

Resumen:

La presente investigación aborda el tema de la diversidad cultural y su impacto en el ámbito empresarial. Fundamentado en el creciente interés por comprender las implicaciones de la diversidad cultural en diferentes contextos sociales, culturales y económicos. Aunque se ha investigado ampliamente sobre este tema, todavía existen áreas en las que la comprensión es limitada, como la influencia de la diversidad cultural en la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Dentro de los objetivos de la investigación se han planteado en primer lugar, ofrecer una visión actualizada del concepto de diversidad cultural y su evolución a lo largo del tiempo. En segundo lugar, demostrar cómo la diversidad cultural puede ser una ventaja competitiva para el desarrollo empresarial, aportando perspectivas, ideas y soluciones diversas. En tercer lugar, revisar el desarrollo de actividades en empresas líderes que valoran y aprovechan la diversidad cultural.

Los análisis y datos de la investigación indican que la igualdad y la diversidad son elementos esenciales para la competitividad y la sostenibilidad empresarial. Aunque existen avances culturales y sociales, aún persiste la desigualdad real en la sociedad. El desafío radica en integrar estrategias de igualdad y diversidad en la práctica diaria de las empresas. También se destaca la necesidad de apoyar e investigar más sobre la diversidad cultural en las pequeñas y medianas empresas para que puedan aprovechar sus beneficios.

Palabras claves: diversidad cultural, ventaja competitiva, empresa, inclusión, igualdad

Abstract:

The present research addresses the issue of cultural diversity and its impact on the business environment. It is based on the growing interest in understanding the implications of cultural diversity in different social, cultural and economic contexts. Although there has been extensive research on this topic, there are still areas where understanding is limited, such as the influence of cultural diversity on decision making and conflict resolution.

The objectives of the research were, first, to provide an updated view of the concept of cultural diversity and its evolution over time. Secondly, to demonstrate how cultural diversity can be a competitive advantage for business development, providing diverse perspectives, ideas and solutions. Third, to review the development of activities in leading companies that value and leverage cultural diversity.

Research analysis and data indicate that equality and diversity are essential elements for business competitiveness and sustainability. Although there are cultural and social advances, real inequality persists in society. The challenge lies in integrating equality and diversity strategies into the daily practice of companies. It also highlights the need to support and do more research on cultural diversity in small and medium-sized enterprises so that they can take advantage of its benefits.

Key words: cultural diversity, competitive advantage, business, inclusion, equality.

Resumen:	1
1 INTRODUCCIÓN	4
1.1 JUSTIFICACIÓN	4
1.2 OBJETIVOS.....	6
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 ORIGEN ÉTNICO Y NACIONALIDAD	10
2.2 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE DIVERSIDAD CULTURAL	13
2.3 TEORIAS DE RR.HH. RELACIONADAS	19
2.4 VENTAJA COMPETITIVA	22
2.5 LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.....	25
2.6 LA DIVERSIDAD COMO FACTOR COMPETITIVO.....	26
2.7 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL.....	28
3 METODOLOGÍA	35
3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO	36
3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	41
4 EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	44
4.1 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL	44
4.2 TRABAJADORES PROFESIONALES EXTRANJEROS EN ESPAÑA.....	56
4.3 CLASIFICACIÓN EN CATEGORÍAS DE LOS TRABAJADORES PROFESIONALES EXTRANJEROS EN ESPAÑA	61
4.4 ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA Y EVOLUCIÓN DE LAS DIFERENTES CATEGORÍAS DE TRABAJADORES PROFESIONALES EXTRANJEROS EN ESPAÑA.	65
4.5 LA EMPRESA ESPAÑOLA	66
4.6 MANEJO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL	72
4.7 ANÁLISIS DESARROLLO DE TRABAJOS INTERNACIONALES.....	75
5 CONSIDERACIONES FINALES.....	77
5.1 CONCLUSIONES.....	77
5.2 LIMITACIONES	83
5.3 FUTURAS INVESTIGACIONES.....	84

6 BIBLIOGRAFÍA.....85

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

La diversidad cultural se ha convertido en un tema cada vez más relevante y presente en la sociedad actual. En los últimos años, ha habido un aumento en la investigación acerca del tema, lo cual demuestra un creciente interés por entender sus implicaciones en distintos contextos sociales, culturales y económicos. Este aumento en los estudios resulta importante porque permite a los investigadores, y a la sociedad en general, comprender mejor los efectos de la diversidad cultural en la vida cotidiana, en la interacción social, la educación, el trabajo, la política y en otros ámbitos.

A pesar de este creciente interés en la investigación de la diversidad cultural, aún existen muchas áreas en las que la comprensión de este fenómeno sigue siendo limitada. Por ejemplo, se necesita investigar más acerca de cómo la diversidad cultural influye en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos, en la inclusión social, en la discriminación y en la desigualdad. Además, es importante explorar las diferencias y similitudes entre distintos grupos culturales, así como las barreras y desafíos que enfrentan las personas en la sociedad actual.

La presente investigación se justifica en el contexto del creciente interés en la diversidad cultural y la necesidad de seguir profundizando en la comprensión de este fenómeno en diversos ámbitos. Esta investigación busca contribuir al conocimiento existente sobre la diversidad cultural, a través de la exploración documental, que puede demostrar como el concepto de la raza ha evolucionado a través del tiempo, convirtiéndose en un factor relevante y positivo en el entorno empresarial. Con esto se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la inclusión y la igualdad de oportunidades en relación con el desarrollo profesional, y promover la comprensión y el respeto por la diversidad cultural en la sociedad.

En general, los estudios acerca de la diversidad cultural han aumentado en los últimos 10 años como respuesta a la creciente conciencia sobre la importancia de la diversidad y la inclusión en diferentes ámbitos de la sociedad, así como a la necesidad de comprender mejor los desafíos y oportunidades que presenta. Posiblemente la inclusión y la igualdad se corresponden actualmente como algunos de los propósitos más importantes a desarrollar en la Unión Europea y en España. Incluidos de forma transversal dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para trabajo y educación, se presentan universalmente como aspectos

en los que alcanzar mejores y mayores niveles de participación, como forma de convertirnos en una sociedad más avanzada, más inclusiva y, por ende, una sociedad más fortalecida. En este sentido, se ha querido plantear en el presente trabajo de fin de máster, la diversidad cultural, no como el eje de un conflicto que ha de ser solventado y para el cual existen políticas y desarrollo de acciones gubernamentales abocados a la igualdad, sino como la demostración empírica de que es, por el contrario, una ventaja competitiva para la empresa.

La diversidad cultural, de acuerdo con una de sus definiciones, establecida por la UNESCO, se corresponde a una fuente de «intercambios, innovación y creatividad» que permite el desarrollo de la sociedad en su conjunto. De acuerdo con el último informe sobre migración de la ONU en 2020 “La enorme mayoría de las personas que migran a otros países lo hacen por motivos relacionados con el trabajo, la familia o los estudios...”.

A nivel mundial, el concepto de diversidad ha tenido un papel cada vez más importante en la sociedad y se ha demostrado que es un tema relevante que necesita reconocimiento. Esto se encuentra especialmente relacionado a los temas de los derechos humanos y la lucha contra la discriminación, así como las políticas de inclusión (Hunt V et al., 2018). En ese sentido, las organizaciones han cambiado drásticamente a lo largo de los años y ahora están estructuradas de manera completamente diferente. Una de las modificaciones más notables es el cambio en la composición del cuerpo de trabajadores. A principios de los años 90, se daba por sentado que la gran mayoría de los empleados eran hombres y de la nacionalidad del país donde estaban ubicadas las empresas (Cox, 1991). Desde hace varios años, el ámbito laboral se encuentra más diversificado, y las diferencias de edad, procedencia, creencias religiosas, nacionalidades y género de las personas forman una parte importante de las empresas (Tsui, Egan y O'Reilly III, 1992). Evidentemente, el proceso de globalización ha sido una parte importante y significativa de este cambio, en dónde los mercados y las estructuras de países se democratizan mucho más e interactúan desde un sector económico mucho más amplio que abarca el mundo en general.

Desde este enfoque dónde la diversidad juega un papel determinante en la composición organizacional de una empresa, es posible estudiar cómo los conceptos de raza, nacionalidad, y género han cambiado para abordar aspectos mucho más profundos del ser humano, su comportamiento y lo ventajoso que puede ser en el desarrollo y crecimiento empresarial.

1.2 OBJETIVOS

En este contexto, se plantean con la presente investigación tres **objetivos generales** fundamentales. En **primer lugar**, ofrecer una visión actual del concepto de diversidad cultural y su desarrollo a través de los años, con un análisis documental vinculado a las nociones de raza y cultura, que han evolucionado hacia un concepto más amplio. El concepto de diversidad cultural se ha desarrollado a lo largo de los años como una respuesta a las realidades sociales, políticas y económicas que han dado forma a la identidad de las personas y las comunidades en todo el mundo. Este concepto se ha visto influenciado por una serie de factores, incluyendo el avance tecnológico, la globalización, la migración, el multiculturalismo, la lucha por los derechos humanos y la igualdad, y las tensiones raciales y culturales.

En los últimos 10 años, los estudios acerca de la diversidad cultural han aumentado significativamente en diversas áreas, dentro de estos estudios se han considerado en líneas generales y por ser parte del objeto de estudio, los siguientes grupos de investigación:

- **Investigación académica:** las universidades e instituciones de investigación han llevado a cabo más estudios acerca de la diversidad cultural en diversos campos, como la psicología, la sociología, la antropología, la economía y la gestión empresarial.
- **Investigación de mercado:** Las empresas están cada vez más interesadas en comprender las tendencias y preferencias de los consumidores de diferentes culturas. Como resultado, se han llevado a cabo más estudios de mercado para comprender mejor las necesidades y preferencias de los consumidores de diferentes culturas.
- **Estudios sobre diversidad e inclusión en el lugar de trabajo:** En respuesta a la creciente conciencia sobre la importancia de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, se han llevado a cabo más estudios para comprender mejor los desafíos y oportunidades de la gestión de la diversidad en el lugar de trabajo (Yang & Konrad, n.d.)
- **Estudios sobre migración y desplazamiento forzado:** La migración y el desplazamiento forzado son temas que han ganado mayor atención en los últimos años debido a su impacto en la diversidad cultural. Por lo tanto, se han llevado a cabo más estudios para comprender los efectos de la migración y el desplazamiento forzado en las culturas y comunidades.
- **Estudios sobre la interacción intercultural:** Con el aumento de la globalización, se ha producido un aumento en la interacción intercultural. Como resultado, se han llevado a cabo más estudios para comprender las interacciones interculturales en diferentes contextos, como el turismo, la educación y los negocios.

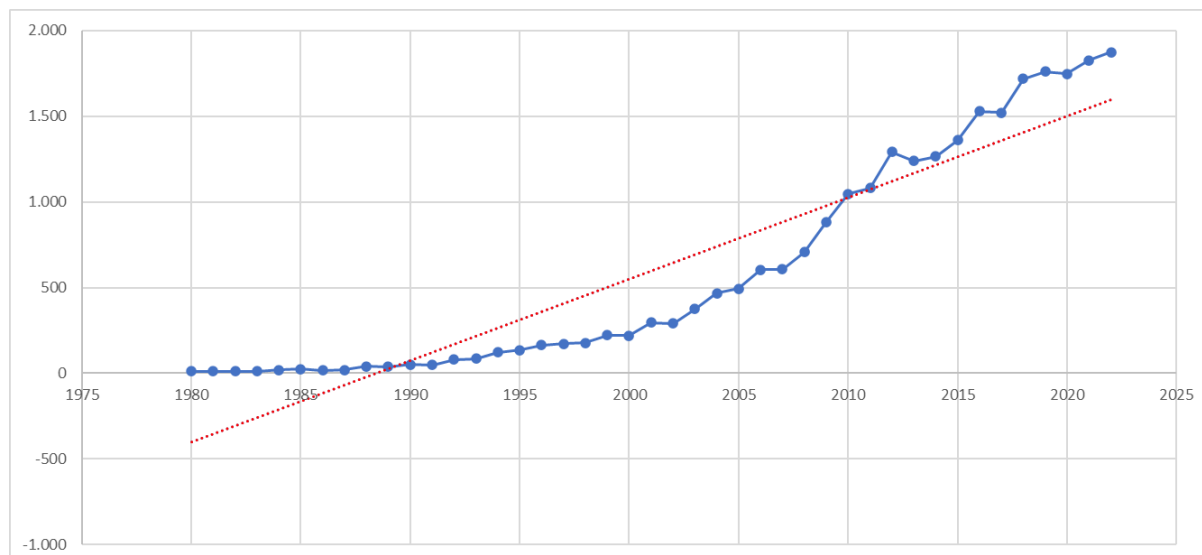
En el siguiente gráfico, se muestran los resultados del total de estudios por año relacionados con la diversidad cultural, para ello se han considerado un período de tiempo lo suficientemente amplio con la finalidad de medir la evolución y se han seleccionado todos los estudios publicados desde el año 1980 a 2022, indicando en el proceso de búsqueda como variable principal la existencia de las palabras "diversidad cultural" dentro de las diferentes áreas relacionadas de las ciencias sociales objeto de este estudio, estas áreas fueron delimitadas a: Artes y Humanidades; Negocios, Gestión y Contabilidad; Ciencias de la Decisión; Economía, Econometría y Finanzas; Multidisciplinar; Psicología y Ciencias Sociales y se ha ejecutado la búsqueda a través de la base de información publicada en Scopus.

Una vez obtenidos estos resultados se agregó una línea de tendencia, herramienta utilizada en el análisis de datos para identificar y visualizar la dirección general de un conjunto de datos a lo largo del tiempo. La proyección futura basada en una línea de tendencia se fundamenta en la suposición de que el comportamiento pasado de una variable es un indicador de su comportamiento futuro. Al trazar una línea de tendencia a través de los puntos de datos existentes en un gráfico, se busca identificar la dirección y la inclinación general de la serie temporal.

Aun cuando estos estudios no se considerarán todos para el presente estudio de investigación, el planteamiento se realiza con la finalidad de poder visualizar la proyección y el aumento relacionado con el concepto de diversidad cultural y cómo ha crecido de forma exponencial durante los últimos años. Una vez que se ha trazado la línea de tendencia, se puede extender más allá de los puntos de datos existentes para mostrar una proyección de cómo podría evolucionar la variable en el futuro, sin embargo, es importante tener en cuenta que las proyecciones basadas en líneas de tendencia son estimaciones y no garantizan la precisión absoluta, ya que no tienen en cuenta factores externos y eventos imprevistos que podrían afectar la tendencia.

En este sentido, la inserción de la línea de tendencia más que una hipótesis acerca de la proyección futura, se utiliza como recurso gráfico fundamentado en los datos de publicaciones, para evidenciar la proyección que ha tenido en los años anteriores y que es objeto y justificación para el tema del presente trabajo de fin de máster.

Gráfico 1. Evolución de estudios relacionados a la diversidad cultural.



Fuente: Scopus-Analyze-Year – Elaboración propia

Hoy en día, el concepto de diversidad cultural sigue siendo un tema central en muchos campos, y se utiliza para promover la comprensión, la tolerancia y la inclusión de todas las formas de diferencia cultural. Por ello, se plantea como uno de los objetivos específicos traer la conceptualización actualizada y cómo este desarrollo ha generado consecuencias positivas en el **segundo objetivo**, que implica demostrar de qué manera la diversidad cultural puede representar una ventaja competitiva para el desarrollo de la empresa en varios aspectos.

Tener una fuerza laboral diversa puede aportar una variedad de perspectivas, ideas y soluciones a los desafíos de la empresa, lo que puede mejorar la toma de decisiones y la creatividad. Además, la diversidad cultural puede ayudar a las empresas a expandirse en mercados internacionales y adaptarse mejor a las necesidades y expectativas de los clientes de diferentes culturas. También puede mejorar la reputación de la empresa y su capacidad para atraer y retener a empleados talentosos y diversos.

Sin embargo, es importante evidenciar que para que la diversidad cultural sea realmente una ventaja competitiva, las empresas deben asegurarse de que su cultura empresarial sea inclusiva y respetuosa de las diferentes culturas y perspectivas; así como que promuevan un ambiente de trabajo en el que se valoren y se respeten las diferencias culturales. Lo que nos conduce al **tercer y último objetivo**, que supone la revisión del desarrollo de diversas actividades en algunas empresas e instituciones que conforman un referente a nivel mundial y que se consideran líderes mundiales en sus respectivos campos; en el que promueven un ambiente de trabajo donde se valora y respeta la diversidad cultural. Lo que las diferencia de otras es su capacidad para aprovechar los beneficios de la diversidad cultural. Estas empresas

no solo valoran la diversidad cultural, sino que la emplean como una herramienta para mejorar sus resultados empresariales. De esta manera suelen comprender mejor las necesidades de sus clientes y mercados, y pueden responder de manera más efectiva a los cambios culturales y a los nuevos mercados. También es posible que cuenten con empleados más motivados y comprometidos, lo que podría significar un aumento de la productividad y reducir la rotación de personal.

En cuanto a los **objetivos específicos** del estudio, al tratarse de un análisis documental de la información relacionada a la diversidad cultural y su impronta positiva en el desarrollo de la economía, se han querido evidenciar aquellos aspectos relacionados a la evolución del trabajo por parte de profesionales inmigrantes en España. Para ello, se han recogido estos datos basados en fuentes administrativas desde un punto de vista longitudinal, estudiando tendencias y haciendo especial hincapié en los últimos años de referencia.

De igual manera, se ha incluido el análisis de diversas encuestas y resultados de estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo y grandes consultoras como McKinsey & Company o Deloitte. Éstas permiten establecer de una forma cuantificable, no sólo el aumento dentro de las empresas y organizaciones de la presencia de equipos altamente diversos, sino también el grado o nivel en los que se pueden ver reflejados aquellos resultados que evidencian que, el trabajo relativo al fomento y desarrollo de la inclusión, es un aspecto en el que todavía existen grandes posibilidades de mejora.

2 MARCO TEÓRICO

El proceso de globalización lleva ya muchos años en marcha. Ha sido sin duda el principal responsable del cambio monumental que se ha producido en el mundo económico. La razón principal de este proceso es que diferentes mercados de todo el mundo empezaron a abrir sus puertas a otros actores del mercado global, lo que dio lugar a la internacionalización de muchas empresas (Dehnen, 2012). No obstante, aunque al principio la globalización sólo se asociaba a aspectos empresariales, se ha convertido en una tendencia imparable que persigue la integración internacional en diversos ámbitos (Panić, 2003). De ese modo, muchos sugieren que la globalización ha generado un proceso mucho más complejo responsable de las mejoras en los avances tecnológicos, la desigualdad social o la uniformidad ideológica (Panić, 2003).

Debido a la globalización, las empresas se han enfrentado continuamente a muchos obstáculos y situaciones desafiantes, como la entrada en nuevos mercados, los entornos en constante cambio, la incertidumbre o los competidores fuertes. Por esta razón, las organizaciones deben buscar diferentes maneras de estabilizar o incluso mejorar su rendimiento y, al mismo tiempo, proteger su know-how para seguir siendo rentables en entornos turbulentos (Boone, Lokshin, Guenter, & Belderbos, 2019; Luciano, Nahrgang, & Shropshire, 2020).

La idea principal es que las empresas de éxito deben comprender el entorno empresarial y el hecho de que el éxito se consigue día a día y a largo plazo. Dichas organizaciones son conocidas por ser innovadoras cuando se trata de retos y oportunidades (Rainey, 2009). La cuestión acerca de qué diferencia a una organización de éxito de otra que no lo es sigue siendo muy intrigante y es objeto de investigación. Un enfoque teorizado para entenderlo consiste en estudiar a los ejecutivos más influyentes, sus comportamientos y características personales. Esos individuos, la forma en que deciden actuar y sus percepciones influyen directamente en el curso de acción que toman las organizaciones. Aquí es donde el concepto de diversidad se vuelve interesante, ya que se cree que los factores mencionados anteriormente son el resultado de la diversidad del individuo (Cannella et al., 2009; Rainey, 2009). De acuerdo con Montse Ventosa García-Morato en su estudio sobre la Diversidad Cultural en las empresas, establece que, si se cuenta con una plantilla culturalmente diversa, la empresa podrá posicionarse como una empresa global.

2.1 ORIGEN ÉTNICO Y NACIONALIDAD

En la literatura se pueden encontrar intentos de organizar los tipos de diversidad. Una distinción se hace entre diversidad observable y no observable (Milliken & Martins, 1996; Price, Harrison, Gavin, & Florey, 2002). Como Milliken y Martins (1996) la definen, la diversidad observable se refiere a todas las características que una persona puede ver en los demás e identificar como diferentes de sí misma, lo que significa que todos los rasgos físicos visibles entran directamente en esta categoría. Lo contrario, la diversidad no observable, se refiere a los atributos que no pueden observarse, sino que deben aprenderse a través de la comunicación y la interacción entre las personas a lo largo del tiempo. (Harrison, Price y Bell, 1998; Milliken y Martins, 1996).

Del mismo modo, existe una segunda categorización de la diversidad en la literatura, a saber, la diversidad relacionada con las tareas y la diversidad orientada a las relaciones. La diversidad

relacionada con la tarea se refiere a los atributos directamente asociados con el trabajo y los conocimientos pertinentes para el trabajo. Normalmente, estos atributos tienden a influir directamente en el puesto de trabajo. La diversidad orientada a las relaciones puede influir en los individuos y en sus interacciones; sin embargo, no tiene por qué estar estrictamente relacionada con el trabajo o el rendimiento de un individuo (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003).

A continuación, se ofrece una visión general de la relación entre ambas dimensiones de distinción (véase la Imagen 1). En la tabla se muestran múltiples características de la diversidad, cada una de ellas clasificada en las categorías en las que diversos investigadores las han descrito. Rasgos como el sexo, la nacionalidad, la edad o el origen étnico entran en la categoría de atributos observables y diversidad orientada a las relaciones. Por otra parte, los atributos no observables se clasifican en función de las tareas, como la formación académica, la antigüedad en la organización o las capacidades técnicas, y en función de las relaciones, como la personalidad, las creencias, las habilidades sociales o los valores (Harrison et al., 1998). (Harrison et al., 1998 ; Jackson, 1995 ; Jackson et al., 2003 ; Milliken & Martins, 1996.; Price et al., 2002).

Imagen 1. Dimensiones de la Diversidad

Dimensiones de la diversidad	Atributos observables	Atributos no observables
Relacionados con la tarea		- Formación - Permanencia en la organización - Capacidades técnicas
Orientados a las relaciones	- Sexo - Nacionalidad - Edad - Etnia	- Personalidad - Valores - Creencias religiosas - Habilidades sociales - Origen socioeconómico

Fuente: Elaboración propia

Por último, es esencial mencionar que las distinciones realizadas para los tipos de diversidad no son independientes entre sí. Hasta cierto punto las dimensiones de la diversidad pueden influirse mutuamente. De este modo, un rasgo observable como la raza o la etnia puede influir directamente en los valores, las creencias o incluso el nivel educativo o socioeconómico de una persona (Milliken & Martins, 1996).

El concepto de origen étnico hace referencia a la identidad cultural y social de una persona, y se apoya en factores como la lengua, la religión, la historia y las costumbres compartidas. A menudo, el origen étnico se confunde con la raza, pero es importante distinguir entre los dos conceptos, ya que el origen étnico no se basa en características biológicas.

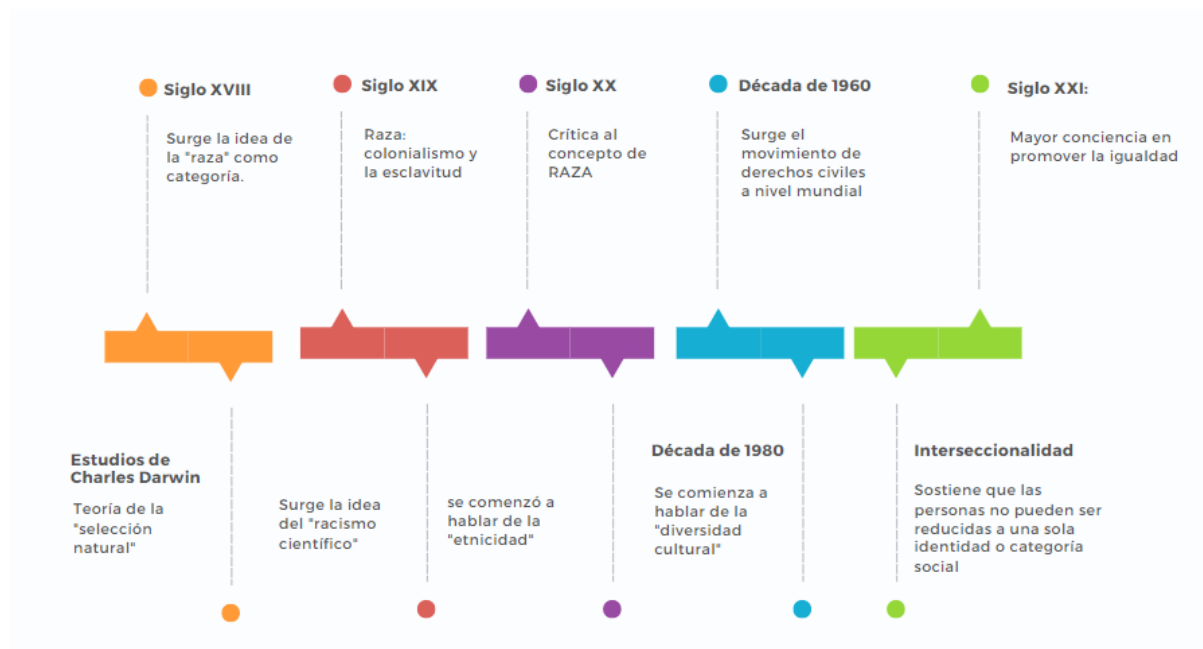
La nacionalidad, por otro lado, se refiere a la pertenencia a un país y se apoya en factores legales y políticos. La nacionalidad puede ser adquirida, por ejemplo, a través de la ciudadanía, pero también puede ser heredada por nacimiento.

