estrategias de gestión de la diversidad. Las encuestas de clima laboral son útiles para identificar áreas de mejora, evaluar la satisfacción de los empleados y detectar posibles problemas relacionados con el entorno de trabajo. Este tipo de evaluación proporciona información valiosa sobre las necesidades de los empleados, permitiendo adaptar políticas y prácticas para fomentar un ambiente inclusivo. Así, las empresas pueden identificar tendencias a lo largo del tiempo y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. La UNESCO ha desarrollado una herramienta llamada BICD para evaluar el impacto de la cultura y proporcionar información crucial para la formulación de políticas culturales, mostrando la relación entre cultura y desarrollo.

3. METODOLOGÍA

En esta sección se describe la metodología empleada durante la investigación académica. El propósito principal de este estudio es evaluar, a través de las opiniones de empleados de diversas organizaciones españolas, el impacto de la diversidad cultural en tres aspectos fundamentales: rendimiento, innovación y reputación. La realización del trabajo se realiza mediante la utilización de metodologías cualitativas y cuantitativas.

En el apartado denominado “Marco Teórico” se ha presentado la parte cualitativa de esta investigación, donde se han analizado y discutido las opiniones de diversos autores sobre la diversidad cultural. Se ha profundizado en temas como la gestión de la diversidad cultural en el ámbito empresarial, así como en los beneficios que ésta conlleva y su impacto en la innovación, el rendimiento y la reputación de las organizaciones. Para complementar este análisis cualitativo, también se empleará una metodología cuantitativa mediante la implementación de una encuesta. Esta encuesta tiene como objetivo recoger datos empíricos que permitan dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, ofreciendo una visión más completa y fundamentada sobre el impacto de la diversidad cultural en las empresas españolas. Con la combinación de ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, se busca obtener una

comprensión más integral y detallada del tema investigado, asegurando así la solidez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Las preguntas a las que da respuesta este trabajo fin de grado son: ¿La implementación de medidas que promueven la diversidad cultural generan un impacto positivo en las organizaciones?, ¿Conlleva la diversidad cultural un aumento de alguna de las variables: innovación, rendimiento o reputación?, ¿Se limita el impacto de la inclusión de políticas de diversidad cultural en las empresas únicamente a una mejora reputacional inducida por las tendencias contemporáneas, o implica repercusiones más profundas y sustanciales en el funcionamiento y desempeño organizacional?

El análisis profundo de fuentes de información incluídas en el apartado anterior resulta imprescindible para conocer el contexto global de nuestro ámbito de estudio. Sin embargo, el trabajo se complementa con un análisis cuantitativo, a través de una encuesta, que tratará de recopilar la información necesaria para dar respuesta a las preguntas planteadas.

Las razones que justifican la elección de esta metodología se fundamentan en su capacidad para obtener resultados de manera rápida y eficaz, al mismo tiempo que se garantiza la fiabilidad de la información recogida. Esta metodología se fundamenta en la realización de una encuesta anónima, lo cual fomenta que los participantes proporcionen respuestas más sinceras. Por consiguiente, se minimiza el sesgo de respuesta y se obtiene una visión más precisa de las percepciones y opiniones de los involucrados.

El enfoque cuantitativo emplea datos estadísticos para examinar las hipótesis formuladas con anterioridad al inicio del estudio. Los resultados derivados de una muestra representativa proporcionan una visión del comportamiento de la población a través de diversos patrones identificados (Grinnell, 1997). La selección de la muestra para este estudio comprende individuos empleados en compañías españolas con una antigüedad mínima de dos años en sus respectivas organizaciones. Esta decisión se fundamenta en la premisa de que los empleados recién incorporados no tienen una comprensión plenamente desarrollada de la diversidad cultural en su entorno laboral hasta que hayan adquirido un conocimiento profundo sobre el funcionamiento de las distintas áreas y la dinámica interpersonal dentro de la organización. En última instancia, los empleados con una mayor trayectoria en la empresa estarán más

familiarizados con la cultura organizacional en comparación con los trabajadores recién ingresados. Se ha determinado que este criterio de inclusión requiere un periodo mínimo de dos años, con el propósito de garantizar la fiabilidad de los resultados obtenidos.

El ámbito de investigación se concentra en España, de modo que los participantes son exclusivamente trabajadores residentes en dicho territorio. No se ha segmentado a los trabajadores por departamentos, ya que el objetivo consiste en obtener una percepción global de las opiniones de los empleados de diversas compañías en relación con las prácticas de diversidad cultural y su impacto, independientemente del área funcional en la que se desempeñen.

Para la recolección de datos, se utilizó Google Forms y la distribución se llevó a cabo mediante correo electrónico y plataformas de redes sociales, con el propósito de garantizar la aleatoriedad de la muestra, obteniendo un total de 130 respuestas. Las variables consideradas en el diseño de la investigación incluyen:

3.1 Variable independiente:

La percepción de la diversidad cultural en la empresa.

Esta variable mide cómo los empleados perciben la presencia y gestión de la diversidad cultural en su entorno laboral. Para poder medir esta variable se han empleado preguntas que evalúan cómo perciben los empleados la diversidad cultural en su entorno laboral. Las preguntas realizadas han sido: “¿Consideras que tu empresa es culturalmente diversa?”, “¿Cuánta importancia consideras que tu empresa le da a la diversidad cultural?”, “¿Existe dentro de tu empresa un departamento específico orientado a gestionar la diversidad?”

La primera pregunta de la encuesta se ha diseñado para obtener respuestas abiertas, permitiendo a los encuestados expresar libremente sus opiniones sobre la diversidad cultural en sus empresas. Este enfoque permite captar una mayor profundidad en las respuestas, proporcionando información rica y detallada que no se podría obtener con preguntas cerradas. A través de estas respuestas, se pueden identificar percepciones, experiencias y sugerencias específicas que reflejan el sentir de los empleados respecto a la diversidad cultural.

La segunda pregunta, en cambio, busca una respuesta cerrada, pidiendo a los empleados que indiquen si consideran que la diversidad cultural en su empresa es muy importante, medianamente importante o poco importante. Esta estructura permite una fácil cuantificación y comparación de las percepciones sobre la relevancia de la diversidad cultural en el entorno laboral.

Finalmente, se incluyó una pregunta sobre la existencia de un departamento específico para gestionar la diversidad cultural. Esta pregunta es relevante, ya que proporciona una visión sobre las estructuras organizativas dedicadas a la diversidad y su gestión, reflejando el compromiso de la empresa en este ámbito. La percepción de los empleados sobre la existencia y eficacia de tales departamentos puede influir significativamente en la evaluación global de la diversidad cultural en la empresa.

