



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA  
GESTIÓN DE LA MULTICULTURALIDAD. Caso de estudio  
de empresas del sector textil

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Iborra Martínez-Mena, Vicente

Tutor/a: Perelló Marín, María Rosario

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS UPV

PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE LA MULTICULTURALIDAD.  
Caso de estudio de empresas del sector textil

**Autor: Vicente Iborra Martínez-Mena**

Tutora: María Rosario Perelló Marín

Valencia, Julio 2023

**ADE**  
Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV



## RESUMEN

En la actualidad, gracias a la globalización en el mundo empresarial existen relaciones entre todo tipo de personas de distintos países, y por lo tanto culturas. Esta multiculturalidad puede representar una gran ventaja para las empresas que la sepan fomentar y gestionar mediante distintas políticas que incentiven la colaboración entre distintas culturas, para crear un ambiente laboral más creativo, innovador y por lo tanto eficiente en el que tanto las empresas como los trabajadores se beneficien.

Partiendo de esta base, este proyecto comenzará con la definición de diversidad e inclusión. Seguidamente se analizarán distintos modelos y estudios relacionados con las definiciones anteriores y como afectan estos conceptos a las empresas. Tras el análisis de estos modelos se tomarán como ejemplo dos empresas líderes del sector textil y se indagará en como estas empresas se benefician y fomentan la diversidad e inclusión en sus organizaciones.

Una vez estudiados los casos particulares de estas empresas, se ha llegado a la conclusión de que promover una cultura diversa por parte de las empresas no solo se debe centrar en los trabajadores, debe tener en cuenta también a los clientes y a las comunidades en las que operan para realmente crear una cultura empresarial diversa e inclusiva.

Por último, se propondrá una guía de buenas prácticas, en la cual se sugerirán diversas formas de estimular una cultura diversa e inclusiva y gestionar equipos multiculturales en las empresas para que tanto ellas, los trabajadores, los clientes y las comunidades en las que actúan se beneficien de las medidas presentadas en esta guía.

Palabras clave: diversidad cultural; intercultural; integración; buenas prácticas.

## ABSTRACT

Nowadays, thanks to globalization in the business world, there are relationships between all kinds of people from different countries, and therefore cultures. This multiculturalism can represent a great advantage for companies that know how to promote and manage it through different policies that encourage collaboration between different cultures, to create a more creative, innovative, and therefore efficient work environment in which both companies and workers benefit.

On this basis, this project will start with the definition of diversity and inclusion. Next, different models and studies related to the above definitions and how these concepts affect companies will be analyzed. After the analysis of these models, two leading companies in the textile sector will be taken as examples and we will investigate how these companies benefit from and promote diversity and inclusion in their organizations.

Once the cases of these companies have been studied, it has been concluded that promoting a diverse culture by companies should not only focus on employees but should also consider customers and the communities in which they operate in order to truly create a diverse and inclusive corporate culture.

Finally, a best practices guide will be proposed, suggesting various ways to stimulate a diverse and inclusive culture and manage multicultural teams in companies so that they, their employees, customers, and the communities in which they operate all benefit from the measures presented in this guide.

Key words: cultural diversity; cross-cultural; integration; best practices.

## RESUM

Actualment, gràcies a la globalització en el món empresarial hi ha relacions entre tota mena de persones de diferents països, i per tant cultures. Aquesta multiculturalitat pot representar un gran avantatge per a les empreses que la sàpiguen fomentar i gestionar mitjançant diferents polítiques que incentivin la col·laboració entre diferents cultures, per crear un ambient laboral més creatiu, innovador i per tant eficient en què tant les empreses com els treballadors se'n beneficiïn.

Partint d'aquesta base, aquest projecte començarà amb la definició de diversitat i inclusió. Seguidament s'analitzaran diferents models i estudis relacionats amb les definicions anteriors i com afecten aquests conceptes les empreses. Després de l'anàlisi d'aquests models es prendran com a exemple dues empreses líders del sector tèxtil i s'indagarà en com aquestes empreses es beneficien i fomenten la diversitat i la inclusió a les seves organitzacions.

Un cop estudiats els casos particulars d'aquestes empreses, s'ha arribat a la conclusió que promoure una cultura diversa per part de les empreses no només s'ha de centrar en els treballadors, ha de tenir en compte també els clients i les comunitats on operen per realment crear una cultura empresarial diversa i inclusiva.

Finalment, es proposarà una guia de bones pràctiques, en la qual se suggeriran diverses formes d'estimular una cultura diversa i inclusiva i gestionar equips multiculturals a les empreses perquè tant elles, els treballadors, els clients i les comunitats en què actuen es beneficiïn de les mesures presentades en aquesta guia.

Paraules clau: diversitat cultural; intercultural; integració; bones pràctiques.

## Índice de contenido

<b>CAPÍTULO PRIMERO. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
1.1 Objeto del TFG .....	8
1.2 Objetivos .....	8
1.3 Motivación .....	8
1.4 Estructura del trabajo.....	9
<b>CAPÍTULO SEGUNDO: Diversidad Cultural e Integración en las empresas .....</b>	<b>10</b>
2.1 Diversidad Cultural.....	10
2.1.1 Modelo de las 6 Dimensiones de Gerard Hendrik Hofstede.....	12
2.1.2 Comunicación y cultura según Edward T. Hall .....	20
2.1.3 Diferencias culturales en el entorno empresarial según Erin Meyer.....	24
<b>CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA.....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO CUARTO: ANÁLISIS DE LA MULTICULTURALIDAD CULTURAL EN EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL .....</b>	<b>33</b>
4.1 Gap, Inc. ....	34
4.2 Industria de Diseño Textil, S.A. ....	39
4.3 Comparación de Gap e Inditex mediante el modelo de las 6 dimensiones culturales ..	43
<b>CAPÍTULO QUINTO: PROPUESTA DE GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS .....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO SEXTO: RESULTUADOS Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>71</b>
Anexo 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	71
Anexo 2: Índice de diversidad e inclusión de Refinitiv .....	74
Anexo 3: 2022 EQUALITY & BELONGING REPORT “CREATE FOR ALL, WITH ALL” .....	77
Anexo 4: “POLÍTICA Diversidad e Inclusión Aprobada por el Consejo de Administración el 12 de diciembre de 2017 y modificada el 14 de diciembre de 2020” .....	78
Anexo 5: “Estado de Información No Financiera 2021” Inditex .....	82

## Índice de tablas

TABLA 1 6 DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE .....	13
TABLA 2 BAJA DISTANCIA AL PODER VS ALTA DISTANCIA AL PODER SEGÚN HOFSTEDE .....	14
TABLA 3 INDIVIDUALISMO VS COLECTIVISMO SEGÚN HOFSTEDE .....	15
TABLA 4 MASCULINIDAD VS FEMINIDAD SEGÚN HOFSTEDE .....	15
TABLA 5 BAJA AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE VS ALTA AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE SEGÚN HOFSTEDE.....	16
TABLA 6 ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO VS ORIENTACIÓN A CORTO PLAZO SEGÚN HOFSTEDE .....	17
TABLA 7 INDULGENCIA VS MODERACIÓN SEGÚN HOFSTEDE.....	18
TABLA 8 PERSPECTIVAS DEL TIEMPO SEGÚN HALL .....	21
TABLA 9 FORMAS DE COMUNICARSE SEGÚN HALL.....	23
TABLA 10 ESCALAS CULTURALES SEGÚN ERIN MEYER .....	29
TABLA 11 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE GAP E INDITEX.....	51

## Índice de ilustraciones y figuras

ILUSTRACIÓN 1 COMPARACIÓN DE PAÍSES DE ACUERDO CON LAS 6 DIMENSIONES DE HOFSTEDE. ....	18
ILUSTRACIÓN 2: MAPAMUNDI COLOREADO SEGÚN LA PERSPECTIVA DEL TIEMPO DE CADA PAÍS.....	21
ILUSTRACIÓN 3: GRÁFICA DE PAÍSES DE CONTEXTO ALTO Y BAJO .....	23
ILUSTRACIÓN 4 LAS 8 ESCALAS DE NUESTRAS BARRERAS CULTURALES.....	30
ILUSTRACIÓN 5 EJEMPLOS DE PAÍSES CLASIFICADOS SEGÚN LAS 8 ESCALAS DE NUESTRAS BARRERAS CULTURALES .....	30
ILUSTRACIÓN 6 PILARES Y MÉTRICAS DEL ÍNDICE DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DE REFINITIV. ....	32
ILUSTRACIÓN 7 COMPROMISOS 2025 GAP .....	37
ILUSTRACIÓN 8 GRÁFICAS Y DATOS SOBRE LA MULTICULTURALIDAD EN GAP. ....	38
ILUSTRACIÓN 9 ESPAÑA Y ESTADOS UNIDOS COMPARADOS CON EL MODELO DE LAS 6 DIMENSIONES DE HOFSTEDE.....	44

# CAPÍTULO PRIMERO. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Objeto del TFG

El objeto de este trabajo es realizar una propuesta de guía de buenas prácticas para empresas de la industria textil para la gestión de la multiculturalidad.

## 1.2 Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar durante la realización de este trabajo son:

- Definir los conceptos diversidad e integración.
- Conocer las prácticas más utilizadas por las empresas internacionales para la gestión de equipos multiculturales.
- Indagar sobre las empresas que han aplicado políticas que fomenten la diversidad cultural.
- Analizar cómo afecta la aplicación de estas medidas al funcionamiento de estas empresas.
- Evaluar si la aplicación de estas políticas crea un mejor ambiente laboral y por lo tanto una ventaja competitiva frente a otras empresas.

## 1.3 Motivación

En el mundo actual y gracias a la globalización y la facilidad de comunicarnos y de viajar en nuestro día a día convivimos con personas de diversas culturas, y por lo tanto distinta forma de comportarnos y expresarnos.

Esto también lo observamos en las empresas en las que cada vez es más común observar compañeros, proveedores, clientes e incluso equipos de trabajo que contienen personas de distinto país y cultura.

La motivación principal de este proyecto va en acorde con lo mencionado en los párrafos anteriores, se trata de entender cómo se comportan las diversas culturas, etnias, nacionalidades... y como las empresas, mediante la correcta gestión y fomento de esta multiculturalidad pueden obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales.

#### 1.4 Estructura del trabajo

Este trabajo va a comenzar con la definición de los conceptos diversidad cultural e integración, continuará analizando como los conceptos descritos anteriormente se aplican en las empresas en concreto en el sector textil en las empresas Gap Inc. e Inditex S.A., más adelante se propondrá una guía de buenas prácticas para mejorar la gestión de equipos multiculturales y por último se evaluará como afecta la diversidad e inclusión a estas empresas y si supone una ventaja competitiva.

## CAPÍTULO SEGUNDO: Diversidad Cultural e Integración en las empresas

### 2.1 Diversidad Cultural

Este subapartado va a comenzar con las definiciones de diversidad cultural e integración y más tarde se analizarán utilizando distintos modelos y estudios como afectan a las empresas en la actualidad.

La diversidad cultural según la definió la UNESCO en la “Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales” (UNESCO, 2005) se trata de la pluralidad de formas de expresar, crear, disfrutar e innovar, que tienen las distintas culturas, etnias, sociedades, religiones... existentes. La diversidad cultural implica respeto, comprensión y aceptación entre las diferentes personas que tengan distinta forma de pensar y comportarse, además debemos considerar esta variedad de culturas como enriquecedora tanto para la vida personal como para la profesional.

El segundo concepto se va a explicar según la RAE, que define la palabra integración como “Acción y efecto de integrar o integrarse” (Real Academia Española, 2023), en el entorno laboral, esta definición se puede adaptar como la creación un ambiente laboral inclusivo y respetuoso, como se ha dicho antes, teniendo en cuenta que la convivencia entre culturas es enriquecedora y puede aportar valor y una ventaja competitiva a la organización. La integración implica otorgar las mismas oportunidades a todas las personas de una organización, para ello las empresas deben aplicar prácticas y políticas para fomentarla.

Ambos conceptos son muy valiosos e importantes en la actualidad y en las empresas debido a la globalización, los cambios demográficos, la responsabilidad social y los beneficios empresariales.

En el mundo actual y globalizado en el que vivimos las empresas operan en múltiples países y en ellas trabajan personas de distintas partes del mundo y cultura, por ello y debido también a las presiones ejercidas por trabajadores, consumidores y gobiernos las empresas cada vez son más conscientes de su responsabilidad y su compromiso social para promover la diversidad cultural y la integración.

Otro factor importante para las empresas para aplicar medidas que ayuden a promover la integración y la diversidad cultural es el posible aumento de los resultados, la innovación, la productividad y la rentabilidad que se puede obtener como resultado a la cooperación y al aumento de la creatividad en los puestos de trabajo de personas de distintas partes del mundo, por lo tanto, distintos puntos de vista.

Este aumento en la creatividad debido a la diversidad en el ambiente laboral ha sido mencionado a lo largo del tiempo por diferentes autores y especialistas en la materia.

El primer ejemplo proviene del libro “The Change Masters”, escrito por Rosabeth Kanter, una reconocida asesora de empresas egresada de la universidad de Harvard, que afirmó que las compañías más creativas confeccionan a propósito grupos de trabajo heterogéneos, “para generar un mercado de ideas, al reconocer que para afrontar un problema era necesario disponer de una variedad de puntos de vista” (Kanter, 1984).