En las últimas décadas, se ha producido una evolución hacia una comprensión más compleja y matizada de estos conceptos, reconociendo que éstos son construcciones sociales y culturales que cambian con el tiempo y la geografía. Además, también ha habido un mayor reconocimiento de la diversidad dentro de cada uno de estos conceptos, lo que ha conducido a una mayor atención a las intersecciones entre raza, origen étnico y nacionalidad, y la manera en que éstas se interceptan con otras identidades construidas sobre los ejes de género, clase y orientación sexual. La evolución de los conceptos de raza, origen étnico y nacionalidad ha llevado al surgimiento del concepto de diversidad cultural, que se refiere a la variedad de culturas, prácticas y perspectivas que existen en el mundo.

En cuanto a los avances o cambios más significativos en esta evolución, se pueden destacar algunos momentos clave:

- **Siglo XVIII:** Surge la idea de la "raza" como categoría biológica, basada en la teoría de la "selección natural" de Charles Darwin y otros científicos de la época.
- **Siglo XIX:** La "raza" se utiliza como justificación para el colonialismo y la esclavitud. Surge la idea del "racismo científico", que argumentaba que algunas razas eran superiores a otras en términos de inteligencia, habilidades y características físicas.
- **Siglo XX:** En la segunda mitad del siglo, se produjo una crítica cada vez mayor a la idea de la "raza" como categoría biológica. En su lugar, se comenzó a hablar de la "etnicidad" como una forma de identidad cultural y social.
- **Década de 1960:** Surge el movimiento de derechos civiles en Estados Unidos, que cuestiona el racismo y la discriminación racial. También se producen movimientos similares en otros lugares del mundo.
- **Década de 1980:** Se comienza a hablar de la "diversidad cultural" como una forma de valorar y respetar las diferentes culturas que existen en el mundo.
- **Siglo XXI:** Actualmente, existe una mayor conciencia sobre la importancia de la diversidad cultural y la necesidad de promover la igualdad y el respeto hacia todas las culturas y comunidades. También se reconoce la importancia de comprender las intersecciones entre la raza, el origen étnico, la nacionalidad y otras identidades, y cómo estas intersecciones afectan a las experiencias de las personas.

Imagen 2. Representación en la línea temporal



Fuente: Elaboración propia

2.2 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE DIVERSIDAD CULTURAL

El término "diversidad cultural" comenzó a ser utilizado en los años 60 y 70, en respuesta a la creciente conciencia sobre la necesidad de reconocer y valorar la diversidad de las culturas y los pueblos de todo el mundo. En ese entonces, el enfoque se centraba en la promoción de la tolerancia y el respeto hacia las diferencias culturales, con el objetivo de evitar la discriminación y el racismo.

Con el tiempo, este enfoque evolucionó hacia una comprensión más profunda de la diversidad cultural y su impacto en la vida de las personas. Se empezó a reconocer que la cultura no sólo se refiere a las prácticas y costumbres de un grupo específico de personas, sino también a la forma en que éstas influyen en la vida de las personas, sus creencias y sus valores. Se reconoció también que la diversidad cultural no sólo se refiere a las diferencias entre culturas (interculturales), sino también a las diferencias intraculturales, es decir, las que se producen dentro de ellas.

Uno de los aspectos más importantes del desarrollo del concepto de diversidad cultural ha sido la evolución del concepto de raza. En el pasado, la raza se consideraba como una característica biológica que se utilizaba para clasificar a las personas en grupos según sus características

físicas. Sin embargo, hoy en día se entiende que la raza es un constructo social que se utiliza para justificar la discriminación y el racismo. El concepto de diversidad cultural ha permitido a las personas reconocer que la diversidad cultural se basa en la comprensión de que la cultura y la raza son dos conceptos diferentes, y que las diferencias culturales no deben utilizarse para justificar la discriminación racial.

En resumen, el concepto de diversidad cultural ha evolucionado de una perspectiva limitada y superficial de las diferencias culturales a una comprensión más profunda y compleja de la diversidad de las culturas y su impacto en la vida de las personas. La evolución de este concepto ha permitido a las personas reconocer y valorar las diferencias culturales y étnicas, así como luchar contra la discriminación racial y cultural.

Parte de vivir en el siglo XXI implica tener que lidiar con muchos más temas que nunca. Como ya se ha mencionado, las organizaciones han cambiado drásticamente en los últimos treinta años gracias a la internacionalización, las nuevas tecnologías, el aumento de la inmigración y la globalización. Como consecuencia de estos nuevos retos, diversos investigadores estiman que la diversidad es un factor crucial que debe abordarse y gestionarse en las organizaciones (Ashkanasy, Härtel, & Daus, 2002; Boone et al., 2019; Harrison & Klein, 2007; Nielsen, 2010). Por lo general, el término diversidad tiende a asociarse con palabras como tolerancia, unidad o inclusión (McKinsey, 2018). Sin embargo, el término original se utiliza para describir el sentido de heterogeneidad y variedad (Milliken & Martins, 1996). No obstante, definir la diversidad puede ser un tanto desafiante, y los investigadores han luchado con este asunto durante mucho tiempo. Así, la propia diversidad puede describirse de tres formas diferentes vinculadas a sus efectos: diversidad como separación, como variedad o como disparidad (Harrison & Klein, 2007). La diversidad como separación se refiere a que los miembros del equipo difieren en sus opiniones, lo que en última instancia conduce a la separación del equipo entre los miembros y sus ideas. La diversidad como variedad simboliza las diferencias del equipo en cuanto a cuestiones cualitativas, como el nivel de conocimientos o de información de los miembros. Por último, la diversidad como disparidad representa las diferencias en temas como la desigualdad, el poder y el estatus entre los miembros de un grupo (Harrison & Klein, 2007).

Además, tal y como la definen Jackson, Joshi y Erhardt (2003: 802), la diversidad se refiere: "[...] a la distribución de atributos personales entre los miembros interdependientes de una unidad de trabajo". La profundidad de lo que debe incluirse en el término diversidad y esos atributos personales fluctúa de un investigador a otro, incluidas las diferencias de edad,

creencias religiosas, etnia, creencias políticas, género, personalidad, formación académica, etc. (Price et al., 2002).

La diversidad puede tener distintos niveles de visibilidad, siendo algunas características más fáciles de detectar que otras. En el pasado, los investigadores sugerían que los rasgos inmediatamente visibles, como el sexo o la nacionalidad, por ejemplo, suelen someterse más a la categorización social, ya que son más sencillos que otras características (Pelled, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). La teoría de la categorización social trata inicialmente de explicar los efectos de la diversidad. Propone que los individuos tienden a categorizarse a sí mismos y a los demás en grupos para clasificar sus propios rasgos como positivos, lo que responde al objetivo de aumentar su autoestima. De ese modo, en la mente de un individuo se construyen grupos internos y externos, y las categorizaciones se construyen (Tsui et al., 1992).

Los intragrupo son los grupos con los que un individuo se relaciona por compartir rasgos, características, valores o personalidades. El opuesto, los extra-grupos, se refiere a los grupos que no comparten los temas antes mencionados (Tsui et al., 1992). Este acto de categorización social puede dificultar la comunicación y crear conflictos dentro del equipo, especialmente cuando los miembros empiezan a conocerse, ya que es en este momento cuando más fácilmente se forman prejuicios y estereotipos (Pelled, 1996). Pelled (1996) explica que, con el tiempo, estas categorizaciones se debilitan y empiezan a cambiar a medida que las personas empiezan a trabajar juntas y crece la familiaridad y el sentimiento de pertenencia al equipo.

Este trabajo de fin de máster se centra explícitamente en los aspectos de diversidad de cultural, que comprende la nacionalidad; ya que, como se ha dicho anteriormente, se sostiene que los atributos derivados de la misma pueden ser más predominante a la hora de someterse a procesos de categorización social, tal como podría suceder con el género.

Como ya se ha dicho, la diversidad observable y la no observable no son necesariamente independientes entre sí. En este sentido, un atributo como la nacionalidad, que puede clasificarse como diversidad observable, puede entrelazarse con una característica de diversidad no observable como el nivel educativo (Milliken & Martins, 1996). Además, aunque es posible que esta variable por sí sola no tenga un impacto significativo en el rendimiento de los individuos, sí pueden tenerlo todos los rasgos posibles detrás de la nacionalidad (entre ellos, la educación, las creencias y los valores). Por lo tanto, puede influir directamente en las decisiones tomadas (Pelled, 1996). En ese sentido, la nacionalidad puede afectar a muchas

cualidades fundamentales de los individuos, como pueden ser sus valores, el proceso de pensamiento o el idioma (Hambrick, Davison, Snell, & Snow, 1998).

Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) explican que la forma de pensar de la mayoría de los individuos se aprende durante la infancia y está directamente influida por su entorno. Comienza con el contexto más cercano, como el hogar y, en consecuencia, la familia. Seguidamente, se amplía al espacio de residencia, la comunidad, la ciudad, la cultura y, en última instancia, el país en el que viven y crecen. Estos autores argumentaron que una vez que algo se aprende por primera vez, queda tan profundamente ligado a nuestra mente que desaprenderlo sería más difícil que aprenderlo desde el principio. Por lo tanto, es posible suponer que, incluso cuando viven y trabajan en un país diferente al de su patria, los individuos tienden a mantener la forma de pensar que desarrollaron durante esos primeros años, y esto "[...] a su vez, conformará el comportamiento de la persona en respuesta a los estímulos de la tarea" (Hambrick et al., 1998: 187). Durante este primer periodo de su vida, los individuos aprenden cómo funciona la sociedad, lo que significa que las normas políticas, económicas y de interacción social se aprenden durante esas primeras etapas de la vida con una conexión directa con el país en el que se aprenden. Por lo tanto, la diversidad de nacionalidades se refiere al país de origen en el que los individuos vivieron la mayor parte de las primeras etapas más influyentes de sus vidas (Hambrick et al., 1998; Nielsen & Nielsen, 2013).

En las primeras décadas del siglo XX, el concepto de raza era central en las discusiones sobre la diversidad cultural. En ese momento, la raza se consideraba una categoría biológica y se utilizaba para justificar la discriminación y la opresión de grupos étnicos y culturales. Uno de los estudios más influyentes en este sentido fue la obra "The Races of Europe" (Las razas de Europa), publicada en 1900 por el antropólogo estadounidense William Z. Ripley. En este estudio, Ripley clasificó a los europeos en tres categorías raciales (nórdicos, alpinos y mediterráneos) y argumentó que estas razas estaban determinadas por factores biológicos, como la forma de la cabeza y la compleción física.

Otro autor que estableció la raza como una categoría biológica fue el antropólogo alemán Hans F.K. Günther, quien publicó varias obras sobre el tema en la década de 1920. En su obra "Rassenkunde des deutschen Volkes" (Estudio racial del pueblo alemán), publicada en 1922, Günther argumentó que la raza era una categoría biológica y que los alemanes debían proteger su "pureza racial" frente a otras razas "inferiores".

En la década de 1950, sin embargo, el concepto de raza comenzó a ser cuestionado y se reconoció que la raza no tenía una base biológica sólida, sino que era más bien una construcción social y cultural. La idea de raza representa uno de los mitos más peligrosos de nuestro tiempo, y uno de los más trágicos. Se considera un mito la existencia de razas humanas debido a la falta de evidencia respaldada científicamente. En realidad, existen personas físicamente diversas y con características superficiales distintas, como variaciones en la piel, el cabello y los ojos. Sin embargo, estas diferencias no implican la existencia de especies animales separadas, sino que simplemente reflejan la diversidad dentro de la especie humana (Montagu, A. 1942). Montagu presentó una teoría revolucionaria que desafiaba los paradigmas de su época. En ella, cuestionó el vínculo establecido entre la genética y la cultura, argumentando que la noción de raza es en gran medida una construcción social y no refleja diferencias biológicas significativas entre los individuos.

"El hecho fundamental es que los grupos humanos y las razas no son biológicamente homogéneos. Por lo tanto, no es posible hablar de razas puras o incluso de razas mezcladas. Las clasificaciones raciales son arbitrarias y subjetivas. Los seres humanos no se dividen naturalmente en grupos definidos biológicamente y no hay evidencia científica para apoyar la creencia en la existencia de razas humanas separadas". (UNESCO, 1950).

Esta declaración, coincide justamente con el final de la Segunda Guerra Mundial y fue la primera vez que una organización mundial fijó una posición con respecto al tema de forma oficial.

A partir de la década de 1960, el concepto de etnicidad comenzó a ser utilizado cada vez más en lugar del concepto de raza. Este cambio reflejó un cambio en el pensamiento hacia la diversidad cultural como un fenómeno culturalmente construido y no biológico. El enfoque en la diversidad cultural destacó la importancia de comprender y valorar las diferencias culturales y de promover la igualdad y la justicia social para todos los grupos culturales.

En la década de 1980, el concepto comenzó a ser utilizado en un contexto más amplio, y se reconoció que la diversidad cultural incluía no sólo diferencias étnicas y raciales, sino también diferencias de género, edad, orientación sexual, discapacidad y otras formas de diferencia cultural. Este cambio reflejó una comprensión más profunda de la complejidad y la riqueza de la diversidad cultural y la importancia de abordar todas las formas de discriminación y opresión. En esta época, se produjo una mayor conciencia sobre la importancia de la diversidad cultural en el ámbito empresarial, en gran parte debido a la globalización y la creciente diversidad de

los mercados y los lugares de trabajo. Además, en 1995, la UNESCO proclamó el 21 de mayo como el Día Mundial de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo, lo que ayudó a concienciar sobre la importancia de la diversidad cultural en todo el mundo.

El reconocimiento de la diversidad cultural, el desarrollo de programas educativos culturalmente pertinentes y la interculturalidad, entendida como capacidad de traducir y negociar desde posiciones propias entre complejas expresiones y concatenaciones de praxis culturales y pedagógicas que responden a lógicas subyacentes, como una nueva forma de entablar relaciones entre grupos cultural, lingüística y étnicamente diversos, conforman los principios de partida de la incipiente antropología de la interculturalidad (Dietz 2009).

Dentro de este desarrollo se plantea una tendencia o estudio antropológico de la etnia o raza, desde una visión mucho más amplia, denominada Etnografía reflexiva. Una etnografía reflexiva desarrollada en situaciones interculturales necesariamente habrá de ampliar el horizonte analítico transitando desde una dimensión "semántica" que se encontraba focalizada en el actor o la persona; hacia una dimensión "pragmática" dónde el estudio se encuentra más relacionado al aspecto cultural en general (Intra e Inter cultural), orientada en el estudio de las interacciones como tal, para llegar finalmente a una dimensión "sintáctica", que se encuentra focalizada en la institución, entendiéndola como una unidad organizativa que permite establecer criterios de una estructura social.

Es posible, aunque no objeto de estudio de este trabajo, que esta evolución haya venido marcada por una clara evolución de los derechos humanos, y los cambios que continuamente se han venido sucediendo en la búsqueda de la igualdad. Bajo este criterio, se ha querido incorporar dentro del análisis el concepto de *Interseccionalidad* o Discriminación Múltiple.

El término interseccionalidad fue acuñado por la teórica legal negra estadounidense Kimberlé Crenshaw en la década de 1980 para describir la forma en que las mujeres negras experimentan la opresión de manera diferente a las mujeres blancas y a los hombres negros debido a la intersección de la discriminación racial y de género. Desde este enfoque es posible estudiar cómo se interrelacionan e interactúan diferentes ejes biológicos, sociales y culturales. La teoría de la interseccionalidad sostiene que las personas no pueden ser reducidas a una sola identidad o categoría social, sino que cada persona experimenta la opresión de manera diferente y singular debido a la combinación única de las diversas formas de discriminación a las que están expuestas. Sin embargo, este término es tal como afirma FR Martínez, es una realidad antigua, un concepto nuevo.

La interseccionalidad se refiere a la idea de que las diferentes formas de opresión y discriminación, como la raza, el género, la orientación sexual, la clase social y la discapacidad, no son independientes entre sí, sino que están interconectadas y se entrelazan de manera compleja.

El concepto de diversidad cultural y el de interseccionalidad están estrechamente relacionados, ya que la diversidad cultural se refiere a la variedad de culturas y perspectivas que existen en el mundo, mientras que la interseccionalidad se refiere a cómo diferentes factores de identidad, como la raza, el género, la orientación sexual, la clase social y otros, se interconectan y se influyen mutuamente en la experiencia de una persona.

2.3 TEORIAS DE RR.HH. RELACIONADAS

La importancia de documentar las diferentes teorías de recursos humanos relacionadas con la gestión de la diversidad cultural es fundamental para poder establecer una asociación pertinente en la tarea de establecer la misma como ventaja competitiva. En el presente apartado, se busca profundizar en los conocimientos y teorías de RR.HH. relacionadas con la gestión de la diversidad cultural, lo que permitirá tener una base teórica sólida y fundamentada para el entendimiento en el desarrollo del objeto investigado. diseño y la implementación de estrategias efectivas.

Al documentar las teorías de recursos humanos relacionadas con este tema, se establece una referencia clara y objetiva sobre los enfoques, prácticas y políticas que se han utilizado y que han demostrado ser efectivas en la gestión de la diversidad cultural en el ámbito empresarial.

Una de las teorías de RRHH que coincide con el enfoque en el desarrollo de la diversidad cultural dentro de las empresas es la ***Teoría de las relaciones humanas*** de Elton Mayo. Esta teoría se enfoca en la importancia de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y en la creación de un ambiente de trabajo positivo para motivar a los empleados y mejorar el rendimiento de la organización (Mayo, 1945).

La teoría de las relaciones humanas también enfatiza en la importancia de comprender las necesidades y motivaciones individuales de los empleados. Esto incluye la comprensión de las diferentes culturas y perspectivas culturales que aportan los empleados. Al comprender y

apreciar estas diferencias culturales, se puede crear un ambiente de trabajo más inclusivo y acogedor, lo que a su vez puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con la organización (Stone y Stone-Romero, 2008).

La teoría de las relaciones humanas sostiene que los empleados no solo están motivados por incentivos económicos, sino también por factores sociales y psicológicos en el lugar de trabajo, como la necesidad de pertenecer a un grupo y ser reconocidos por sus colegas. Según esta teoría, las empresas pueden mejorar la productividad y el rendimiento de los empleados al satisfacer estas necesidades sociales y psicológicas a través de prácticas de gestión de recursos humanos, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la atención a las necesidades de los empleados.

La **Teoría del capital humano**, que fue desarrollada por los economistas Theodore Schultz y Gary Becker en la década de 1960. Se ha considerado parte de este estudio al tener una visión donde el empleado se transforma en el capital de la empresa y, por ende, en un elemento diferenciador y difícil de imitar.

La teoría del capital humano sostiene que los empleados son una forma de capital que puede ser invertido y utilizado por las organizaciones para lograr sus objetivos y mejorar su rendimiento. Según esta teoría, las habilidades, conocimientos y experiencias de los empleados son activos que pueden ser desarrollados y mejorados a través de la formación y el desarrollo. Además, la teoría del capital humano sugiere que la inversión en el desarrollo de los empleados puede llevar a un aumento en la productividad y la rentabilidad de la organización (Becker, G. S. 1962).

Esta teoría es ampliamente utilizada por las empresas para justificar la inversión en el desarrollo de sus empleados. Esta teoría ha llevado a la creación de programas de formación y desarrollo que buscan mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, y también ha llevado a la creación de medidas de desempeño que buscan evaluar el rendimiento de los empleados en función de su capital humano.

Desarrollada por el psicólogo J. Stacy Adams en la década de 1960, la **Teoría de la equidad** sostiene que los empleados comparan su situación de trabajo con la de otros en la organización y con su percepción de lo justo y razonable.

La teoría de la equidad sugiere que los individuos comparan sus propias relaciones entre la entrada (lo que ponen en el trabajo, como esfuerzo y habilidades) y la salida (lo que reciben del trabajo, como el salario y el reconocimiento) con las relaciones entrada-salida de otros, y buscan igualar la relación de entrada-salida con la de sus compañeros de trabajo. Si perciben una desigualdad, tratarán de restablecer el equilibrio (Adams, 1965). Sugiere que los empleados pueden tomar medidas para restaurar la equidad percibida, como buscar mejores condiciones de trabajo o reducir su rendimiento. De igual manera enfatiza la importancia de la comunicación abierta y transparente para garantizar que los empleados entiendan las políticas y prácticas de la organización y se sientan tratados de manera justa.

Teniendo en cuenta sus principios básicos, éstos se han utilizado para desarrollar prácticas de gestión de recursos humanos que promuevan la equidad y la justicia en el lugar de trabajo, como la evaluación del desempeño justa, la remuneración adecuada y el desarrollo de carreras. Esta teoría también ha llevado a la creación de programas de capacitación y desarrollo de habilidades para mejorar la percepción de equidad de los empleados y reducir la insatisfacción laboral.

Por último, se ha considerado incluir la ***Teoría del liderazgo transformacional*** desarrollada en la década de 1970 por James MacGregor Burns y ampliada posteriormente por Bernard Bass, debido a su importancia relacionada con el concepto de liderazgo.

La teoría del liderazgo transformacional sostiene que los líderes que son capaces de inspirar y motivar a sus seguidores pueden llevar a un rendimiento superior y al logro de objetivos a largo plazo. Según esta teoría, los líderes transformacionales tienen habilidades como la capacidad de comunicar su visión de manera efectiva, la capacidad de motivar y empoderar a sus seguidores, y la capacidad de fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

El liderazgo transformacional es un proceso por el cual los líderes inspiran y motivan a sus seguidores a alcanzar niveles más altos de rendimiento y bienestar personal. Los líderes transformacionales fomentan el cambio y la innovación, y crean un entorno que fomenta la creatividad y el aprendizaje continuo (Bass, 1985). Esta teoría implica un cambio en la mentalidad de los líderes, quienes deben estar comprometidos con la visión y la misión de la organización, y con el desarrollo personal y profesional de sus seguidores. Los líderes transformacionales crean una cultura organizacional de empoderamiento y confianza, lo que a su vez fomenta la innovación, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Bass y Avolio, 1994).

2.4 VENTAJA COMPETITIVA

Antes de poder establecer, si los equipos culturalmente diversos en una empresa, representan una ventaja competitiva para la misma, es necesario conceptualizar el término de ventaja competitiva, ya que, por su naturaleza estratégica y empresarial, debe contar con características especiales.

La ventaja competitiva es un concepto lanzado por Michael Porter en 1985, pero que todavía sigue de plena vigencia en el mundo empresarial actual. La ventaja competitiva es importante porque puede permitir a una empresa, organización o individuo destacarse en su mercado y superar a sus competidores. También puede ser una fuente de beneficios y crecimiento a largo plazo, ya que una vez que se establece una ventaja competitiva, puede ser difícil para los competidores igualarla.

Para lograr una ventaja competitiva, es necesario identificar las fortalezas y debilidades propias, y de la competencia, para desarrollar estrategias efectivas. Esto puede incluir la mejora de la calidad del producto o servicio, la adopción de nuevas tecnologías, la búsqueda de nuevos mercados o la creación de una marca fuerte y reconocida en el mercado.

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo.

Para llegar a ella, Michael Porter definió tres estrategias competitivas que se diferencian de acuerdo con el enfoque que se estructure desde la empresa para llegar a obtener una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado. A continuación, se describen brevemente estas estrategias.

- **Estrategia de liderazgo en costes:**

La estrategia de liderazgo en costes se centra en la reducción de los costes de producción para poder ofrecer precios más bajos que la competencia. De esta forma, se busca atraer a un gran número de clientes y conseguir una gran cuota de mercado. Para lograr una ventaja competitiva a través de esta estrategia, se deben aplicar una serie de medidas como la optimización de procesos, la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro, el uso de

tecnologías avanzadas y la reducción de gastos innecesarios. Es importante destacar que la estrategia de liderazgo en costes no implica la reducción de la calidad de los productos o servicios, sino la búsqueda de la excelencia operativa en todos los aspectos de la empresa.

- **Estrategia de diferenciación:**

La estrategia de diferenciación se centra en ofrecer productos o servicios únicos y diferenciados que no tienen la competencia. De esta forma, se busca que los clientes estén dispuestos a pagar un precio más alto por ellos debido a su valor añadido y singularidad. Para lograr una ventaja competitiva a través de esta estrategia, se deben aplicar una serie de medidas como el diseño y desarrollo de productos innovadores, la creación de una imagen de marca sólida y la mejora continua de la calidad de los productos o servicios. Es importante destacar que la estrategia de diferenciación no implica la exclusión de los precios bajos, sino la combinación de una propuesta de valor única con precios justificados.

- **Estrategia del enfoque:**

La estrategia del enfoque se centra en atender las necesidades de un segmento de mercado específico y limitado, en lugar de atender a un público general. De esta forma, se busca conocer mejor las necesidades de un nicho específico y ofrecer productos o servicios personalizados y adaptados a ellos. Para lograr una ventaja competitiva a través de esta estrategia, se deben aplicar una serie de medidas como la investigación de mercado, el análisis de las necesidades y deseos de los clientes del nicho específico, la creación de productos o servicios adaptados a las necesidades del nicho y el fortalecimiento de la relación con los clientes. Es importante destacar que la estrategia del enfoque no implica la exclusión de otros segmentos de mercado, sino la focalización de los recursos de la empresa en el nicho específico elegido.

De igual manera, adicional a Porter, diferentes autores reseñan aspectos importantes y necesarios para que una ventaja sea considerada como competitiva, esto quiere decir que debe cumplir con algunas características clave:

Valiosa: La ventaja debe permitir a la empresa, organización o individuo crear valor para sus clientes, ya sea mediante la mejora de la calidad del producto o servicio, la reducción de los costos, la mejora de la experiencia del cliente, entre otros. En su libro "Estrategia competitiva", Porter señala que la clave para crear valor para el cliente es entender las necesidades y deseos del cliente mejor que la competencia y ofrecer una solución que satisfaga esas necesidades de manera más efectiva.

Única: La ventaja debe ser única y diferenciarse de la competencia. Debe ser algo que los competidores no puedan replicar fácilmente. La innovación es la fuente principal de la diferenciación y la ventaja competitiva (Drucker, 1985).

Sostenible: La ventaja debe ser sostenible en el tiempo y no perderse fácilmente. Debe ser algo que la empresa, organización o individuo pueda mantener a lo largo del tiempo. Jay Barney, desarrolló la teoría de los recursos y capacidades, que sostiene que la ventaja competitiva se basa en la posesión de recursos y capacidades valiosos, raros, costosos de imitar y no sustituibles. Según Barney, la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de la capacidad de la empresa para mantener y proteger esos recursos y capacidades.