3.2 Variables dependientes:

- Innovación: la capacidad de la empresa para concebir y desarrollar nuevas ideas, productos o procesos. La innovación organizacional puede ser observada cuando se introducen nuevos productos o servicios en el catálogo de la compañía, o cuando se implementan mejoras o actualizaciones en los procesos existentes.
- Rendimiento: el desempeño general de la empresa en términos de consecución de objetivos financieros y operativos.
- Reputación: la percepción que la población tiene de la compañía, reflejada en su imagen pública y su posición en la sociedad.

La medición de las variables dependientes se ha llevado a cabo a través de preguntas cuidadosamente diseñadas en la encuesta, que se centran en la percepción de los empleados sobre el impacto de la diversidad cultural en sus empresas. Estas preguntas fueron seleccionadas para capturar diferentes aspectos relevantes para el estudio. Por ejemplo, se indagó si los empleados percibían que la diversidad cultural contribuía a crear un ambiente de trabajo más inclusivo y colaborativo, lo cual es fundamental para evaluar la innovación organizacional. Asimismo, se exploró si consideraban que una buena gestión de la diversidad cultural acarrearía beneficios positivos para las organizaciones, lo cual está directamente relacionado con el rendimiento general de la empresa. Además, se preguntó si los empleados percibían un impacto positivo de la gestión de la diversidad cultural en su empresa, lo que

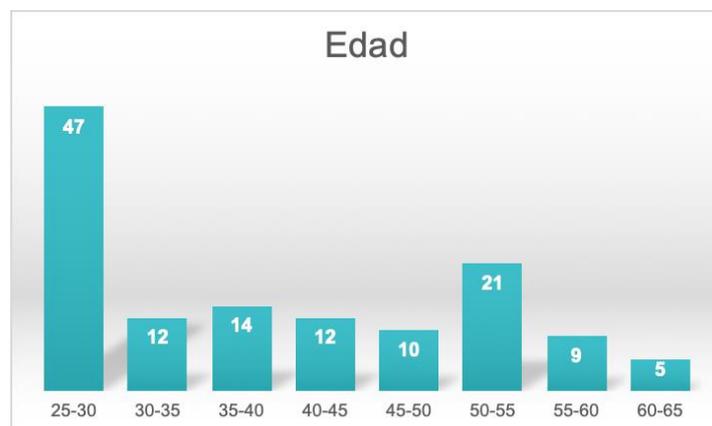
proporciona información sobre cómo la diversidad cultural afecta al rendimiento y la reputación de la organización. Por último, se investigó si los empleados percibían que la promoción de la diversidad cultural tenía un impacto en la reputación de la empresa y si creían que estas prácticas se implementaban con el único propósito de mejorar la reputación, lo que proporciona información adicional sobre la percepción de la reputación corporativa en relación con la diversidad cultural.

4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Descripción de la muestra

Tras llevar a cabo la encuesta mencionada previamente, hemos obtenido una serie de resultados que serán analizados en este apartado, con el propósito de examinar la validez de las hipótesis planteadas. En un primer análisis, observamos que la distribución de participantes según el género es considerablemente equitativa, con un 54% de hombres y un 46% de mujeres. Además, si comparamos estos hallazgos con datos estadísticos actuales sobre la tasa de actividad en España para el año 2023, vemos que hay un 63,8% de hombres y un 54,43% de mujeres, observando así una paridad significativa que fortalece la credibilidad y la representatividad de nuestros resultados.

Ilustración 5: Edad a la que pertenece la muestra



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se observa una notable diversidad en cuanto a las edades de los encuestados, lo que implica que las opiniones recopiladas abarcan distintas generaciones dentro de la población

española. Este aspecto nos proporcionará una visión más amplia y representativa de las percepciones de los ciudadanos respecto a la diversidad en los entornos laborales españoles. Es importante destacar que, dentro de los participantes en la encuesta, los empleados más jóvenes tienen una edad mínima de 25 años. Esta restricción se estableció en la metodología de la encuesta, la cual requería que los encuestados tuvieran al menos 2 años de experiencia en la empresa. Este requisito se fundamenta en la premisa de que los empleados con una mayor antigüedad están más familiarizados con la cultura organizacional, lo que conlleva a una información más confiable en comparación con aquellos recién incorporados que aún no han adquirido un conocimiento profundo sobre la cultura empresarial. Cabe mencionar que dentro del desarrollo profesional se distinguen tres etapas: socialización, innovación y estabilización (Fernández, Bande, Valmaseda, 2011). Se ha considerado que los empleados deben haber superado la etapa de socialización para poder expresar opiniones significativas sobre la diversidad cultural en las empresas. A pesar de la variedad en las edades de los participantes, una proporción significativa de las respuestas (36%) proviene de trabajadores con edades comprendidas entre los 25 y los 30 años, lo que indica que la opinión de los encuestados se basa mayoritariamente en la perspectiva de la población joven. Por otro lado, se han obtenido únicamente 5 respuestas de personas con edades entre 60 y 65 años, representando tan solo el 4% de la muestra total, lo que reafirma que la población joven constituye el principal grupo demográfico que influirá en los resultados de la encuesta.

4.2 Análisis de resultados

Puesto que ya se ha descrito la muestra, podemos analizar los resultados obtenidos en la encuesta para responder a los objetivos planteados en la investigación.

Objetivo 1: Identificar si son culturalmente diversas las empresas españolas

Para ello se tendrá en cuenta la percepción de los empleados sobre la diversidad cultural en sus respectivas empresas, la cuál ha sido preguntada de manera clara y concisa a través de la encuesta.

Se les solicitó evaluar el nivel de importancia que consideraban que sus empresas asignaban a este aspecto. Además, se les ofreció la oportunidad de expresar sus opiniones de manera abierta, permitiéndoles describir si percibían que sus empresas se caracterizaban por su diversidad cultural. La mayoría de las respuestas indicaron que los empleados sí trabajaban en

empresas que fomentaban la diversidad cultural, lo que nos permitió obtener una comprensión más profunda de sus puntos de vista. Algunas de las respuestas fueron:

“Sí, nuestra empresa se enorgullece de ser culturalmente diversa. Contamos con un equipo formado por individuos de diversas nacionalidades, orígenes étnicos y culturales. Valoramos la diversidad como una fortaleza que enriquece nuestra cultura corporativa y promueve la creatividad y la innovación en nuestro trabajo diario” (Encuestado 37)

“Si, al final el reclutamiento global es clave porque aumenta los conocimientos y el intercambio de culturas” (Encuestado 49)

“Aunque nuestra empresa cuenta con empleados de diversas nacionalidades, siento que la verdadera diversidad cultural aún no se refleja completamente en nuestra cultura organizacional. Es importante no solo tener una variedad de personas, sino también fomentar un ambiente donde cada voz y perspectiva sea escuchada y valorada. Creo que hay oportunidades para mejorar en este aspecto” (Encuestado 5)

Ilustración 6: Importancia de la diversidad cultural en las empresas según la percepción de sus empleados



Fuente: elaboración propia

Se observa que una parte significativa de los empleados perciben que sus empresas otorgan una notable importancia a este aspecto. Según los resultados presentados en el gráfico, un 66% de los encuestados señalan que sus empresas han implementado prácticas destacables en el ámbito de la diversidad cultural, considerando este enfoque como una parte esencial de la estrategia y

visión corporativa, lo que reflejan como una evaluación de "Mucha importancia". Por otro lado, es destacable que sólo un 10% de los participantes consideran que sus empresas le otorgan una importancia limitada a la diversidad cultural, una cifra que se ubica en un nivel bajo. Estos resultados sugieren que las empresas contemporáneas están, en su mayoría, comprometidas con la promoción de la diversidad cultural, evidenciando un grado considerable de conciencia y acción al respecto.