El segundo ejemplo es más actual y proviene del libro “Gestión de recursos humanos”, escrito por el Prof. D. Luis Gómez Mejía, en el que afirma que el funcionamiento de las empresas que impulsan la diversidad cultural mejora notablemente, gracias al aumento de la creatividad, una mejor resolución de problemas y una mayor flexibilidad del sistema (Luis Gómez-Mejía, 2008).

Por último, en el libro “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas” escrito por Montserrat Ventosa García-Morato, Cofundadora y directora de Talento de HAPPYSHIFTING, se puede encontrar la siguiente frase relacionada con el aumento de la creatividad derivado de una correcta utilización de la diversidad cultural en una empresa.

Una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal. (García-Morato, 2012)

Partiendo de la definición y comprensión de la importancia de los conceptos de diversidad e integración, se estudiarán tres de los modelos más relevantes en este ámbito. También se analizará como afectan las relaciones entre distintas culturas en el entorno laboral y cómo obtener el máximo provecho de ellas.

Los modelos seleccionados son el “Modelo de las 6 Dimensiones” de Gerard Hendrik Hofstede, el modelo de “Comunicación y cultura” según Edward T. Hall y, en último lugar, el modelo de las “Diferencias culturales en el entorno empresarial” según Erin Meyer.

Una vez realizado el análisis de estos tres modelos, se seleccionará uno de ellos para su aplicación en este proyecto y en las empresas escogidas.

#### 2.1.1 Modelo de las 6 Dimensiones de Gerard Hendrik Hofstede

El primer modelo que se va a analizar es el “Modelo de las 6 Dimensiones” (Hofstede, 2023) de Gerard Hendrik Hofstede, investigador, psicólogo social y profesor de antropología cultural, quien realizó una encuesta a empleados de IBM en más de 70 países en la década de 1970 para explorar las diferencias culturales en el lugar trabajo. Esta investigación le ayudó a escribir su libro "Cultures and Organizations: Software of the Mind", el cual ha sido traducido a más de 20 idiomas, en el que describe y compara las 6 dimensiones nombradas anteriormente.

En la edición de 2010 del libro nombrado anteriormente, se amplió el estudio de IBM aumentando los países analizados a 76.

La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede identifica seis aspectos que describen cómo las diferentes culturas se enfrentan a los retos del día a día, estas 6 dimensiones son las mostradas en la siguiente tabla y posteriormente explicadas.

Tabla 1 6 Dimensiones Culturales de Hofstede

<b>6 Dimensiones Culturales de Hofstede</b>		
<b>PDI</b>	<b>IDV</b>	<b>MAS</b>
Entendimiento del poder en cada cultura	Como se valora la independencia o pertenencia a un grupo	Como se valoran los logros individuales y colectivos
<b>UAI</b>	<b>LTO</b>	<b>IVR</b>
Desenvolvimiento de las culturas en la ambigüedad a la incertidumbre	Como las culturas se planifican en el corto y largo plazo	Como las culturas manejan los impulsos

Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (Hofstede, 2023).

1. Distancia al poder (POWER DISTANCE INDEX (PDI)):

Esta dimensión analiza cómo las distintas culturas entienden el poder y la jerarquía en la sociedad.

En las culturas con un alto grado de distancia al poder aceptan un orden jerárquico dependiendo del poder, en cambio, en las culturas con un grado bajo de distancia al poder, las personas se esfuerzan por una sociedad igualitaria y sin jerarquías. Un ejemplo de cultura con alto grado de distancia al poder sería Malasia en el que la diferencia de poder entre unas personas por ejemplo jefes y empleados es total. En el polo opuesto encontramos a Austria, uno de los países más igualitarios en la actualidad, en el cual la relación entre empleados y jefes es muy cercana.

En la siguiente tabla se puede observar una comparación entre una cultura con baja distancia al poder, como podría ser el caso de Austria y una cultura con alta distancia al poder, como podría ser el caso de Malasia.

Tabla 2 Baja distancia al poder vs alta distancia al poder según Hofstede

Baja distancia al poder	Alta distancia al poder
Igualitaria	Jerárquica
Todos participan en la toma de decisiones	Decisiones tomadas por los líderes
Comunicación directa y honesta	Comunicación indirecta y formal
Líder democrático	Líder autoritario

Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (Hofstede, 2023).

## 2. Individualismo vs Colectivismo (INDIVIDUALISM VERSUS COLLECTIVISM (IDV)):

Esta dimensión se refiere a como las culturas valoran la independencia o individualismo y la pertenencia a un grupo o colectivismo.

Por un lado, las culturas individualistas valoran la autonomía y la iniciativa personal, hace referencia a una cultura poco unida en la que los individuos se hacen cargo de sí mismos y de sus familiares directos.

En el lado opuesto se encuentra el colectivismo, que hace referencia a una cultura muy unida en la cual se valora la colaboración entre individuos.

Un ejemplo de sociedad individualista sería Estados Unidos donde se valoran mucho los triunfos personales, se valora más el trabajo que las relaciones, por otro lado, un ejemplo de sociedad colectivista sería la India en la cual las relaciones interpersonales son muy importantes, más incluso que el trabajo.

En la siguiente tabla se puede observar una comparación entre una cultura con individualista, como podría ser el caso de Estados Unidos y una cultura colectivista, como podría ser el caso de la India.

Tabla 3 Individualismo vs Colectivismo según Hofstede

<b>Individualismo</b>	<b>Colectivismo</b>
Enfoque Individual	Enfoque colectivo
Valor a la independencia	Valor a la lealtad y solidaridad
Competitivo	Cooperativo
Éxito medido por logros individuales	Éxito medido por logros grupales

Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (Hofstede, 2023).

### 3. Masculinidad vs Femenidad (MASCULINITY VERSUS FEMININITY (MAS):

Esta dimensión expresa como las culturas entienden los conceptos masculinidad y feminidad.

Las culturas masculinas se pueden definir como aquellas que valoran el heroísmo, los logros individuales, las recompensas... por lo tanto se trata de una sociedad más competitiva, el caso puesto son las culturas femeninas, en las que se valora la cooperación, la solidaridad, el bienestar... en general esta sociedad está más orientada al consenso.

Tabla 4 Masculinidad vs Femenidad según Hofstede

<b>Masculinidad</b>	<b>Femenidad</b>
Importancia al éxito y logros	Importancia a la calidad de vida y relaciones
Basada en la jerarquía y competencia	Basada en la colaboración
Decisiones individuales	Decisiones por consenso
Trabajo más importante que relaciones personales	Relaciones personales más importantes que trabajo

Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (Hofstede, 2023).

4. Índice de la evitación a la incertidumbre (UNCERTAINTY AVOIDANCE INDEX (UAI)):

Este índice evalúa como las distintas culturas se desenvuelven en la ambigüedad y la incertidumbre.

Las culturas con un alto grado en este índice suelen ser más rígidas y estructuradas, el caso contrario, las culturas con un bajo índice de evitación a la incertidumbre suelen ser culturas más relajadas y por lo tanto más tolerantes a la incertidumbre.

En la siguiente tabla se puede observar una comparación entre una cultura con baja aversión a la incertidumbre y una cultura con alta aversión a la incertidumbre.

*Tabla 5 Baja aversión a la incertidumbre vs alta aversión a la incertidumbre según Hofstede*

<b>Baja aversión a la incertidumbre</b>	<b>Alta aversión a la incertidumbre</b>
Tolerante al cambio	Reacia al cambio
Relajada	Rígida y Estructurada
Asume riesgos	Evita tomar riesgos
Valora la innovación	Valora la estabilidad

Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (Hofstede, 2023)

5. Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo (LONG TERM ORIENTATION VERSUS SHORT TERM NORMATIVE ORIENTATION (LTO)):

Esta dimensión hace referencia a como las culturas se administran y planifican en el largo y en el corto plazo.

Las sociedades que puntúan bajo prefieren mantener las tradiciones y son más ariscas al cambio social, son culturas enfocadas al corto plazo, en cambio, las sociedades que puntúan alto fomentan el ahorro y la educación para estar preparados para el futuro, son culturas orientadas al largo plazo.

En la siguiente tabla se puede observar una comparación entre una cultura orientada a largo plazo y una cultura orientada a corto plazo.

*Tabla 6 Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo según Hofstede*

<b>Orientación a corto plazo</b>	<b>Orientación a largo plazo</b>
Tradicionales y ariscas al cambio social	Fomentan el ahorro y la educación
Orientada a la estabilidad	Orientada a la innovación y mejora
Enfocada a la rentabilidad a corto plazo	Enfocada al crecimiento a largo plazo
Relaciones personales basadas en la confianza a largo plazo	Relaciones basadas en la reciprocidad inmediata

Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (Hofstede, 2023).

#### 6. Indulgencia vs moderación (INDULGENCE VERSUS RESTRAINT (IVR)):

Esta dimensión hace referencia a como las culturas manejan las impulsos y necesidades naturales del ser humano.

En primer lugar, la indulgencia representa a las culturas que permiten los impulsos naturales del ser humano a disfrutar de la vida y la diversión, en cambio, la moderación hace referencia a las sociedades que controlan la satisfacción y las necesidades mediante normas estrictas.

En la siguiente tabla se puede observar una comparación entre una cultura a largos rasgos más indulgente y otra cultura más moderada.

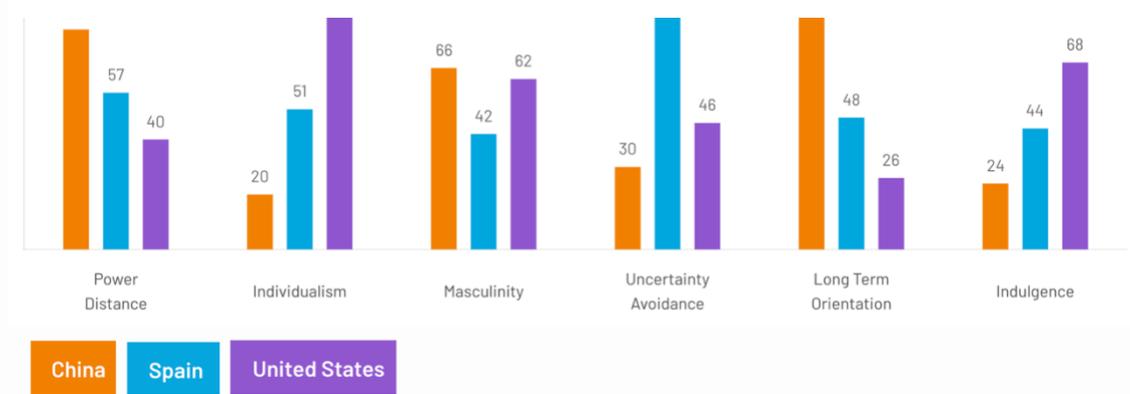
Tabla 7 Indulgencia vs moderación según Hofstede

Indulgencia	Moderación
Permite impulsos y excesos	Evita excesos
Disfrutar sin restricciones sin tener en cuenta las consecuencias	Encontrar un equilibrio evitando extremos de consumo
Prioriza el placer inmediato	Considera las consecuencias a largo plazo

Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (Hofstede, 2023).

Una vez estudiado el modelo de Hofstede, se ha realizado una gráfica comparando China, España y Estados Unidos utilizando las 6 dimensiones explicadas con anterioridad.

Ilustración 1 Comparación de países de acuerdo con las 6 dimensiones de Hofstede.



Fuente: (Hofstede, 2023)

Para realizar la anterior gráfica, se han seleccionado tres países de distintos continentes cuyas culturas son muy diferentes. Como se puede observar, a simple vista son muy distintos entre ellos. La elección de España y Estados Unidos para esta comparativa, también se debe, a que son los países donde se fundaron Gap e Inditex, empresas seleccionadas para estudiar más adelante en este proyecto.

Como se puede observar en la ilustración, las culturas China (país asiático), España (país europeo) y Estados Unidos (país americano) son completamente diferentes. Como la cultura China es la más diferente entre las tres anteriores y, además, más adelante en los casos empresariales seleccionados se van a analizar las culturas de España y Estados Unidos, en este apartado se va a analizar la cultura China siguiendo como guía el gráfico anterior.

En primer lugar, como se puede observar, la cultura en China se caracteriza, según las 6 dimensiones de Hofstede, por ser una cultura con alta distancia al poder en la que los jefes son muy respetados y las relaciones se basan en la jerarquía, por ser una cultura colectivista en la que las relaciones personales y familiares son más importantes que el trabajo.

En la dimensión de masculinidad vs feminidad la puntuación es medianamente alta, por lo que podemos afirmar que se trata de una cultura basada en la jerarquía. En cuanto a tolerancia al cambio es la cultura que menos puntúa, significando esto que es más reacia al cambio y más con una estructura rígida que las otras dos. Siguiendo en la línea de las demás dimensiones como se puede observar en el gráfico esta cultura es orientada al corto plazo, significando que es una cultura más tradicional y confiada en las relaciones personales a largo plazo.

Por último, en la dimensión que hace referencia a la indulgencia se puede observar que la cultura china trata de evitar los excesos y el consumo constituyendo una cultura moderada.