No sustituible: La ventaja no puede ser fácilmente sustituida por otra cosa. Debe ser algo que los clientes valoren y no puedan obtener de otra fuente. Se basa en la capacidad de la empresa para controlar y proteger su propiedad intelectual y su know-how (Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997). Teece sostiene que la capacidad de proteger la propiedad intelectual y el know-how es esencial para la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Difícil de imitar: La ventaja debe ser difícil de imitar para los competidores. La empresa, organización o individuo debe tener algún tipo de protección legal o tecnológica para proteger su ventaja y ésta se basa en la posesión de competencias centrales, es decir, habilidades y conocimientos específicos que son difíciles de imitar (Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1994). La ventaja competitiva dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar y proteger sus competencias centrales.

Rentable: La ventaja debe generar beneficios económicos para la empresa, organización o individuo. Debe ser algo que los clientes estén dispuestos a pagar y que genere un retorno positivo a largo plazo. La ventaja competitiva se basa en la creación de valor económico para la empresa y depende de la capacidad de la empresa para crear valor económico mediante la maximización de los ingresos y la minimización de los costos (Grant, R. M. 2021).

Por concluir, una ventaja competitiva debe ser valiosa, única, sostenible, no sustituible, difícil de imitar y rentable para ser considerada como tal. Al cumplir con estas características, la ventaja puede permitir a la empresa, organización o individuo destacarse en su mercado y superar a sus competidores.

2.5 LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Los equipos de alta dirección, también conocidos como Top Management Team (TMT), son un tema importante en la investigación empresarial. Los TMT son un grupo de líderes de alto nivel que toman decisiones estratégicas para la empresa. Este equipo incluye a los ejecutivos de más alto rango, como el CEO, el COO y el CFO, entre otros. Suelen ser responsables de definir la estrategia de la empresa y de asegurarse de que se alcancen los objetivos organizacionales.

Este apartado pretende destacar la importancia de los equipos de alta dirección dentro de las empresas y cómo la diversidad cultural en ellos puede tener un impacto significativo; aun cuando no son específicamente objeto de este estudio. La influencia de los TMT en el desarrollo económico de las empresas puede y ha sido objeto a través de los años de diferentes investigaciones, en los que se analiza cómo la diversidad cultural de sus miembros puede afectar positiva o negativamente en el logro de los objetivos empresariales.

Dentro de la literatura sobre género y etnicidad, el trabajo de identidad de quienes ocupan posiciones de poder también se ha convertido cada vez más en objeto de investigación (Zanoni, P. et al, 2010)

Abordar este tema, tal como se realizó con la *Teoría del liderazgo transformacional* en el apartado anterior, puede ayudar a entender cómo la diversidad cultural influye en el liderazgo y cómo los líderes pueden utilizar la diversidad para mejorar el desempeño de la empresa y, de esta forma, convertirla en una ventaja competitiva para la misma. Sin embargo, no comprende un objetivo específico dentro del presente trabajo de fin de máster, al no ser considerada la jerarquización de los cargos ni el empleo, en los datos de fuentes administrativas verificadas, tomando sólo en consideración el nivel de estudios académicos y utilizando los datos relacionados a profesionales extranjeros.

En términos generales, se considera que la diversidad en los TMT es importante porque permite que el equipo tenga una mayor comprensión de los mercados, clientes y empleados diversos, y ayuda a que se tomen decisiones más informadas y equilibradas. Además, la diversidad en los TMT también puede fomentar la creatividad y la innovación, al permitir una mayor variedad de perspectivas y enfoques. La diversidad cultural puede contribuir al desempeño de los equipos de alta dirección al proporcionar diferentes perspectivas y habilidades que pueden mejorar la toma de decisiones (Cox, 1994, p. 99)

Cannella, Finkelstein y Hambrick (2009) argumentan que la diversidad en los TMT puede mejorar el rendimiento empresarial al proporcionar diferentes perspectivas, conocimientos y habilidades, y mejorar la calidad de la toma de decisiones. Los autores también sugieren que la diversidad en los TMT puede ayudar a las empresas a adaptarse mejor a los cambios en el entorno empresarial. Sostienen que la diversidad en los TMTs puede mejorar la capacidad de la empresa para identificar y explotar oportunidades y minimizar riesgos. Los autores también señalan que la diversidad en los TMTs puede aumentar la creatividad y la innovación, y fomentar la adaptación y el cambio. La diversidad cultural en el equipo de alta dirección puede desafiar las suposiciones y creencias comunes del grupo, lo que puede mejorar la calidad de las decisiones y la innovación (Finkelstein, Hambrick y Cannella, 2009).

Aun cuando la posición no sea concluyente o determinante, podemos inferir por estos estudios, que la diversidad cultural en los TMT puede desempeñar un papel esencial en el éxito de una empresa al permitir diferentes perspectivas, conocimientos y habilidades, mejorar la calidad de la toma de decisiones, fomentar la creatividad y la innovación, y mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse y cambiar. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que la diversidad en los TMT puede tener efectos negativos y que su gestión adecuada es clave para aprovechar los beneficios y minimizar los riesgos.

2.6 LA DIVERSIDAD COMO FACTOR COMPETITIVO

Las empresas se benefician de la diversidad cultural en sus equipos, ya que esto les otorga una ventaja competitiva al tomar decisiones más sólidas. La presencia de diferentes perspectivas enriquece la discusión y fomenta un análisis crítico de alternativas, evitando el riesgo de caer en el pensamiento de grupo. Además, se ha observado que las minorías tienen una mayor influencia en la toma de decisiones, lo que contribuye a una mayor diversidad de ideas y enfoques (Cox, 1991).

La gestión de la diversidad en las organizaciones brinda una mayor flexibilidad en su funcionamiento, de acuerdo con Cox, existen estudios que demuestran que las minorías raciales y étnicas tienden a tener estructuras cognitivas más flexibles, como una mayor tolerancia a la ambigüedad. Esto se traduce en una capacidad mejorada para lidiar con situaciones complejas y realizar las mismas tareas de formas diferentes. Además, estos estudios han podido establecer, que las personas bilingües, que son más comunes en grupos

diversamente culturales, exhiben un mayor pensamiento divergente y flexibilidad cognitiva, respaldando la idea de que la inclusión de estos grupos en entornos predominantemente homogéneos promueve la flexibilidad. Recordemos en este punto, que la diversidad cultural comprende una serie de atributos observables o no, que la definen.

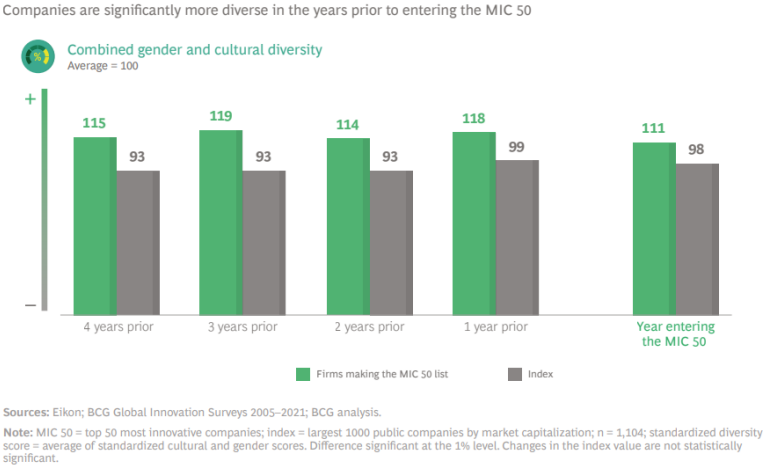
El concepto del equilibrio y la calidad que se deriva del mismo, no escapa en aspectos como el de mantener una organización culturalmente diversa, donde la toma de decisiones se verá beneficiada cuando existe un equilibrio entre la diversidad y la homogeneidad en los equipos.

La presencia de opiniones minoritarias, aunque no prevalezcan, mejora la calidad del proceso de toma de decisiones. Esto implica que la inclusión de perspectivas diversas, incluso cuando son minoritarias, enriquece la discusión y evita la conformidad excesiva. La combinación adecuada de voces diversas y puntos de vista puede conducir a soluciones más sólidas y creativas (Cox, 1991).

En Boston Consulting Group (BCG) se han llevado a cabo estudios para analizar la relación entre la diversidad y la innovación desde el año 2005 como se refleja en el informe de las compañías más innovadoras de 2021. La clasificación de las empresas más innovadoras de BCG se basa en una encuesta a 1.600 ejecutivos alrededor del mundo, en diferentes países, que fueron encuestados en dos oleadas desde el 2 de septiembre de 2020 hasta el 10 de octubre de 2020, y desde el 21 de enero de 2021 hasta el 7 de febrero de 2021.

Imagen 3. Gráfico de resultados variables de diversidad en las empresas

Exhibit 4 - Diversity Drives Firms Toward Innovation Stardom



Fuente: Reporte Las compañías más innovadoras de 2021 – Boston Consulting Group

En este informe, se plantearon la pregunta de qué surge primero: la diversidad o la innovación, o si es una consecuencia de la otra. Utilizando los datos recopilados desde 2005, se realizó un análisis que permitió demostrar una clara evidencia en la que la diversidad impulsa la innovación. Sin embargo, no se ha encontrado una correlación significativa que indique que las empresas más innovadoras atraigan automáticamente una mayor diversidad.

Para ello, crearon una media con las 1.000 mayores empresas públicas según su capitalización bursátil, se calculó la puntuación estandarizada de diversidad tomando en cuenta la media de las puntuaciones estandarizadas de cultura y género para cada año, y fueron analizadas el total de empresas pertenecientes al ranking de estudios (MIC 50), para el año 2021 y longitudinalmente hasta 4 años anteriores, lo que permitió demostrar la correlación entre las variables de diversidad e innovación.

En el estudio realizado desde Boston Consulting Group (BCG) durante el 2021 Apple se mantuvo como líder en el ranking de empresas más innovadoras, de acuerdo con esta empresa y establecido dentro de sus valores organizacionales, señala que: *"LA COMPAÑÍA MÁS INNOVADORA, DEBE DE SER TAMBIÉN LA MÁS DIVERSA"*, convirtiéndose esta frase en una declaración de intenciones organizacional; lo que permite inferir esta asociación directamente por parte de la dirección de la empresa.

2.7 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

La actitud adoptada por la dirección de una organización desempeña un papel fundamental en la gestión de la diversidad, ya sea en sus diferentes aspectos o tipos. Dependiendo de dicha actitud, la organización puede optar por cumplir únicamente con la legislación vigente en términos de no discriminación, o bien puede implementar políticas internas que promuevan tanto la prevención de la discriminación como el fomento activo de la diversidad. En este último caso, se busca que la diversidad cultural sea considerada algo natural y habitual por parte de los trabajadores. Por lo tanto, la cultura organizativa en sí misma juega un rol crucial en la forma en que se gestiona la diversidad cultural. En este sentido, la cultura organizativa influye en cómo se percibe y gestiona la diversidad, y su impacto es determinante en el enfoque y las prácticas relacionadas con la diversidad cultural en la organización (Jaén et al, 2011).

Imagen 4. La revolución de la diversidad y la inclusión – Ocho verdades poderosas



Fuente: Elaboración propia basada en La revolución de la diversidad y la inclusión – Deloitte Review, 22. 2018

La representación reviste una gran importancia, ya que aquellas empresas que seleccionan de forma deliberada a líderes para sus consejos de administración han demostrado obtener éxito al reclutar a otros candidatos diversos y altamente competentes.

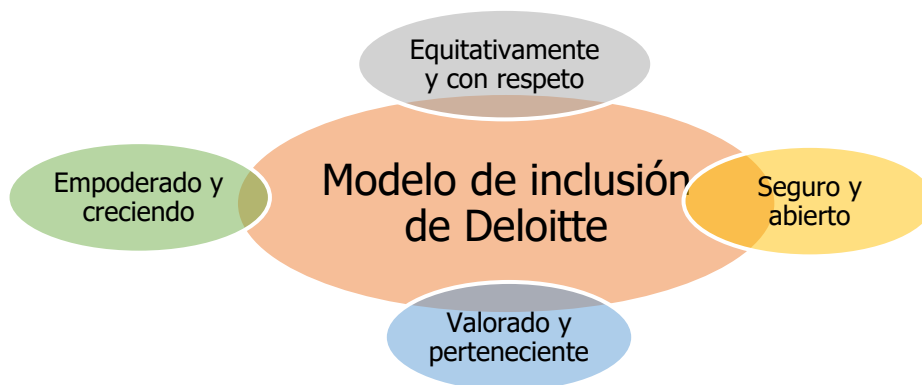
Así mismo, en el estudio del 2018 de Deloitte, se establece una clara estrategia en función de los aspectos que, como empresa, se deben abordar con la finalidad de convertir y mantener la diversidad cultural como una ventaja competitiva. Esta estrategia, viene marcada por lo que los autores denominan "Ocho verdades poderosas" (ver Imagen 4). En el contexto de la investigación en desarrollo, se evidencia un creciente impulso hacia la perspectiva que reconoce la importancia tanto de la diversidad como de la inclusión como conceptos independientes.

Sin embargo, surge un problema fundamental relacionado con la definición de "inclusión", ya que a menudo se deja a la interpretación personal y muchas organizaciones no tienen una comprensión clara de su significado. Esta falta de entendimiento compartido conduce a una comunicación deficiente, dificulta la evaluación confiable del progreso, impide responsabilizar a los líderes y hace que las organizaciones no logren medir adecuadamente los números de diversidad.

La investigación realizada por Deloitte revela que la inclusión se comprende mejor desde una perspectiva holística que abarca cuatro elementos distintos interrelacionados. En primer lugar, las personas se sienten incluidas cuando son tratadas de manera equitativa y con respeto, lo cual implica la ausencia de favoritismos y la atención a la no discriminación y la cortesía básica. El siguiente elemento se refiere a la sensación de ser valorado y de pertenecer a un grupo. La inclusión se experimenta cuando las personas perciben que su ser único y auténtico es apreciado por los demás y al mismo tiempo se sienten conectadas o pertenecientes a un colectivo.

En su máximo nivel, la inclusión se manifiesta como una sensación de seguridad para expresarse sin temor a la vergüenza o represalias, y cuando las personas se sienten empoderadas para crecer y desempeñarse en su mejor nivel. Estos elementos son esenciales para fomentar la diversidad de pensamiento.

Imagen 5. Modelo de Inclusión desarrollado por Deloitte



Fuente: Elaboración propia basada en Bersin by Deloitte, High-impact diversity and inclusion: The new maturity model, 2017

En resumen, es crucial que las organizaciones comprendan claramente el objetivo de la inclusión, lo cual les permitirá centrar su atención en los factores que la guían, tomar medidas concretas y medir los resultados obtenidos.

El objetivo no es gestionar las dificultades que la diversidad pudiera ocasionar, sino más bien, convertir la diversidad en virtud, en una ventaja competitiva (Jaén et al, 2011). Con la intención de abordar un poco más el aspecto destacado por el reporte de la BCG, se seleccionó el listado de las 10 principales empresas que se presentaban como las más innovadoras para el año 2021. Tomando en consideración que estas empresas son más diversas y por ello, las más innovadoras, se realizó una revisión de cuatro aspectos a saber:

- Valores
- Diversidad cultural dentro de sus valores, misión, visión o declaraciones de intención en sus modelos corporativos.
- Programas específicos
- Año de implementación

Apple

- Innovación, simplicidad, diseño elegante, facilidad de uso.
- Apple ha destacado la importancia de la diversidad e inclusión en su cultura corporativa y ha establecido metas para aumentar la representación de grupos subrepresentados en su fuerza laboral. Además, la empresa ha enfatizado la creación de productos y servicios accesibles para una amplia variedad de usuarios.
- Iniciativa Everyone Can Code: Apple ha lanzado un programa de educación en programación dirigido a fomentar el aprendizaje y la participación de personas de diversos orígenes y habilidades. – 2017
- Apple Diversity Network Associations: Apple ha establecido grupos de recursos para empleados, como la Asociación de Empleados Afrodescendientes, la Asociación de Empleados Hispanos y la Asociación de Mujeres de Apple, que promueven la diversidad y brindan apoyo a los empleados. – 1986

Alphabet (Google)

- Innovación, transparencia, apertura, mejora continua.
- Google ha promovido activamente la diversidad e inclusión a través de diversas iniciativas. La empresa ha implementado programas para aumentar la representación de grupos subrepresentados en su fuerza laboral y ha trabajado en el desarrollo de productos y servicios que sean inclusivos y accesibles para diversas culturas y comunidades.
- Diversity and Inclusion Core Program: Google ha implementado un programa integral que incluye capacitación en diversidad e inclusión para empleados y líderes, así como estrategias de reclutamiento y retención Primer reporte 2018
- Google.org Impact Challenge for Racial Justice: Google ha creado un fondo de \$5 millones de dólares para apoyar a organizaciones sin fines de lucro que trabajan en la lucha contra la injusticia racial y la promoción de la igualdad.
- Google.org Leaders to Watch

Amazon

- Obsesión por el cliente, eficiencia, innovación, liderazgo a largo plazo.
- Amazon ha reconocido la importancia de la diversidad en su fuerza laboral y ha implementado programas y políticas para fomentar la inclusión y la equidad. La empresa ha establecido objetivos para aumentar la representación de grupos minoritarios y ha trabajado para garantizar un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso.

- Amazon Amplify: Es un programa que tiene como objetivo aumentar la representación de grupos subrepresentados en la fuerza laboral de Amazon a través de iniciativas de reclutamiento, desarrollo profesional y apoyo a la comunidad. – 2006
- Amazon Women in Engineering (AWE): Este programa se centra en el empoderamiento y desarrollo de mujeres en roles técnicos, ofreciendo mentoría, capacitación y oportunidades de crecimiento. Es uno de los 13 programas de la empresa denominados Affinity Groups, también conocidos como grupos de recursos para empleados, que reúnen a empleados de Amazon de distintas empresas y ubicaciones de todo el mundo – 2018

Microsoft

- Respeto, Integridad, Responsabilidad
- Microsoft ha promovido activamente la diversidad e inclusión en su cultura corporativa. La empresa ha establecido metas para aumentar la diversidad en su fuerza laboral y ha implementado programas para fomentar un entorno inclusivo. Microsoft también ha trabajado en la creación de tecnología accesible y ha abogado por la igualdad de trabajo, oportunidades.
- Diversidad e Inclusión en el lugar de trabajo: Microsoft ha establecido políticas y programas para fomentar la diversidad e inclusión en su fuerza laboral, incluyendo prácticas de contratación equitativas, programas de desarrollo y capacitación en diversidad para empleados. Cuenta con nueve Recursos para empleados, específicos, que buscan garantizar la participación y representación de todos los empleados, aún perteneciendo a una minoría. Estos grupos, no sólo incluyen la diversidad cultural como tal (Blacks at Microsoft (BAM), Asians at Microsoft, HOLA, Indigenous community) tema base de este trabajo, también incluye programas relacionados al género, discapacidad o colectivo LGBTQIA+. Los primeros datos públicos se registran en su Blog desde el 2015, al día de hoy generan un reporte anual con los datos para cada programa de inclusión e igualdad.
- Programa AI for Accessibility: En 2018 Microsoft lanza un programa de cinco años dedicado a aprovechar el poder de la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (AM) para crear nuevas soluciones para personas con discapacidad. El programa desarrolla varios modelos que utilizan una implementación de tecnología de inteligencia artificial para desarrollar soluciones tecnológicas que ayuden a las personas con discapacidades y promuevan la inclusión.

Tesla

- Sostenibilidad, innovación, energía limpia, tecnología disruptiva.

- Aunque Tesla no ha enfatizado explícitamente la diversidad cultural en su comunicación corporativa, la empresa ha promovido la innovación y la sostenibilidad a través de sus productos y servicios. Sin embargo, es importante destacar que la diversidad cultural puede ser abordada de diferentes maneras dentro de la empresa, y podría haber iniciativas internas no necesariamente comunicadas públicamente.
- Tesla Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Council: Tesla ha establecido un consejo de diversidad, equidad e inclusión que se encarga de desarrollar y promover iniciativas para fomentar la diversidad en la fuerza laboral y crear un entorno inclusivo.
- Tesla Supplier Diversity Program: La empresa ha implementado un programa para fomentar la diversidad entre sus proveedores y promover la inclusión de empresas propiedad de minorías y mujeres."

Samsung

- Innovación, calidad, diversidad, responsabilidad social.
- Samsung ha reconocido la importancia de la diversidad y ha trabajado para promover la inclusión en su cultura corporativa. La empresa ha implementado programas para aumentar la diversidad en su fuerza laboral y ha establecido prácticas de contratación y desarrollo que fomentan la igualdad de oportunidades.
- Samsung Global Diversity Council: Samsung ha creado un consejo global de diversidad que trabaja en iniciativas para fomentar un entorno inclusivo y garantizar la igualdad de oportunidades en la empresa.
- Samsung Solve for Tomorrow: Este programa educativo promovido por Samsung busca involucrar a estudiantes de diversas comunidades en proyectos de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM).

IBM

- Innovación, confiabilidad, excelencia, integridad.
- IBM ha abogado por la diversidad y la inclusión como parte integral de su cultura corporativa. La empresa ha establecido objetivos para aumentar la representación de grupos subrepresentados en su fuerza laboral y ha implementado programas para fomentar la inclusión y la igualdad de oportunidades.
- IBM Diversity & Inclusion Council: IBM ha establecido un consejo de diversidad e inclusión que se encarga de definir estrategias y programas para fomentar la diversidad en la fuerza laboral y promover un entorno inclusivo.
- P-TECH (Pathways in Technology Early College High Schools): IBM ha colaborado en la creación de escuelas P-TECH que brindan a estudiantes de comunidades subrepresentadas oportunidades de educación y desarrollo de habilidades en campos técnicos.

Huawei

- Innovación, colaboración, calidad, compromiso con el cliente.
- Huawei ha destacado la diversidad cultural y ha promovido la inclusión en su cultura corporativa. La empresa ha enfatizado la importancia de la diversidad en su fuerza laboral y ha establecido prácticas de contratación y desarrollo que fomentan la igualdad de oportunidades.
- Seeds for the Future: Huawei ha implementado un programa de becas y capacitación para estudiantes de todo el mundo, brindándoles la oportunidad de aprender sobre tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y fomentando la diversidad en la industria.
- Women Developers Program: Huawei ha lanzado un programa para fomentar la participación de mujeres en el desarrollo de software y promover la diversidad de género en el campo de la tecnología.

Sony

- Innovación, calidad, pasión por la excelencia, diversidad.
- Sony ha reconocido la importancia de la diversidad y la inclusión en su cultura corporativa. La empresa ha trabajado para aumentar la representación de grupos subrepresentados en su fuerza laboral y ha promovido un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.
- Sony Diversity and Inclusion Statement: Sony ha formulado una declaración de diversidad e inclusión que establece su compromiso de promover la igualdad de oportunidades y crear un entorno inclusivo en todas sus operaciones.
- Sony Global Volunteering Program: La empresa ha establecido un programa de voluntariado global que permite a los empleados participar en actividades comunitarias y sociales, promoviendo así la diversidad y el impacto positivo.

Pfizer

- Innovación, integridad, excelencia científica, responsabilidad social
- Pfizer ha destacado la importancia de la diversidad e inclusión en su cultura corporativa. La empresa se ha comprometido a garantizar un entorno de trabajo inclusivo y ha establecido programas y políticas para promover la diversidad en su fuerza laboral. Pfizer reconoce la necesidad de tener una fuerza laboral diversa que refleje la diversidad de las comunidades a las que sirve, lo cual les permite obtener diferentes perspectivas y aprovechar el potencial creativo y la innovación.
- Pfizer Global Diversity & Inclusion Council: Pfizer cuenta con un consejo global de diversidad e inclusión que se enfoca en desarrollar estrategias y programas para fomentar la diversidad y la inclusión en todas las áreas de la empresa.

- Employee Resource Groups (ERGs): Pfizer tiene una variedad de grupos de recursos para empleados que promueven la diversidad y brindan apoyo a diferentes comunidades, como el grupo de empleados LGBTQ+ y el grupo de empleados con discapacidades.

Después de llevar a cabo un exhaustivo análisis de estas empresas, se adquiere una comprensión más profunda de cómo la transformación de la diversidad cultural se ha convertido en una ventaja competitiva para cada una de ellas. Los registros de diferentes programas y actuaciones en favor de profundizar y mejorar la diversidad en la empresa, abarcan desde el siglo XX y no se limitan únicamente al aspecto del recurso humano. En cambio, la diversidad cultural se ha convertido en una estrategia comercial integral, impulsando el desarrollo y la exploración de nichos de mercado específicos. Esta aproximación permite a las empresas ampliar y mejorar la calidad de sus productos o servicios, otorgándoles una singularidad destacada.

3 METODOLOGÍA

Para el presente trabajo, se utilizó una **metodología mixta**, dando mayor énfasis al análisis documental como enfoque principal. En primer lugar, se realizó un extenso análisis documental de los diferentes conceptos contemplados para la diversidad cultural a lo largo de la historia. Este enfoque nos permitió obtener una información completa y precisa, respaldada por documentos y registros existentes.

En paralelo, se complementó el análisis documental con elementos cuantitativos. Se llevó a cabo la observación y análisis de diferentes indicadores relacionados con la participación profesional de trabajadores extranjeros en España del 2011 al 2022, permitiendo medir distintas dimensiones en este sentido. Estos datos cuantitativos fueron utilizados como un respaldo y complemento a la información obtenida a través del análisis documental.

En síntesis, la metodología empleada fue principalmente basada en el análisis documental, lo cual nos proporcionó una base sólida y rigurosa para comprender los conceptos y evolución de la diversidad cultural. Los elementos cuantitativos se utilizaron como una perspectiva complementaria para brindar una visión más completa y respaldar los hallazgos obtenidos a través del análisis documental.

3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

Para el presente trabajo se definió como principal proceso de investigación el análisis documental. Éste consiste en una técnica de investigación cualitativa que implica el examen y la interpretación de documentos y registros existentes, como textos, imágenes, videos, audios, entre otros. Este procedimiento metodológico se utiliza para recopilar y analizar información relevante en una investigación determinada.