No obstante, al profundizar en el análisis del compromiso de los altos directivos con las prácticas de diversidad cultural, se observa una discrepancia. Solo un 20,7% de los encuestados indica que los cargos más altos de su empresa demuestran un compromiso muy elevado para implementar y promover una estrategia de diversidad cultural. El 79,3% restante ha calificado este compromiso en un rango del 1 al 4, destacando que solo una minoría asignó la puntuación máxima de 5. Es importante señalar que, en la escala utilizada en la encuesta, el valor más alto (5) representa el máximo grado de compromiso. Esta discrepancia sugiere que, aunque existe una percepción generalizada de la importancia de la diversidad cultural en las empresas, el compromiso efectivo de los líderes empresariales con estas políticas puede ser menos sólido de lo que se percibe inicialmente.

Objetivo 2: Determinar la influencia de la existencia de un departamento específico de gestión de la diversidad en los beneficios generados por las empresas.

Es importante conocer si la existencia de un departamento de gestión de la diversidad afecta a los beneficios corporativos. Para ello, se ha calculado el porcentaje de empleados que trabajan en empresas con este tipo de departamentos, obteniendo que tan sólo el 27% de las empresas representadas por los encuestados cuenta con un departamento específico dedicado a esta función. Por el contrario, la mayoría de los encuestados indica que sus empresas no disponen de un departamento dedicado a la gestión de la diversidad cultural, o simplemente desconocen su existencia. Este análisis sugiere que, aunque los empleados tienen una visión positiva del compromiso de sus empresas con la diversidad cultural, hay diferencias notables entre lo que perciben y la realidad en términos de inversión y dedicación a esta área.

En resumen, aunque los empleados creen que sus empresas valoran y fomentan la diversidad cultural, los datos indican que esta percepción puede no reflejar completamente cómo se gestiona realmente la diversidad en las organizaciones.

Ilustración 7: Presencia de departamento de diversidad en las empresas españolas



Fuente: elaboración propia

Objetivo 3: Evaluar la alineación entre los beneficios potenciales de la gestión de la diversidad cultural percibidos por los empleados y los beneficios reales observados en sus propias empresas

Los resultados de la encuesta revelan tanto los beneficios que los empleados atribuyen a la diversidad cultural, como aquellos que perciben en sus respectivas organizaciones. Al comparar estos dos conjuntos de datos, se puede observar la alineación entre ambas variables. Dentro de las empresas percibidas por los empleados como entornos que fomentan la diversidad cultural, un 76% sostienen que esta ha incidido positivamente en la creación de un ambiente laboral más inclusivo y colaborativo, mientras que un 11% manifiesta lo contrario. El 13% restante corresponde a aquellos que indican que la diversidad cultural no se implementa en sus organizaciones.

Por otro lado, se consultó a los empleados sobre los beneficios que consideraban que la diversidad cultural podría aportar a las organizaciones, así como los beneficios que habían observado que había conllevado la diversidad cultural en sus propias empresas. Distinguimos por tanto, entre beneficios percibidos, aquellos que los empleados consideran que la diversidad cultural puede brindar a las organizaciones, y los beneficios reales, aquellos que se derivan de la implementación efectiva de la diversidad cultural en sus propias empresas. Los resultados obtenidos revelan una notable similitud entre ambos beneficios. De esta manera, se evidencia

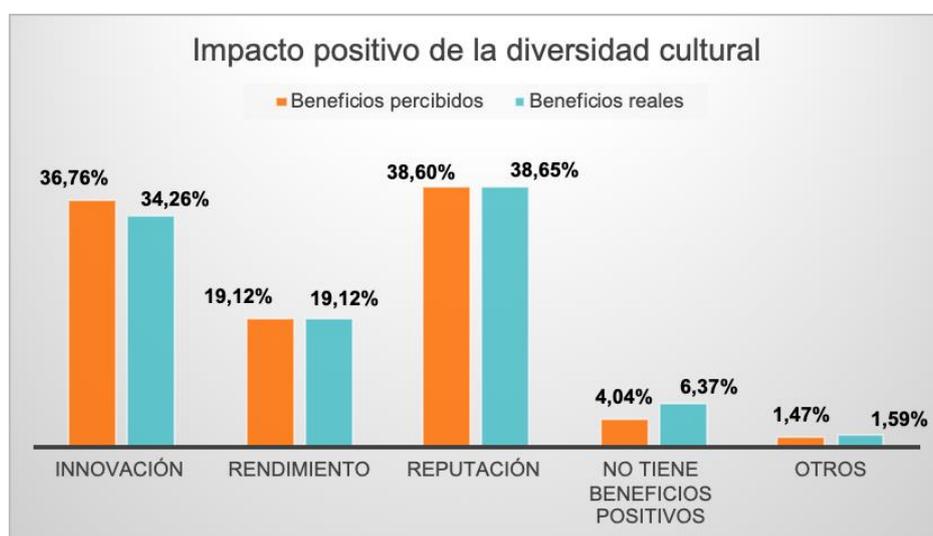
que los beneficios que los empleados creen que la diversidad cultural puede generar son consistentes con aquellos que observan en sus propias empresas.

En la encuesta, se proporcionaron diversas opciones de posibles impactos positivos a los empleados, tales como el aumento de la innovación en procesos y productos, el incremento del rendimiento/productividad, y la mejora de la reputación o imagen corporativa. Estos atributos fueron seleccionados específicamente debido a su relevancia en el contexto del proyecto, y por ende, se buscaba conocer la percepción de los trabajadores al respecto. Además, se ofreció la oportunidad de incluir otros beneficios adicionales no mencionados, y se recibieron respuestas como "Amplitud de mente" y "Empatía". Aunque estos atributos no se incluyeron como opciones predeterminadas, un porcentaje muy reducido de la muestra los consideró también importantes en relación con los beneficios positivos generados por la diversidad cultural en las empresas.