### 2.1.2 Comunicación y cultura según Edward T. Hall

El siguiente autor que va a ser estudiado es Edward T. Hall, que fue un investigador y antropólogo estadounidense, que escribo múltiples obras y estudios relacionados con la interculturalidad, este trabajo se va a centrar en dos de sus obras más importantes, *'The silent language'* y *'Beyond culture'*.

En primer lugar, *'The silent language'* fue publicada en 1959 y se considera una de las obras más influyentes en la comunicación intercultural. En este libro Hall también estudió en profundidad la comunicación no verbal, por ello afirma que gran parte de la comunicación humana se realiza mediante gestos, posturas y expresiones faciales y, además, estableció tres dimensiones (tiempo, espacio y contexto) para justificar la forma de comunicación y comportamiento de cada cultura.

Por ahora, este trabajo se va a centrar en la dimensión tiempo, que tiene que ver en como las personas lo perciben y se orientan en él. Hall distingue entre dos perspectivas del tiempo, "monocrónica y policrónica" (Hall, *El lenguaje silencioso*, 1989).

Las culturas con perspectiva del tiempo monocrónica son aquellas que se concentran en un trabajo y realizan las tareas de una en una, son organizadas y siguen estrictamente horarios y plazos. Un ejemplo de cultura monocrónica es la alemana ya que suelen ser muy cuadriculados y se suelen ceñir a los horarios y los plazos pactados.

Por otro lado, las culturas con perspectiva del tiempo policrónica son aquellas que realizan diversas tareas al mismo tiempo, es fácil distraerles, suelen interrumpir en los debates y conversaciones, se centran en las relaciones interpersonales y no en la entrega de las tareas en el plazo acordado e intercambian fácilmente y a menudo lo planeado. Es, por ejemplo, el caso de la cultura sudamericana que se trata de una cultura policrónica ya que dan más importancia a las relaciones interpersonales y por lo general no se suelen ceñir a los horarios y los plazos pactados.

En la siguiente tabla se muestra la comparación entre una cultura monocrónica y una policrónica.

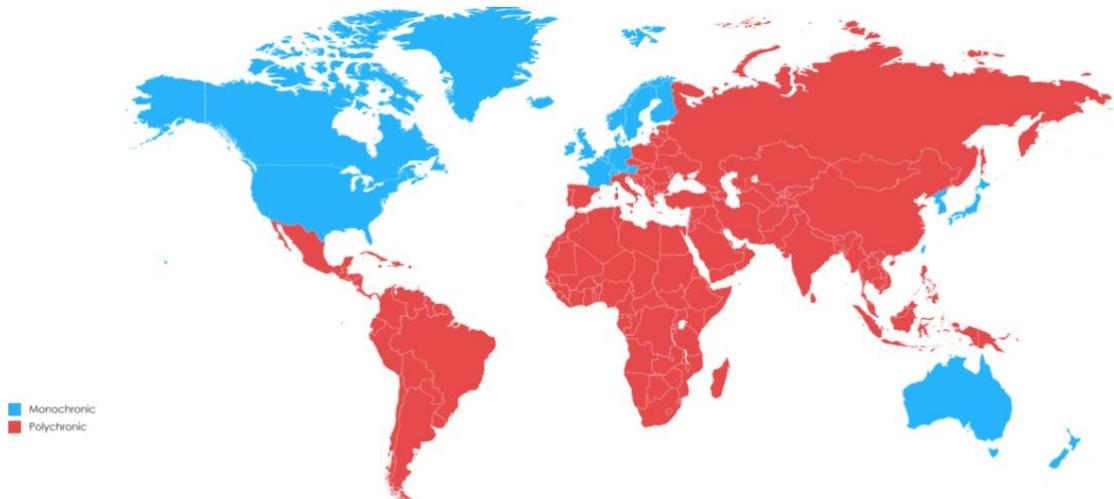
*Tabla 8 Perspectivas del tiempo según Hall*

<b>Perspectivas del tiempo según Hall</b>	
<b>Monocrónica</b>	<b>Policrónica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración en una tarea</li> <li>• Buena organización</li> <li>• Cumplen horarios y plazos</li> <li>• Planificación a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias tareas a la vez</li> <li>• Fácil distracción</li> <li>• Importancia a las relaciones y no al trabajo y organización</li> <li>• Planificación a corto plazo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro (Hall, El lenguaje silencioso , 1989).

En la siguiente ilustración se puede observar con distintos colores los países en los que la perspectiva del tiempo es monocrónica (azul) y los países en los que es policrónica (rojo).

*Ilustración 2: Mapamundi coloreado según la perspectiva del tiempo de cada país*



Fuente: (Kristof, 2023), siguiendo el libro (Hall, El lenguaje silencioso , 1989).

Como se puede observar en la imagen anterior, la perspectiva del tiempo policrónica se expande por centro y Sudamérica, África, el sur y este de Europa y la mayoría de Asia a excepción de Japón, Australia y Nueva Zelanda.

La cultura policrónica como se ha explicado antes, corresponde con una cultura más relajada en la perspectiva temporal, y está más centrada en la tradición y relaciones que en el tiempo o en el trabajo.

Volviendo al mapa, la mayoría de las culturas policrónicas se encuentran en países latinos, como pueden ser los países del sur y centro de Europa y centro y Sudamérica. Esto se debe a la similitud entre estas culturas provocada por la influencia y convivencia entre estos países a lo largo de la historia.

La segunda obra de Hall con gran influencia en la comunicación y las formas de comportamiento de las distintas culturas es el libro *'Beyond culture'* que fue publicado en 1976. En este libro Hall divide las culturas en "high-context" (alto contexto) y "low-context" (bajo contexto) dependiendo de la manera de comunicarse tanto oral, verbal como gestualmente de cada cultura.

Entre las culturas de alto contexto podemos destacar la china, japonesa y coreana. La comunicación en estas culturas es indirecta, dando mucha importancia a la comunicación no verbal, al tono de voz y a la comunicación implícita, que como en las culturas policrónicas son más importantes las relaciones personales que el trabajo.

Las culturas de bajo contexto son la minoría, entre ellas podemos destacar la alemana, la suiza y la escandinava. La comunicación en estas culturas es clara y precisa, es decir explícita y como en las culturas monocrónicas el trabajo es más importante que las relaciones interpersonales.

Tabla 9 Formas de comunicarse según Hall

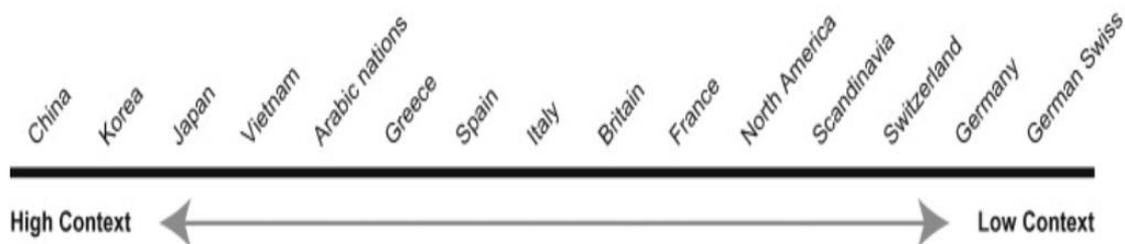
Formas de comunicarse según Hall	
Contexto Alto	Contexto Bajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación indirecta e implícita</li> <li>• Importancia a la comunicación no verbal</li> <li>• Importancia a las relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación clara y precisa</li> <li>• Importancia al trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro (Hall, Más allá de la cultura, 1978).

Las culturas de bajo contexto son la minoría, entre ellas podemos destacar la alemana, la suiza y la escandinava. La comunicación en estas culturas es clara y precisa, es decir explícita y como en las culturas monocrónicas el trabajo es más importante que las relaciones interpersonales.

En la siguiente ilustración se puede observar una gráfica con distintos países clasificados dependiendo de su forma de comunicación.

Ilustración 3: Gráfica de países de contexto alto y bajo



Fuente: (Barnum, 2011), siguiendo el libro (Hall, Más allá de la cultura, 1978).

### 2.1.3 Diferencias culturales en el entorno empresarial según Erin Meyer

El trabajo de Erin Meyer, profesora en INSEAD, (una de las principales escuelas de negocios internacionales) se centra en cómo los gerentes más exitosos del mundo navegan por las complejidades de las diferencias culturales en un entorno global y en ayudar a las empresas a desarrollar culturas organizacionales que generen flexibilidad e innovación y ofrece estrategias de vanguardia para mejorar la efectividad de los proyectos que se extienden por todo el mundo.

Erin ha vivido y trabajado en distintos continentes como África, Estados Unidos y Europa, gracias a ello se interesó en la comunicación y los diferentes sistemas comerciales que existían dependiendo de las culturas.

En 2021, Erin fue nombrada por “Thinkers50”, por tercera vez, como uno de los cincuenta escritores de negocios más impactantes del mundo y en 2018 fue seleccionada por la revista HR como uno de los 30 pensadores de recursos humanos más influyentes del año.

La obra que se va a tratar en este trabajo es su libro “The Culture Map” que sirve de guía para ayudar a los ejecutivos internacionales a identificar sus preferencias de liderazgo y comparar sus métodos con los utilizados en otras culturas.

La obra de Erin Meyer ha enseñado a miles de directivos de distintas culturas a gestionar las complejidades interculturales que afectan a su éxito y a utilizar estas diferencias obtener una ventaja competitiva.

Como se ha mencionado antes, El mapa cultural de Erin Meyer es una guía en la cual se abarcan las diferencias culturales y la comunicación intercultural en los negocios.

Esta guía resulta muy útil tanto para las empresas internacionales como para aquellas que quieren expandirse, ya que les permite entender como comunicarse y gestionar individuos y equipos de personas de distintas nacionalidades.

En el libro “El mapa cultural” (Meyer, Erin Meyer – Author of The Culture Map, 2023) Erin Meyer distingue 8 dimensiones culturales para comprender las diferencias entre culturas y comunicación entre ellas en el entorno laboral y empresarial. Estas dimensiones son fruto de la investigación de Meyer de como las distintas culturas se comunican, gestionan el tiempo, toman decisiones, persuaden a los demás, confían, muestran desacuerdo, programan tareas y lideran. Estas dimensiones se evalúan tomando como ejemplo dos extremos de culturas en de cada una de ellas.

Las 8 escalas culturales son las siguientes:

1. Comunicación (Communicating)

Esta dimensión se refiere a como las culturas transmiten la información, algunas lo realizan de forma más directa y otras más indirecta. Como ya se ha explicado en el anterior autor en su libro ‘Beyond culture’, Hall distingue entre culturas de alto contexto como la china la comunicación implícita y las culturas de bajo contexto la estadounidense son más explícitas en su comunicación.

2. Evaluación (Evaluating)

En esta dimensión se analiza como las distintas culturas evalúan a los demás, aquí ocurre como en la comunicación existen dos extremos culturales, uno que evalúa de forma más directa como puede ser Estados Unidos y otro que tiende a evaluar de forma más indirecta para evitar la confrontación, como puede ser China en la que cuando dan feedback sobre algo nombran también puntos positivos para suavizar los negativos.

### 3. Liderazgo (Leading)

Todas las dimensiones están relacionadas con los dos modelos analizados antes, pero en esta escala se observa una relación muy cercana a la dimensión de “Distancia al poder” (Hofstede, 2023), en la cual se analiza cómo las distintas culturas entienden el poder y la jerarquía en la sociedad.

Esta distancia al poder cambia la forma de liderar, la jerarquía y de poder y en como los jefes y los empleados de una organización se relacionan.

Podemos distinguir entre culturas más igualitarias como Austria en la cual la relación es muy cercana y China en la cual al jefe no se le puede contradecir y los trabajadores esperan su aprobación para posteriormente actuar.

### 4. Decisión (Deciding)

En esta escala, Meyer distingue como las culturas toman decisiones y resuelven conflictos. En la mayoría de las culturas igualitarias las decisiones se toman por consenso, en cambio en las culturas jerárquicas las decisiones se toman de manera vertical.

Un ejemplo de cultura que toma decisiones por consenso es la japonesa en la cual para tomar una decisión tienen que llegar a un acuerdo grupal, en China, en cambio, las decisiones se toman verticalmente, por ejemplo, en una empresa el jefe.

Aunque estas premisas se cumplen la mayoría de las veces, existen excepciones, como, por ejemplo, en Alemania que existe una cultura jerárquica se toman las decisiones por consenso y en Estados Unidos que, aunque es una sociedad igualitaria las decisiones se toman verticalmente.

## 5. Confianza (Trusting)

En este punto se evalúa como las culturas construyen y mantienen la confianza. Se pueden distinguir entre dos tipos de confianza, la confianza cognitiva que tiene que ver en como los individuos trabajan juntos y la confianza afectiva que proviene del afecto entre personas.

En los países de contexto bajo como por ejemplo Alemania la gente separa los tipos de confianza en el trabajo, en cambio, en los países de contexto alto, como por ejemplo Nigeria en el cual las relaciones personales y afectivas son muy importantes también en el entorno laboral.

## 6. Desacuerdos (Disagreeing)

Esta dimensión expresa como las distintas culturas afrontan un debate, disienten y resuelven conflictos, si bien los abordan directamente o no los abordan para evitar confrontaciones.