Adicional a ello, el análisis documental se centra en la comprensión y la interpretación de los datos, en lugar de en la recopilación de datos cuantitativos medibles que se utiliza para explorar y comprender fenómenos sociales complejos. El análisis documental ha sido parte de la investigación social desde hace mucho tiempo, y es una técnica valiosa para comprender la forma en que se construyen y transmiten los significados y valores sociales a través de los textos (Hammersley, M. 2008). Posiblemente estas valoraciones, donde se puede evidenciar que es la investigación cualitativa y el estudio de contenidos uno de los mejores exponentes en el desarrollo para entender como un concepto social, puede ir variando a través del tiempo y cómo establecer una trayectoria de este.

De igual manera define el análisis documental, se define como una técnica de investigación que se utiliza para analizar y comprender el contenido de los documentos (Krippendorff, 2018). De ahí que podamos hablar de análisis documental o de contenido.

En este sentido el análisis de contenido o documental requiere que sean evaluados una serie de aspectos de relevancia que en principio pueden generar una mejor o mayor comprensión en relación con el tema objeto de estudio. Para ello, y tomando en cuenta la evolución de los conceptos tratados en el presente trabajo de fin de máster, se ha tomado como referencia para el análisis documental, un ensayo publicado por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, donde se mencionan una serie de aspectos a tomar en consideración cuando se realiza un análisis de contenido, que no se circunscribe de manera única a lo escrito, sino por el contrario toma en cuenta desde una visión holística el texto dispuesto para analizar. Además, tengan, por un lado, rigor científico y por otro claridad.

La estructura de análisis viene determinada en primer lugar por **la Clasificación del Texto** que se considera el punto de partida donde convergen los aspectos más descriptivos, más

relevantes de los contenidos que se van a utilizar como recurso para el desarrollo de la investigación.

Para que esta clasificación sea correcta, se deben enumerar o definir cuatro puntos, producto de la selección y correcta lectura realizadas anteriormente. Se intentará resumir los puntos con la finalidad de recrear desde la metodología de referencia, las acciones que determinaron la selección de los textos utilizados y el método de clasificación. Para ello, se describen a continuación (Peña Vera & Pirela Morillo, 2007, p. 55):

1. La Naturaleza Temática del Texto

Como es sabido, la escritura y redacción de los textos o ensayos viene determinada por su estilo y naturaleza, en este sentido el ensayo publicado establece cuatro grandes grupos a saber.

- Texto jurídico
- Texto histórico-literario
- Texto circunstancial o narrativo
- Texto historiográfico

La posibilidad de pertenecer a una o varias de estas categorías es posible, y es una consideración para tener en cuenta cuando se realiza el análisis.

2. Circunstancias Espacio Temporales

Dentro de la clasificación del texto se establece el criterio del tiempo, o espacio temporal, en éste se debe considerar la fecha y situación histórica en la que se ha escrito el texto, no el desarrollo del texto en sí mismo. Es una variable que permite ubicar en el tiempo referencialmente la idea y concepción del desarrollo del contenido, permitiendo establecer las diferencias pertinentes para cada época, o como en el caso de este trabajo de fin de máster, generar una línea temporal donde se evidencie la evolución y los cambios en los conceptos asociados a la diversidad cultural y cómo, de una manera u otra, han sido influenciados por el período en el que se encuentran.

3. El Autor

De la misma manera, el autor es un elemento determinante que tomar en cuenta al momento de realizar el análisis de un texto o contenido. Aspectos tales como si es una firma independiente, si el libro es un compendio de autores o una publicación colectiva. Si el autor responsable es una institución o empresa y en el último de los casos si corresponde a un "autor

oficial”, es decir es un texto legal y corresponde a una declaración, lo que le confiere un sentido impersonal.

Estos tres “tipos de autores” definidos en el ensayo, representan la clasificación expuesta en el contenido de textos, se deben considerar como parte del análisis; entendiendo que cada uno de ellos aporta unas características específicas por su naturaleza. Encontrando una mayor influencia personal en los textos individuales o una tendencia a contar con algún tipo de inspiración los textos formales. En todo caso, cada uno de ellos, delimita el contenido del texto que es analizado.

4. Objetivo o Destino

Por último, para la clasificación del texto, se toma en cuenta tal como se ha explicado con anterioridad, no sólo el desarrollo del texto en cuestión, sino que se analiza cuál era el objetivo o destino de esa publicación, porque de ella dependerá el estilo y redacción que contenga, tomando en cuenta el público objetivo o el objetivo en sí mismo. Esto comprende dos grandes aspectos: a quién va destinado y cuál es la finalidad o ámbito de su publicación.

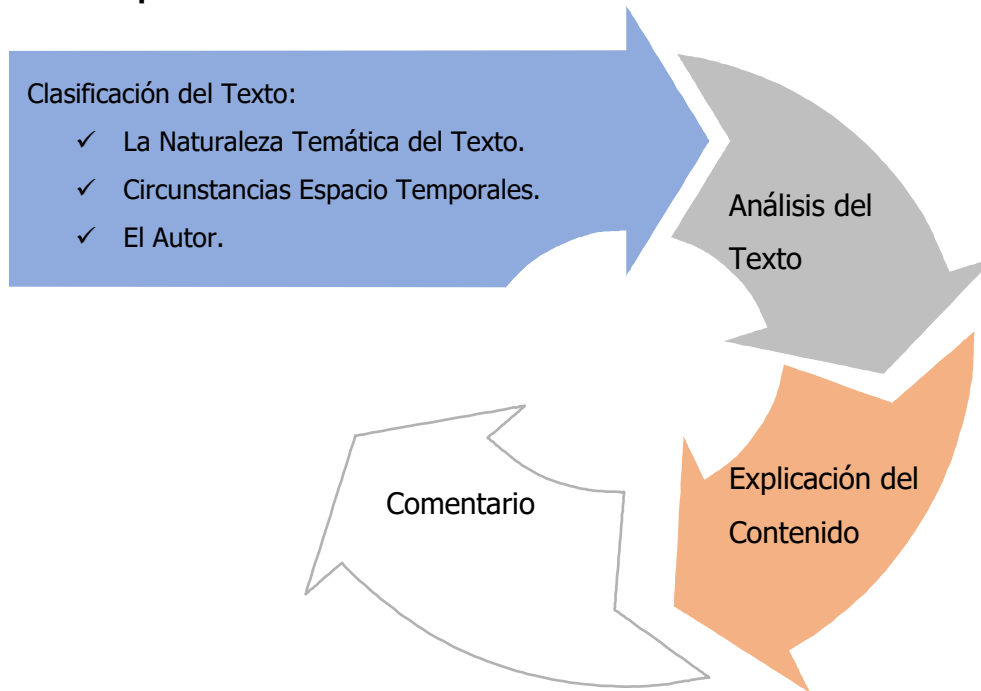
Con estos cuatro aspectos se determina o genera, lo que parte del principio de la clasificación de los documentos y textos a analizar; que corresponde al primer y posiblemente uno de los pasos más importantes al realizar una investigación de análisis de textos o documental.

En segundo lugar, el **Análisis del Texto**, que consiste o constituye la parte central del trabajo. Esta sección consiste en el análisis temático y una explicación profunda de los textos seleccionados, de forma tal de exponer claramente las ideas a las que se refieren, para lo que es imprescindible una lectura en profundidad y una adecuada comprensión de los textos.

Como tercer aspecto realizar la **Explicación del Contenido**, tal como se expresa en el ensayo publicado por la Universidad de las Palmas, independientemente del modelo de análisis seleccionado para el estudio de los textos y contenidos, es necesario realizar la explicación del contenido interno del documento.

Y por último **el Comentario**, que forma parte o es el desarrollo de las conclusiones a las que se llegan y que, de acuerdo con la estructura completamente mencionada, podrían variar el desarrollo o conclusiones dispuestas en el análisis.

Imagen 6. Representación modelo de análisis utilizado



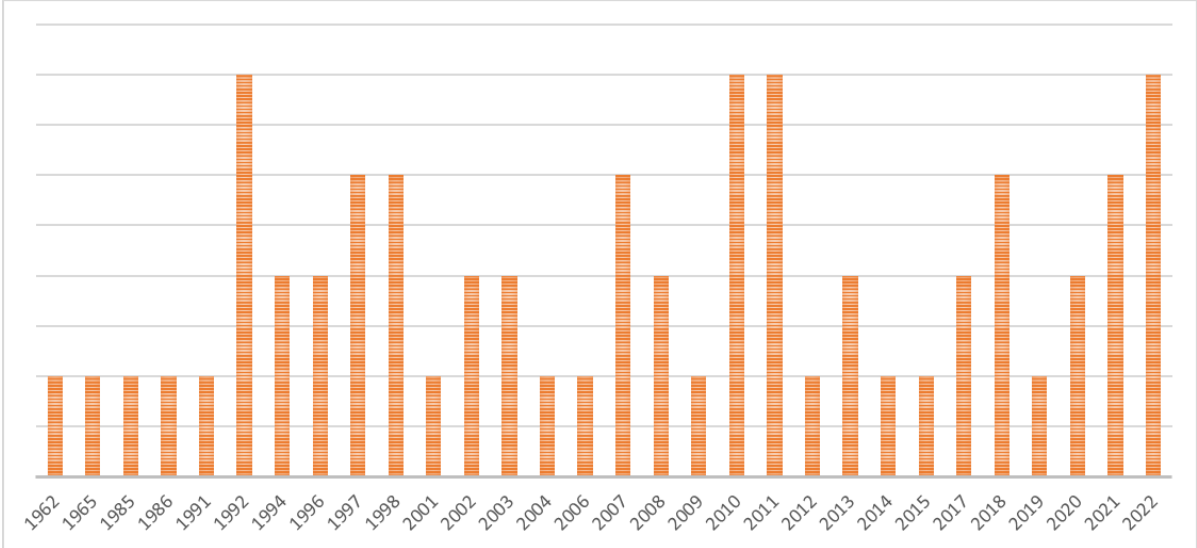
Fuente: Elaboración propia - Basado en el Ensayo Metodología del análisis documental de la Universidad de Las Palmas de Gran Canarias.

A pesar de su complejidad innata, el valor del análisis documental se consolida cada vez con mayor fuerza debido a la avalancha informativa a la que se asiste en el presente tiempo (Peña Vera, Tania, & Pirela Morillo, Johann, 2007). Sin embargo, siendo conscientes de esta avalancha y las dificultades y la envergadura de llevar a cabo un análisis de contenido, se ha decidido delimitar la propuesta metodológica exclusivamente a través de la indexación de contenido, aprovechando de igual manera el desarrollo tecnológico y la misma evolución con relación a los contenidos. Esta técnica, que permite la búsqueda de información a través de palabras claves, encajadas en el contenido de esta investigación y que se consideran esenciales para entender el proceso de evolución y desarrollo de los conceptos de raza/culturalidad, así como las diferentes posiciones con relación a la diversidad cultural en las empresas a través de los años. Por tanto, indexar significa indizar y poner a disposición la información relevante de ese tema, con la finalidad de obtener una mejor proyección de la tendencia temática en relación con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

De esta forma, se han evaluado distintas fechas de la temática que nos ocupa en función de poder dar respuesta a los objetivos planteados, en los que existe la necesidad de evidenciar el cambio a través de los años del concepto de Diversidad Cultural, que incluye una variación de trayectoria en poder ser considerada ventaja o desventaja competitiva. De igual manera,

la revisión de las tendencias más actuales dentro del desarrollo de las diferentes políticas y mecanismos empresariales, no sólo para el aprovechamiento de los equipos diversos, sino también como respuesta a lo que, en términos de derechos humanos, podemos establecer como inclusión e igualdad.

Gráfico 2. Revisión de títulos por año



Fuente: Elaboración propia - Generada de la clasificación de la bibliografía revisada basado en modelo metodológico descrito.

Inicialmente, se realizó una búsqueda bibliográfica con el objetivo de identificar la literatura relevante. Para ello, se seleccionaron inicialmente los términos de búsqueda "raza", "diversidad cultural" como palabras clave para iniciar una búsqueda avanzada en bases de datos científicas comunes como Google Scholar, EBSCOhost, Scopus, ResearchGate y Web of Science. Esta búsqueda inicial arrojó más de 52.000 resultados, lo que puso de manifiesto la amplitud del tema. La disponibilidad de esa cantidad de estudios, aunque optimista en cuanto a la importancia de los temas, hizo necesaria una búsqueda más acotada.

Dado que este trabajo incluye temas que van más allá del ámbito empresarial, se realizó una búsqueda separada para cubrir términos como género, diversidad o nacionalidad. Aunque estos temas son importantes en el mundo empresarial, también pertenecen a otros campos de estudio como la sociología, la psicología o el desarrollo humano. Por lo tanto, también se incluyó literatura de revistas no empresariales. Por último, se realizó una nueva búsqueda más restringida utilizando la combinación de palabras clave mencionada anteriormente con la adición de "ventaja competitiva", "diversidad cultural", en artículos y revistas exclusivas al

desarrollo y entorno empresarial, obteniendo así un nuevo resultado de unos 25.600 documentos.

En virtud de la aún persistente amplitud, se generó una búsqueda de forma delimitada por años, autores y subtemas, considerando para el análisis de la evolución de los términos en un espacio tiempo que abarca desde la época de los '80. Fue tomado en consideración la ascendencia que comienza a tener el término de Diversidad Cultural, siendo parte de este desarrollo la publicación en 1978, por parte de la UNESCO de la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, que reconoce la importancia de la diversidad cultural como fuente de enriquecimiento para la humanidad y como medio para fomentar la paz y la comprensión entre los pueblos.

Imagen 7. Clasificación de las publicaciones revisadas por Autor y Naturaleza Temática



Fuente: Elaboración propia - Generada de la clasificación de la bibliografía revisada basado en modelo metodológico descrito.

3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

En conjunto con la revisión documental en este trabajo se han realizado una serie de **análisis estadísticos** de diferentes fuentes administrativas principalmente. Los datos analizados están comprendidos desde el año 2011, en todos los casos.

- Identificación y clasificación en categorías de los trabajadores extranjeros en España.
- Análisis de la frecuencia y evolución de las diferentes categorías de trabajadores profesionales extranjeros en España.

Para el caso de información acerca de la población sobre el mercado laboral, se han descargado microdatos del INE y el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones y se ha utilizado el paquete estadístico SPSS y Excel para su análisis descriptivo, obteniéndose tablas de frecuencias, porcentajes y gráficos. En este sentido, se ha realizado un análisis descriptivo de la población según sus características y se han estudiado tendencias analizando la evolución de los datos registrados del 2011 hasta julio del 2022.

Para el estudio de las características principales de la población extranjera se ha realizado un análisis descriptivo a través de las diferentes fuentes de información que existen sobre población inmigrante y/o extranjera. Existen varias fuentes desde la que se podrían estudiar la situación y evolución de la población extranjera, como lo son los datos registrados de Autorizaciones de trabajo a extranjeros en España.

Para ello, se llevó a cabo un análisis detallado de las autorizaciones de trabajo a extranjeros en España, utilizando el programa R, reconocido por su capacidad para el análisis de series temporales. El objetivo principal de este análisis se concentraba en comprender y pronosticar los patrones y tendencias en los datos de autorizaciones de trabajo a lo largo del tiempo. La descomposición de la serie temporal en sus componentes clave, como la tendencia y la estacionalidad, nos permitirá obtener una comprensión más profunda de la evolución de las autorizaciones de trabajo a extranjeros en España.

Según Box, Jenkins y Reinsel (2008), una serie temporal se define como una secuencia de observaciones, medidas o registradas en intervalos regulares de tiempo. Estas observaciones se presentan en un orden cronológico y se utilizan para analizar y comprender los patrones y comportamientos a lo largo del tiempo. La tendencia en una serie temporal se refiere a la dirección y magnitud del cambio a largo plazo en los datos (Hyndman & Athanasopoulos, 2018, p. 7). Este componente captura la evolución general de los datos a medida que aumentan o disminuyen a lo largo del tiempo. Por otro lado, la estacionalidad se caracteriza por fluctuaciones regulares y predecibles que se repiten en períodos específicos (Montgomery, Johnson & Gardiner, 2015, p. 76). Estas fluctuaciones están asociadas con factores como la temporada del año, días festivos o eventos cíclicos.

La descomposición de la serie temporal en sus componentes de tendencia, estacionalidad y residuos permitirá obtener una visión clara de los patrones subyacentes y las fluctuaciones irregulares en las autorizaciones de trabajo a extranjeros en España. Para analizar y predecir series temporales, se recurre a diversos modelos de alisado exponencial que proporcionan

herramientas eficaces para capturar la tendencia y estacionalidad presentes en los datos, al tiempo que suavizan las fluctuaciones aleatorias. Estos modelos incluyen el alisado exponencial simple, propuesto por Brown (1959), el alisado exponencial doble de Brown, el alisado exponencial doble de Holt (Holt, 2004) y el alisado exponencial triple de Holt-Winters (Holt-Winters, 1960).

El alisado exponencial simple es un modelo básico que asigna un peso exponencial decreciente a las observaciones pasadas, otorgando mayor importancia a los datos más recientes. Este enfoque es adecuado para series sin tendencia o estacionalidad evidentes. Por otro lado, el alisado exponencial doble de Brown incorpora la capacidad de capturar tanto la tendencia como la estacionalidad en los datos. Además de los pesos exponenciales para las observaciones pasadas, se introducen factores de nivel y tendencia que se actualizan de manera iterativa. Este modelo es útil cuando la serie temporal presenta una tendencia lineal.

El alisado exponencial doble de Holt amplía el modelo de alisado exponencial doble de Brown al agregar una componente de suavizado para la estacionalidad. Esto permite capturar patrones estacionales que se repiten a lo largo del tiempo, como las variaciones en los datos relacionadas con la temporada del año. Es especialmente útil cuando se requiere pronosticar series temporales con tendencia y estacionalidad.

El alisado exponencial triple de Holt-Winters es una extensión del alisado exponencial doble de Holt que incorpora un componente adicional para modelar la estacionalidad de forma más precisa. Este modelo utiliza un enfoque de suavizado exponencial para la tendencia, la estacionalidad y el nivel de la serie temporal. Es particularmente eficaz cuando los datos presentan una tendencia, estacionalidad y fluctuaciones aleatorias significativas.

La elección del modelo de alisado exponencial adecuado depende de las características específicas de los datos y los resultados que se obtendrán del análisis de los microdatos obtenidos de fuentes secundarias. Es importante considerar la presencia o ausencia de tendencia y estacionalidad, así como la calidad de los datos y la precisión requerida en los pronósticos. Estos modelos ofrecen enfoques distintos para abordar las complejidades de las series temporales y proporcionan herramientas valiosas para el análisis y pronóstico en diversas aplicaciones. Una vez definido el modelo de alisado más idóneo, se aplicará el modelo de alisado exponencial para generar pronósticos futuros que reflejen tanto la tendencia como la estacionalidad identificadas en los datos. Esto será fundamental para comprender y abordar

los desafíos y oportunidades en el ámbito laboral y migratorio, y tomar decisiones informadas en base a los resultados obtenidos (Makridakis, Wheelwright & Hyndman, 1998).

4 EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

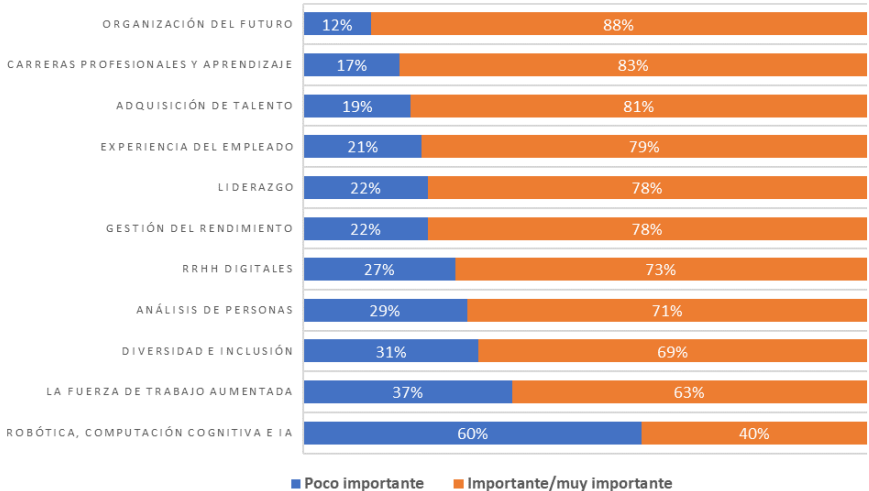
4.1 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL

Muchas organizaciones reconocen ahora que la diversidad cultural puede ser una ventaja competitiva en el mercado global. Se esfuerzan por crear lugares de trabajo diversos e integradores para mejorar la creatividad, la innovación y la resolución de problemas, y para comprender y atender mejor a las distintas bases de clientes.

En el año 2017, Deloitte llevó a cabo un estudio exhaustivo para evaluar las tendencias en Recursos Humanos a nivel global. Este estudio contó con la participación de más de 10.400 líderes empresariales y profesionales de recursos humanos provenientes de 140 países. Uno de los hallazgos destacados de este estudio fue la clara relevancia otorgada a la diversidad y la inclusión en las tendencias emergentes en el ámbito laboral.

Según los resultados obtenidos, la diversidad y la inclusión se ubicaron entre los 10 principales ítems evaluados, con una puntuación de importancia del 69%. Esto demuestra que las organizaciones reconocen cada vez más la relevancia de fomentar un entorno laboral diverso e inclusivo como parte integral de su estrategia de recursos humanos.

Imagen 8. Las tendencias de 2017 por importancia



Fuente: Walsh, B., & Volini, E. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends.* – Elaboración propia

En general, la evolución del concepto de diversidad cultural en los últimos 10 años se ha visto impulsada por una combinación de factores demográficos, económicos, sociales y tecnológicos. A medida que el mundo siga estando más interconectado, es probable que la diversidad cultural siga siendo una cuestión importante para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Se considera que la gestión de la diversidad cultural es una posible fuente de beneficios para las organizaciones actuales, pudiendo llegar a ser la ventaja competitiva que les permita marcar la diferencia.

La diversidad cultural puede contribuir significativamente a la competitividad de las empresas de varias maneras:

- **Aumento de la creatividad y la innovación:** Una plantilla diversa puede aportar diferentes perspectivas, ideas y experiencias. Esta diversidad de pensamiento puede conducir a una mayor creatividad e innovación, lo que puede ayudar a la empresa a seguir siendo competitiva en un mercado que cambia rápidamente.
- **La revolución de la diversidad y la inclusión:** ocho verdades poderosas, en este estudio realizado por la consultora Deloitte durante el 2018; y que comprende un compendio de diversos estudios, pone de manifiesto que las empresas que valoran la diversidad y la inclusión tienen una mayor capacidad para innovar y ofrecer soluciones creativas a los desafíos empresariales. También establece que tienen hasta ocho veces más oportunidades para obtener mejores resultados.

Imagen 9. Resumen resultados Deloitte Review N.º 22



Fuente: Juliet Bourke, Which Two Heads are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions (Australian Institute of Company Directors, 2016). - Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. Deloitte Review, 22, 82-95.

- **Mejora de la capacidad para resolver problemas:** Los equipos diversos suelen estar mejor preparados para resolver problemas complejos. Esto se debe a que los individuos de diferentes orígenes culturales pueden tener diferentes enfoques para la resolución de problemas basados en sus experiencias y perspectivas únicas.

El estudio publicado en Harvard Business Review "Why Diverse Teams are Smarter" (Por qué los equipos diversos son más inteligentes) encontró que los equipos diversos tienen una mayor capacidad para resolver problemas y tomar decisiones creativas que los equipos homogéneos.

- **Mayor competencia cultural:** Las empresas que adoptan la diversidad cultural tienden a desarrollar una mayor competencia cultural. Esto significa que alcanzan una mayor capacidad de entendimiento y relación con clientes de distintos orígenes, lo que puede darles una ventaja competitiva en los mercados globales.
- **Mejora de la reputación:** Las empresas que valoran la diversidad y promueven una cultura integradora suelen tener una mejor reputación en el mercado. Esto puede atraer a los mejores talentos y clientes, que aprecian el compromiso de la empresa con la diversidad y la inclusión. Se puede mejorar la capacidad de las empresas para captar y retener talentos, lo que a su vez puede mejorar su desempeño financiero (Ely, R. J., & Thomas, D. A. 2001).

En el último informe de la Organización Internacional del Trabajo publicado en el 2021, se analiza cómo la diversidad, incluyendo la diversidad cultural, puede mejorar el ambiente de trabajo y la productividad en la empresa. Establece, como los trabajadores migrantes internacionales constituyen casi el 5% de la mano de obra mundial y son parte integrante de la economía mundial. La migración laboral no sólo beneficia al trabajador migrante, sino también a las comunidades de las que forma parte y a sus países de origen.

- **Mayor alcance del mercado:** está demostrado que puede ayudar a las empresas a llegar a nuevos mercados y ampliar su base de clientes. Por ejemplo, una plantilla diversa puede ayudar a una empresa a conectar con clientes de diferentes orígenes culturales y comprender mejor sus necesidades y preferencias. Todo esto conlleva a mayores beneficios y ganancias. Tal como lo demuestra McKinsey & Company que encontró que las empresas con una mayor diversidad étnica y cultural tienen un 35% más de probabilidades de tener un rendimiento financiero superior al promedio de su sector.

En este sentido, el estudio de la consultora Boston Consulting Group publicado en 2018, directamente visibiliza la diversidad dentro de los equipos de liderazgo de las empresas, y en los que se concluye que puede mejorar la innovación y el rendimiento financiero de la empresa. En las conclusiones se establece que la diversidad en el equipo directivo genera o representa hasta un 19% más de ingresos que las empresas que no tienen esta diversidad.

Teniendo en cuenta toda esta información, resulta evidente poder afirmar que la diversidad cultural puede contribuir significativamente a la competitividad de las empresas, pero vendrá condicionado por la gestión que se realice con ella. Al adoptar la diversidad y crear una cultura integradora, las empresas pueden mejorar la creatividad y la innovación, la capacidad para resolver problemas, la competencia cultural, la reputación y el alcance del mercado. Esto puede conducir a una mayor rentabilidad y crecimiento en un mercado competitivo.

Además, las empresas que valoran la diversidad cultural suelen ser más innovadoras, ya que fomentan el intercambio de ideas y perspectivas entre empleados de diferentes orígenes culturales. Esto puede dar lugar a soluciones creativas a los problemas y a la creación de productos y servicios que se ajusten mejor a las necesidades de los clientes de diferentes culturas.