También es relevante destacar que algunos encuestados expresaron la opinión de que la implementación de la diversidad cultural no conlleva beneficios positivos, representando un 4,04% y un 6,37% respectivamente.

Se observa claramente que la reputación es el beneficio más mencionado en la encuesta, seguido de cerca por la innovación, ambos con porcentajes similares. Sin embargo, el rendimiento percibido es notablemente menos considerado por la muestra, tanto en términos de beneficios percibidos como reales.

Ilustración 8: Impacto positivo de la diversidad cultural en las organizaciones

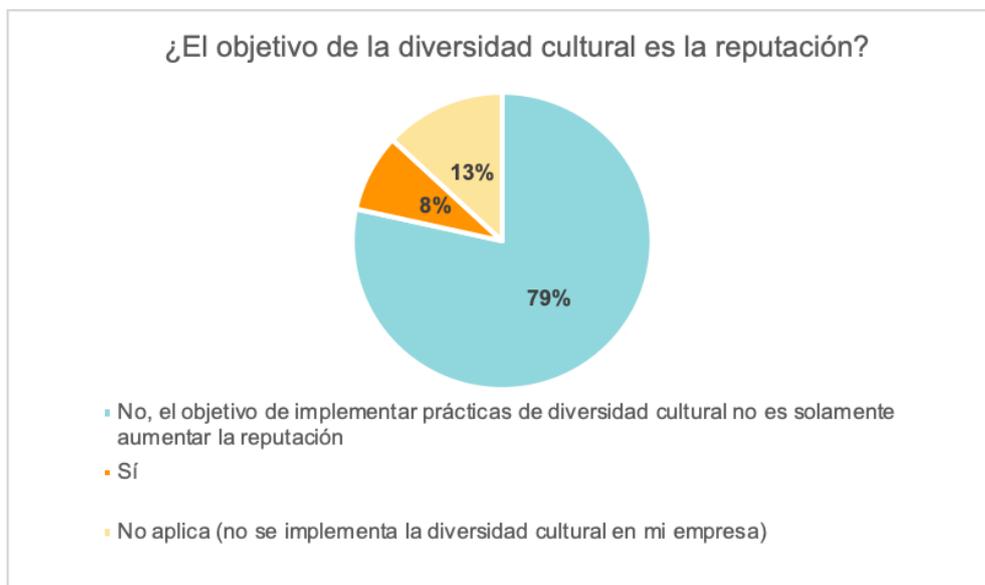


Fuente: elaboración propia

Objetivo 4: Analizar si las empresas españolas implementan prácticas de diversidad cultural principalmente para mejorar su reputación.

Se consideró de suma importancia investigar si las empresas que adoptan prácticas de diversidad cultural lo hacen exclusivamente con el propósito de mejorar su reputación o si buscan obtener beneficios más amplios. Es decir, si su objetivo es meramente influir en la percepción externa de la empresa para hacerla más atractiva, o si verdaderamente creen que estas prácticas pueden generar beneficios adicionales, como el fomento de la innovación o el incremento del rendimiento empresarial. Los resultados indican que el 79% de la muestra no considera que el objetivo principal de implementar prácticas de diversidad cultural sea simplemente mejorar la reputación, sino que va más allá. A lo largo del análisis teórico se han identificado posibles beneficios derivados de las políticas de diversidad cultural, y estos resultados corroboran que los trabajadores comparten la perspectiva de que la diversidad cultural no se limita a ser un mero factor reputacional. Sin embargo, es importante señalar que este porcentaje no alcanza el 100%, lo que sugiere que existen empresas en España que implementan técnicas de diversidad cultural únicamente con el fin de mejorar la imagen de su empresa.

Ilustración 9: Objetivo principal de la diversidad cultural



Fuente: elaboración propia

Objetivo 5: Evaluar si existe una relación entre una mayor percepción de la diversidad cultural y un mayor nivel de innovación, rendimiento y/o reputación en las empresas

Para ello se ha utilizado un análisis de correlación de Pearson, obtenido a través de la aplicación “Jamovi”. Las primeras variables que se han correlacionado han sido diversidad cultural e innovación

Ilustración 10: Matriz de Correlación entre diversidad cultural e innovación

Matriz de Correlaciones		Diversidad cultural	Innovación
Diversidad cultural	R de Pearson	—	—
	gl	—	—
	valor p	—	—
Innovación	R de Pearson	0.535	—
	gl	128	—
	valor p	<.001	—

Fuente: Jamovi

Los resultados obtenidos reflejan que existe una relación positiva moderada entre la percepción de la diversidad cultural y el nivel de innovación en las empresas. El valor p es menor que 0.001, lo que indica que la correlación observada es estadísticamente significativa. Esto significa que es muy improbable que la correlación observada sea debida al azar. Además, el coeficiente de correlación de Pearson es 0.535, lo que indica una correlación positiva moderada entre la diversidad cultural y la innovación. Esto significa que a medida que aumenta la percepción de la diversidad cultural en una empresa, también tiende a aumentar el nivel de innovación, aunque no de manera muy fuerte.

Para dar respuesta a la existencia de correlación entre diversidad cultural y rendimiento se utiliza de nuevo el coeficiente de correlación de Pearson, ya que al igual que anteriormente, se están utilizando 2 variables de escala de intervalo y tienen una relación lineal. En este caso, el p valor también es menor que 0,001, por lo que existe una correlación entre la diversidad cultural y el rendimiento organizacional. Sin embargo, el coeficiente de correlación de Pearson es 0.333, resultando en una correlación positiva débil.

Ilustración 11: Matriz de Correlación entre diversidad cultural y rendimiento

Matriz de Correlaciones		Diversidad cultural	Rendimiento
Diversidad cultural	R de Pearson	—	—
	gl	—	—
	valor p	—	—
Rendimiento	R de Pearson	0.333	—
	gl	128	—
	valor p	<.001	—

Fuente: Jamovi

Por último, el coeficiente de correlación de Pearson entre la diversidad cultural y la reputación obtiene una correlación positiva moderadamente fuerte entre la diversidad cultural y la reputación (p valor menor que 0,001 y coeficiente de correlación de Pearson de 0,651).

Ilustración 12: Matriz de Correlación entre diversidad cultural y reputación

Matriz de Correlaciones		Diversidad cultural	Reputación
Diversidad cultural	R de Pearson	—	—
	gl	—	—
	valor p	—	—
Reputación	R de Pearson	0.651	—
	gl	128	—
	valor p	<.001	—

Fuente: Jamovi

5. DISCUSIÓN

Una vez recogidos los resultados de la encuesta, podemos adentrarnos en la discusión del trabajo de investigación, donde se llevará a cabo una interacción entre los resultados obtenidos, las preguntas de investigación y el marco teórico.