Un ejemplo de cultura que se siente cómoda debatiendo y abordando las confrontaciones directamente es la francesa (cultura de contexto bajo) un ejemplo del caso contrario sería la china (cultura de contexto alto) la cual evita la confrontación.

## 7. Planificación (Scheduling)

Esta dimensión hace referencia a cómo las distintas culturas perciben y gestionan el tiempo. Este tema ya se ha tratado en este trabajo con anterioridad cuando se han analizado las distintas perspectivas del tiempo (monocrónica y policrónica) que Edward T. Hall describe en su libro *'The silent language'*.

En este caso se va a distinguir entre horario lineal y flexible. En países desarrollados por ejemplo en Alemania, la jornada laboral comienza con puntualidad, en cambio en países en desarrollo como puede ser Nigeria hay cuestiones más importantes que comenzar la jornada con puntualidad y que mantener el horario.

En los países y los puestos de trabajo con horario lineal, los trabajadores se enfocan en una tarea durante un horario y cumpliendo la fecha límite para realizarla, es decir, siguen una agenda, en cambio, en las naciones y puestos de trabajo con horario flexible, las tareas y los horarios son cambiantes y se realizan múltiples tareas simultáneamente.

## 8. Persuasión (Persuading)

Por último, esta dimensión trata de como las culturas intentan persuadir a los demás. Las culturas más directas como, por ejemplo, Estados Unidos utilizan argumentos lógicos y directos, en el lado opuesto se encuentran las culturas como la india en la cual se usan tácticas emocionales para persuadir.

En la siguiente tabla, se muestran las diferentes escalas culturales definidas por Erin Meyer con sus principales características.

*Tabla 10 Escalas culturales según Erin Meyer*

<b>Escalas culturales según Erin Meyer</b>			
<b>Comunicación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Decisión</b>
Cómo las culturas transmiten la información	Cómo culturas evalúan a los demás	Cómo las distintas culturas entienden el poder y la jerarquía en la sociedad	Cómo las culturas toman decisiones y resuelven conflictos
<b>Confianza</b>	<b>Desacuerdos</b>	<b>Planificación</b>	<b>Persuasión</b>
Cómo las culturas construyen y mantienen la confianza	Cómo las distintas culturas afrontan un debate, disienten y resuelven conflictos	Cómo las distintas culturas perciben y gestionan el tiempo	Cómo las culturas tratan de persuadir a los demás

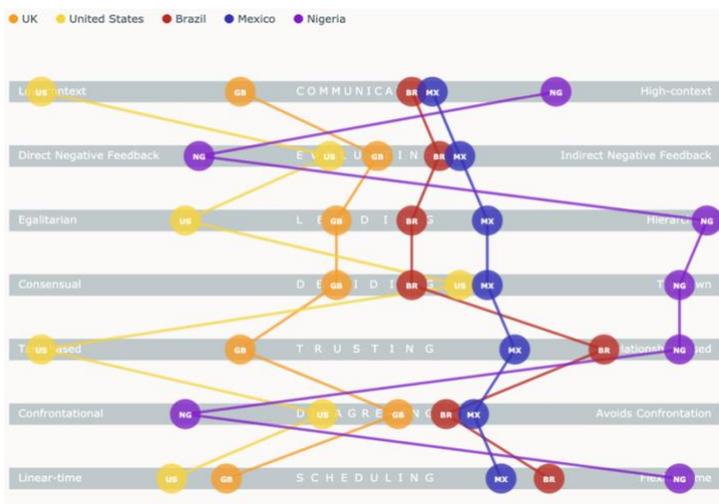
Fuente: Elaboración propia siguiendo el libro (Meyer, El mapa cultural, 2022).

En las siguientes ilustraciones se muestran las 8 escalas del libro “The culture map” de Erin Meyer y como se clasifican distintos países y por lo tanto culturas en ellos.

Ilustración 4 Las 8 escalas de nuestras barreras culturales



Ilustración 5 Ejemplos de países clasificados según las 8 escalas de nuestras barreras culturales



Fuente: (Meyer, Erin Meyer, 2023)

Las dos imágenes anteriores, ayudan a visualizar cómo se comportan según las 8 escalas de nuestras barreras culturales definidas por Erin Meyer, distintos países (Reino Unido, Estados Unidos, México y Nigeria) con culturas completamente diferentes.

Tras haber analizado distintos modelos y estudios relevantes en el ámbito de la diversidad cultural e integración, en el siguiente apartado, se van a nombrar las distintas fuentes de información utilizadas para la elaboración de este proyecto.

## CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA

El enfoque metodológico utilizado para alcanzar los objetivos propuestos en este proyecto ha sido realizar un análisis cualitativo con estudio de caso, en el que se han combinado métodos cualitativos y de estudio detallado, en este caso las empresas Gap e Inditex. Con este fin, se han empleado distintas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, expuestas detalladamente a continuación.

La primera fuente utilizada han sido artículos académicos y científicos obtenidos en diferentes plataformas, como, por ejemplo, Google Academic, Riunet y Polibuscador entre otras. Además, se han utilizado distintos modelos y estudios obtenidos también de libros.

Con la información de estas fuentes ha sido posible obtener la definición de diversidad cultural y de integración, como su correcta gestión y promoción aumentan la creatividad de los trabajadores y, por último, los distintos comportamientos que podemos esperar de cada cultura y sociedad.

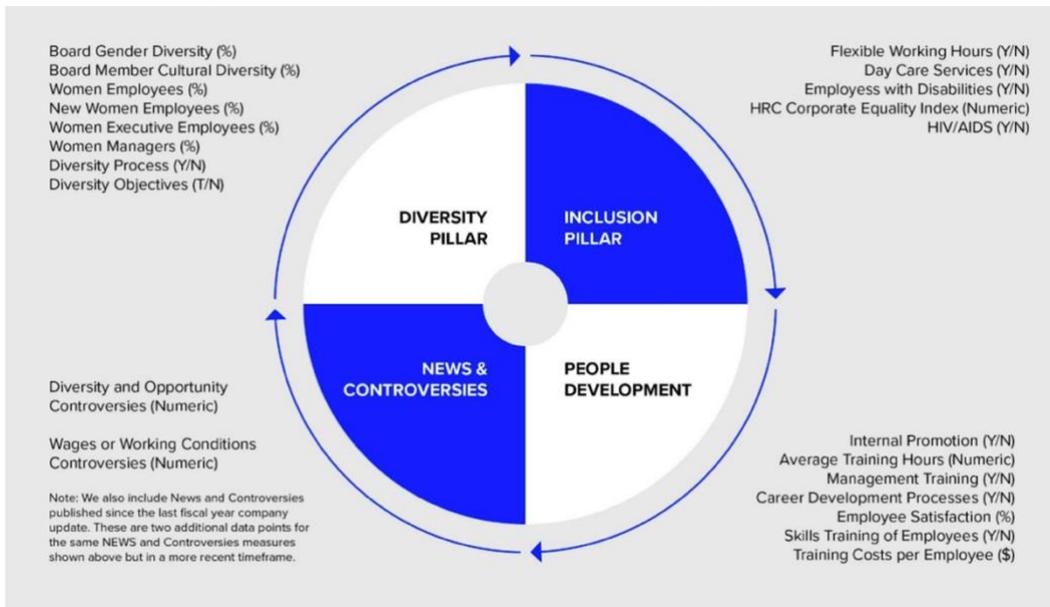
Una vez conocido el concepto de diversidad cultural y analizado cada tipo de cultura se ha seleccionado un sector y unas empresas para analizar en profundidad como estas empresas utilizan distintas políticas para favorecer la diversidad cultural.

Las empresas se han seleccionado gracias al índice de “Las 100 empresas más diversas e inclusivas” (Refinitiv, 2023), que es un proveedor global estadounidense-británico de datos e infraestructura del mercado financiero.

El índice nombrado anteriormente, incluye 11.000 empresas cotizadas en bolsa y las evalúa según 24 métricas en 4 pilares clave (Diversidad, Inclusión, Desarrollo personal y Noticias y controversias).

En la siguiente ilustración se muestran los cuatro pilares con sus respectivas métricas para la evaluación de las distintas empresas que forman parte del índice.

Ilustración 6 Pilares y métricas del Índice de diversidad e inclusión de Refinitiv.



Fuente: (Refinitiv, 2023)

Tras haber seleccionado las empresas a analizar se ha utilizado la página web de ambas para conocerlas más en detalle y analizar las propuestas relacionadas con la diversidad y la gestión de equipos multiculturales, además se va a utilizar el “Modelo de las 6 dimensiones” (Hofstede, 2023), explicado anteriormente para analizarlas y compararlas.

## CAPÍTULO CUARTO: ANÁLISIS DE LA MULTICULTURALIDAD CULTURAL EN EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL

Una vez definidos los conceptos diversidad cultural e integración y haber estudiado modelos destacables en este ámbito, este capítulo va a tratar y a comparar siguiendo el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede los casos particulares de las empresas Gap Inc. e Inditex S.A. en específico como estas empresas globales aplican medidas y políticas para fomentar la diversidad e inclusión.

Cada vez más las empresas están implementando medidas y políticas para fomentar la multiculturalidad en los puestos de trabajo, las razones a las que se debe son varias:

Empresas con personas y equipos formados por distintas culturas pueden aportar talento, distintos puntos de vista y soluciones a los problemas más innovadoras y creativas comparándolas con empresas que no fomentan la multiculturalidad y la comunicación efectiva entre culturas.

Aumentar la retención de empleados, ya que en las empresas que fomentan la diversidad e inclusión los trabajadores se sentirán más valorados y respetados.

Promover la igualdad de oportunidades, fomentando la diversidad cultural dando oportunidades a todo el mundo independientemente de su origen étnico, cultural o racial.

Mejora la reputación, las empresas que se comprometen con la multiculturalidad pueden atraer a más clientes, en concreto a aquellos que valoran la diversidad e inclusión.

Por último, en las empresas en las que existe una mayor diversidad en este mundo tan globalizado, tendrán un mayor porcentaje de éxito en mercados cada vez más diversos y globalizados, ya que fomentar la multiculturalidad podrá ayudar a las organizaciones a comprender mejor a sus clientes y mercados.

En resumen, fomentando la diversidad cultural en las empresas no solo crea un mejor ambiente laboral más inclusivo, sino que además puede mejorar la productividad y la eficiencia, reteniendo a los trabajadores más talentosos, teniendo mayor creatividad e innovación debido a la interacción entre culturas, mejorando su reputación y mejorando la comprensión de los clientes y mercados donde opera, todo ello provoca una ventaja competitiva frente a sus rivales.

En los siguientes subapartados se van a mencionar dos empresas internacionales del sector textil y posteriormente se va a evaluar y comparar como fomentan la diversidad cultural y en cada una de ellas.



#### 4.1 Gap, Inc.

Gap Inc. es una empresa global minorista de moda que diseña y vende ropa, accesorios y productos de cuidado personal. En la actualidad Gap cuenta con más de 3.100 tiendas en más de 90 países en todo el mundo.

En cuanto a diversidad e inclusión, Gap ha recibido múltiples reconocimientos a lo largo de los años, los más recientes son:

En el pasado año 2021 fue nombrada la mejor empresa en diversidad e inclusión obteniendo un puntaje de 86 según el índice “Las 100 mejores empresas en D&I del 2021” de Refinitiv, nombrado anteriormente en este trabajo en el apartado de metodología.

En el año 2019 fue incluida por segundo año consecutivo en el “Índice de equidad de género de Bloomberg” en el cual se incluyen las 230 empresas globales comprometidas con la transparencia en los informes de género y el avance de la igualdad de las mujeres.

En el año 2018 obtuvo la puntuación perfecta en “Campaña de derechos humanos Mejores lugares para trabajar”, una encuesta nacional sobre las políticas y prácticas de los empleadores relacionadas con la igualdad en el lugar de trabajo de LGBTQ, este es el decimotercer año consecutivo que Gap Inc. obtiene el 100%.

También en el año 2018 obtuvo el quinto puesto entre 7.000 empresas internacionales en el “Índice de Diversidad e Inclusión de Thomson Reuters”, que puntúa a las empresas utilizando métricas medioambientales, sociales y de gobernanza. (Gap Inc., 2023)

Desde la apertura de su primera tienda en 1969 los conceptos igualdad e inclusión han sido fundamentales en su enfoque empresarial marcando la diferencia entorno a la vida de empleados, clientes y en las comunidades donde trabajaban y vivían. Obteniendo así sus pilares estratégicos que en la actualidad son:

Pertenencia de los empleados, creando una cultura de inclusión en la que todos los trabajadores se identifiquen y puedan desplegar todo su potencial.

Pertenencia del cliente, ofreciendo productos y experiencias que garanticen que todos los clientes se sientan reconocidos y bienvenidos.

Pertenencia a la comunidad, utilizando su voz y poder para fomentar el consenso colectivo, la solidaridad y multiplicar el bien para las comunidades más desfavorecidas y desatendidas.

De vuelta en la actualidad, desde el año 2020 Gap Inc. estableció unos compromisos que se deben cumplir en 2025, además en el año 2021 publicó su primer informe anual sobre igualdad y pertenencia en el que lideró distintas iniciativas y programas que respaldan su compromiso con la igualdad racial.