La diversidad es un fenómeno que se da en la mayoría de las organizaciones, a nivel mundial, y que cualquier empresa que tenga la intención de sobrevivir a largo plazo, debe plantearse cómo gestionar esta nueva situación de la forma más eficiente. Sólo así podrá lograr el máximo partido de ella a la vez que minimiza los posibles riesgos que la diversidad pueda conllevar si aquéllos no son anticipados y tomadas las medidas oportunas (Jaén et al., 2011).

Aunque la diversidad es importante, no es suficiente por sí sola. Ahora se hace más hincapié en la creación de entornos inclusivos que valoren y respeten a todas las personas, independientemente de su origen cultural.

En los últimos años se ha prestado más atención al concepto de interseccionalidad. Reconoce que las personas tienen múltiples identidades que se entrecruzan, y que éstas pueden influir en sus experiencias en el lugar de trabajo y en la sociedad. El mundo se ha globalizado cada vez más en los últimos 20 años, lo que ha repercutido en el concepto de diversidad cultural. A medida que las organizaciones se expanden a nuevos mercados se dan cuenta de la importancia de comprender y valorar las diferencias culturales. De igual manera, los avances

tecnológicos han facilitado la conexión y la colaboración entre personas de distintas culturas, lo cual ha creado nuevas oportunidades de comunicación y entendimiento intercultural.

Sumado a todas estas características, en los últimos años se han producido importantes movimientos sociales centrados en la diversidad y la inclusión. Estos movimientos han aumentado la concienciación sobre la importancia de la diversidad cultural y han provocado cambios en las políticas y prácticas de muchas organizaciones. Aquí necesariamente se debe hablar del desarrollo en diferentes ámbitos, de los denominados "OBSERVATORIOS".

La creación de observatorios es una práctica relativamente reciente en la historia, que se ha intensificado en las últimas décadas con el aumento de la importancia de la medición y el análisis de datos en una amplia gama de ámbitos. Los observatorios suelen ser iniciativas de organismos públicos, privados o mixtos que tienen como objetivo recopilar, analizar y difundir información sobre una serie de cuestiones relevantes para la sociedad, desde el punto de vista social, económico, político, cultural y medioambiental.

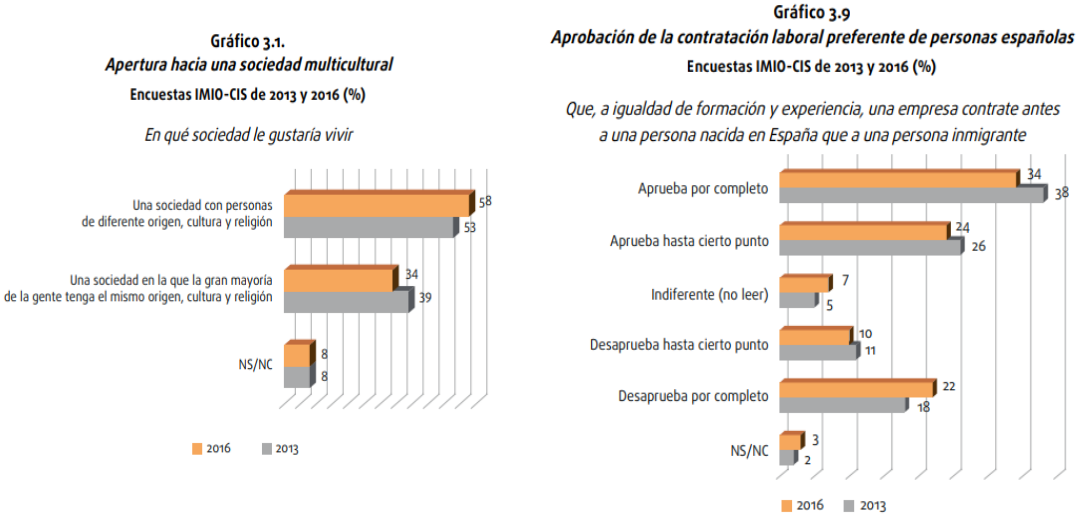
La función principal de los observatorios es proporcionar información y conocimientos que permitan tomar decisiones informadas y orientar políticas públicas y privadas. De esta manera, se busca mejorar el bienestar y la calidad de vida de la población, y promover un desarrollo sostenible y equitativo. Los observatorios suelen contar con equipos de investigadores y técnicos especializados, que trabajan en la recopilación, procesamiento y análisis de datos, y en la elaboración de informes y estudios que se ponen a disposición de los diferentes actores sociales.

No obstante, los datos analizados obtenidos de estos observatorios respaldan la imperante necesidad de emprender acciones y generar mejoras en base a ellos. De acuerdo con los datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (IMIO) en el informe de resultados de la encuesta "Percepción de la Discriminación en España" en su edición 2013 - 2016, relacionado a la evolución de la discriminación en el país, el análisis de la discriminación no debe limitarse únicamente a la percepción y experiencias personales o transmitidas de discriminación. Se plantea un enfoque adicional que fue el estudio de las actitudes. Este enfoque ha permitido descubrir las actitudes latentes y diseñar medidas para prevenir su manifestación como conductas discriminatorias. Manteniendo la importancia de continuar con estos análisis, teniendo en cuenta que, si las actitudes son "causas" de conductas discriminatorias, conocerlas no solo permitirá predecir la conducta, sino también modificarla o controlarla mediante un cambio de actitud.

En este sentido, y para el tema objeto de este trabajo de fin de máster, se incluyen los resultados obtenidos de esta encuesta, con relación a dos aspectos fundamentales subyacentes dentro del entendimiento de la diversidad cultural, como una ventaja competitiva en la empresa. Estos dos resultados, están relacionados con la apertura hacia una sociedad multicultural y la aprobación de la contratación de inmigrantes. Estos gráficos (3.1 y 3.9 de la encuesta), demuestran cifras, que aún se encuentra distantes de lo que se pudiera considerar una proporción o actitud en pro de la inclusión y diversidad.

En relación con la apertura hacia una sociedad multicultural, en el año 2016, el 58,00% de los encuestados manifestó su preferencia por vivir en una sociedad con personas de diferente origen, cultura y religión. Este valor experimentó un aumento del 9% en comparación con el año 2013, donde el 53,00% expresó la misma preferencia. En líneas generales, los resultados de este gráfico (3.1) muestran una tendencia hacia una mayor valoración de una sociedad diversa en términos de origen, cultura y religión, junto con una disminución en la preferencia por una sociedad homogénea en estos aspectos. Estos cambios podrían ser el reflejo de una mayor aceptación de la diversidad y una evolución en las actitudes hacia la convivencia multicultural.

Imagen 10. Resultados con la apertura y aprobación de la multiculturalidad



Fuente: Informe de las encuestas IMIO-CIS 2013 – 2016

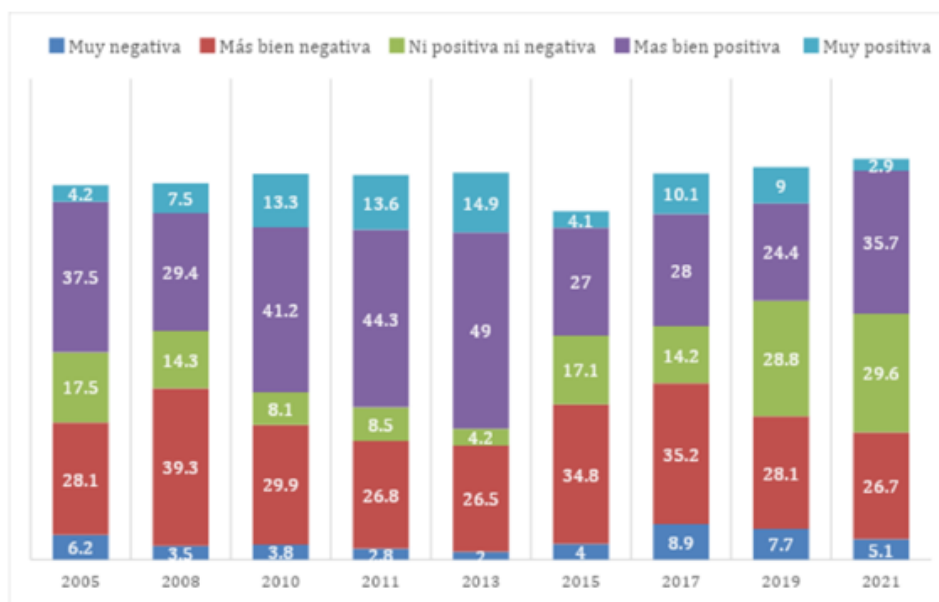
Por otro lado, los resultados asociados al ambiente laboral muestran que, en el año 2016, el 34% de los encuestados manifestó su aprobación completa a que una empresa contrate antes a una persona nacida en España que a una persona inmigrante. Sin embargo, este valor

disminuyó en un 4% en comparación con el año 2013, donde el 38% expresó la misma aprobación. Por otro lado, en la categoría "Desaprueba hasta cierto punto", se observa una disminución en el valor relativo en el año 2016, donde el 10,00% de los encuestados expresó esta opinión, en comparación con el 11,00% en 2013. Asimismo, en la categoría "Desaprueba por completo", el 22,00% de los encuestados en 2016 manifestó una completa desaprobación, mientras que en 2013 este valor fue del 18,00%. Estos datos indican una ligera tendencia hacia una menor desaprobación de la preferencia de contratación basada en el lugar de nacimiento y puede sugerir un cambio en la actitud hacia la preferencia de contratar a personas nacidas en España en lugar de inmigrantes. Tomando en consideración las dos variables que agrupan algún tipo de desaprobación, sea absoluta o parcial, se tiene que para el 2016 existe un total del 32%, superior al resultado del 2013 con 29%.

Para el caso de Andalucía, de acuerdo con la investigación relativa a las Opiniones y actitudes sobre la inmigración en Andalucía del 2021 publicado por Observatorio Permanente Andaluz de las Migraciones, la valoración del hecho migratorio dónde se analiza la representación social que tiene la población andaluza acerca de la inmigración y que profundiza en la percepción sobre si se considera que la misma es positiva o negativa, ha variado en los últimos años.

Para los datos obtenidos durante el 2021, casi el 32% de la población, manifestaban una percepción por completo negativa en consideración con el hecho migratorio. El estudio señala que desde el año 2013, se ha observado un aumento en la proporción de la población andaluza que no considera la inmigración ni positiva ni negativa y que lo han identificado como una tendencia en la cual se evidencia un crecimiento en la adopción de una postura ambivalente al evaluar la cuestión migratoria. De ello infieren que este cambio podría ser un indicador de que se está arraigando cada vez más en la población una percepción negativa hacia la inmigración; tomando en cuenta que a pesar de que entre 2005 y 2013 más de la mitad de la población andaluza tenía una visión positiva de la inmigración, a partir de 2015 el porcentaje se ha mantenido por debajo del 40%.

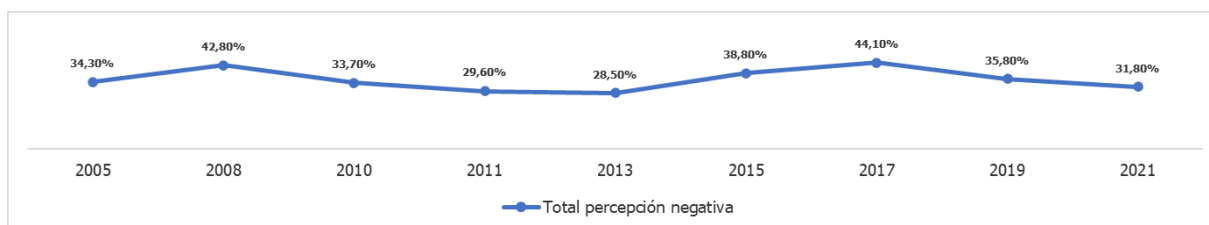
Imagen 11. Evolución sobre valoración del hecho migratorio (%)



Fuente: Opiniones y actitudes sobre la inmigración en Andalucía (2021)

Sin embargo, en este sentido, se ha querido destacar la importancia de la disminución de estos valores desde los últimos cinco años de publicación del estudio (2017 – 2021), como puede evidenciarse en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Evolución de la percepción negativa relacionada a la migración en Andalucía

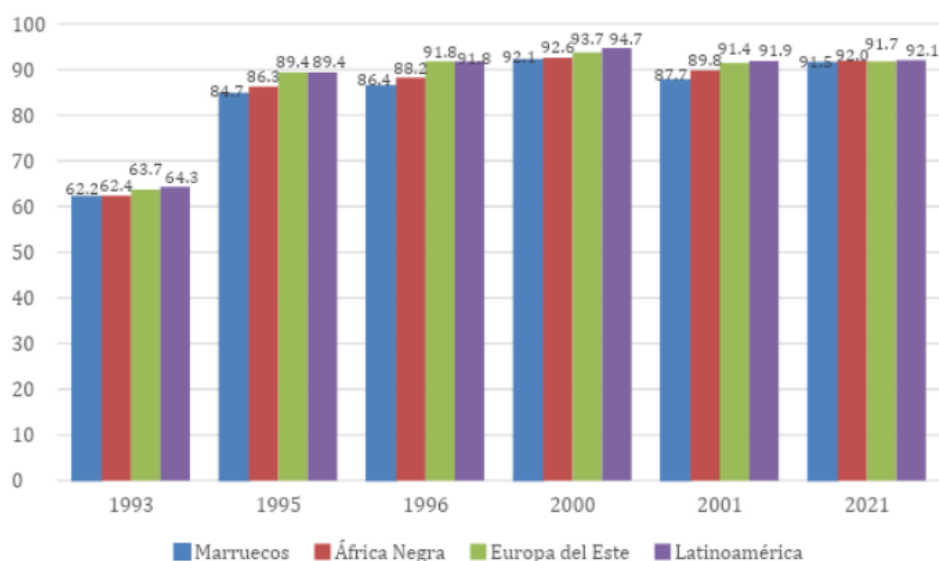


Fuente: Elaboración propia desde los datos del estudio de Opiniones y actitudes sobre la inmigración en Andalucía (2021)

De igual manera, y teniendo en cuenta la correlación establecida de los datos provenientes de las percepciones de los españoles y andaluces, enfocados específicamente en el ámbito laboral, los datos del Observatorio publicados en 2021, asociados al contexto laboral relacionados a compartir espacio de trabajo con inmigrantes se refleja una variación constante y positiva desde el año 1993, donde los datos asciende de valores que apenas superaron el 60% a más del 91% en 2021. De acuerdo con la publicación, esta es la situación que genera menos rechazo en líneas generales para todo el estudio.

Con respecto al conjunto de España, indican que son los andaluces los que con mayor frecuencia indican que no les importaría nada compartir espacio de trabajo con inmigrantes.

Imagen 12. Porcentaje de población andaluza a la que no le importaría NADA tener como compañeros de trabajo a una familia de...



Fuente: Opiniones y actitudes sobre la inmigración en Andalucía (2021). Estudios 2051, 2131, 2214, 2383 y 2409 del CIS (solo población residente en Andalucía).

Por otro lado, con la intención de obtener una perspectiva desde una posición elevada desde el punto de vista geográfico que permitiera visualizar a España dentro del conjunto de la Unión Europea, se han revisado los datos publicados por el Atlas of European Values (Atlas de los Valores Europeos) un proyecto de investigación que tiene como objetivo analizar y comprender las actitudes y valores de los ciudadanos europeos en diversos temas sociales, políticos y culturales. El proyecto fue iniciado por un equipo de investigadores y académicos de diferentes disciplinas y se ha llevado a cabo en colaboración con organizaciones y universidades de toda Europa.

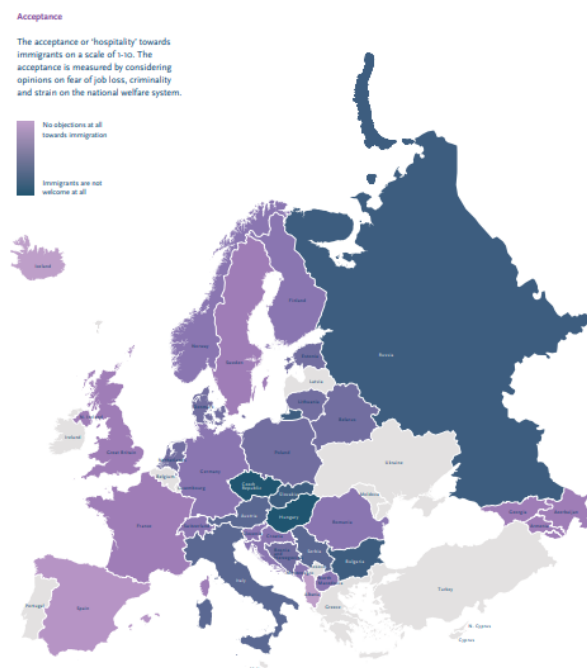
El Atlas recopila datos y realiza análisis sobre una amplia gama de temas, incluyendo la religión, la política, la familia, el trabajo, la igualdad de género, la migración y otros aspectos sociales. Utiliza encuestas y cuestionarios realizados en varios países europeos para recopilar información sobre las opiniones y actitudes de los ciudadanos.

De acuerdo con las propias palabras de Dr. Ursula von der Leyen – Presidenta de la Comisión Europea, quien escribe el prefacio de la edición revisada del 2022, el atlas es un "tesoro" de contenido, realizado desde la década de los 80s cada nueve años recopila información con

finances educativos y científicos, por primera vez esta tercera edición es de acceso abierto, disponible para todos.

El objetivo principal del Atlas of European Values es proporcionar una visión general de la diversidad de valores en Europa y comprender cómo difieren entre países y regiones. También busca identificar tendencias y cambios en las actitudes de los ciudadanos a lo largo del tiempo. Los resultados del proyecto se presentan en forma de mapas, gráficos y análisis comparativos, lo que permite una comprensión visual y accesible de los datos.

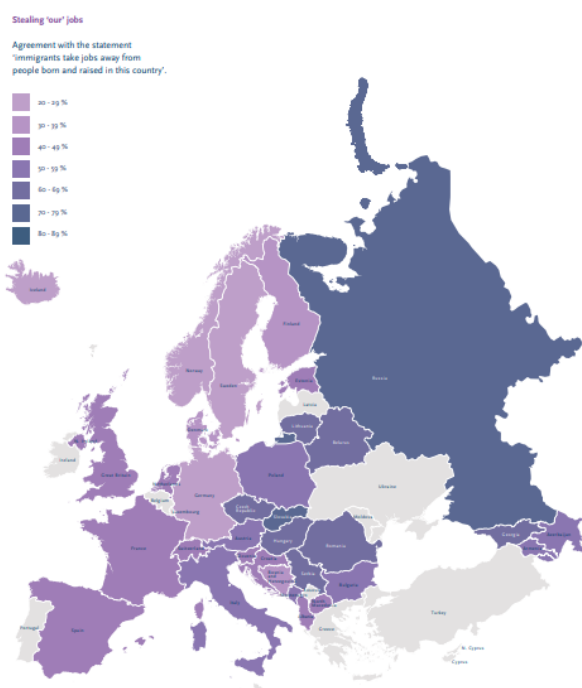
Imagen 13. Mapa de calor resultados de aceptación a la inmigración por países.



En la imagen se muestra el mapa de calor resultado de la pregunta relacionada con la aceptación u "hospitalidad" hacia los inmigrantes en una escala del 1 al 10, se midió la aceptación teniendo en cuenta las opiniones sobre el miedo a la pérdida de empleo, la delincuencia y la presión sobre el sistema nacional de bienestar. En este contexto, España se destaca como uno de los países con uno de los mayores niveles de aceptación hacia la inmigración, ya que una parte significativa de su población indica no

tener ninguna objeción a la llegada de inmigrantes. Esto implica que la sociedad española muestra una actitud abierta y favorable hacia los extranjeros, mostrando una disposición a acogerlos y aceptar su presencia en el país. Este alto nivel de aceptación puede ser interpretado como un indicador de la tolerancia y apertura cultural de la sociedad española hacia la diversidad y la integración de los inmigrantes.

Imagen 14. Mapa de calor resultados Robar "nuestros" puestos de trabajo por países.



Fuente: Atlas of European Values: Change and Continuity in Turbulent Times. 2022

Este resultado revela una diversidad de opiniones dentro de la sociedad española con respecto a la relación entre inmigración y empleo. El análisis de los datos revela que se obtiene un resultado similar en el intervalo del 40% al 49% en relación con la afirmación de que: "cuando escasean los puestos de trabajo, los empresarios deben dar prioridad a las personas nacidas y criadas en el país, en lugar de a los inmigrantes". Este resultado indica que una parte significativa de la población muestra apoyo a la idea de dar prioridad a "nuestra propia gente" en situaciones de escasez de empleo.

Es importante destacar que esta afirmación refleja una visión particular sobre cómo se deben asignar los puestos de trabajo en el contexto de la escasez laboral. Aquellos que apoyan esta idea consideran que, en momentos de competencia por el empleo, es legítimo y necesario proteger los intereses de los ciudadanos nacidos y criados en el país.

La relación entre migración y crecimiento económico es un tema complejo y multifacético, aunque es cierto que algunos países con altos niveles de migrantes también se encuentran entre las principales economías del mundo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la migración en sí misma no es la única causa del desarrollo económico, existen múltiples factores y dinámicas que influyen en el crecimiento económico de una nación. La migración es una causa determinante en la Diversidad Cultural y por ello se ha querido señalar. Especialmente partiendo desde un concepto genérico que podrá hacer cascada en el tema

objeto de la presente investigación que a través del análisis documental ha intentado evidenciar como la Diversidad Cultural representa una Ventaja Competitiva para las empresas.

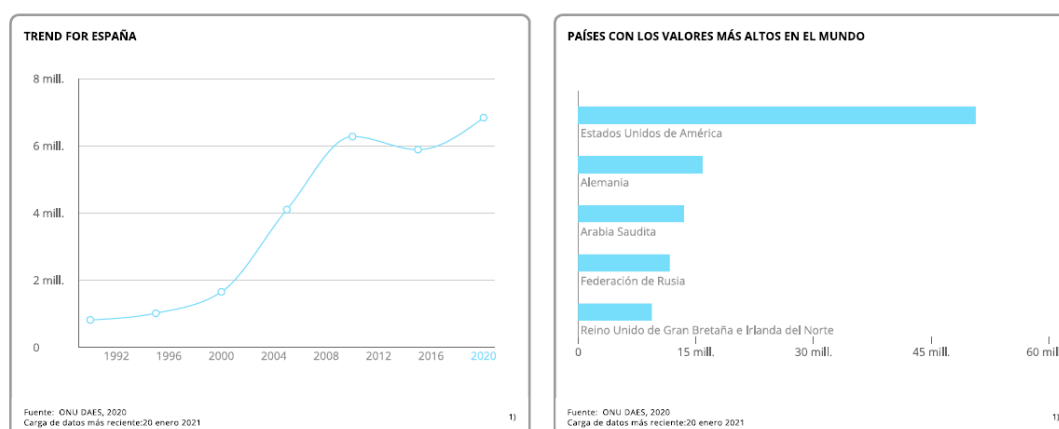
Así como la diversidad en las empresas, la migración puede tener tanto impactos positivos como desafíos para el desarrollo económico, algunas vías a través de las cuales puede influir en el crecimiento económico incluyen:

Contribución al mercado laboral: Los migrantes pueden aportar mano de obra adicional y especializada a una economía receptora, lo que puede impulsar la producción y el crecimiento económico. Por ejemplo, en países como Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido, los migrantes han contribuido al desarrollo de sectores clave, como la tecnología, la industria y los servicios.

Emprendimiento y creación de empresas: Muchos migrantes emprendedores establecen negocios en sus países de acogida, lo que puede generar empleo y estimular la actividad económica local. La creación de empresas por parte de migrantes puede impulsar la innovación, la inversión y el crecimiento económico.

Diversidad cultural y creatividad: La migración puede enriquecer la diversidad cultural y promover la creatividad y la innovación en la economía receptora. La mezcla de perspectivas y experiencias culturales puede impulsar la competitividad y la productividad de una nación.

Imagen 15. Datos de Migración DAES – ONU – Tendencia en España y valores más altos en el mundo



Fuente: ONU DAES 2020 – Datos actualizados 2021

Sin embargo, es importante destacar que el impacto económico de la migración, así como de la diversidad en las empresas tendrá variaciones según el contexto, las políticas migratorias,

las habilidades de los migrantes, las características demográficas y otros factores. Además, es esencial contar con políticas y marcos regulatorios adecuados que promuevan una migración ordenada, segura y regular, y que aprovechen los beneficios potenciales de la migración para el desarrollo económico.

El mantenimiento del desarrollo económico en España y en Andalucía ha sido factible debido a la alteración en las corrientes migratorias. Esto ha posibilitado una mayor flexibilidad en el mercado de trabajo y una reducción de los gastos (Pérez, L. F. 2016).

4.2 TRABAJADORES PROFESIONALES EXTRANJEROS EN ESPAÑA

En el análisis de los datos secundarios, se ha considerado la naturaleza del estudio y su enfoque directamente relacionado con la empresa, así como la capacidad de desarrollar una ventaja competitiva a través de la diversidad cultural. Por lo tanto, dentro de este análisis, se han incluido únicamente las siguientes categorías: Directores y Gerentes, Técnicos y profesionales, científicos e intelectuales, Técnicos y profesionales de apoyo, y Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina tipo administrativo. Estas categorías se han seleccionado debido a su mayor repercusión en la administración y dirección de las empresas, sin desvalorar las demás categorías. Sin embargo, por motivos de amplitud y clasificación, no se han incluido otras categorías en este análisis.

Durante el período analizado, se observa una variabilidad en el número total de autorizaciones de trabajo otorgadas mensualmente. Algunos meses registran cifras significativamente más altas o bajas que otros, lo que indica posibles patrones estacionales o fluctuaciones en la demanda laboral.