En primer lugar, la muestra está compuesta por personas con una distribución de género bastante equitativa. En cuanto a las edades de los encuestados, la mayoría se encuentra en el rango de 25 a 30 años. Por lo tanto, las conclusiones obtenidas y las percepciones de los encuestados estarán orientadas hacia una población joven, con una experiencia relativamente limitada en el mundo laboral.

Según la percepción de los empleados encuestados, se puede afirmar que las empresas españolas presentan un alto grado de diversidad cultural. Se les preguntó tanto de forma abierta como cerrada acerca de su opinión sobre la diversidad cultural en sus empresas. Los resultados indican que la mayoría considera a sus empresas como culturalmente diversas y que estas otorgan importancia a la diversidad, alineándose con el objetivo 1.

A lo largo de la investigación, se ha observado cómo la diversidad cultural ha ido ganando importancia en el contexto actual y cómo una buena gestión de esta puede generar beneficios positivos para las organizaciones. La diversidad cultural es un aspecto crucial en las empresas contemporáneas y, debido a la globalización, se ha convertido en un factor imprescindible para muchas de ellas. Aunque España no ha sido uno de los países pioneros en implementar la diversidad cultural en sus estrategias empresariales, es evidente que hoy en día desempeña

Con respecto al objetivo 2, algunas empresas, como el Banco Santander, han implementado departamentos específicos de diversidad, lo que les ha ayudado a gestionar mejor su diversidad cultural. Sin embargo, los resultados de la encuesta muestran que solo el 27% de las empresas cuentan con un departamento específico de diversidad. A pesar de esto, la mayoría de los encuestados opina que existe diversidad cultural en sus empresas y que esta se gestiona de manera eficaz, como se refleja en las respuestas abiertas proporcionadas por los encuestados.

Por lo tanto, en la muestra analizada no parece existir una relación significativa entre la presencia de un departamento de diversidad y la correcta gestión de esta. La ausencia de departamentos dedicados podría limitar la efectividad y el alcance de las políticas de diversidad

cultural. Aun así, sería necesario realizar un estudio más detallado para determinar si la existencia de un departamento de diversidad es decisiva e influyente en la gestión de la diversidad. Es importante resaltar que esta información proviene de la percepción de los empleados, por lo que los resultados se basan en un componente subjetivo y no en datos tangibles.

Es fundamental destacar que existe una notable alineación entre los beneficios que los empleados creen que la diversidad cultural genera en las empresas y los que observan en sus propias organizaciones, en el objetivo 3. Esto sugiere que, efectivamente, la implementación de la diversidad cultural conlleva beneficios positivos. En el marco teórico, se han explicado y profundizado tres beneficios principales de la diversidad cultural: la innovación, el rendimiento y la reputación. La muestra revela que la diversidad cultural proporciona estas ventajas a las compañías, no solo en términos de expectativas, sino también en la práctica, ya que los empleados han observado directamente cómo se alcanzan estos beneficios en sus empresas mediante la implementación de la diversidad cultural.

Además, en el análisis del objetivo 4, la investigación aborda la posibilidad de que las empresas utilicen la diversidad cultural únicamente para mejorar su reputación, dada la creciente importancia que se le atribuye actualmente. Por ello, se incluyó una pregunta específica en la encuesta sobre este asunto. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de las empresas españolas no emplean la diversidad cultural exclusivamente para aumentar su reputación, sino que también buscan generar un impacto positivo en aspectos como la innovación y el rendimiento. Sin embargo, existe un porcentaje que sí lo percibe de esta manera, lo que sugiere que algunas empresas pueden estar utilizando estas prácticas más como una estrategia de imagen que como una herramienta para el cambio organizacional profundo. Aun así, la mayor parte de los encuestados opinan que no se emplea la diversidad cultural exclusivamente para aumentar su reputación, lo que sugiere que la población actual, especialmente los jóvenes, creen en los beneficios de la diversidad en las empresas y no persiguen únicamente resultados superficiales.

Una de las partes más importantes de esta investigación, que equivale al objetivo 5, es evaluar si existe una relación entre una mayor percepción de la diversidad cultural y un mayor nivel de innovación, rendimiento y/o reputación en las empresas. Los resultados obtenidos mediante la matriz de correlación de Pearson indican que existe una correlación positiva entre la diversidad

cultural y las tres variables seleccionadas: innovación, rendimiento y reputación. Sin embargo, la correlación más fuerte se encuentra entre la diversidad cultural y la reputación, mientras que la más débil se observa entre la diversidad cultural y el rendimiento. Esto corrobora lo que muchos autores y expertos han explicado sobre la relación positiva entre la existencia de diversidad cultural y factores como la innovación, el rendimiento y la reputación.

La encuesta revela que, al menos desde la percepción de los empleados, sí existe una relación entre estas variables y un impacto positivo dentro de las empresas. Es crucial recalcar que, aunque los resultados indican que existe una relación entre las variables, para que dicho impacto positivo se materialice es imprescindible gestionar la diversidad cultural de manera correcta a través de estrategias específicas.

6. CONCLUSIONES

En el panorama empresarial español actual, la diversidad cultural se posiciona como un elemento esencial para el desarrollo y la competitividad. En un entorno globalizado y dinámico, las empresas españolas son cada vez más conscientes de contar con equipos multidisciplinarios y culturalmente diversos. Esta diversidad no solo enriquece la fuerza laboral con una amplia gama de perspectivas y habilidades, sino que también impulsa el rendimiento, la innovación y la reputación en el mercado global. En un mundo interconectado, donde la diversidad se ha convertido en una realidad innegable, las empresas españolas comprenden que la inclusión de diferentes culturas y formas de pensar no solo es una necesidad, sino también una ventaja competitiva que contribuye al crecimiento y éxito de las empresas a largo plazo.

A lo largo de esta investigación, se destaca la trascendencia de la diversidad cultural en el entorno empresarial y su progresiva evolución hacia un componente indispensable en la estrategia corporativa. Si bien se aborda inicialmente el origen y contexto global de la diversidad cultural, contextualizando con referencias internacionales, el enfoque primordial del presente proyecto radica en la evaluación del impacto de dicha diversidad en las empresas españolas, con especial atención en los ámbitos de innovación, rendimiento y reputación. Estos aspectos, fundamentales en el desarrollo de la investigación, son tratados tanto en la fase de revisión bibliográfica inicial como en el análisis cuantitativo posterior a través de la encuesta realizada.