Los compromisos que esta empresa cumplirá en 2025 son:

**Transparencia**, aumentándola mediante la publicación de un informe anual de Igualdad y Pertenencia, que incluye datos globales de género, raza y etnia en para la sede central y las tiendas.

**Crear para todos, con todos**, desarrollando distintas estrategias en los productos y en la experiencia del cliente y trabajadores, con especial atención en los pertenecientes a etnias y razas minoritarias. Además, las marcas pertenecientes al grupo se asociarán con el “Color Proud Council” (consejo interno de inclusión de productos) para que la diversidad esté presente durante el proceso creativo.

**Compromiso cívico**, para ayudar a conseguir una mayor participación ciudadana en las elecciones, Gap Inc. invierte en múltiples iniciativas de educación y sensibilización para ayudar a sus empleados y clientes a registrarse y ejercer su derecho al voto.

**Representación**, duplicando el número de empleados latinos y negros en las oficinas centrales de EE. UU. y aumentando el 50% de los empleados negros en las tiendas de EE. UU. todo ello para reflejar la multiculturalidad de sus clientes en sus empleados.

**Amplificar las voces negras**, en la creatividad y marketing, trabajando con productores, artistas y activistas negros y latinos en campañas y anuncios comerciales.

**Acceso y canalización**, con el objetivo de lograr una representación diversa en los programas de selección Gap Inc. está ampliando sus asociaciones existentes con organizaciones, creando un acceso igualitario a las carreras en el comercio minorista.

**Igualdad de género y racial**, siendo en 2014 la primera empresa de “Fortune 500” en validar con una firma externa la igualdad salarial entre sus trabajadores sin depender del género. Además, a partir de este año, cada dos años, una empresa independiente realiza una evaluación multifactorial sobre raza, etnia y género existentes dentro de la organización.

**Experiencias online y en la tienda**, Gap Inc. está buscando continuamente como impulsar un sentimiento de pertenencia y solidaridad mediante iniciativas continuas y educación en materia de antirracismo para los empleados que se proyecta a los clientes y manifieste el compromiso de esta empresa con un servicio inclusivo y abierto a todo el mundo.

En la siguiente imagen se pueden observar los compromisos nombrados con anterioridad.

Ilustración 7 Compromisos 2025 Gap

<p><b>TRANSPARENCY</b></p> <p>To increase transparency, accelerate progress, and contribute to industry learnings, <b>we will continue to publish our annual Equality &amp; Belonging Report</b>, inclusive of global gender and U.S. race and ethnicity people data for Headquarters and Store levels.</p>	<p><b>CREATE FOR ALL, WITH ALL</b></p> <p>Our brands will build and expand initiatives to create dedicated inclusion strategies across product and customer experience, with a particular focus on Black and diverse consumers, designers, and artists. <b>The brands will partner with our internal product inclusion council</b>, the Color Proud Council, to ensure diverse voices and inclusive practices are represented throughout the creative pipeline.</p>	<p><b>CIVIC ENGAGEMENT</b></p> <p>To help ensure greater civic participation in our elections, <b>we will continue to invest in education and awareness initiatives</b> to help our employees and customers register and exercise their right to vote.</p>	<p><b>REPRESENTATION</b></p> <p>We will double the representation of Black and Latinx employees in our U.S. headquarters offices by 2025 to mirror our customers. <b>We will place a particular focus on functions that make and market our products to ensure we are creating for all, with all.</b> We also plan to increase representation of Black employees by 50% in our store leader roles in the U.S. by 2025.</p>
<p><b>AMPLIFY BLACK VOICES</b></p> <p><b>We'll thoughtfully and intentionally find ways to amplify diverse voices in our creative and marketing.</b> This means featuring and working with more Black and Latinx producers, artists, and activists in future campaigns and commercial spots.</p>	<p><b>ACCESS AND PIPELINE</b></p> <p><b>We will achieve and retain diverse representation in our pipeline and entry-level programs by expanding our reach and deepening our existing partnerships with organizations,</b> creating equal access to careers in retail. Additionally, we will create new pipelines with a concerted effort to increase our representation of Black talent.</p>	<p><b>GENDER AND RACIAL PAY EQUITY</b></p> <p>In 2014, we were the first Fortune 500 company to validate with an external firm that we pay women and men equally. Starting this year, <b>we'll have an independent external firm complete a multi-factor assessment including race/ethnicity and gender every two years.</b></p>	<p><b>ONLINE AND STORE EXPERIENCES</b></p> <p><b>We'll continue to find ways to foster a sense of belonging and allyship through ongoing initiatives and anti-racism training</b> for our employees that extends to our customers, and demonstrates our commitment to inclusive service and being Open to All.</p>

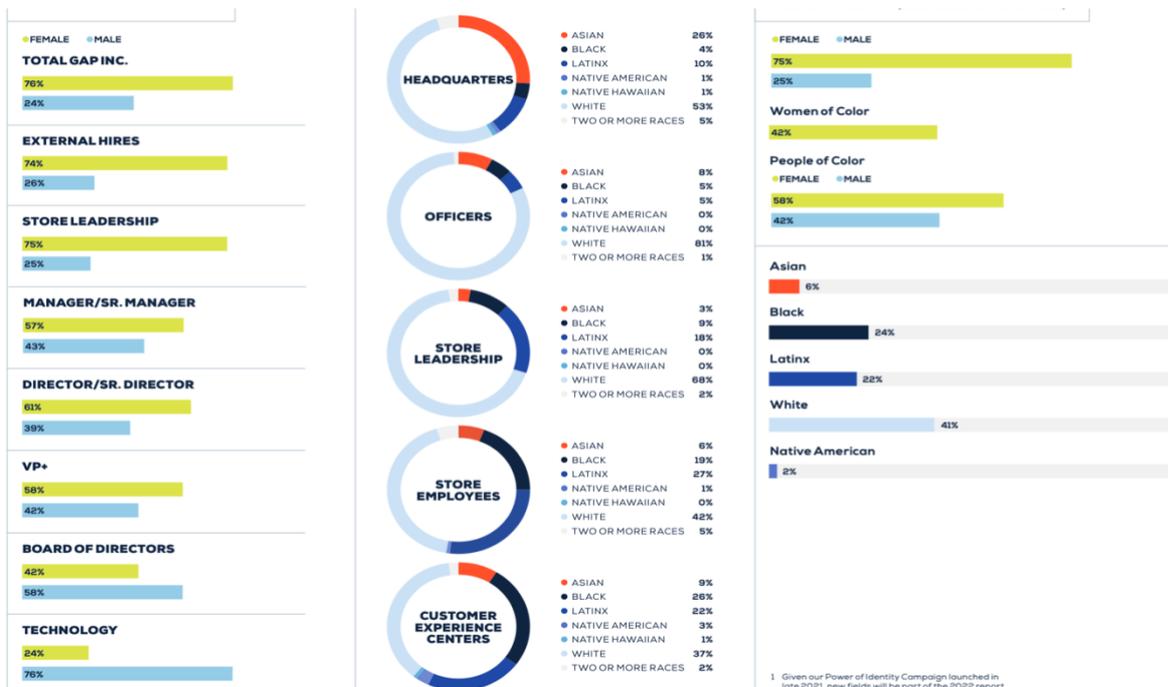
Fuente: (Gap Inc., 2022)

Para lograr alcanzar estos objetivos y fomentar la igualdad, inclusión y sentido de permanencia entre sus empleados, hace más de 15 años se estableció el primer “Equality and Belonging Group” (EBG), hoy en día existen 7 EBG que dan voz a distintas comunicades, entre ellas, podemos encontrar: la comunidad asiática, afroamericana, latina, padres, LGTB+, veteranos de guerra y mujeres.

Estos grupos están dirigidos por codirectores, que junto con el apoyo de sus patrocinadores ejecutivos y altos directivos de toda la organización que apoyan a estos grupos para crear comunidad y establecer conexiones entre los empleados, lo que se verá reflejado en los clientes y tendrá efectos positivos en las regiones en las que la empresa actúa.

Otra medida utilizada por esta empresa para la gestión de la diversidad cultural es la recopilación, análisis y publicación de la composición de su plantilla, estos datos son muy importantes para establecer estrategias destinadas a aumentar la representación de las comunidades minoritarias e infrarrepresentadas, en la siguiente imagen se puede observar el análisis de los datos nombrados.

Ilustración 8 Gráficas y datos sobre la multiculturalidad en Gap.



Fuente: (Gap Inc., 2022)

Como se puede observar en los gráficos, gracias a la recopilación de estos datos, se conoce información muy interesante sobre la representación de género en cada departamento, el porcentaje de hombres y mujeres y las etnias contratadas en el último año y las distintas etnias presentes en cada departamento.

Como se ha podido comprobar Gap Inc. es una empresa líder en materia de diversidad e inclusión a nivel global tanto por las políticas y estrategias aplicadas como por la aparición en distintos rankings e informes, este interés viene desde su fundación en 1969 y ha ido evolucionando y creciendo con el tiempo.

Como dice su slogan “Create for all, with all” (Creado para todos, por todos) (Gap Inc., 2022) esta empresa realiza un gran esfuerzo para crear una cultura diversa e inclusiva entre sus empleados para que se sientan lo más cómodos y escuchados para que así se mantengan en la empresa y además aumenten su rendimiento y todo ello se verá reflejado en los clientes y las comunidades en las que opera la empresa ya que si la empresa está enfocada en la igualdad, antirracismo e inclusión los clientes se sentirán también más cómodos y serán también atraídas las minorías.

Entre las estrategias utilizadas por Gap cabría destacar los ambiciosos objetivos propuestos para ser cumplidos en el año 2025 y la gran cantidad de datos e información que se recopila sobre las distintas etnias, razas y genero trabajando y contratados en la empresa cada año.

Estas estrategias y políticas ayudan a crear un buen ambiente laboral, comunicativo y gestionar a los trabajadores de distintas culturas, para que se sientan más incluidos en la organización y por lo tanto serán más creativos y productivos.



INDITEX

#### 4.2 Industria de Diseño Textil, S.A.

La segunda empresa de la que se van a analizar las medidas y políticas realizadas para favorecer la inclusión y la diversidad en ella es Inditex S.A.

Inditex es una compañía multinacional española formada por distintas marcas de moda (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe) fundada en el año 1975 dedicada al diseño, fabricación y distribución de moda y que hoy en día es una de las mayores empresas de moda a nivel mundial.

Esta compañía está presente actualmente en más de 100 países y cuenta con una plantilla de más de 165.000 personas de 177 nacionalidades distintas, según el “Informe Anual Inditex 2021” (Inditex S.A., 2022).

Como la anterior empresa ya comentada, Inditex está también presente en distintos rankings y posee distintos reconocimientos en materia de diversidad e inclusión, entre ellos podemos destacar la aparición desde 2020 en el índice de Diversidad e Inclusión de Refinitiv, índice que lideró Gap Inc en el año 2021, en este mismo año, Inditex fue seleccionada en el ranking “Diversity Leaders de The Financial Times” que engloba a las 850 empresas líderes en diversidad e inclusión en Europa. Además, desde el año 2019 Inditex participa en el compromiso “Open to All” en el que participan diversas empresas a nivel global para sensibilizar y dar visibilidad a la importancia de proteger a las personas de la discriminación en los espacios públicos del retail.

A nivel interno, desde 2017 Inditex cuenta con una Política de Diversidad e Inclusión, que fue actualizada en el año 2020, esta política puede ser aplicada a cualquier individuo vinculado al grupo y su finalidad es impulsar entornos laborales diversos e inclusivos.

También cuenta con cuatro prioridades globales para abordar la diversidad e inclusión:

Igualdad de género: en el año 2021 el 81% de los puestos directivos estaban ocupados por mujeres, asimismo, en los últimos 5 años la representación de las mujeres el Consejo de Administración ha mejorado notablemente.

Inclusión de personas con discapacidad: en 2021 fueron empleados 1.443 personas con discapacidad, además Inditex vela por que los puestos de trabajo se ajusten a sus necesidades para garantizar la autonomía a las personas con alguna discapacidad o con problemas de movilidad.

Inclusión de personas LGTB+: Inditex es miembro de organizaciones que promueven la inclusión y los derechos de este colectivo, como, por ejemplo, “Open for Business” o “REDI”.

También durante este año se han iniciado proyectos para la integración laboral de personas transexuales y no binarias. Asimismo, la filial estadounidense de esta compañía fue reconocida en 2022 como uno de los “Mejores Lugares para Trabajar para personas LGBTQ+” en el “Índice de Igualdad Corporativa 2022” de la “Human Rights Campaign Foundation”.

Inclusión socio-étnica: mediante el programa “SALTA” que está presente en 13 mercados y que pretende crear oportunidades para personas en situaciones especiales. Este programa desde 2018 ha ayudado a 1.545 personas a incorporarse en la compañía. Los colectivos más apoyados en este programa son las mujeres víctimas de violencia de género y los refugiados.

Como se ha comentado con anterioridad, el grupo Inditex posee una política de diversidad e inclusión de aplicación global, que fue creada en 2017 y modificada en el 2020. El objetivo principal de esta política es constituir equipos de personas de diferentes perfiles, culturas, raza, etnia... en el que los integrantes aporten sus diferentes puntos de vista, vivencias y fomenten una cultura empresarial inclusiva.