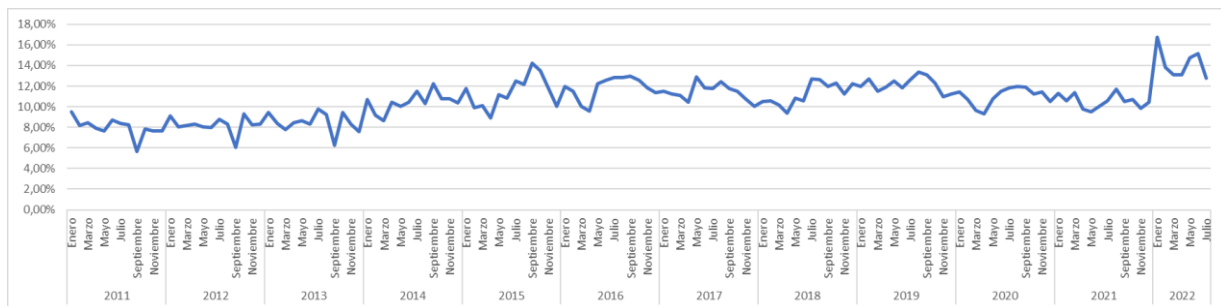
El mes con el número más alto de autorizaciones de trabajo otorgadas fue marzo de 2022, con un total de 15.043. Por el contrario, el mes con el número más bajo fue diciembre de 2021, con un total de 7.094. Esta diferencia de más de 7.900 autorizaciones entre el mes con mayor y menor número refleja la variabilidad mensual en la concesión de autorizaciones de trabajo a extranjeros.

Al analizar la evolución mensual a lo largo de los años, se observan fluctuaciones en los datos. Algunos meses muestran tendencias ascendentes o descendentes en comparación con el año anterior, mientras que otros presentan variaciones más notables. Por ejemplo, se destaca el

aumento significativo en el número de autorizaciones de trabajo en marzo de 2022 en comparación con marzo de 2021, con un incremento de aproximadamente 5.436 autorizaciones.

En resumen, los datos mensuales de autorizaciones de trabajo a extranjeros en España muestran una variabilidad estacional y anual. Aunque algunos meses muestran una tendencia ascendente o descendente, no se observa una dirección clara a lo largo de todo el período. Estos resultados proporcionan una visión general de la evolución mensual de las autorizaciones de trabajo a extranjeros en el país y pueden ser útiles para comprender las fluctuaciones en la demanda laboral y los patrones estacionales en el contexto de la migración laboral.

Gráfico 4. Variación porcentual de contrataciones mensuales 2011 – 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de Trabajo a Extranjeros del MITES

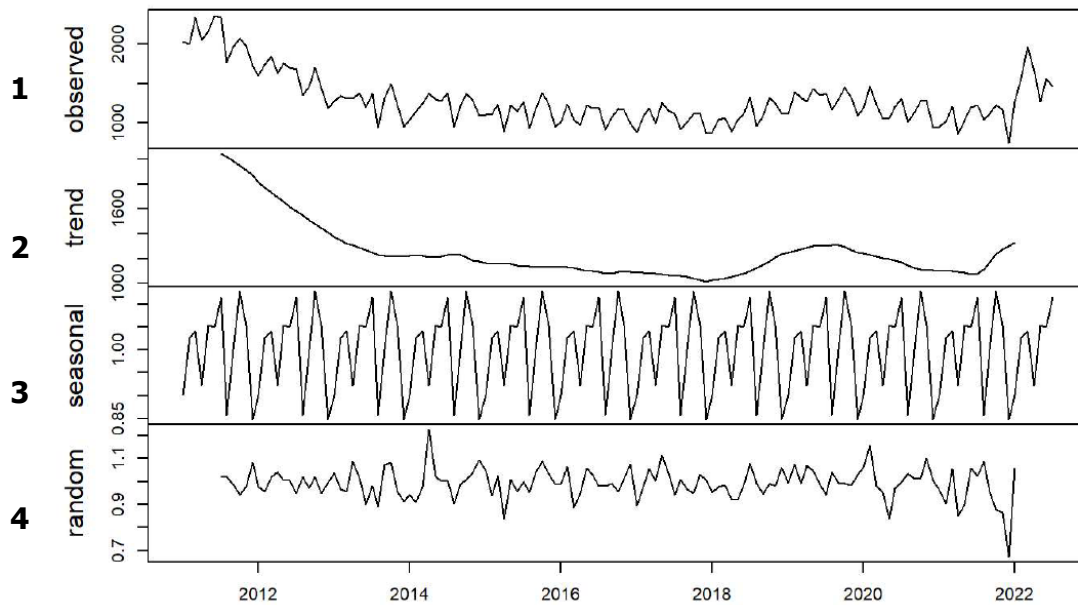
No obstante, considerando la amplia variabilidad de los datos mencionada previamente, como se planteó al definir la metodología pertinente en relación con las fuentes de datos secundarias, se llevó a cabo un análisis en mayor profundidad, que reconoce la importancia de establecer un pronóstico relacionado con la futura diversidad en las empresas españolas y su potencial derivación como ventaja competitiva.

Con este objetivo en mente, se aplicó un enfoque de descomposición de la serie temporal con el fin de obtener un modelo de alisado exponencial óptimo para realizar una proyección o pronóstico de los datos. Este método permite separar los distintos componentes que componen la serie temporal, como la tendencia, la estacionalidad y los patrones irregulares, lo cual resulta crucial para comprender las dinámicas subyacentes y realizar predicciones futuras más precisas.

Este enfoque analítico más detallado busca brindar una visión más sólida y fundamentada sobre el futuro de la diversidad en el entorno empresarial español. Al proyectar los datos y considerar diferentes escenarios, se busca proporcionar una base objetiva para la toma de

decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de la diversidad en las organizaciones, reconociendo su potencial como una fuente de ventaja competitiva en el contexto empresarial actual.

Gráfico 5. Descomposición de series temporales multiplicativas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo

En el Gráfico. 5 el primer componente se refiere a los datos originales o valores observados. Estos son los valores crudos recolectados o registrados, sin ningún tipo de ajuste o transformación aplicada. Representan la información tal como se ha obtenido inicialmente.

El segundo componente es la tendencia, que describe la dirección general en la que los datos se están moviendo a lo largo del tiempo. Este componente revela que existe una tendencia a la disminución de los datos. El tercer componente que se refiere a la estacionalidad, presente en los datos, con grandes fluctuaciones regulares y recurrentes que ocurren a lo largo de cada año.

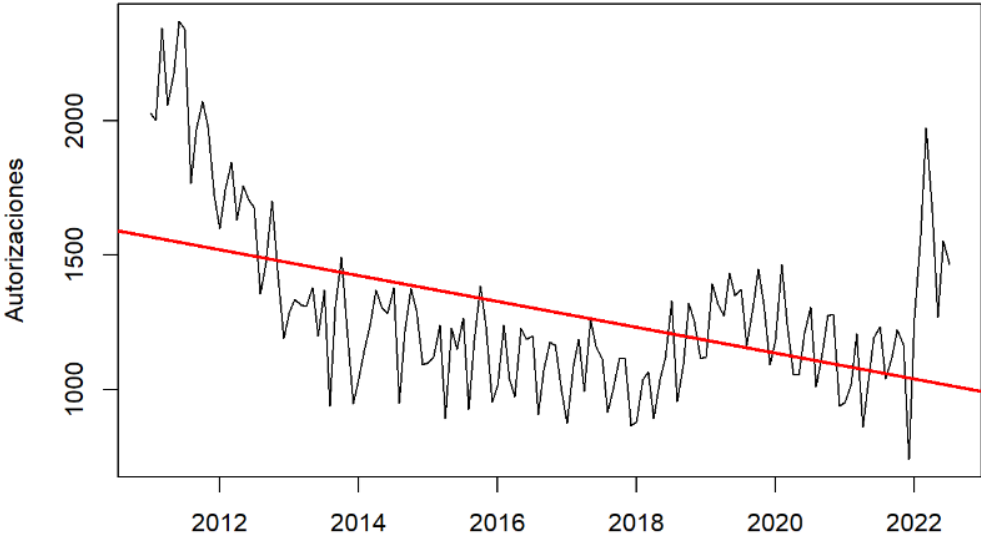
Finalmente, el cuarto componente que se relaciona con la componente irregular o residual, se evidencia la significativa presencia de variaciones existentes en los datos, que no poseen una explicación a un evento específico, considerándose una alta presencia de factores impredecibles que no siguen un patrón específico.

En el caso de haber analizado los datos únicamente utilizando el método de tendencia y teniendo en cuenta los datos originales, habríamos observado una disminución de la línea de

tendencia a lo largo del tiempo para los próximos años. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este enfoque limitado no consideraría otros factores que podrían influir en la dinámica de los datos, como la estacionalidad y los patrones irregulares.

Al adoptar una perspectiva más completa mediante el uso de técnicas de descomposición de series temporales, se pudo capturar y separar estos componentes adicionales, lo que permite comprender mejor las diferentes fuerzas que actúan sobre los datos y obtener una visión más precisa de su comportamiento futuro.

Gráfico 6. Representación de la tendencia Todos las categorías



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo

Sin embargo, al contar con la presencia de tendencia en la serie y adicional se ha evidenciado un comportamiento de tipo estacional; se aplicó el modelo alisado triple de Holt-Winters que incorpora una ecuación para calcular una estimación de la estacionalidad y de esta forma generar una proyección de las series temporales más ajustadas.

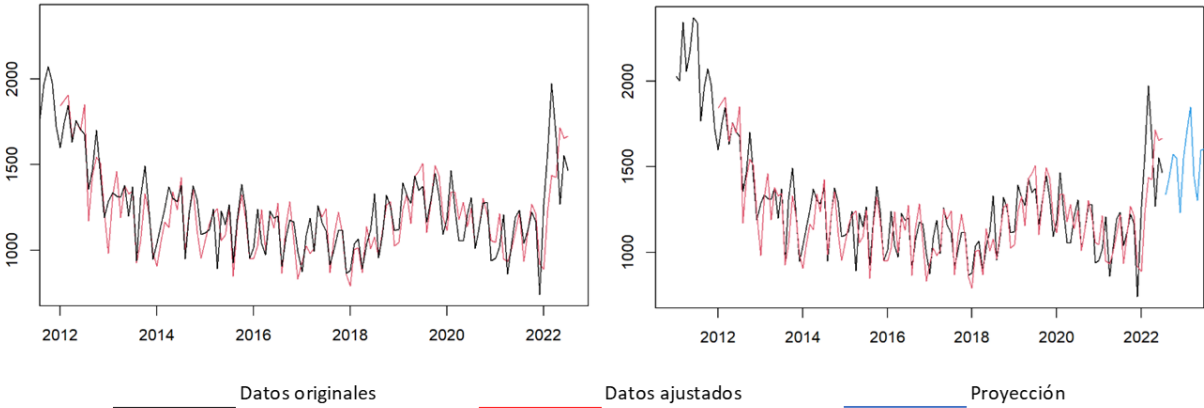
Al considerar no solo la tendencia, sino también la estacionalidad y los patrones irregulares, se logra visualizar las fluctuaciones cíclicas y estacionales que pueden estar presentes en los datos, lo cual proporciona una imagen más completa y realista de su evolución a lo largo del tiempo.

En la Imagen 14 se presentan dos gráficos que ilustran los resultados obtenidos mediante la ejecución del modelo, así como una proyección de los datos ajustados para los próximos años.

Estos gráficos nos proporcionan información valiosa sobre la tendencia esperada en las autorizaciones de trabajo para extranjeros.

A pesar de las fluctuaciones significativas presentes en los datos, la proyección nos muestra una tendencia ascendente en la cantidad de autorizaciones de trabajo a extranjeros en los años venideros. Esto sugiere que, a medida que avancemos en el tiempo, es probable que veamos un aumento en la cantidad de extranjeros que obtienen permisos de trabajo en el país.

Imagen 16. Gráficos diferencia de datos ajustados y proyección sobre los datos ajustados para todas las categorías profesionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo

Imagen 17. Proyecciones de autorizaciones Totales mensuales

	Previsión de puntos	Límite inferior 80	Límite superior 80	Límite inferior 95	Límite superior 95
ago-22	1.337,417	1.164,168	1.510,666	1.072,455	1.602,378
sep-22	1.432,738	1.240,516	1.624,961	1.138,759	1.726,718
oct-22	1.574,214	1.363,109	1.785,319	1.251,357	1.897,072
nov-22	1.550,526	1.320,537	1.780,514	1.198,789	1.902,263
dic-22	1.231,373	982,437	1.480,310	850,658	1.612,089
ene-23	1.548,690	1.280,694	1.816,685	1.138,826	1.958,553
feb-23	1.711,778	1.424,580	1.998,976	1.272,546	2.151,009
mar-23	1.849,810	1.543,239	2.156,380	1.380,951	2.318,668
abr-23	1.445,431	1.119,300	1.771,561	946,657	1.944,204
may-23	1.304,384	958,491	1.650,277	775,387	1.833,382
jun-23	1.596,475	1.230,607	1.962,344	1.036,927	2.156,023
jul-23	1.604,258	1.218,193	1.990,324	1.013,822	2.194,695

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo

Al observar los resultados de las proyecciones de autorizaciones para cada mes, se puede apreciar una consistencia general en las estimaciones, ya que las cifras pronosticadas están dentro de los límites inferiores y superiores del 80% y el 95% de confianza. Esto sugiere que el modelo de alisado utilizado tiene en cuenta la variabilidad de los datos y proporciona un rango realista de posibles valores.

Imagen 18. Tabla de errores resultados del modelo

Error	ME (Error medio)	RMSE (Error cuadrático medio)	MAE (Error absoluto medio)	MPE (Error porcentual medio)	MAPE (Error porcentual absoluto medio)	MASE (Error de escala medio absoluto)	ACF1 (Autocorrelación de primer orden)
Total	17,3358	135,7651	97,6021	1,0097	7,9789	0,5083	0,1445

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo

El valor de MAE obtenido es de 97,6021, lo que indica un nivel de error medio aceptable en relación con las autorizaciones proyectadas.

4.3 CLASIFICACIÓN EN CATEGORÍAS DE LOS TRABAJADORES PROFESIONALES EXTRANJEROS EN ESPAÑA

Está claro que al igual que la totalidad lo largo de los años, se observan grandes variaciones en la cantidad de empleados en cada categoría, para este apartado y orientado especialmente a la importancia de la categoría de los Directores, se realizó un análisis estratificado por las diferentes categorías tomadas en consideración para el presente estudio.

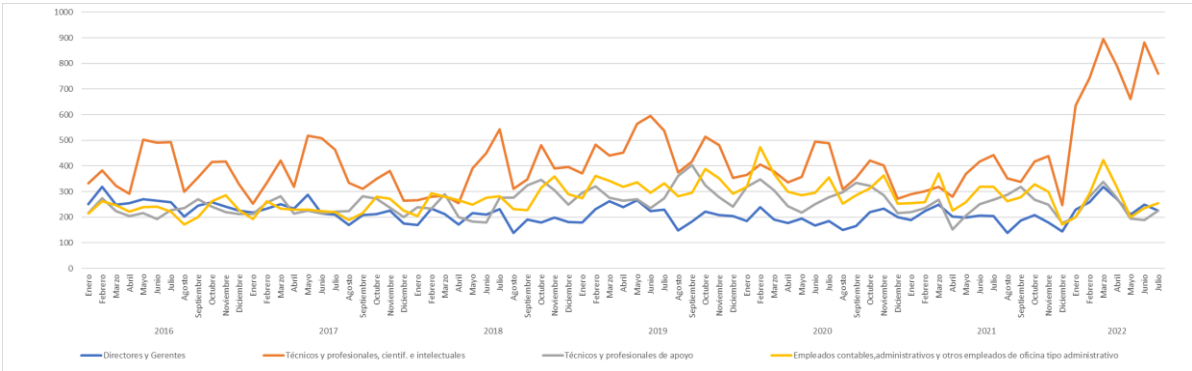
En cuanto a las categorías podemos resaltar sus valores mínimos y máximos para tener una idea de la variabilidad de los datos.

- Directores y Gerentes: El mínimo registrado fue de 138 empleados en agosto de 2017, mientras que el máximo se alcanzó en marzo de 2022 con 318 empleados.
- Técnicos y profesionales, científicos e intelectuales: El mínimo se registró en abril de 2012 con 271 empleados, y el máximo se observó en marzo de 2022 con 895 empleados.
- Técnicos y profesionales de apoyo: El mínimo se registró en marzo de 2015 con 152 empleados, y el máximo se alcanzó en marzo de 2022 con 337 empleados.
- Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina tipo administrativo: El mínimo se observó en marzo de 2015 con 201 empleados, y el máximo se registró en enero de 2011 con 481 empleados.

Estos valores resaltan las fluctuaciones en la cantidad de empleados en cada categoría a lo largo de los años. Algunas categorías, como los Técnicos y profesionales, científicos e intelectuales, experimentan aumentos notables, como en marzo 2022, cuando hubo 895 empleados en esta categoría, siendo esta la de mayor crecimiento comparativo en relación con los valores de años anteriores; con una variación promedio en relación con el 2021 del 118%.

El componente estacionalidad también es evidente, ya que ciertos meses muestran patrones consistentes de empleo en determinadas categorías, como en julio de 2014, donde se observa un aumento en la cantidad de empleados en la categoría de técnicos y profesionales. En general, se puede apreciar que, a pesar de las fluctuaciones considerables, hay una tendencia al aumento en la cantidad de empleados en ciertas categorías, aún cuando esto no implique necesariamente una proyección positiva de los datos si se aplican formulas de tendencia.

Gráfico 7. Evolución de autorizaciones por categoría

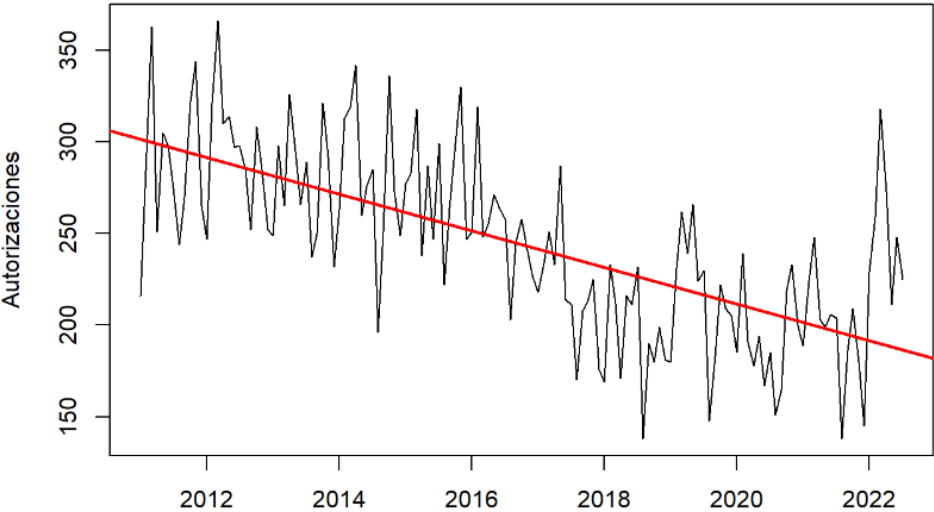


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo

En relación a la categoría de directores, se realizaron los mismos análisis de series temporales que en las categorías previas. Se aplicaron técnicas de visualización para examinar la tendencia de los datos y se utilizó el modelo de alisado exponencial para obtener una proyección más precisa.

Al analizar la tendencia de los datos, se observó una disminución más notable en comparación con las categorías anteriores, como se muestra en el gráfico 8. Esta tendencia descendente indica una reducción en las autorizaciones de trabajo a extranjeros para la categoría de directores en los próximos años.

Gráfico 8. Representación de la tendencia categoría Directores



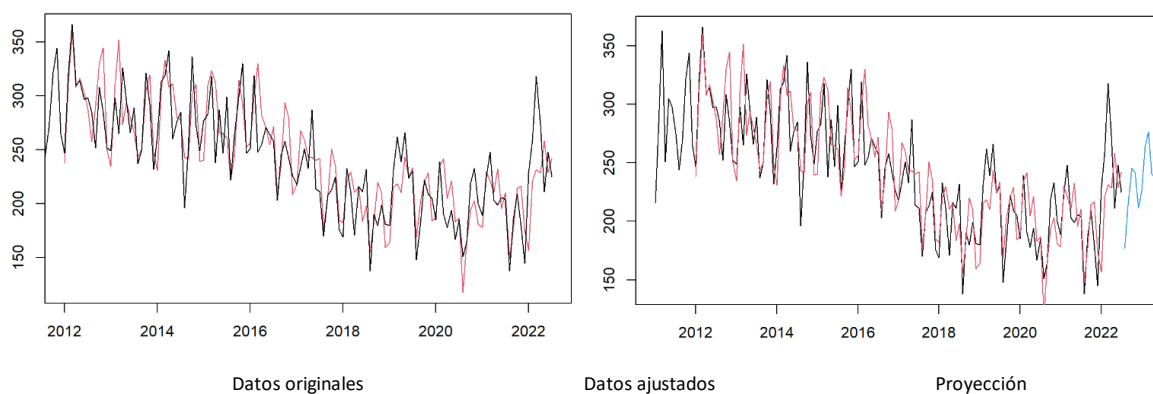
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo (sólo Directores)

Al aplicar el modelo de alisado exponencial a los datos analizados, se observó un mayor ajuste de los datos suavizados en comparación con los datos originales. Esto implica que el modelo fue capaz de capturar de manera más precisa las tendencias y patrones presentes en los datos. Es importante destacar que se encontraron ajustes notables en el año 2022, lo cual indica que los datos suavizados reflejan de manera más fiel la realidad de ese período en particular.

En cuanto a la categoría específica de los directores, los resultados obtenidos fueron consistentes con los hallazgos anteriores en las demás categorías analizadas. La proyección realizada a través del modelo de alisado exponencial apunta a un aumento en las autorizaciones de trabajo a extranjeros en esta categoría. Esto sugiere que en los próximos años se espera un incremento en la contratación de directores extranjeros por parte de las empresas, lo cual puede tener implicaciones significativas para la diversidad y la dinámica laboral en el contexto empresarial.

Después de aplicar el método de alisado de Holt Winters a los datos de autorizaciones para Directores y Gerentes, se obtuvieron resultados que proporcionan una visión de las estimaciones futuras. Estos resultados son el producto de un análisis exhaustivo que tiene en cuenta tanto la tendencia como los patrones estacionales de los datos históricos.

Imagen 19. Gráficos diferencia de datos ajustados y proyección sobre los datos ajustados para las categorías profesionales de Directores y Gerentes.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo (sólo Directores)

La proyección de puntos revela que se espera un crecimiento gradual en las autorizaciones para directores y gerentes en los próximos meses. Por ejemplo, en agosto de 2022, se estima que habrá alrededor de 177 autorizaciones, con un rango de confianza que va desde 121 hasta 232, considerando un intervalo del 95. A medida que avanzamos hacia julio de 2023, la proyección alcanza su punto máximo con casi 235 autorizaciones, para este segmento exclusivo de Directores.

Imagen 20. Proyecciones de autorizaciones Directores y Gerentes mensuales

	Previsión de puntos	Límite inferior 80	Límite superior 80	Límite inferior 95	Límite superior 95
ago-22	177,106	140,734	213,477	121,480	232,731
sep-22	213,440	175,801	251,079	155,876	271,003
oct-22	245,106	206,213	283,999	185,624	304,588
nov-22	241,728	201,591	281,864	180,344	303,111
dic-22	211,486	170,116	252,855	148,217	274,755
ene-23	226,690	184,096	269,283	161,549	291,830
feb-23	263,871	220,062	307,681	196,871	330,872
mar-23	276,460	231,441	321,478	207,610	345,309
abr-23	240,675	194,454	286,897	169,986	311,365
may-23	236,256	188,837	283,675	163,735	308,777
jun-23	235,385	186,773	283,996	161,039	309,730
jul-23	234,711	184,911	284,511	158,548	310,874

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo (sólo Directores)

Imagen 21. Tabla de errores resultados del modelo

Error	ME (Error medio)	RMSE (Error cuadrático medio)	MAE (Error absoluto medio)	MPE (Error porcentual medio)	MAPE (Error porcentual absoluto medio)	MASE (Error de escala medio absoluto)	ACF1 (Autocorrelación de primer orden)
Directores y gerentes	-2,0650	28,3442	21,5870	-1,5620	9,1986	0,7470	0,0192

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo (sólo Directores)

Es importante destacar que estas estimaciones están respaldadas por un Error Absoluto Medio (MAE) del 21,58695. Esto indica que el modelo de alisado de Holt Winters logra una precisión razonable en la predicción de las autorizaciones para directores y gerentes.

4.4 ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA Y EVOLUCIÓN DE LAS DIFERENTES CATEGORÍAS DE TRABAJADORES PROFESIONALES EXTRANJEROS EN ESPAÑA.

Durante el período analizado, se observa una variabilidad en los promedios de trabajadores extranjeros en diversas categorías profesionales. La tabla proporcionada presenta información sobre el promedio de trabajadores extranjeros en las siguientes categorías: Directores y Gerentes, Técnicos y Profesionales Científicos e Intelectuales, Técnicos y Profesionales de Apoyo, Empleados Contables, Administrativos y Otros Empleados de Oficina Tipo Administrativo, así como el promedio total de profesionales y el promedio total de trabajadores extranjeros.

Imagen 22. Promedio profesionales por categorías – variaciones anuales

Año	Promedio de Directores y Gerentes	Promedio de Técnicos y profesionales, científ. e intelectuales	Promedio de Técnicos y profesionales de apoyo	Promedio de Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina tipo administrativo	Promedio de Total Profesionales	Promedio de Total Trabajadores Extranjeros	% Profesionales Extranjeros / Total Trabajadores Extranjeros	Variación Anual del Porcentaje
2011	286	725	563	494	2.068	26.179	8%	
2012	295	541	391	367	1.594	19.559	8%	3,16%
2013	277	434	279	269	1.259	15.022	8%	2,87%
2014	280	421	274	250	1.224	11.776	10%	24,02%
2015	276	393	247	224	1.140	10.074	11%	8,85%
2016	253	386	228	233	1.100	9.325	12%	4,19%
2017	220	372	237	231	1.059	9.277	11%	-3,15%
2018	194	366	258	273	1.091	9.702	11%	-1,49%
2019	217	465	295	322	1.300	10.709	12%	7,88%
2020	192	382	285	322	1.180	10.764	11%	-9,65%
2021	194	351	242	279	1.066	10.155	10%	-4,30%
2022	252	767	243	275	1.537	10.998	14%	33,16%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Autorizaciones de trabajo

En 2011, el promedio de Directores y Gerentes fue de 286, el de Técnicos y Profesionales Científicos e Intelectuales fue de 725, el de Técnicos y Profesionales de Apoyo fue de 563, y el de Empleados Contables, Administrativos y Otros Empleados de Oficina Tipo Administrativo fue de 494. El promedio total de profesionales extranjeros fue de 2.068 y el promedio total de trabajadores extranjeros fue de 26.179. Esto representa un 7,90% del total de trabajadores extranjeros.