Los resultados obtenidos en la encuesta complementan y corroboran las conclusiones extraídas en la revisión literaria, ofreciendo una visión integral de la situación de las empresas españolas en términos de diversidad cultural. Este análisis combinado ha permitido profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales, revelando, además, el impacto positivo que la diversidad cultural ejerce en estas empresas. Así, se confirma la existencia de una relación positiva entre la diversidad cultural y los beneficios de las organizaciones, particularmente en lo que respecta a la innovación, el rendimiento y la reputación corporativa.

Mediante el análisis cuantitativo y la revisión de literatura secundaria, se ha podido concluir que las empresas españolas efectivamente integran la diversidad cultural en sus estrategias corporativas. La correlación de Pearson ha demostrado que esta diversidad tiene una relación positiva con las tres variables estudiadas, siendo la reputación la que presenta la correlación más fuerte y el rendimiento la más débil, aunque todas muestran una correlación positiva.

Este fenómeno podría explicarse por la alta visibilidad que las iniciativas de diversidad cultural suelen tener, muchas veces comunicadas a través de campañas de marketing. Esta visibilidad contribuye a una percepción más clara de cómo la diversidad mejora la reputación de la empresa. Además, numerosas empresas que promueven la diversidad cultural reciben premios, lo que refuerza su visibilidad pública. Por ejemplo, empresas como “Mutua Madrileña” y “Generali” han sido reconocidas con premios por sus prácticas de inclusión laboral y estrategias de diversidad e inclusión. Asimismo, las elevadas expectativas sociales de que las organizaciones actuales sean culturalmente diversas pueden llevar a los empleados a asociar el cumplimiento de estas expectativas con una mejora en la reputación corporativa (Gil, 2023).

Por el contrario, los beneficios que la diversidad cultural aporta al rendimiento pueden ser más difíciles de percibir para los empleados. El rendimiento es un factor influenciado por múltiples elementos como la calidad del producto y la eficiencia operativa, entre otros. Aunque la diversidad cultural, como se ha concluido en el análisis, también impacta positivamente en el rendimiento, su efecto puede ser más difícil de detectar para los empleados, lo que explica por qué la correlación con el rendimiento ha podido ser más débil en comparación con la reputación.

En conclusión, esta investigación demuestra que la diversidad cultural beneficia significativamente a las empresas españolas, especialmente en términos de innovación, rendimiento y reputación. Sin embargo, para que se materialicen los beneficios potenciales, las organizaciones deben adoptar estrategias específicas y efectivas para gestionar la diversidad cultural.

7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de futuras líneas de investigación se discuten temas que podrían ser propósito de evaluación en futuros estudios complementarios, pero que no se consideraron en el alcance de este trabajo.

Es fundamental destacar que una parte considerable de los resultados de la encuesta corresponde a individuos jóvenes. Por tanto, es esencial tener en cuenta que las conclusiones derivadas se basan predominantemente en la perspectiva de trabajadores de corta edad y con una trayectoria profesional relativamente breve. Cabe mencionar que esta generación joven, posiblemente más expuesta y receptiva a los conceptos de inclusión y diversidad, podría ofrecer una visión optimista de la situación actual en las empresas.

Por ello, se sugiere que futuras investigaciones incluyan la realización de estudios cuantitativos similares, pero enfocándose en un rango de edad específico. Al segmentar la muestra por grupos de edad, se podrían obtener resultados que reflejen exclusivamente las percepciones de población de mayor edad. Posteriormente, al comparar estos resultados con los obtenidos en el presente estudio, sería posible identificar similitudes y diferencias en las percepciones de la diversidad cultural entre los distintos grupos de edad.

Realizar este nuevo estudio podría facilitar la comprensión más profunda de si las percepciones sobre la diversidad cultural varían significativamente con la edad. Esta comparación ayudaría a determinar si las opiniones de los jóvenes difieren notablemente de las de las personas de mayor edad, o si, por el contrario, existen consensos intergeneracionales. Así, se podría evaluar de manera más precisa el impacto de la diversidad cultural en las empresas desde distintas perspectivas, proporcionando una visión más completa y matizada sobre el tema.

De igual forma, se podría considerar el impacto de la diversidad cultural en distintos sectores. En esta investigación, nos hemos centrado profundamente en la innovación, el rendimiento y la reputación, sin diferenciar los sectores a los que pertenecen las empresas de los trabajadores que han participado en la muestra. Sería interesante poder identificar sectores como tecnología, construcción, servicios financieros, retail, turismo... y analizar si ciertos sectores se benefician más de la diversidad cultural que otros o si todos se benefician de manera equitativa. Asimismo, evaluar la percepción de la diversidad entre diferentes grupos de interés constituiría otra posible línea de investigación futura. En el presente Trabajo de Fin de Grado, se ha estudiado la

percepción de los trabajadores dentro de la empresa, pero sería útil conocer la opinión no solo de los empleados, sino también de clientes, proveedores, inversores, etc. ¿Percibirán estos grupos la diversidad cultural de las empresas de la misma manera que los empleados? ¿Considerarán que esta tiene un impacto positivo en aspectos como la innovación, el rendimiento y la reputación, o pensarán que no genera un impacto significativo en las empresas?

Estas consideraciones podrían complementar la investigación ya realizada y ofrecer perspectivas y evaluaciones de la diversidad cultural mucho más amplias y detalladas.

8. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, **Nerea Lázaro Sardón**, estudiante de **Administración y Dirección de Empresas (E-2)** de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "**Impacto de la diversidad cultural en España, en términos de rendimiento, innovación y reputación**", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las

implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: Junio 2024

Firma:

A handwritten signature consisting of a vertical line with a horizontal loop on the left side and a small horizontal stroke at the top.

9. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, R. (2018, September 26). *Primer día en la empresa: el plan de acogida*.

Think Big Empresas. Retrieved February 25, 2024, from

<https://empresas.blogthinkbig.com/primer-dia-en-la-empresa-plan-de-acogida/>

Álvarez, C., & Urbano, D. (2013). Diversidad cultural y emprendimiento. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(1), 154-169.