Para todo ello según la compañía es crucial la creación de un entorno laboral creativo e innovador, en el que los trabajadores se sientan parte del equipo, para así además de cumplir los objetivos corporativos se produzca un aumento del rendimiento empresarial. Asimismo, favorecer la diversidad ayudará comprender y conocer mejor a los clientes de distintas culturas y partes del mundo.

Esta política regula todas las acciones de la empresa, especialmente en las tareas realizadas por el equipo de recursos humano y viene impulsada por el Consejo de Administración e implantada por la Dirección de Recursos Humanos.

Los fundamentos más significantes de esta política provienen del Código de Conducta y Prácticas Responsables de la Compañía y son: “el respeto, la aceptación y la igualdad” (Inditex, 2020) y se ajusta a la “Política de Compliance” y a la “Política de Derechos Humanos del Grupo”.

Dentro de este documento la compañía también ha fijado una serie de objetivos para fomentar la cultura inclusiva y a su vez desarrollar procedimientos, iniciativas y cursos de formación que les ayuden a conseguirlos, entre estos objetivos se incluye:

El reclutamiento y retención de profesionales que garanticen la diversidad en todas las posiciones y cargos dentro de la organización.

Fomentar un ambiente laboral que promueva la igualdad de oportunidades en todos los puestos de trabajo de la empresa y para todos los empleados, cualquiera que sea su raza, etnia, origen...

Y, por último, fomentar los derechos humanos, al igual que la colaboración y la comunicación basada en el respeto entre personas tanto a nivel interno como externo.

A parte de la Política de Igualdad de Inclusión, Inditex posee otras medidas que favorecen la inclusión para que los trabajadores de distintas culturas se sientan incluidos en el equipo, la primera de ellas es la celebración del Día Internacional de la Diversidad Cultural para para el Diálogo y el Desarrollo de las Naciones Unidas el día 21 de mayo.

Otra medida que resulta muy interesante y que es muy similar a una adoptada por Gap Inc. es el nombramiento en cada filial de un “Champions de Diversidad” (Inditex S.A., 2022) que actuará como embajador de la diversidad e inclusión en su centro y comunidad para aportar iniciativas para construir una cultura empresarial inclusiva e igualitaria, actualmente existen más de 40 “Champions” y debido al gran éxito de esta iniciativa Inditex ha recibido por primera vez en Europa el certificado de “Gestión Holística de la Diversidad”, otorgado por la Fundación ENAR.

Inditex también cuenta con diversas filiales, concretamente Francia, Alemania, Croacia, Bélgica, Rumanía, Eslovenia, Italia, Países Bajos, Suecia, Grecia, Portugal, Polonia y Bulgaria adscritas al “Charter de la Diversidad”, una iniciativa de la Comisión Europea por la igualdad.

Como se ha podido comprobar, Inditex, aunque aún no está a la altura de Gap en materia de diversidad e inclusión, sí que es una de las empresas más concienciadas en este tema, apareciendo en diversos informes y rankings globales.

Esto se debe a que Inditex aplica múltiples políticas y medidas para fomentar la multiculturalidad en todas sus operaciones, entre estas medidas se pueden destacar: la política de diversidad e inclusión creada en 2017 y actualizada en 2020, el reclutamiento y retención de profesionales que garanticen la diversidad en todas las posiciones y cargos dentro de la organización, la creación de un ambiente laboral que promueva la igualdad de oportunidades y el nombramiento de los llamados “Champions de Diversidad” (Inditex S.A., 2022).

Gracias a todas las medidas y estrategias utilizadas por Inditex, en esta compañía se fomenta la creación un ambiente laboral diverso e inclusivo en el que convivan todo tipo de razas, nacionalidades, etnias... y en el que todas ellas se sientan cómodas, representadas e incluidas.

#### 4.3 Comparación de Gap e Inditex mediante el modelo de las 6 dimensiones culturales

Una vez enumeradas las medidas y políticas empleadas por Gap e Inditex para fomentar la diversidad y la inclusión en todas las áreas en los que operan, se procederá a aplicar el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede en los países donde proceden ambas empresas, para comparar la puntuación entre ellas y frente a otros países con puntuaciones opuestas y, por lo tanto, culturas completamente distintas, como podría ser el ejemplo visto en el apartado 2.1.1 “Modelo de las 6 Dimensiones de Gerard Hendrik Hofstede” con el fin de concluir que prácticas son más eficaces para impulsar la diversidad dentro y fuera de la organización de estas empresas.

Como se ha podido comprobar, Gap e Inditex son empresas globales en las que trabajan personas de todas partes del mundo y, por lo tanto, conviven diversas etnias y culturas en el día a día.

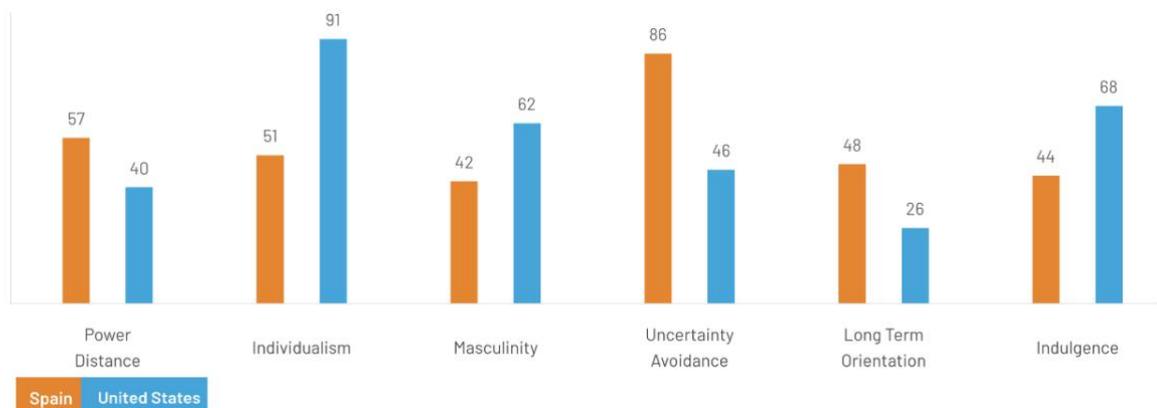
Según los datos del informe "Equality & Belonging Report" (Gap Inc., 2022) mostrado anteriormente en el que Gap recoge información acerca de los trabajadores, se puede observar la diversidad étnica presente en Gap. De acuerdo con este informe el 45% de los empleados de Gap son de etnia blanca, el 25% latina, el 17% negra, el 7% asiática y el 6% restante de otras etnias.

Lo mismo ocurre en Inditex, según el "Informe Anual Inditex 2021" (Inditex S.A., 2022) en el año 2022 en esta compañía trabajaban más de 165.000 personas y procedían de distintas partes del mundo. Según este informe, el 12% de los trabajadores era del continente americano, el 10% del asiático y del resto del mundo, el 28% de España y el 50% restante del continente europeo sin tener en cuenta España.

Tras conocer las diversas etnias y nacionalidades presentes en ambas empresas y tener en cuenta las limitaciones al alcance presentes en este estudio, se va a utilizar el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede, para estudiar y comparar las prácticas realizadas por estas empresas en materia de diversidad cultural e integración.

En la siguiente gráfica se muestra el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede aplicado a España, país de procedencia de Inditex y Estados Unidos, país de procedencia de Gap.

Ilustración 9 España y Estados Unidos comparados con el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede



Fuente: (Hofstede, 2023)

La primera dimensión, es la “Distancia al poder” (Hofstede, 2023), como se puede observar en la “Ilustración 9”, ambos países tienen una distancia al poder con un valor, en mayor o menor medida, relativamente bajo, lo que se traduce en que la jerarquía no es tan rígida como podría ser en otros países y la relación entre empleados y jefes es más cercana y con una comunicación más abierta.

En el ejemplo analizado en la “Ilustración 1”, como se ha podido observar la distancia al poder en China, país donde ambas empresas tienen gran presencia, en el caso específico de Inditex, en China cuenta con un porcentaje de distribución del mercado global del 5,89% y del mercado asiático y resto del mundo del 35,48%, según el “Estado de Información No Financiera 2021” (Inditex, 2021), es bastante más elevada por lo que a la hora de negociar, tratar con trabajadores y con clientes ambas empresas se tendrán que adaptar.

Esta adaptación en el caso de Gap será posible gracias a los “Equality and Belonging Groups” (Gap Inc., 2022) que sirven para dar voz a las distintas minorías como por ejemplo la comunidad asiática, afroamericana, latina... y por lo tanto ayudarán a crear estrategias para tratar de comunicarse de la mejor forma con cada una de ellas.

Algo parecido ocurre en Inditex con los “Champions de Diversidad” (Inditex S.A., 2022) que son embajadores seleccionados en cada filial. Estos embajadores ayudarán a solucionar los problemas de comunicación derivados de la diversidad cultural y a crear estrategias para evitarlos y solucionarlos.

La segunda dimensión en este modelo es “Individualismo vs colectivismo”. De acuerdo con el gráfico obtenido sobre el modelo de “Las 6 dimensiones culturales de Hofstede” (Hofstede, 2023), Estados Unidos se identifica como una sociedad individualista, en la que se valoran más la autonomía y los logros individuales. Por otro lado, España se orienta más hacia una cultura colectivista, en la que las relaciones son más importantes que el trabajo.

Como Estados Unidos se inclina más hacia el individualismo, Gap se tendrá que adaptar al tratar con sociedades más colectivistas, como por ejemplo el caso de China o España. Por su parte, España al tratarse de una sociedad colectivista, Inditex tendrá que adaptarse cuando trate con sociedades más individualistas, como puede ser el caso de Alemania o Estados Unidos.

En el caso de Gap posee 4 pilares estratégicos, destinados a aumentar el sentimiento de pertenencia a la organización, de los clientes y de las comunidades donde actúan (Gap Inc., 2022), estos pilares ayudarán a llegar a sociedades inclinadas hacia el colectivismo, ya que las culturas que necesiten formar parte de un grupo se sentirán identificadas y atraídas por la marca.

Además, otra medida utilizada por Gap que puede resultar interesante para establecer diferentes estrategias y formas de comunicación al tratar con diferentes culturas es la recopilación, análisis y publicación de la composición de su plantilla, ya que con esos datos se sabrán las culturas, etnias y nacionalidades de cada tienda, departamento o fábrica, lo que ayudará a conocer cómo tratar con cada sección de la organización.

El caso contrario, es el de Inditex, el cual necesitará adaptarse a culturas individualistas, esto lo podrá lograr mediante un sistema de incentivos a trabajadores, por ejemplo, mediante los nombrados anteriormente "Champions de Diversidad" (Inditex S.A., 2022), nombrando a trabajadores destacados por logros individuales en materia de diversidad e inclusión.

La tercera dimensión es "Masculinidad vs feminidad" (Hofstede, 2023). Como se puede observar en la gráfica, el patrón se repite con la dimensión anterior, la cultura en Estados Unidos tiende más hacia el individualismo, una sociedad que valora la autonomía y los logros individuales, es decir, más masculina y, por otro lado, España y tiende más hacia una cultura colectivista en la cual se valora más el consenso y las relaciones sociales, es decir, femenina.

Debido a la similitud en los resultados entre esta dimensión y la anterior, Gap e Inditex podrán utilizar las mismas estrategias nombradas en la dimensión anterior, para así, adaptarse a culturas que difieran a la de su país de origen.

En la siguiente dimensión relacionada en como la incertidumbre afecta a las culturas, observando la gráfica, fácilmente, se puede deducir que la sociedad española es reacia al cambio, evitando riesgos y valorando más la estabilidad que la innovación.

El caso contrario ocurre con la sociedad estadounidense, que se caracteriza por ser tolerante al cambio asumiendo más riesgos y, por lo tanto, siendo una cultura más innovadora.

Estas perspectivas de cada sociedad se verán reflejadas en las empresas de estos países y deberán adaptarse a otros países y culturas con una aversión a la incertidumbre distinta a la de su país de origen.

Debido a la importancia de esta dimensión, ya que va de la mano de la innovación y estabilidad, ambas empresas deberían tener medidas específicas para adaptarse las culturas opuestas a la suya.

La adaptación por parte de Gap se puede llevar a cabo mediante los "Equality and Belonging Groups" (Gap Inc., 2023) nombrados anteriormente, estos grupos formados por minorías ayudarán a la comunicación y el entendimiento sobre la innovación y la asunción de riesgos tal y como se conoce en la cultura estadounidense y en el país donde esta visión sea diferente a la del país de origen de Gap y gracias también a la cultura empresarial diversa e inclusiva entre los empleados que ayuda a que se sientan más cómodos y escuchados.

En el caso de Inditex, ocurrirá lo mismo que en la primera dimensión, esta dificultad de adaptación se puede solventar gracias a la participación de los "Champions de Diversidad" (Inditex S.A., 2022).

En la siguiente dimensión, en la que se compara si las sociedades están orientadas al largo o al corto plazo, el patrón se repite, siendo la cultura española una cultura más relajada, orientada a la estabilidad y tradicional, es decir orientada a corto plazo. En cambio, la sociedad estadounidense es una sociedad más innovadora y enfocada al crecimiento, por lo tanto, su enfoque será a largo plazo.