En los años posteriores, se observa una tendencia a la disminución en los promedios de las categorías profesionales mencionadas. Sin embargo, es importante destacar que el promedio total de profesionales extranjeros experimentó una variación significativa a lo largo de los años. Por ejemplo, en 2014 alcanzó su punto máximo con un promedio de 1.224, pero luego descendió a 1.066 en 2021. Este descenso se corresponde con una disminución del 24,02% en el porcentaje de profesionales extranjeros en comparación con el total de trabajadores extranjeros.

En cuanto a la variación anual del porcentaje, se observan cambios tanto positivos como negativos. Por ejemplo, en 2012, hubo un aumento del 3,16% en el porcentaje de profesionales extranjeros en comparación con el año anterior. Sin embargo, en 2018 y 2020 se registraron disminuciones del 1,49% y del 9,65%, respectivamente. Estos cambios muestran una cierta fluctuación en la proporción de profesionales extranjeros a lo largo del tiempo.

En general, los datos analizados revelan una evolución variable en la presencia de trabajadores extranjeros en diferentes categorías profesionales en España. A pesar de las fluctuaciones observadas, se destaca una tendencia a la disminución en los promedios de las categorías profesionales mencionadas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el promedio total de profesionales extranjeros ha experimentado grandes cambios. Motivado por estos resultados se realizó un análisis de tendencia

4.5 LA EMPRESA ESPAÑOLA

España cuenta con una economía diversificada y sólida, y las empresas españolas desempeñan un papel fundamental en su desarrollo económico. La estructura empresarial española abarca como ya se describió con anterioridad, desde pequeñas y medianas empresas (PYME) hasta grandes corporaciones multinacionales.

Las empresas españolas se caracterizan por su espíritu emprendedor y su capacidad de adaptación a los cambios económicos y tecnológicos. Han demostrado resiliencia y competitividad en diferentes sectores. El tejido empresarial español se compone tanto de empresas de propiedad familiar como de empresas públicas y cotizadas en bolsa. Algunas de las empresas españolas más reconocidas a nivel internacional incluyen Inditex, Banco Santander, Telefónica, Repsol y BBVA. Estas empresas han logrado expandirse globalmente y han obtenido un reconocimiento mundial en sus respectivos sectores.

Habiendo revisado las empresas líderes a nivel mundial, teniendo en cuenta la importancia constatada de la diversidad cultural, dentro de su cultura organizacional y el desarrollo de la empresa en sí, se generó el mismo análisis para 10 de las empresas más importantes de España. Utilizando un criterio de clasificación basado en su tamaño, facturación, solvencia (en el caso de los bancos) y reconocimiento general en el mercado empresarial español, se ha llevado a cabo la selección de las empresas. Este enfoque permitió evaluar y agrupar a las organizaciones en función de su relevancia y posición en el mercado empresarial. Del análisis de las características se obtuvieron las siguientes características, para los puntos de revisión anteriormente utilizados, a saber:

- Valores
- Diversidad cultural dentro de sus valores, misión, visión o declaraciones de intención en sus modelos corporativos.
- Programas específicos
- Año de implementación

Banco Santander

- Compromiso, orientación al cliente, responsabilidad, confianza. Sencillo, personal y justo.
- Banco Santander reconoce la importancia de la diversidad cultural y la inclusión en su cultura corporativa. La empresa tiene como objetivo promover un entorno inclusivo donde se respeten y valoren las diferencias culturales de sus empleados y clientes. A través de sus programas, Santander trabaja para fomentar un ambiente de trabajo que celebre la diversidad y promueva la igualdad de oportunidades sin importar el origen cultural.
- Programa Universities: Colaboración con universidades para impulsar la formación y el emprendimiento, desde hace 26 años, dentro de este programa, se han realizado

específicamente los programas W30 - 2018 y W50 desde el 2011: Fomenta la participación y promoción de las mujeres en puestos directivos y de liderazgo.

- Santander Finance for All iniciativa orientada dentro de la participación de los ODS para la inclusión, tiene como intención ayudar a las personas a acceder al sistema financiero; apoyar a las personas a crear y hacer crecer sus negocios, o que se encuentran en dificultades y proporcionar educación financiera.

Inditex

- Sostenibilidad, innovación, calidad, respeto
- Inditex considera la diversidad cultural como uno de sus valores fundamentales. La empresa reconoce y respeta las diferencias culturales en todos los aspectos de su operación. A través de su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, Inditex busca promover la diversidad cultural tanto dentro de su fuerza laboral como en la experiencia de compra de sus clientes. Cuenta con una Política de Diversidad e Inclusión desde el 2017 y Política de Diversidad en la Composición del Consejo de Administración y de Selección de sus Consejeros, desde el 2015 y que en su última actualización se estableció que el número de consejeras represente, al menos, el 40% para el final de 2022 y no inferior al 30% en ningún momento anterior.
- Programa People First: Fomenta un entorno laboral inclusivo y diverso, promoviendo la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Plan de Igualdad: Establece medidas para garantizar la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

Telefónica

- Conexión, confianza, transparencia, respeto
- Telefónica destaca la importancia de la diversidad cultural en su cultura corporativa. La empresa reconoce que la diversidad cultural enriquece su visión global y su capacidad para brindar soluciones innovadoras a sus clientes. Telefónica trabaja para promover la diversidad cultural en su fuerza laboral y se compromete a respetar y valorar las diferentes culturas presentes en los países donde opera. La empresa impulsa iniciativas para fomentar la diversidad cultural y garantizar la igualdad de oportunidades para todos. Es así como presenta para el periodo 2019 – 2021 la Guía + de 100 Medidas que impulsan la Igualdad, Conciliación y Diversidad.
- Plan de Impulso a la Diversidad: cuenta con la implicación de la alta dirección y representa un importante elemento en la innovación y transformación de la compañía.

Repsol

- Innovación, sostenibilidad, integridad, respeto
- Repsol ha integrado la diversidad cultural en su cultura corporativa. La empresa reconoce que la diversidad cultural fortalece su capacidad para operar en un entorno global y multicultural. Repsol valora y respeta las diferencias culturales, y busca promover un ambiente inclusivo donde se fomente la colaboración y el intercambio de conocimientos entre diferentes culturas. Sus iniciativas para promover la igualdad de oportunidades y el respeto hacia todas las culturas presentes en la empresa, tienen datos registrados desde el 2005, donde se publicó libro blanco titulado "De las palabras a los hechos".
- Programa Talento Diverso: programa de inclusión que promueve la diversidad y la incorporación de personas con capacidades diferentes. Han desarrollado, jornadas de sensibilización y concienciación.

BBVA

- Integridad, excelencia, trabajo en equipo, orientación al cliente
- BBVA considera la diversidad cultural como parte integral de su cultura corporativa. La empresa reconoce que la diversidad cultural promueve la creatividad, el pensamiento innovador y la comprensión global. BBVA se compromete a fomentar un entorno inclusivo donde se respeten y valoren las diferencias culturales de sus empleados y clientes. BBVA trabaja para garantizar la igualdad de oportunidades para todas las culturas presentes en la empresa y promover la diversidad cultural en sus operaciones, buscando promover un entorno inclusivo y respetuoso. Cuenta con un nuevo premio 'Best Women Talent Company' y ha sido reconocida como una de las mejores empresas españolas en gestión del talento femenino. BBVA ha fijado un ambicioso objetivo de llegar al 35% de mujeres en posiciones directivas
- Programa Diversidad e Inclusión: Establece políticas y acciones para promover la diversidad y la inclusión en la empresa. Publica una guía interna para concienciar a sus empleados y empleadas acerca del valor de la diversidad generacional.
- En 2020, incorpora los Diversity Days, unas jornadas para poner en valor los proyectos implantados hasta la fecha en esta materia y dibujar la hoja de ruta, con retos y ambiciones, que conviertan el objetivo de la diversidad en parte del ADN del Grupo en clave de futuro.

Iberdrola

- Sostenibilidad, innovación, compromiso social, respeto

- Iberdrola reconoce la diversidad cultural como un elemento fundamental en su cultura corporativa. La empresa se compromete a promover la diversidad e inclusión en todos los niveles de la organización, valorando y respetando las diferencias culturales de sus empleados y las comunidades en las que opera. Iberdrola integra la diversidad cultural en su misión y visión, buscando fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo que refleje la diversidad de la sociedad. Cuenta con diferentes acciones, que datan desde el 2006.
- Programa Energía para la Inclusión: Promueve la inclusión social y laboral de colectivos en riesgo de exclusión.
- Estrategia de Diversidad e Inclusión: desarrolla e incluye dentro de su estrategia corporativa 2022 con perspectiva 2030, una estrategia que incluye el desarrollo y promoción de diversos programas que abarcan iniciativas internas y externas, comprendidas en cuatro pilares de la empresa: Clientes, Cultura, Talento y Contribución Social.
- Cuenta con 19 diferentes grupos de afinidad a nivel mundial, para fomentar el dialogo en la compañía

CaixaBank

- Ética, confianza, orientación al cliente, responsabilidad social
- CaixaBank considera la diversidad cultural como uno de sus valores fundamentales. La empresa promueve un ambiente de trabajo inclusivo y valora la diversidad cultural como fuente de enriquecimiento y crecimiento. CaixaBank integra la diversidad cultural en su estrategia corporativa y trabaja para garantizar la igualdad de oportunidades para todas las culturas presentes en la organización. A través de programas y acciones concretas, CaixaBank promueve la diversidad y la inclusión en todos los aspectos de su actividad.
- Programa Wengage: Fomenta la igualdad de género y promueve la diversidad en la empresa. Promueve la igualdad de oportunidades y la diversidad de género, funcional y generacional.

Mercadona

- Liderazgo, orientación al cliente, compromiso social, trabajo en equipo
- Mercadona destaca la importancia de la diversidad cultural en su modelo corporativo. La empresa valora y respeta las diferencias culturales de sus empleados y clientes, reconociendo que la diversidad enriquece su capacidad de adaptación y su relación con la comunidad. Mercadona promueve la igualdad de oportunidades y un entorno inclusivo donde todas las culturas sean valoradas. La diversidad cultural está presente

en sus valores, en su estrategia de responsabilidad social corporativa y en su compromiso con la comunidad.

- Plan de Igualdad: Desarrollado desde el 2009, para la edición del 2021 se firmó la cuarta edición, que persigue objetivos entre los que destaca “Avanzar en la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa”.

Endesa

- Sostenibilidad, innovación, calidad, respeto
- Endesa reconoce la diversidad cultural como un activo importante en su cultura corporativa. La empresa valora y respeta las diferencias culturales presentes en su fuerza laboral y en las comunidades en las que opera. Endesa promueve la diversidad e inclusión a través de políticas y programas que fomentan la igualdad de oportunidades y un entorno laboral inclusivo. La diversidad cultural está alineada con los valores y la misión de Endesa, contribuyendo a su visión de ser una empresa sostenible e innovadora.
- Programa Enel: A través de un programa específico para expatriados, apoya la integración de las personas con distintas nacionalidades.
- Programas Women Mentoring y Take the Lead: que buscan promover el empoderamiento y posicionamiento de las mujeres en puestos de responsabilidad dentro de la compañía.

Persán

- Calidad, innovación, sostenibilidad, orientación al cliente
- Persán considera la diversidad cultural como parte integral de su cultura corporativa. La empresa valora y respeta las diferencias culturales de sus empleados y clientes, reconociendo que la diversidad aporta perspectivas enriquecedoras y favorece la creatividad y la innovación. Persán promueve la inclusión y la igualdad de oportunidades para todas las culturas presentes en la organización, las acciones a través de la Fundación Persán están dirigidas a la integración laboral, el impulso del emprendimiento y promoción de valores como el mérito y la cultura del esfuerzo.

Es cierto que las grandes empresas, tal como lo comprueba la revisión de las fuentes, cuentan con programas de inclusión y diversidad cultural, pero estas grandes empresas representan a nivel del tejido empresarial de la Unión Europea, menos del 1% del total general, aún teniendo en cuenta, la categoría de las Medianas empresas de las PYME, esta participación llega al 1,12% en la UE (ver tabla Imagen.19). En España este porcentaje se reduce al 0,14% del total nacional y considerando las medianas se alcanza un 0,72% del total.

En líneas generales el 99% del total representa a las pequeñas y medianas empresas (PYME). Para el caso específico de nuestro país, el 95,83% del total nacional son microempresas y las pequeñas representan el 3,59% del total. Con estos datos se evidencia la importancia del tejido empresarial conformado por las PYME en España. Las microempresas y las pequeñas empresas representan la gran mayoría de las empresas en el país, tanto a nivel nacional como en la región de Andalucía.

Imagen 23. Total de empresas por cantidad de asalariados UE, España y Andalucía.

Categoría	Total Empresa UE (expresado en millones)	Valor relativo en relación a su categoría	Total Nacional	Valor relativo en relación a su categoría	Total Andalucía	Valor relativo en relación a su categoría
Microempresa (menos de 10 empleados)	23,13	93,08%	3.283.111	95,83%	524.554	96,24%
Pequeña empresa (menos de 50 empleados)	1,49	6,00%	122.838	3,59%	18.175	3,33%
Mediana empresa (menos de 250 empleados)	0,23	0,93%	19.994	0,58%	2.318	0,43%
Total PYME	24,85	99,80%	3.425.943	99,86%	545.047	99,92%
Grandes	0,05	0,20%	4.720	0,14%	455	0,08%
Total general	24,90	100,00%	3.430.663	100,00%	545.502	100,00%
Total Grandes + PYME Mediana		1,13%		0,72%		0,51%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Directorio Central de Empresas. DIRCE. 1 de enero de 2022 – INE/ Informe del Tribunal de Cuentas Europeo 2022, a partir de estadísticas de Eurostat que clasifican las empresas por tamaño en función del número de empleados.

Sin embargo, de acuerdo con el estudio de la Organización Internacional del Trabajo en el 2021, enfocado específicamente en las empresas, se pudo constatar que, las pequeñas empresas y las empresas nacionales desarrollan menos acciones relacionadas con el cambio transformador en materia de diversidad e inclusión. De acuerdo con el estudio, en sus resultados se destaca como los encuestados pertenecientes a pequeñas empresas contaban con una experiencia caracterizada por niveles inferiores en cuanto a los beneficios de la inclusión. Estos beneficios englobaban aspectos como el bienestar personal, el aumento en la productividad y el rendimiento laboral, así como la posibilidad de expresar opiniones sobre nuevas o mejores prácticas en el entorno de trabajo.

4.6 MANEJO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

Algunas de las estrategias que se están implementando para abordar el sentido de inclusión dentro de organizaciones y de esta forma la diversidad cultural en el sector empresarial incluyen:

Políticas de contratación inclusivas: Las organizaciones están adoptando políticas de contratación que buscan activamente la diversidad cultural, estableciendo procesos de reclutamiento más equitativos y eliminando sesgos inconscientes en la selección de candidatos.

Programas de desarrollo y capacitación: Se están implementando programas de desarrollo y capacitación para fomentar la diversidad cultural en la fuerza laboral, proporcionando oportunidades de crecimiento y avance profesional para personas de diferentes orígenes culturales.

Creación de una cultura inclusiva: Las empresas están trabajando en la creación de una cultura organizacional inclusiva que valore y celebre la diversidad cultural, promoviendo la equidad y la igualdad de oportunidades para todos los empleados.

No obstante, los beneficios de la diversidad cultural pueden verse mermados si las políticas empresariales no se basan en datos contrastados y no están lo suficientemente vinculadas a las estrategias empresariales. Aprovechar el potencial de la diversidad cultural para obtener ventajas en materia de desarrollo requiere una formulación de estrategias bien informada y eficaz, respaldada por políticas oficiales que acompañen en el desarrollo de las mismas.

En España, específicamente adicional a las iniciativas y programas que se han podido observar en las principales empresas anteriormente mencionado en este estudio, se ha podido constatar la creación de acciones y mecanismos específicos desarrollados para el aprovechamiento y mejora en la inclusión y diversidad.

Uno de estos programas es el desarrollado bajo el paraguas de actuaciones del Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia, el cual no deja de estar presente en un espacio que como se ha señalado con anterior, viene desde una visión de discriminación y proteger a colectivos determinados, y no desde el empoderamiento de la diversidad cultural como una estrategia de generación de ventaja competitiva en las empresas.

Este proyecto, denominado Gestión de la Diversidad Cultural en la Mediana y Pequeña Empresa (GESDIMEP) ha realizado diferentes actividades en la búsqueda de plantear desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo la situación específica en España, ejecutando para ello, diferentes procesos dentro de los que destacamos: la creación de una Guía para las empresas y la recolección de lo que denominan "ejemplos transferibles" de pequeñas y medianas

empresas que aunque no tengan un manejo absoluto del concepto de diversidad e inclusión, han logrado incluir prácticas que la favorecen.

La guía sobre Gestión de la Diversidad Cultural en las PYMES destaca la importancia de abordar el reto de la diversidad cultural para optimizar las oportunidades en un mercado globalizado y cambiante. Se enfatiza que todas las empresas, sin importar su tamaño o sector, deben considerar la diversidad como una ventaja competitiva. La colaboración con diversas entidades, como ONGs, universidades y organizaciones empresariales, se recomienda para recibir apoyo, información y asesoramiento en la gestión de la diversidad cultural. Además, se subraya que la discriminación es ilegal y no es un buen negocio para nadie.

Resalta que una plantilla diversa aporta nuevos conocimientos, capacidades y habilidades, lo cual puede generar ventajas para la empresa. Al fomentar un trato responsable y equitativo hacia el personal, se crea un mejor ambiente laboral, aumenta la motivación y la calidad de los productos. Además, se destaca que la diversidad cultural en la plantilla promueve la innovación empresarial, al ofrecer una variedad de perspectivas y conocimientos para abordar problemas. Las empresas que trabajan con responsabilidad y equidad hacia su personal no solo generan un mejor ambiente laboral, sino que también se caracterizan por la innovación, gracias a la diversidad de puntos de vista y realidades presentes.

Aún cuando existen muchos informes relacionados a la percepción de la discriminación, el racismo, la desigualdad, entre otros aspectos que en la búsqueda por una sociedad mejor y más inclusiva existen, dentro de este apartado se ha considerado abordar la información proporcionada por esta Guía como ejemplo de los análisis posibles, así como las prácticas que ya se llevan a cabo y que podrían resultar de utilidad al emularlos.

Imagen 24. Ejemplos transferibles realizados en empresas Españolas.

Eje	Empresa	Política o acción realizada
Igualdad de trato y no discriminación	Marco Aldany	Lleva a cabo procesos de selección con CV ciegos, en los que no aparece ningún dato personal del candidato/a al puesto
Formación en gestión de la diversidad cultural	Indra	Ha decidido apostar por la formación en diversidad. Indra considera que la diversidad cultural impulsa la innovación y que ésta constituye un eje de competitividad básico para la empresa.
Comunicación externa	Proexport (Asociación de Productores Exportadores de Frutas y Hortalizas de la Región de Murcia)	Decidió apoyar y reconocer el esfuerzo de sus trabajadores de 104 nacionalidades a través de la elaboración y publicación de un libro de recetas internacionales titulado: Sembrando Sabores.
Clientes & Proveedores	La cooperativa San Vicente de Mogón	Produce y vende aceite de oliva virgen extra con certificado Kósher.
Organización de equipos diversos culturalmente	NH Hoteles	Decidió cambiar la organización de los turnos de limpieza creando equipos conformados por diferentes orígenes nacionales

Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía para la gestión de la diversidad cultural en medianas y pequeñas empresas. Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (OBERAXE).

A través de estos ejemplos, se busca resaltar un aspecto crucial en la gestión de la diversidad en las empresas, que puede convertirse en una ventaja competitiva. El manejo efectivo de la diversidad no se limita únicamente al trato y la inclusión de los empleados, sino que implica la apertura e inclusión de diversas perspectivas para aprovechar el potencial en términos de clientes y proveedores en segmentos específicos. También implica empoderar y promover la existencia cada vez más común de grupos diversos dentro de la comunicación empresarial, como resultado de la globalización y el desempeño heterogéneo de dichos grupos.

4.7 ANÁLISIS DESARROLLO DE TRABAJOS INTERNACIONALES

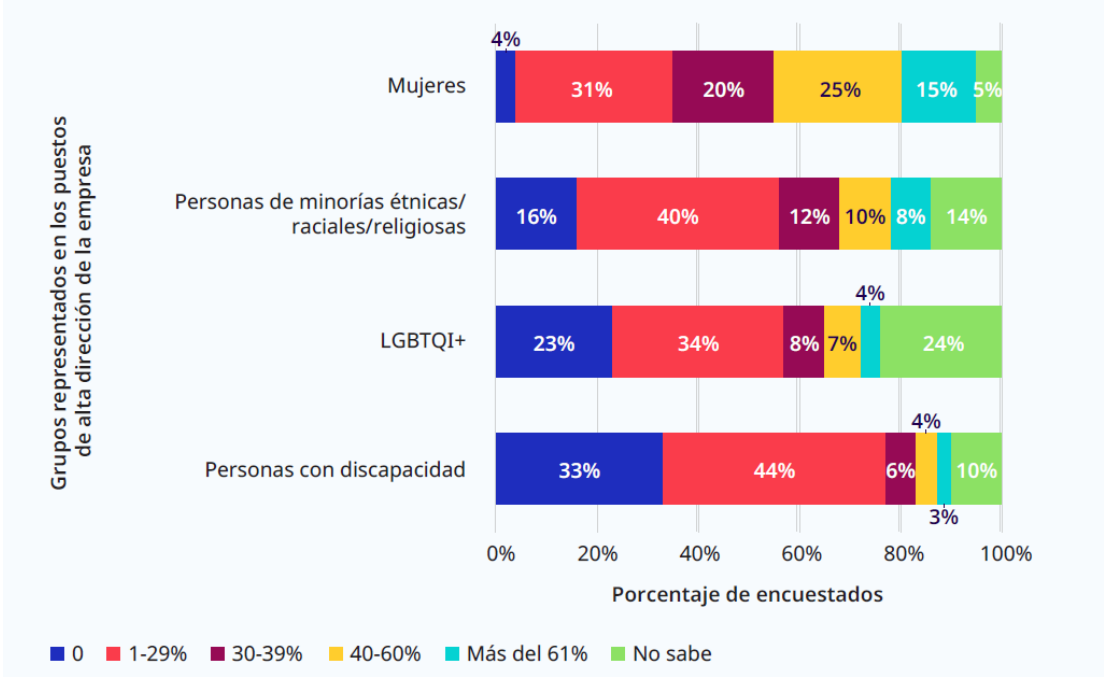
En este apartado, se realiza una revisión de algunos de los resultados clave presentados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) durante el año 2021, en el informe Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. El extracto de estos resultados están alineados con los objetivos de este trabajo de fin de máster y se incluyen con el propósito de abarcar uno de los estudios más exhaustivos realizados a nivel global. La encuesta se llevó a cabo en 75 países y contó con un total de 12,087 participantes, quienes fueron seleccionados para representar tres niveles jerárquicos: personal (43%), gerencial (37%) y alta dirección (20%). Además, se logró una representación equitativa en términos de niveles económicos, con un 21% correspondiente al nivel alto, un 44% al nivel medio-alto y un 35% al nivel baja/media baja. Asimismo, se incluyeron empresas de diferentes tamaños, abarcando un 20% de empresas medianas, un 39% de empresas pequeñas y un 41% de empresas grandes.

El informe se enfocó en analizar la forma y el nivel en el que las empresas están implementando medidas para promover la diversidad e inclusión con el objetivo de lograr igualdad para todos los empleados y obtener beneficios empresariales a partir de las diferencias y similitudes individuales.

De acuerdo con la OIT, el liderazgo en los altos niveles desempeña un papel fundamental en el desarrollo y manejo de la diversidad e inclusión. Es mencionable que, para lograr un cambio efectivo, los líderes deben definir las prioridades de la organización, comunicarlas y medirlas, establecer una visión audaz e inspiradora, establecer metas y aspiraciones, así como asegurarse de que los equipos directivos sean diversos y ejemplifiquen los comportamientos esperados. Ya se ha demostrado que grandes empresas internacionales se encuentran desde hace años, implementando acciones para conformar equipos de dirección paritarios y diversos.

Es posible que la percepción del colectivo se desvíe sólo sobre la diversidad de género, pero es cierto que los objetivos van orientados para los diferentes colectivos.

Imagen 25. Resultados pregunta: “¿En qué medida están representados los siguientes grupos en los puestos de alta dirección de su empresa?”



Fuente: OIT - Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión (2021).

De hecho, las investigaciones demuestran que cuando las personas pertenecientes a grupos minoritarios ven a individuos similares a ellos ocupando cargos directivos, esto aumenta sus ambiciones de desarrollo profesional y oportunidades de ascenso (Warrell, 2020).

Uno de los aspectos clave de este trabajo de investigación es el abordaje de la gestión de la diversidad en las empresas y las diversas acciones implementadas para fomentar y potenciar no solo la inclusión, sino también la diversificación de este enfoque en toda la organización, con el objetivo de convertirla en una ventaja competitiva. En este sentido, otro punto relevante del informe de la OIT se centra en las acciones prioritarias necesarias para promover la diversidad e inclusión en las empresas.

En primer lugar, destaca el hecho de que **todos los miembros de la empresa se responsabilicen** y rindan cuentas en materia de diversidad e inclusión en sus comportamientos y acciones cotidianas, recibiendo apoyo para ello, con un nivel de relevancia del 56%. Esto indica que los encuestados consideran fundamental que todos los miembros de la organización asuman la responsabilidad de fomentar la diversidad e inclusión en su día a día, lo que puede contribuir a crear un ambiente de trabajo más inclusivo y equitativo.

Gráfico 9. Relevancia de las acciones propuestas para promover la D&I en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la OIT - Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión (2021).

En segundo lugar, se encuentra **la contratación más proactiva**, desarrollo profesional y de carrera de los grupos subrepresentados, con un nivel de relevancia del 44%. Esto sugiere la importancia de adoptar medidas para promover la igualdad de oportunidades en el reclutamiento, desarrollo y progreso profesional de aquellos grupos que han sido históricamente subrepresentados en la organización.