Barquín Pardo, P. (2021). *La importancia de la diversidad cultural en el contexto empresarial* [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas, from

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47652/TFG-%20Barquin%20Pardo%2C%20Pilar.pdf?sequence=1>

BBVA. *Portal de carreras profesionales*. (n.d.). Retrieved February 25, 2024, from

<https://bbva.csod.com/ux/ats/careersite/15/home/requisition/226924?c=bbva>

Bello López, D. (2010, Julio). Las dimensiones de la diversidad: lingüística, cultural y étnica, y su adecuación en el proceso educativo. *Universidad Veracruzana Intercultural*, (7),18-

20.https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/9098/Ar2_p18-20_2010-07.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrillo, Á. J. (2014). Aprovechamiento de la diversidad cultural para mejorar la productividad de las empresas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/11877>

Chohan, P. (n.d.). *The impact of diversity and inclusion on corporate reputation, communications strategy and social citizenship* By: Parm Chohan, M. The Plank Center for Leadership in Public Relations. Retrieved May 27, 2024, from <https://plankcenter.ua.edu/wp-content/uploads/2017/10/Parm-Chohan-McMaster-University-Syracuse-University.pdf>

Cole, B. M., & Cole, B. M. (2022, 5 noviembre). *Ocho razones por las que la diversidad y la inclusión son esenciales para el éxito empresarial*. Forbes España. <https://forbes.es/forbes-women/192884/ocho-razones-por-las-que-la-diversidad-y-la-inclusion-son-esenciales-para-el-exito-empresarial/>

Communications. (2022, 1 marzo). Paloma Tejada: “La clave para impulsar la diversidad es abrir canales de conversación y escuchar”. *BBVA NOTICIAS*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/paloma-tejada-la-clave-para-impulsar-la-diversidad-es-abrir-canales-de-conversacion-y-escuchar/>

Conferencia General de la UNESCO París. (2001, 2 noviembre). *Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural*. Organización de las Naciones Unidas Para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl_70/pdfs/30.pdf

Deloitte. *Estudio de Madurez en Diversidad e Inclusión La relevancia del tema en el entorno global*. (n.d.). Retrieved February 25, 2024, from

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/191209-cr-estudio-madurez-diversidad-inclusion-2019.pdf>

Deloitte. *La revolución de la diversidad y la inclusión*. (n.d.). Retrieved February 25, 2024, from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Diversidad%20e%20includi%C3%B3n%20\(enero%202018\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Diversidad%20e%20includi%C3%B3n%20(enero%202018).pdf)

Díaz-Couder, E. (1998, Mayo-Agosto). Diversidad Cultural y Educación en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, (17).

<https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie17a01.htm>

Escrich, T., & Lozano, F. (n.d.). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas: el reto de la educación superior* Teresa Escrich - Dr. J. Félix Lozano. Ingenio (CSIC-UPV). Retrieved May 27, 2024, from

https://www.ingenio.upv.es/en/system/files/aportaciones_congreso/comunicacion_murcia.pdf

España - Inmigración 2020. (n.d.). Datosmacro.com. Retrieved May 26, 2024, from

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/espana>

Etnocentrismo | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE.

(n.d.). Diccionario de la lengua española. Retrieved May 26, 2024, from

<https://dle.rae.es/etnocentrismo>

Ferrín, P. F., Vilela, B. B., & Andía, O. V. (2012). Antigüedad en el puesto, comunicación y rendimiento en el desarrollo de nuevos productos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa/Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 231-239. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.05.003>

Florida, R., & Tinagli, I. (2004) Europe in the Creative Age. Demos. From <https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/EuropeintheCreativeAge2004.pdf>

Forrester, J., Vigier, A. Diversidad e inclusión en la cultura organizacional. [Trabajo Final de Ingeniería Industrial]. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, 2017. From: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/471/1/doc.pdf>

Gil, I. (2023, July 13). *Estas son las empresas ganadoras de la V edición de los Premios de Diversidad, Equidad e Inclusión - Diversidad e inclusión*. Fundación Adecco. Retrieved May 29, 2024, from <https://fundacionadecco.org/azimut/empresas-ganadoras-v-edicion-premios-diversidad-equidad-inclusion/>

Google. (2023). *Informe Anual de Diversidad de Google*. https://static.googleusercontent.com/media/about.google/es//belonging/diversity-annual-report/2023/static/pdfs/google_2023_diversity_annual_report_es.pdf?cachebust=0be084a

Grinell, 1997: Grinell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E.E. Peacock Publishers, 5.ed. Illinois

<https://scholarworks.wmich.edu/books/306/>

Haz. (2023, 15 julio). *Adecco premia a seis empresas por sus políticas de diversidad, igualdad e inclusión*. Revista Haz. <https://hazrevista.org/rsc/2023/07/adecco-premia-seis-empresas-politicas-diversidad-igualdad-inclusion/>

Hunt, D. V., Layton, D., & Prince, S. (2015, 1 enero). *Why diversity matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>

Inditex. *Colaboramos para generar un impacto positivo*. (2022, May 2). Retrieved February 25, 2024, from

https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/impacto-positivo.pdf

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2002). Research on domestic and international diversity in organizations: A merger that works? In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (pp. 206–231). Sage Publications, Inc. From

<https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/Documents/Faculty-Staff-Docs/ResearchonDomesticInternationalDiversity.pdf>

La diversidad cultural: Un arma de doble filo. (n.d.). Retrieved February 25, 2024, from <https://sintec.com/wp-content/uploads/2016/10/Diversidad-Cultural.pdf>

Lara-García, A. M., Esquivel-Zepeda, Á. E., & Quijano-Gutiérrez, S. M. (2021, Diciembre 20). Importancia de la diversidad cultural en la empresa global. *Digital Publisher CEIT*, 6(6-1), 80-89. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.854>

Lee, M. H., Yen, M.-Y., Perromat, L. (2019). “Interaction between the knowledge sharing on innovation behavior based on the viewpoint of team diversity: Empirical research from China”. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala* 64, pp. 97-107. <https://www.rcis.ro/ro/section1/152-volumul-642019martie/2539-interaction-between-the-knowledge-sharing-on-innovation-behavior-based-on-the-viewpoint-of-team-diversity-empirical-research-from-china.html>

Miller, B. (2022, November 5). *Ocho razones por las que la diversidad y la inclusión son esenciales para el éxito empresarial*. Forbes España. Retrieved October 26, 2023, from <https://forbes.es/forbes-w/192884/ocho-razones-por-las-que-la-diversidad-y-la-inclusion-son-esenciales-para-el-exito-empresarial/>

Mir-Babayev, R., Gulaliyev, M., Shikhaliyeva, S., Azizova, R., Ok, N. (2017), The Impact of Cultural Diversity on Innovation Performance: Evidence from Construction Industry of Azerbaijan, *Economics and Sociology*, Vol. 10, No. 1, pp. 78-93. DOI: 10.14254/2071-789X.2017/10-1/6 From: https://www.economics-sociology.eu/files/ES_10_1_Mir-Babayev_Gulaliyev_Shikhaliyeva_Azizova_Ok.pdf

P, E. (2024, 15 febrero). España bate récord de población en 2023 con un 13,4% de extranjeros, el porcentaje más alto. *heraldo.es*.