Esto se verá reflejado en las empresas de las que proceden estos países como es el caso de Gap e Inditex y deberán adaptarse y entender el enfoque temporal de las diversas sociedades en las que estas empresas actúan.

Este distinto enfoque temporal se puede observar, por ejemplo, Gap ha fijado unos objetivos a largo plazo, que se deben cumplir en 2025, estos objetivos en culturas enfocadas a corto plazo deberían reducirse en objetivos más pequeños que se puedan ir cumpliendo poco a poco, en cortos periodos de tiempo, es decir, a corto plazo. En el caso contrario, en Inditex deberán tener en cuenta que existen culturas con un enfoque a largo plazo por lo que deberán enfocar sus operaciones y logros de esta manera y ser más innovadores en sociedades donde así sea la cultura.

Por último, la sexta dimensión hace referencia a como las culturas manejan los impulsos y necesidades naturales del ser humano. Por diversos motivos esta dimensión no sigue el patrón de las anteriores, Estados Unidos se posiciona como una cultura indulgente, que permite los excesos y prioriza el placer inmediato, en cambio, la sociedad española se puede calificar como moderada, ya que es una cultura en la que se suelen evitar excesos.

Como en el resto de las dimensiones, la cultura de la sociedad de origen de las empresas se verá reflejada en ellas y deberán adaptarse y tratar de contener a las culturas más indulgentes para una mejor convivencia y funcionamiento de la organización.

Aunque sería necesario establecer medidas específicas para esta dimensión, como por ejemplo un sistema de incentivos o sanciones dependiendo del país o cultura predominante en cada región para controlar los impulsos e incentivar las actuaciones correctas, Gap podría realizar una adaptación hacia culturas más moderada y control de los impulsos las culturas más indulgente, como es el caso de Estados Unidos, gracias a los ya nombrados “Equality and Belonging Groups” (Gap Inc., 2023) y a la recopilación, análisis y publicación de la composición de su plantilla.

En el caso de Inditex, procedente de España donde la cultura es más moderada, deberá adaptarse hacia culturas más indulgentes utilizando a los ya nombrados “Champions de Diversidad” como representantes de las tiendas en tema de diversidad e inclusión y la “Política de diversidad e inclusión” (Inditex S.A., 2022).

En definitiva, al comparar Gap (empresa estadounidense) e Inditex (empresa española) siguiendo el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede, se pueden observar algunas semejanzas y diferencias culturales.

En primer lugar, ambas empresas provienen de una sociedad, en mayor o menor medida, con relaciones laborales más igualitarias, es decir, con una distancia al poder relativamente baja. No obstante, Estados Unidos tiene una tendencia más individualista y masculina en la que se valoran más los logros individuales y la autonomía, mientras que la sociedad española, se define por ser una sociedad colectivista y feminista, en la que las relaciones personales y la pertenencia a un grupo están más valorados que el trabajo o el éxito individual.

En cuanto al enfoque temporal y la aversión a la incertidumbre, la sociedad española, país de donde proviene Inditex se define como una cultura centrada en el corto plazo y con alta aversión a la incertidumbre, constituyendo así una sociedad reacia al cambio, prefiriendo la estabilidad y manteniendo las tradiciones. En el lado opuesto encontramos a Estados Unidos, país de donde proviene Gap, que se define como una sociedad orientada al largo plazo e innovadora.

Por último, la última dimensión de este modelo trata sobre el control de los impulsos humanos y del consumo en cada sociedad. Como se ha podido observar en la Ilustración 9, la cultura de la sociedad española es una cultura más moderada que suele evitar los excesos, el caso contrario es la cultura estadounidense que prioriza el placer inmediato y permite los excesos.

Pese a las diferencias entre las sociedades de las que provienen, ambas empresas se muestran comprometidas con la diversidad y la inclusión en sus operaciones mediante múltiples políticas y medidas. Entre estas medidas ya nombradas se pueden destacar, por parte de GAP, los compromisos que deben cumplir en 2025, los “Equality and Belonging Groups” y la recopilación, análisis y publicación de la composición de su plantilla. Por parte de Inditex, las medidas más interesantes son: la política de diversidad e inclusión, la celebración del “Día Internacional de la Diversidad Cultural” y los nombramientos de los llamados “Champions de Diversidad” (Inditex S.A., 2022).

Tras haber analizado y comparado mediante el modelo de las 6 dimensiones las empresas seleccionadas, se ha realizado la siguiente tabla a modo de resumen. En ella se pueden encontrar las 6 dimensiones de Hofstede, los aspectos positivos de cada empresa, que en este caso son las medidas y políticas que mejor se adaptan a cada dimensión y, por último, los aspectos negativos consistentes en las carencias de las medidas en cada dimensión o en cómo se podrían completar.

Tabla 11 Aspectos positivos y negativos de Gap e Inditex

Dimensiones	Gap		Inditex	
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<b>Distancia al poder</b>	Recopilación, análisis y publicación de la composición de su plantilla	No existen ya que con los datos obtenidos en la recopilación de Gap se conocen las culturas presentes en cada lugar y como tratar con ellas	"Champions de Diversidad"	Falta de representación de algunas culturas y por lo tanto comprensión a la hora de tratar con ellas
<b>Indiv. vs Col.</b>	Pilar estratégico sobre pertenencia de los clientes, empleados y comunidades	En culturas individualistas se debería crear un sistema de incentivos enfocado en el triunfo individual	"Champions de Diversidad"	La medida de "Champions de Diversidad" puede ser útil pero no completa, faltaría un sistema de incentivos adaptado a cada cultura
<b>Mas. vs Fem.</b>	Recopilación, análisis y publicación de la composición de su plantilla	La medida adoptada es interesante pero faltan acciones a tomar una vez analizados los datos	"Champions de Diversidad"	La medida de "Champions de Diversidad" puede ser útil pero no completa, faltaría un sistema de incentivos adaptado al país o cultura
<b>Índ. de la evitación a la inc.</b>	Recopilación, análisis y publicación de la composición de su plantilla	Faltan medidas específicas para tratar este tema debido a su importancia	"Champions de Diversidad"	Faltan medidas específicas para tratar este tema debido a su importancia
<b>Ori. a largo vs a corto plazo</b>	Objetivos 2025	Objetivos fijados a largo plazo	"Política de Diversidad e Inclusión"	No existen objetivos fijados a largo plazo
<b>Indulgencia vs moderación</b>	Recopilación, análisis y publicación de la composición de su plantilla	No hay medidas específicas para tratar este tema, como pueden ser sanciones o incentivos adaptados al país o cultura	"Política de Diversidad e Inclusión"	Existen medidas relacionadas pero no específicas en las políticas llevadas a cabo por Inditex

Fuente: Realización propia siguiendo el modelo de las 6 dimensiones (Hofstede, 2023) y las webs de Gap (Gap Inc., 2022) e Inditex (Inditex S.A., 2022).

Después de haber estudiado y comparado los casos específicos de Gap e Inditex, en el siguiente capítulo se va a realizar una de guía de buenas prácticas para la gestión de la multiculturalidad, para así, completar las medidas y políticas ya utilizadas en las empresas analizadas. Esta guía podrá ser utilizada por cualquier empresa global que quiera impulsar la diversidad cultural y la inclusión. Como se verá a continuación, esta guía no solo se centrará en los trabajadores, también tendrá en cuenta a los clientes y a las comunidades donde operan las empresas que hagan uso de ella.

## CAPÍTULO QUINTO: PROPUESTA DE GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

En la actualidad las empresas a nivel global, tomando como ejemplo las dos empresas analizadas con anterioridad, utilizan distintas políticas y estrategias para fomentar la diversidad e inclusión y gestionar la multiculturalidad dentro y fuera de la organización.

Estas políticas y medidas no deben centrarse solo en la parte interna de la empresa, es decir los empleados, deben centrarse también en los clientes y las comunidades en las que operan para así construir una cultura de diversidad e integración más sólida y perceptible por los clientes.

Las prácticas que pueden ser utilizadas por las empresas pueden ser muy diversas y muchas veces supone una gran ventaja competitiva debido al aumento de la creatividad, innovación y productividad de los empleados, aun así, no solo existen casos de éxito como pueden ser el de Gap o Inditex, también existen casos de fracaso de compañías que han comenzado a implementar este tipo de políticas y que por diversos motivos no han fructificado.

Seguidamente, se nombrarán distintas medidas que conformarán una propuesta de guía de buenas prácticas, que las empresas podrán utilizar para seleccionar las mejores mediadas relacionadas con la diversidad e inclusión.

Como se ha mencionado anteriormente, se van a diferenciar 3 grupos (trabajadores, clientes y comunidades) para proponer prácticas recomendables para cada uno de ellos.

El primer grupo que se va a tratar son los empleados, este grupo está formado por cualquier individuo que trabaje en la organización. De ellos se espera compromiso, rendimiento, profesionalismo e innovación. Y ellos esperan de la empresa remuneración justa, reconocimiento, crecimiento y un ambiente laboral seguro e inclusivo.

La mayoría de las premisas nombradas con anterioridad esperadas por las empresas y por los trabajadores, se pueden cumplir fomentando la diversidad e inclusión en la organización, por ejemplo, en equipos multiculturales la creatividad y la innovación aumenta, el compromiso incrementará y ello provocará que los trabajadores crezcan y estén cómodos en sus puestos creando un buen ambiente laboral.

Para promover esta multiculturalidad y por lo tanto un mejor y más creativo ambiente laboral estas serían algunas propuestas:

Políticas de inclusión, como, por ejemplo, la de Inditex citada anteriormente en la cual se establecen medidas que promueven la igualdad de oportunidades e inclusión en todas las áreas de la organización. Siguiendo el modelo de la de Inditex, esta política constará de distintas partes, a continuación, se muestra un ejemplo de lo que podría contener cada una de ellas:

La primera, mencionará el objeto y los objetivos de la política, que en este caso es la creación de equipos multiculturales y diversos en los que los miembros aporten sus puntos de vista y fomenten una cultura empresarial inclusiva, lo que ayudará a crear un mejor ambiente laboral, más diverso e inclusivo, en el que la empresa se pueda beneficiar de todas sus ventajas. Los objetivos serán retener a los profesionales que trabajen en la compañía, atraer a nuevos clientes y fomentar la multiculturalidad en las comunidades donde actúe la empresa.

En las demás partes de política se mencionará que será realizada y aplicada a todos los miembros y niveles de la empresa tanto internos como externos y clientes, además se incentivará la participación en acciones que ayuden a fomentar la diversidad cultural. También se especificará que esta política deberá ser revisada y actualizada cada cierto tiempo, para así evolucionar junto con los cambios en la organización y externos a ella.

La segunda propuesta consistirá en la formación en el tema de la diversidad cultural y sensibilización sobre el racismo, una medida para formar sobre estos temas a los trabajadores podría ser charlas de divulgadores especializados en el tema o incluso de trabajadores de diversas culturas que trabajen en la empresa que cuenten sus experiencias, tanto positivas como negativas, dentro o fuera de la empresa y cursos obligatorios que ayuden a entender a cómo tratar con las distintas culturas para así mejorar la convivencia y por lo tanto el ambiente laboral.

Estos cursos pueden tener distintos formatos, por ejemplo, charlas grabadas o incluso juegos didácticos en los cuales los trabajadores mediante distintas escenas a modo de juego conozcan y aprendan diversas situaciones en las que pueden existir algún problema relacionado con la diversidad e inclusión y ayuden a solucionarlo. De esta forma, mediante juegos sencillos y didácticos los trabajadores de una forma simple pero efectiva aprenderán la importancia de la diversidad cultural tanto en la organización como en el día a día.

Por último, otra medida que ayude a impulsar la multiculturalidad, es celebrarla mediante distintos tipos de eventos, comidas, incluso fiestas en las que todos los trabajadores formen parte e interactúen de distinta forma para conocerse y entenderse mejor. Entre las actividades que se puede realizar se pueden encontrar: “Scaperooms” creando equipos multiculturales y realizando una competición entre equipos midiendo el tiempo, esta actividad ayudará a aumentar la cooperación y comunicación entre culturas de una forma sencilla y divertida.

Otra actividad podría ser organizar comidas en las que cada trabajador traiga comida de su cultura, país o región y compartan entre todos las comidas y platos de su cultura, aumentando la comunicación y el conocimiento desde algo tan común y propio de cada cultura como es la alimentación.

Como se puede observar todas las propuestas anteriores están relacionados con la sensibilización y la fomentación de un ambiente laboral inclusivo en el que tanto los trabajadores y las empresas ganen creando una cultura empresarial en la que los trabajadores sean más creativos, innovadores, por lo tanto, más productivos y, además se sientan una parte importante de la organización.

El segundo grupo que se va a tratar son los clientes, tanto los actuales, que son los que ya han comprado algún producto de la empresa como los potenciales que son aquellos que tienen una gran probabilidad en convertirse en clientes actuales.

Estas medidas tendrán el objetivo de promover la diversidad y multiculturalidad para garantizar una experiencia positiva y agradable, para así, retener a los clientes actuales y atraer a los potenciales.