De igual manera se destaca la necesidad de más **apertura, apoyo y acciones para cuestionar y eliminar los comportamientos inapropiados**, con un nivel de relevancia del 42%. Esto indica que los encuestados consideran fundamental promover un entorno de trabajo seguro y respetuoso, donde se cuestione y se tomen medidas para eliminar comportamientos que puedan generar discriminación o exclusión.

5 CONSIDERACIONES FINALES

5.1 CONCLUSIONES

El **primer objetivo** en esta investigación, consistía en ofrecer una visión actual del concepto de diversidad cultural y su desarrollo a lo largo de los años. Durante el análisis documental

vinculado a las nociones de raza y cultura, se ha evidenciado cómo este concepto ha evolucionado hacia una comprensión más amplia e inclusiva, el concepto de diversidad cultural ha experimentado una evolución significativa a lo largo de los años, reflejando la complejidad y dinamismo de nuestras sociedades. Ha pasado de ser una concepción limitada basada en nociones biológicas de raza y cultura a convertirse en un concepto más amplio que reconoce la intersección de múltiples identidades y dimensiones en la configuración de la diversidad.

A medida que el mundo ha experimentado cambios sociales, políticos y económicos, la diversidad cultural ha surgido como una respuesta necesaria y valiosa. La globalización, la migración, el avance tecnológico y el multiculturalismo han conectado a las personas de diferentes orígenes y han generado un mayor intercambio cultural. Esto ha enriquecido nuestras sociedades, permitiendo la colaboración, la innovación y la apreciación mutua.

La lucha por los derechos humanos y la igualdad ha desafiado las jerarquías raciales y culturales, promoviendo la inclusión y la equidad en todas las esferas de la vida. Las tensiones raciales y culturales han generado importantes debates y han impulsado cambios hacia una mayor aceptación y respeto por la diversidad.

Es fundamental comprender que la diversidad cultural no solo enriquece nuestras comunidades, sino que también es un imperativo ético y una base sólida para construir sociedades más justas y cohesionadas. Al aceptar y respetar nuestras diferencias, es posible fomentar la igualdad de oportunidades, la coexistencia pacífica y la colaboración constructiva.

En resumen, el concepto de diversidad cultural ha evolucionado para reconocer la multiplicidad de identidades y la interseccionalidad. Ha sido influenciado por diversos factores y ha respondido a las realidades sociales, políticas y económicas de nuestro tiempo. Su importancia radica en la promoción de la inclusión, la igualdad y el respeto mutuo, con el objetivo de construir sociedades más justas y armoniosas. Al reconocer y valorar la diversidad, podemos crear un mundo más tolerante, solidario y enriquecedor para todos.

En base al análisis documental realizado y la revisión de datos secundarios, se ha logrado demostrar de manera contundente cómo la diversidad cultural puede representar una ventaja competitiva para el desarrollo de las empresas, que se establecía como el **segundo propósito** y fundamento de esta investigación.

La diversidad cultural en el entorno empresarial ofrece numerosos beneficios. En primer lugar, la diversidad de perspectivas, experiencias y conocimientos provenientes de diferentes culturas

y contextos enriquece la toma de decisiones y la resolución de problemas. Al contar con una variedad de enfoques y opiniones, las empresas pueden abordar los desafíos desde diversas perspectivas, lo que a menudo conduce a soluciones más creativas e innovadoras.

Además, de fomentar la adaptabilidad y la apertura al cambio. Las empresas que valoran y promueven la diversidad están mejor preparadas para enfrentar un entorno empresarial en constante evolución, ya que están acostumbradas a lidiar con diferentes ideas y enfoques. Esto les permite ser más flexibles y ágiles para responder a las demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

Asimismo, resulta evidente que intenta promover la inclusión y la equidad dentro de las organizaciones. Al reconocer y valorar las diferencias culturales, se crea un entorno de trabajo en el que todos los empleados se sienten respetados y valorados. Esto fomenta la participación activa, el compromiso y la retención del talento diverso, lo cual es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas a largo plazo.

Es importante destacar que la diversidad cultural también fortalece la imagen y la reputación de las empresas. En una sociedad cada vez más globalizada, los consumidores valoran y prefieren aquellos negocios que reflejan la diversidad y promueven la inclusión. Las empresas que se posicionan como defensoras de la diversidad cultural no solo atraen a un público más amplio, sino que también generan confianza y lealtad entre sus clientes. La igualdad y la diversidad ya no son simplemente una opción, sino una necesidad.

Este hallazgo se ha respaldado por las prácticas llevadas a cabo por las empresas consideradas más innovadoras a nivel internacional, así como por aquellas que han alcanzado un notable éxito en España y se ha podido llegar a conclusiones sólidas en relación con el **tercer objetivo** planteado. Durante este análisis, se pudo observar que todas las empresas seleccionadas, promueven un ambiente de trabajo donde se valora y respeta la diversidad cultural, y que además han implementado programas que fomentan la diversidad en todos sus aspectos, incluyendo género, edad, orientación sexual y otros colectivos.

Las empresas seleccionadas tanto a nivel internacional, como a nivel nacional, han demostrado un compromiso claro con la diversidad y la inclusión en su entorno laboral. Estas organizaciones líderes han reconocido que la diversidad cultural y la diversidad de otros colectivos no solo son éticamente importantes, sino que también representan una fuente de ventaja competitiva y generación de valor.

A través de la implementación de programas específicos, estas empresas han logrado fomentar un ambiente de trabajo inclusivo, donde cada empleado se siente valorado y respetado, independientemente de su origen cultural, género, edad u orientación sexual. Estos programas van más allá de la mera aceptación de la diversidad, promoviendo activamente la participación y el empoderamiento de todos los empleados.

Las empresas han comprendido que la diversidad en el entorno laboral impulsa la innovación y la creatividad. Al reunir a personas con diferentes perspectivas y experiencias, se generan ideas más diversas y se mejoran los procesos de toma de decisiones. La inclusión de diversos colectivos también garantiza que las empresas estén mejor preparadas para enfrentar los desafíos de un mercado global y cambiante.

Además, estas empresas han logrado establecer una reputación sólida y atraer a los mejores talentos gracias a su compromiso con la diversidad y la inclusión. Los empleados valoran trabajar en un entorno que respeta y valora sus diferencias, lo que se traduce en un mayor compromiso, productividad y retención de talento.

En resumen, la revisión de actividades en empresas e instituciones líderes a nivel mundial y en España ha confirmado la importancia y el impacto positivo que tiene la promoción de un ambiente laboral donde se valore y respete la diversidad cultural y de otros colectivos. Estas organizaciones han demostrado que la diversidad no solo es una cuestión ética, sino también una estrategia empresarial que promueve la innovación, la competitividad y la generación de valor. Al adoptar y empoderar programas que fomenten y hagan práctica para el desarrollo de la inclusión, estas empresas se han posicionado como ejemplos a seguir en la promoción de la diversidad en el ámbito laboral.

Sin embargo, a pesar de los avances culturales y sociales, la garantía de igualdad y no discriminación continúa siendo un desafío a nivel mundial. Aunque los instrumentos internacionales y la mayoría de las legislaciones reconocen la igualdad jurídica de todas las personas, todavía persiste una desigualdad real entre los diferentes miembros de la sociedad. Por lo tanto, el desafío radica en proporcionar a la gerencia herramientas válidas y de fácil uso para integrar esta estrategia en la práctica diaria de la empresa.

De igual manera, producto del análisis de las acciones realizadas por las empresas, y como éstas en su mayoría corresponden a una categoría poco representativa del tejido empresarial, no sólo en la UE, sino en España y Andalucía, se entiende la necesidad de fomentar más

investigación y apoyo para comprender los aspectos de diversidad cultural que permitan a las pequeñas y medianas empresas ser diversas, y de esta forma puedan explotar y recoger los beneficios de ser una empresa multicultural o diversa cultural.

Dentro del contexto de la diversidad cultural y el manejo de inclusión y diversidad nos encontramos con una clara presencia de estudios desde el ámbito del racismo, la xenofobia o la discriminación, no así tanto desde la filoxenia que es un concepto con una relevancia significativa, ya que implica una actitud de apertura, respeto y acogida hacia personas de distintas culturas y procedencias. En el marco de esta investigación, es importante comprender la filoxenia como un valor fundamental para promover la inclusión y el enriquecimiento mutuo entre individuos y comunidades de diferentes trasfondos culturales. Es importante destacar que la xenofobia y la filoxenia representan dos extremos opuestos en el espectro de actitudes hacia los extranjeros. Mientras que la xenofobia puede generar división y conflicto, la filoxenia busca construir puentes y promover la diversidad cultural como un valor enriquecedor para la sociedad.

En su mayoría los datos y el conjunto de acciones que se realizan para el aprovechamiento de la Diversidad Cultural dentro de las empresas como la Ventaja Competitiva, las vemos promovidas desde la ausencia del derecho, o desde la búsqueda de la igualdad y no como el aprovechamiento de una circunstancia que, promovida por la globalización y el desarrollo de la tecnología, se pueda utilizar a favor de la creación de valor en las empresas.

Las implicaciones positivas que se generan de la diversidad cultural en las empresas han quedado contrastadas por diversos estudios, especialmente en los últimos años. Sin embargo, no deja de ser una realidad que muchos de los cambios a través de los años, se han generado producto de movimientos políticos o de derechos humanos, que no necesariamente atienden a la integración del concepto de diversidad dentro de la empresa, por lo que dependiendo de factores como: liderazgo, reglamentos y políticas de recursos humanos, políticas propias de la empresa o legislaciones, la misma diversidad, podría plantear una dificultad para la empresa más que una ventaja.

Este desarrollo del concepto de diversidad cultural, el cual se ha intentado evidenciar en el presente trabajo, se podría definir también como una consecuencia, producto de ese desarrollo que como sociedad hemos hecho y no como un proceso independiente de avance natural, por lo que se expone y se expondrá constantemente a la búsqueda de las ventajas y desventajas, lo que posiblemente impida un desarrollo más rápido. Como resultado de este análisis, se ha

evidenciado una correlación positiva entre la diversidad cultural y el éxito empresarial. Sin embargo, es importante destacar que esta correlación no implica una relación de causa y efecto directa, sino más bien una interacción compleja entre diversos factores como: el rendimiento del equipo, mayores niveles de tolerancia (Elron, 1997), experiencia internacional, gestión de retos (Nielsen, 2010), rendimiento de la empresa (Nielsen & Nielsen, 2013) y niveles de emprendimiento e innovación (Boone et al., 2019).

La importancia también se centra en la construcción de un modelo de inclusión que fomente la diversidad social de forma positiva. Esto requiere de un enfoque que destaque los atributos que unen a las personas en lugar de centrarse excesivamente en las diferencias. Al resaltar los elementos compartidos, como los valores fundamentales y los objetivos comunes, se promueve una sensación de pertenencia colectiva y se construye un sentido de unidad que puede contribuir a la cohesión social (Sennett, 2012). De esta manera, se establece un ambiente propicio para el diálogo constructivo y la colaboración entre individuos provenientes de diversos contextos y perspectivas.

No obstante, es importante reconocer que la visión de la inclusión y la diversidad puede variar entre las personas y las culturas. En algunos casos, existe el temor de que la diversidad sea percibida como una amenaza en lugar de una ventaja. Los prejuicios y estereotipos arraigados pueden dificultar la aceptación de la diversidad y perpetuar la exclusión de ciertos grupos (Eagly, 2007). Para contrarrestar esta resistencia y lograr una verdadera inclusión, es necesario fomentar la empatía, la educación y el diálogo abierto. Al enfatizar los valores de igualdad, respeto y justicia, se puede cambiar la percepción negativa hacia la diversidad y cultivar una mentalidad en la que se vea la diversidad como una fortaleza y una oportunidad para el crecimiento colectivo. Ya se planteaba en diversas investigaciones el cómo prácticas de gestión (de la diversidad) existentes no sólo no las reducen (Kalev et al., 2006), sino que incluso contribuyen a reproducirlas (Zanoni, P. et al, 2010).

En base al análisis documental realizado, así como el análisis de datos secundarios relacionados, planteado dentro de los **objetivos específicos**, con la finalidad de revisar la evolución del trabajo de profesionales inmigrantes en España y su relación con la diversidad cultural y el desarrollo económico, se han obtenido conclusiones de gran relevancia y proyección futura.

Los datos revisados de las autorizaciones de trabajo de extranjeros en España entre 2011 y 2022 revelaron una tendencia positiva de crecimiento, lo cual señala una realidad futura en el

mercado laboral español. Estos datos evidencian la existencia y evolución de trabajadores extranjeros, lo que pone de manifiesto la necesidad de continuar desarrollando acciones para convertir la diversidad en una ventaja competitiva.

Es crucial reconocer que la diversidad cultural en las empresas no solo implica cumplir con un requisito legal o una cuestión de responsabilidad social, sino que representa una oportunidad real para obtener beneficios económicos y competitivos. Los profesionales inmigrantes aportan una amplia gama de conocimientos, experiencias y perspectivas diferentes, lo cual enriquece el entorno laboral y estimula la innovación.

La inclusión de profesionales inmigrantes en las empresas fomenta la diversidad de pensamiento, la creatividad y la resolución de problemas desde diversas perspectivas. Esto se traduce en una mayor capacidad de adaptación a entornos cambiantes y una mayor capacidad para enfrentar los desafíos del mercado global.

La existencia y evolución de trabajadores extranjeros indican una realidad existente y futura, en la que la diversidad se posiciona como un elemento clave para el éxito empresarial. Para aprovechar al máximo esta oportunidad, es esencial que las empresas desarrollen políticas y prácticas inclusivas que fomenten la diversidad y promuevan un entorno laboral abierto y respetuoso. Esto implica no solo la contratación de profesionales inmigrantes, sino también la implementación de programas de capacitación, el fomento de la interculturalidad y la promoción de la igualdad de oportunidades.

5.2 LIMITACIONES

En cuanto al análisis realizado para este trabajo de fin de máster, se cuenta con ciertas limitaciones. La primera limitación, posiblemente la más importante o de mayor peso, es el alcance de la literatura. Como se mencionó anteriormente en la sección de enfoque metodológico, la investigación realizada en este campo es exhaustiva, lo que podría interpretarse como resultado de la importancia y relevancia de los temas. Debido a ello, no se revisó toda la literatura existente. Por esta razón, las futuras investigaciones deberían centrarse en la revisión de un ámbito más amplio de la literatura existente para obtener un conocimiento más amplio de los temas y una mejor comprensión de los mismos.

Como consecuencia de lo anterior, debe reconocerse la selección de la bibliografía. Debido al gran volumen de literatura disponible, sólo se seleccionaron aquellas publicaciones o contenidos las más relevantes para el tema que aborda el presente trabajo. Esto podría resultar en un sesgo de selección no deseado, ya que una selección diferente podría haber alterado algunas de las áreas tratadas. Por último, este trabajo intentó realizar un acercamiento exclusivo al tema de la diversidad cultural como ventaja competitiva dentro de la empresa. Sin embargo, como se ha visto anteriormente, la diversidad por sí misma puede incorporar una variedad de dimensiones, atributos o conceptos concatenados entre ellos. Aunque se menciona a grandes rasgos, no se incluyó un análisis más profundo que incluyera características como la edad, la antigüedad en la organización o las creencias religiosas.

5.3 FUTURAS INVESTIGACIONES

Desde una perspectiva académica, la investigación sobre la filoxenia en el contexto de la diversidad cultural puede arrojar luces sobre la importancia de promover políticas y prácticas que fomenten la interculturalidad, el respeto mutuo y la colaboración entre individuos y comunidades de distintas culturas. Los hallazgos de dicha investigación pueden servir como base para el desarrollo de estrategias y programas que promuevan la filoxenia en diferentes ámbitos, como la educación, el trabajo, la migración y el turismo.

Por otro lado, los estudios futuros sobre la influencia de la diversidad cultural deben abordar tanto una perspectiva teórica como práctica. En este sentido, se deben realizar pruebas de hipótesis y análisis que involucren diversas variables relacionadas con la diversidad, con el objetivo de evaluar sus efectos en el entorno empresarial. De esta manera, se podrá obtener una comprensión más completa de cómo la diversidad cultural impacta en las organizaciones.

Además, dada la existencia de múltiples dimensiones de diversidad cultural en las empresas, es crucial que las investigaciones futuras se enfoquen en todas estas dimensiones para estudiar su efecto conjunto. Este enfoque es de gran importancia, ya que es posible que los efectos negativos asociados a la diversidad estén más relacionados con ciertas dimensiones específicas en lugar de otras. Por ejemplo, los problemas de comunicación en los equipos directivos de alto nivel podrían estar más influenciados por el tamaño del equipo que por el nivel de diversidad presente en él.

En resumen, los futuros estudios sobre la influencia de la diversidad cultural deben adoptar un enfoque teórico y práctico, empleando pruebas de hipótesis y análisis para evaluar los efectos de la diversidad. Asimismo, es fundamental considerar todas las dimensiones de diversidad cultural en la investigación, a fin de comprender de manera integral su impacto en el entorno empresarial. Esta aproximación permitirá identificar las variables clave que influyen en los efectos de la diversidad y brindará información relevante para la gestión y el diseño de estrategias inclusivas en las organizaciones.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Abiétar, C., Bada, R., Gallego, D., & Lores, N. (2014). Guía para la gestión de la diversidad cultural en medianas y pequeñas empresas. Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (OBERAXE).
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-)
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavioral research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338.
- Banco Santander. (2023). Banco Santander and the SDGs: April 2023.
- Barkema, H. G., & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28(7), 663–680.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Bass, R. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., & Belderbos, R. (2019). Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. *Strategic Management Journal*, 40(2), 277-302.
- Boston Consulting Group. (2021). *Most Innovative Companies 2021: Overcoming the Innovation Readiness Gap*. Recuperado de <https://web-assets.bcg.com/d5/ef/ea7099b64b89860fd1aa3ec4ff34/bcg-most-innovative-companies-2021-apr-2021-r.pdf>
- Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. *Deloitte Review*, 22, 82-95.
- CaixaBank. (2022). *Wengage Empowering Diversity. Memoria 2021*.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- Carrasco Macías, M.J. y Coronel Llamas, J.M. (2017). Percepciones del profesorado sobre la gestión de la diversidad cultural: Un estudio cualitativo. *Educación XX1*, 20(1), 75-98, doi: 10.5944/educXX1.17492
- Cea D’Ancona, M. Á., & Valles Martínez, M. S. (2018). Evolución de la discriminación en España: Informe de las encuestas IMIO-CIS de 2013 y 2016. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (IMIO).

- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2013). PERCEPCIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN EN ESPAÑA. Estudio nº 3000, Septiembre 2013.
- Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. Junta de Andalucía. Observatorio Argos. Sistema de Prospección Permanente del Mercado de Trabajo de Andalucía. Servicio Andaluz de Empleo. (2022). Las Personas Extranjeras en el Mercado de Trabajo Andaluz. 2021.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2): 34–47.
- Cox, T. (1994). A Comment on the Language of Diversity. *Organization*, 1(1), 51–58. <https://doi.org/10.1177/135050849400100109>
- Deloitte. (2021). Missing Pieces Report: The Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards 6th Edition. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-boardeffectiveness/articles/missing-pieces-board-diversity-census-fortune-500-sixth-edition.html>.
- Díaz, M. A. J., Cebas, L., Mompó, I., & Pereda, A. (2011). Actualidad de la diversidad cultural en las empresas españolas: ¿barrera o ventaja competitiva? *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 10(1), 49-74.
- Dolan, K., Hunt, V., Prince, S., & Sancier-Sultan, S. (2020). Diversity still matters. *McKinsey Quarterly*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *Leadership Quarterly*, 8(4): 393–412.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Eurostat. (2022). Population in Europe: First results. Comisión Europea, Bruselas.
- Google. (2018). Diversity Annual Report 2018.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Gualda, E., Checa Olmos, J. C., De Miguel Luken, V., Soriano Miras, R. M., Centro de Estudios Andaluces. (Abril 2021). Opiniones y actitudes sobre la inmigración en Andalucía, 2021.
- Halman, L., Reeskens, T., Sieben, I., & van Zundert, M. (2022). Atlas of European Values: Change and Continuity in Turbulent Times. *European Values Series, Volume 1*.
- Halman, L., Reeskens, T., Sieben, I., & Zundert, M. van. (2022). Atlas of European Values: Change and Continuity in Turbulent Times. Open Press TiU. <https://doi.org/10.26116/6p8v-tt12>
- Hambrick, D. C., Davison, S. C., Snell, S. A., & Snow, C. C. (1998). When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications. *Organization Studies*, 19(2), 181-205.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.
- Hammersley, M. (2008). Reflexivity and the study of social structure: a critique of some recent contributions. *Sociology*, 42(6), 1049-1063.
- Harris, M. (2001). *Cultural materialism: The struggle for a science of culture*. AltaMira Press.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. McGraw-Hill Education.

- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity in the workplace*. McKinsey & Company.
- Iberdrola. (2022). Informe de diversidad e inclusión de Iberdrola / 2022. Nuestra energía está hecha de diversidad.
- Inditex. (2017, 12 de diciembre). Política de Diversidad e Inclusión. Fecha de aprobación: 12 de diciembre de 2017. Fecha de última modificación: 14 de diciembre de 2020. Versión 2.0.
- Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.). (2015, 9 de diciembre). Política de diversidad en la composición del consejo de administración y de selección de sus consejeros. Aprobada por el consejo de administración el 9 de diciembre de 2015 y modificada el 8 de junio de 2021.
- Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). Operación Estadística. Recuperado de <https://www.ine.es/dyngs/IOE/es/operacion.htm?id=1259931079579>
- International Labour Office. (2021). *ILO Global Estimates on International Migrant Workers – Results and Methodology – Third edition*. Geneva: ILO.
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, 8(December), 345–382.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.
- Jaén García, M. (2010). *La influencia de la inmigración en el crecimiento económico andaluz*. Almería: Editorial Universidad de Almería.
- Jaén, M., Cebas, L., Mompó, I., & Pereda, A. (2011). Actualidad de la diversidad cultural en las empresas españolas: ¿Barrera o ventaja competitiva? *EduPsykhé*, 10(1), 49-74.
- Jaén, M., Cebas, L., Mompó, I., & Pereda, A. (2011). Gestión de la diversidad cultural en las organizaciones: una propuesta práctica. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 10(2), 291-312.
- Kenton, W. (2022). Fortune 100 Definition. Investopedia. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/f/fortune-100.asp>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Mahía Casado, R., & Medina Moral, E. (2021). Informe sobre la integración de la población extranjera en el mercado laboral español. Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (OBERAXE).
- Martínez, F. R. (1986). La discriminación múltiple. Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (OBERAXE). Recuperado de <https://www.inclusion.gob.es/oberaxe/ficheros/documentos/LaDiscriminacionMultiple.pdf>
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*.
- Microsoft. (2022). *AI for Accessibility 3 years of progress*.
- Microsoft. (2022). *Global Diversity & Inclusion Report*.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). PROYECTO GESDIMEP: Gestión de la diversidad cultural en medianas y pequeñas empresas.
- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. (s.f.). Series Estadísticas. Recuperado de <https://expinterweb.mites.gob.es/series/>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2022). *Cifras PyME Datos diciembre 2022*.
- Montagu, A. (1997). *Man's most dangerous myth: The fallacy of race*. Rowman & Littlefield.

- Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2020). Número total de migrantes internacionales (mediados de año) 2020. Datos actualizados 2021. Recuperado de <https://un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates19.asp>
- Neely, B. H., Lovelace, J. B., Cowen, A. P., & Hiller, N. J. (2020). Metacritiques of Upper Echelons Theory: Verdicts and Recommendations for Future Research. *Journal of Management*, 46. <https://doi.org/10.1177/0149206320908640>.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373–382.
- Nielsen, S. (2010). Top Management Team Internationalization and Firm Performance. *Management International Review*, 50(2), 185–206.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión (Primera edición, 2021).
- Organización Internacional para las Migraciones. (2019). Informe sobre las migraciones en el mundo 2020.
- Panić, M. (2003). Globalization and National Economic Welfare. London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230286597>.
- Parra T., F. J. (2013). La población extranjera en España. Perfil socio-demográfico y laboral. Pasado, presente y su influencia en la población española. Universidad de Valladolid.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, (16), 55-81. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17402007000100004&lng=es&tlng=es
- Pérez, L. F. (2016). Manuel Jaén-García (Coord.): La influencia de la inmigración en el crecimiento económico andaluz. Editorial Universidad de Almería, Almería (España), 2010 (242 páginas). ANDULI, *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, (15), 193-195.
- Pettigrew, A. M. (1992). On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13, 163–182.
- Post, C., Lokshin, B., & Boone, C. (2020). What Changes After Women Enter Top Management Teams? A Gender-based Model of Strategic Renewal. *Academy of Management Journal*, amj.2018.1039.
- Price, K. H., Harrison, D. A., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Pumares, P., García Coll, A., & Asensio Hita, A. (2006). La movilidad laboral y geográfica de la población extranjera en España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Observatorio Permanente de la Inmigración), Madrid.
- Rainey, D. L. (2009). *Enterprise-Wide Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511805943>.
- Repsol. Talento diverso: Capacidades diferentes. Recuperado de <https://www.repsol.com/es/empleo/que-ofrecemos/igualdad-diversidad/capacidades-diferentes/index.cshtml>
- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender and Society*, 18(4), 510-531.
- Sennett, R. (2012). *Together: The rituals, pleasures and politics of cooperation*. Yale University Press.
- Statista. (2022). Variación anual del número de extranjeros afiliados a la Seguridad Social en España de 2008 a 2017.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Telefonica. (2019/2021). + de100 Medidas que impulsan la Igualdad, Conciliación y Diversidad.
- Tesla. (2020). Diversity, Equity and Inclusion Impact Report 2020.
- Tribunal de Cuentas Europeo. (2022). Informe Especial 2022: Apoyo del FEDER a la competitividad de las pymes. Las deficiencias de diseño restan eficacia a la financiación.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549.
- United Nations. (2015). General assembly. Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development.
- Ventosa García-Morato, M. (2012). Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Fundación Bertelsmann, Barcelona Club de Excelencia en Sostenibilidad, Madrid.
- Walsh, B., & Volini, E. (2017). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083.