<https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2024/02/15/espana-bate-record-poblacion-2023-habitantes-extranjeros-1711413.html#:~:text=Este%20incremento%20se%20ha%20debido,4%25>

Premiadas seis empresas por impulsar la diversidad, igualdad e inclusión. (2023, July 14). Revista Haz. Retrieved October 26, 2023, from

<https://hazrevista.org/rsc/2023/07/adecco-premia-seis-empresas-politicas-diversidad-igualdad-inclusion/>

PwC. *Magnet for talent: Managing diversity as a reputational risk and business opportunity.* (n.d.). Retrieved February 25, 2024, from

<https://www.pwc.co.uk/human-resource-services/assets/documents/diversity-and-inclusion-reputation-2017.pdf>

Raya, A. A. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas.* EOI Escuela de Organización Industrial.

<https://www.crmartinezparras.org/empresas/redacogediversidad/documentos/diversidad/fundacioneoilagestiondeladiversidadenlasempresases.pdf>

Rodríguez García, J. A. (2011, Julio-Diciembre). La integración intercultural en España: El mestizaje constitucional democrático. *Migraciones Internacionales*, 6(2), 193-222. <https://www.scielo.org.mx/pdf/migra/v6n2/v6n2a7.pdf>

Sánchez Leyva, J. L., Sánchez Zeferino, D. E., & Zapata Lara, H. D. C. (2021, Julio-Diciembre). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de

innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 9(18), 93-110. La gestión de la diversidad en las organizaciones ...Dialnet
[Https://dialnet.unirioja.es › descarga › articulo](https://dialnet.unirioja.es › descarga › articulo)

Susaeta Erburu, L., & Navas López, J. E. (2005, 07 19). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de estudios empresariales*, ISSN 1131-6985(15), 155-177.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1424916>

Toro Dupouy, L. F. (2018). GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD y SU IMPACTO EN EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA: UN ESTUDIO EMPÍRICO [Tesis doctoral, Universidad de Granada]. En *Google Books*.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PwC5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA18&dq=diversidad+y+reputacion+organizacional&ots=N_PBZjBDly&sig=YSW3-eK_p70KlidQLTHzrlhdQm4#v=onepage&q=diversidad%20y%20reputacion%20organizacional&f=false

Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. (2018). How to improve firm performance through employee diversity and organisational culture. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 378-400.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>

Vargas, A. (n.d.). *La diversidad cultural: Un arma de doble filo*. Sintec.

<https://sintec.com/wp-content/uploads/2016/10/Diversidad-Cultural.pdf>

Vargas Hernández, K. (2008, Septiembre). *Diversidad cultural: revisión de conceptos y estrategias*. Departament de Cultura. Retrieved May 27, 2024, from https://cultura.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxius_gt/diversidad_cultural_conceptos_estrategias.pdf

Ventosa García-Morato, M. (2002). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas* (Club de Excelencia en Sostenibilidad ed.). Fundación Bertelsmann. http://seguridadlaboral.geoscopio.com/empresas/redacogediversidad/documentos/diversidad/Diversidad%20cultural%20%20en%20las%20empresas_Montserrat%20Ventosa.pdf

10. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

¡Hola! Completar este cuestionario no te llevará más de 5 minutos. ¡Muchas gracias por tu colaboración!

Esta encuesta ha sido diseñada para recopilar información esencial para mi Trabajo de Fin de Grado y realizar un estudio sobre la diversidad cultural en las organizaciones. Tu participación es fundamental para el éxito de esta investigación.

Los datos recogidos serán tratados con estricta confidencialidad y se utilizarán exclusivamente para fines académicos relacionados con este proyecto. ¡Muchas gracias por su tiempo y apoyo!

1. Sexo:

- a) Hombre
- b) Mujer

2. ¿Resides en España?

- a) Sí
- b) No

3. Edad

(Respuesta corta)

4. ¿Consideras que tu empresa es culturalmente diversa? “Justifica tu respuesta”

(Respuesta abierta)

5. ¿Cuánta importancia consideras que tu empresa le da a la diversidad cultural?

- a) Mucha, conocemos buenas prácticas que ha implementado la empresa en este ámbito y la diversidad cultural es transversal a la estrategia y visión de la compañía
- b) Media, solamente es un requisito legal que tiene que cumplir la empresa
- c) Poca, es un ámbito en el que tiene que mejorar, no se utilizan prácticas que fomenten la diversidad cultural

6. ¿Consideras que las personas que ocupan los cargos más altos de tu compañía presentan un compromiso para implementar y avanzar en una estrategia de diversidad cultural y combate contra la discriminación? Responder en una escala del 1-5 (5 = mucho compromiso y 1 = compromiso nulo)

(Escala lineal)

7. ¿Existe dentro de tu empresa un departamento específico orientado a gestionar la diversidad?

- a) Sí
- b) No
- c) No lo sé

8. ¿Sientes que la diversidad cultural en tu empresa ha contribuido a crear un ambiente de trabajo más inclusivo y colaborativo?

- a) Sí
- b) No
- c) No aplica (no se implementa la diversidad cultural en mi empresa)

9. ¿Consideras que una buena gestión de la diversidad cultural tiene beneficios positivos para las organizaciones?

- a) Sí
- b) No

10. ¿Qué beneficios positivos crees que la gestión de la diversidad cultural puede tener en las empresas? (Marca tantas opciones como consideres correctas)

- a) Aumento de la innovación de procesos y productos
- b) Aumento del rendimiento/productividad
- c) Aumento de la reputación o imagen de la empresa
- d) No tiene beneficios positivos en las empresas
- e) Otro

11. ¿Crees que la gestión de la diversidad cultural en **tu** empresa está teniendo un impacto positivo? (Marca tantas opciones como consideres correctas)

- a) Sí, aumentando la innovación de procesos y productos
- b) Sí, aumentando el rendimiento/productividad
- c) Sí, aumentando la reputación o imagen de la empresa
- d) No tiene beneficios positivos en las empresas
- e) Otro

12. En una escala del 1 al 3, ¿cómo evaluarías la capacidad de innovación de tu empresa? (3 = mucha innovación y 1 = poca innovación)

(Escala lineal)

13. En una escala del 1 al 3, ¿cómo evaluarías la capacidad de rendimiento de tu empresa? (3 = alto rendimiento y 1 = bajo rendimiento)

(Escala lineal)

14. En una escala del 1 al 3, ¿cómo evaluarías la reputación de tu empresa? (3 = alta reputación y 1 = baja reputación)

(Escala lineal)

12. ¿Crees que tu compañía ha mejorado su reputación como resultado de promover la diversidad cultural?

- a) Sí
- b) No
- c) No aplica (no se implementa la diversidad cultural en mi empresa)

13. Si has contestado “Sí” en la pregunta anterior, ¿Consideras que tu compañía implementa prácticas de diversidad cultural **únicamente** con el objetivo de obtener un resultado positivo en la reputación?

- a) Sí
- b) No, el objetivo de implementar prácticas de diversidad cultural no es solamente aumentar la reputación, sino que tiene también otros objetivos
- c) No aplica (no se implementa la diversidad cultural en mi empresa)