La primera medida propuesta para este grupo es establecer una comunicación inclusiva con los clientes, en la cual los empleados que trabajen de cara al público, el servicio atención al cliente y las campañas de marketing utilicen un lenguaje sencillo e inclusivo, que sea accesible para cualquier persona y les haga sentir parte de la marca. Esto se puede lograr ofreciendo distintos idiomas y formatos para cada región, así como, evitando palabras o expresiones propias de una cultura en particular. Un claro ejemplo de esta medida es el slogan de Gap "Create for all, with all" (Creado para todos, por todos) (Gap Inc., 2022), que tan solo con 5 palabras muestra que todo el mundo tanto trabajadores como clientes están representados y son parte de la compañía.

Como se ha comentado en la medida anterior, el papel del equipo de atención al cliente es crucial. Contar con un equipo de atención al cliente diverso y multicultural que ofrezca un servicio personalizado respetando las necesidades y preferencias culturales de los clientes al tiempo que evita estereotipos y prejuicios garantizará que las distintas culturas se sientan comprendidas y representadas. Esta iniciativa viene de la mano de la segunda medida propuesta a los trabajadores, los cuales recibirán formación para tratar con los diversos clientes que hoy en día las empresas tienen en todo el mundo.

Por último, sería muy conveniente establecer una medida para fomentar el sentimiento de pertenencia entre los clientes. Esta premisa podría cumplirse recopilando sistemáticamente las opiniones y experiencias de los clientes en las tiendas, la web, la aplicación móvil o las campañas de marketing.

Estos feedbacks los podrán realizar los clientes después de comprar o realizar alguna consulta tanto física, online como telefónica, respondiendo un formulario sobre su experiencia personal y servirán de ayuda a la empresa para identificar áreas en las que los consumidores consideren que el servicio al cliente puede mejorar en términos de diversidad e inclusión, con lo que la empresa podrá tomar medidas para modificar el plan actual o también para identificar áreas en las que los clientes estén satisfechos con la política de diversidad e inclusión, con lo que la empresa podrá continuar por ese camino o incluso aplicar esas prácticas en otro ámbito.

Como se puede observar en las medidas que se han propuesto dirigidas a los clientes, todas ellas tienen como propósito la inclusión y el aumento del sentimiento de pertenencia del cliente, a través del conocimiento de sus necesidades, la comunicación y el trato personalizado y la toma en consideración de sus opiniones para la mejora, hará que los clientes actuales sigan comprando a la empresa y que los clientes potenciales se interesen por la empresa, por lo que acabarán convirtiéndose en clientes actuales.

El tercer grupo para el que se van a proponer diversas prácticas para fomentar la diversidad e inclusión, son las comunidades o regiones en las que opera una empresa, pueden ser donde hay tiendas, almacenes, fábricas...

Estas acciones no sólo ayudarán a promover la diversidad y la inclusión creando respeto mutuo entre las culturas de una región, contribuyendo así a su desarrollo y bienestar. Además, ayudarán a reforzar la imagen de marca y, por lo tanto, su reputación, facilitando la entrada en nuevos mercados y el conocimiento de la cultura de la empresa por parte de la sociedad, lo que repercutirá en un aumento del interés de las de la gente por la empresa, atrayendo así a nuevos talentos.

La primera medida para ayudar a cumplir los objetivos propuestos en el párrafo anterior podría ser el apoyo a las culturas regionales, ya sea económicamente a través de patrocinios en distintas actividades culturales, o a través del ofrecimiento de voluntariado en distintos eventos como danza, teatro, exposiciones o carreras. Algunos ejemplos de este tipo de iniciativas pueden ser el patrocinio de eventos deportivos o culturales con fines benéficos relacionados con la inclusión, por ejemplo, destinar los fondos recaudados a personas de etnias minoritarias con problema sociales o económicos, ya sea mediante la donación de dinero para comida sanidad o educación, o incluso la donación de productos de la empresa. La participación de la empresa en eventos locales o regionales contribuirá a crear cercanía entre las comunidades y la marca enriqueciendo y fortaleciendo su identidad cultural.

La segunda medida pretende crear una cultura inclusiva que favorezca la presencia del multiculturalismo en todas las comunidades y en todas las franjas de edad, empezando por los más pequeños, para que desde temprana edad colaboren con este gran fin de crear comunidades más respetuosas e integradoras.

Este objetivo puede alcanzarse mediante la organización de talleres, conferencias, concursos, juegos... en los que se aborden temas relevantes como la diversidad, la inclusión, la discriminación, el racismo, etc. En estos talleres se premiarán a los participantes que interactúen con productos de la empresa con lemas inclusivos. Para que, mediante estas actividades atractivas y obsequios para todas las edades, se cree un cultura inclusiva y diversa desde los cimientos de las comunidades, y además se popularice la imagen y cultura diversa de la compañía.

Finalmente, la última práctica propuesta relacionada con el fomento de la diversidad y la inclusión en las comunidades en las que está presente una empresa es la aplicación de técnicas de contratación equitativas y justas que favorezcan el acceso a al mundo laboral a todas las personas pertenecientes a una comunidad, independientemente de su origen cultural.

Esto significa que, durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación, no se tendrá en cuenta la situación personal, cultura, nacionalidad, etnia, género, ni ninguna característica personal o cultural del candidato, con el fin de promover una empresa diversa y multicultural.

Como en las otras iniciativas ya planteadas, esta medida contribuirá a crear una comunidad y una empresa más inclusivas, reforzará la imagen de marca a la vez que atraerá nuevos talentos que propiciarán un aumento de la creatividad, la innovación y, de este modo, de la productividad de la empresa.

## CAPÍTULO SEXTO: RESULTUADOS Y CONCLUSIONES

En el mundo actual, un mundo globalizado y diverso, es muy común encontrar empresas en las que trabajan personas de todas partes del mundo, países, etnias, culturas...

Esta cooperación entre culturas puede generar una ventaja competitiva en empresas que fomenten la diversidad y que, además, sepan gestionar esta multiculturalidad.

La premisa sobre la que ha partido este proyecto es, como las distintas culturas pueden tener distintas formas de comunicarse, así como de expresarse y como estas diferencias aportan valor no solo a la organización en las que trabajan, sino también en la sociedad en la que actúan.

Para confirmar esta premisa, primero se han analizado y aplicado los principales modelos y estudios relacionados con la multiculturalidad: el “Modelo de las 6 Dimensiones” de Gerard Hendrik Hofstede, la “Comunicación y cultura” según Edward T. Hall y las “Diferencias culturales en el entorno empresarial” según Erin Meyer

Tras el estudio de los modelos citados, se puede afirmar que cada país, cultura e incluso etnia tiene una forma de expresarse, relacionarse y de trabajar o planificarse a lo largo del tiempo.

Estas distintas maneras de entendimiento, por un lado, pueden provocar problemas en la convivencia o comunicación entre distintas culturas, pero, por otro lado, esta diversidad cultural puede aportar un gran valor a las empresas que sepan gestionarla, ya que una empresa inclusiva aumentará los puntos de vista, la creatividad, la innovación y, por tanto, la productividad. Además, la implantación de una estrategia diversa e inclusiva enfocada a los clientes y a las comunidades donde operan las empresas proyectará una imagen y una cultura corporativa, en la que todas las culturas se sentirán representadas y comprendidas, creando un mejor ambiente laboral, todo lo cual también aportará valor a la marca, mejorará el funcionamiento de la compañía y, por tanto, se producirá un aumento de las ventas, constituyendo así una ventaja competitiva frente a sus rivales.

En segundo lugar, se han seleccionado dos empresas multinacionales pertenecientes a la industria textil para su estudio, análisis de las políticas y medidas utilizadas para fomentar la diversidad cultural y, posteriormente, se ha realizado una comparación entre ambas.

Estas dos empresas han sido Gap e Inditex, empresas líderes en su sector en tema de diversidad e inclusión, como así muestran diversos rankings, premios y reconocimientos recibidos por ambas a lo largo del tiempo y en especial en los últimos años. Estos han sido los motivos de selección de estas empresas, en concreto por la aparición de ambas empresas en el índice de “Las 100 mejores empresas en D&I” de Refinitiv, compañía proveedora de datos y análisis financieros, en el cual Inditex apareció desde el 2020 y GAP obtuvo en el año 2021 el reconocimiento según este índice como la mejor empresa en diversidad e inclusión obteniendo una puntuación de 86 sobre 100.

Como se ha mencionado con anterioridad, la primera compañía seleccionada es GAP, empresa estadounidense perteneciente al sector textil y líder en el ámbito de diversidad e inclusión gracias a las políticas y estrategias aplicadas desde su fundación en 1969. Hasta el actual slogan de Gap “Create for all, with all” (Creado para todos, por todos) (Gap Inc., 2022) está enfocado en el fomento de la diversidad e inclusión como cultura corporativa entre empleados y clientes.

Entre las prácticas adoptadas por Gap para impulsar la diversidad e inclusión, podemos destacar: los ambiciosos objetivos propuestos para ser cumplidos en el año 2025 y la gran cantidad de datos e información que se recopila sobre las distintas etnias, razas y género trabajando y contratados en la empresa cada año.

Con el cumplimiento de estos objetivos a largo plazo y con la recopilación de datos sobre sus empleados, Gap fomentará un mejor ambiente laboral más inclusivo, comunicativo y diverso en el que los empleados aumenten su sentimiento de pertenencia, se sientan cómodos y, por lo tanto, sean más creativos y productivos, mejorando así el funcionamiento de la empresa.

Además, gracias a la recopilación de datos sobre sus empleados Gap podrá conocer las culturas, nacionalidades y etnias presentes en cada división de la marca, para así, tener un mayor conocimiento y una mejor gestión sobre la multiculturalidad.

La segunda compañía seleccionada ha sido Inditex, empresa multinacional española perteneciente al sector textil, que también tiene muy presente la importancia de impulsar la diversidad e inclusión en todas sus operaciones.

Aunque Inditex no esté a la altura de Gap, que es una empresa líder en diversidad e inclusión, sigue siendo una de las empresas más concienciadas en este tema, apareciendo en distintos rankings y recibiendo múltiples reconocimientos y premios.

Por ello, Inditex aplica también prácticas y políticas destinadas a fomentar la diversidad e inclusión muy interesantes, entre las que se puede destacar: la ya mencionada política de diversidad e inclusión creada en 2017 y actualizada en 2020, que trata de como impulsar y gestionar la multiculturalidad en todos los ámbitos, el reclutamiento y retención de profesionales que garanticen la diversidad en todas las posiciones y cargos dentro de la organización y, por último, la nomenclatura de “Champions de Diversidad” (Inditex S.A., 2022) que representarán a cada tienda y fábrica de la compañía para fomentar la multiculturalidad y resolver problemas derivados de ella.

Mediante la aplicación de estas medidas y estrategias, Inditex es una de las empresas más diversas e inclusivas, promoviendo así la creación de un mejor entorno laboral, más diverso e inclusivo en el que conviven distintas razas, nacionalidades, etnias... y en el que todas ellas se encuentran integradas, identificadas e incluidas.

Una vez estudiados los casos de ambas empresas, se han comparado teniendo en cuenta el país de origen de cada compañía, empleando el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede y se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Primero de todo, se ha de tener en cuenta que para comparar ambas empresas se ha tenido en cuenta el país de origen, generalizando así la visión cultural de cada una de ellas al país del que provienen y como se deben adaptar a un país con una cultura opuesta mediante las políticas y medidas que aplican para fomentar la multiculturalidad.

En cuanto a las conclusiones obtenidas después de realizar la comparación, teniendo en cuenta las limitaciones al alcance presentes, se ha obtenido como resultado, que tanto Gap como Inditex, independientemente de las sociedades de donde provienen o donde actúan, se muestran muy comprometidas con la diversidad y la inclusión en sus operaciones mediante las múltiples políticas y medidas ya enumeradas con anterioridad.

Estas medidas ayudarán tanto a solventar conflictos relacionados con la multiculturalidad presente en ambas compañías, impulsando un mejor ambiente laboral y una cultura corporativa integradora y diversa, como a fomentar la diversidad e inclusión entre sus clientes y comunidades en las que operen.

En el caso de Gap, mediante los compromisos que deben cumplir en 2025, los “Equality and Belonging Groups” (Gap Inc., 2022) y la recopilación, análisis y publicación de la composición de su plantilla. Y en el caso de Inditex, mediante la política de diversidad e inclusión, la celebración del Día Internacional de la Diversidad Cultural y los nombramientos de los llamados “Champions de Diversidad” (Inditex S.A., 2022).

Una vez conocida la importancia de promover la diversidad e inclusión en el entorno empresarial, haber estudiado y comparado los casos Gap e Inditex y haber afirmado que ambas empresas se esfuerzan en impulsar la diversidad e inclusión mediante distintas políticas y medidas, se analizará cómo su aplicación afecta al funcionamiento de las empresas.

Primero de todo, se van a tener en cuenta los casos de Gap e Inditex, empresas multinacionales, líderes en el sector textil y que otorgan gran importancia al fomento de la diversidad e inclusión, como se ha podido comprobar a lo largo de este proyecto. De acuerdo con sus informes, la aplicación de políticas que fomenten la multiculturalidad fomenta un gran impacto positivo en sus organizaciones y probablemente sea parte de la clave de sus éxitos. El impacto del empleo de estas políticas se puede principalmente en los siguientes ámbitos:

En el ambiente laboral, la implementación de iniciativas que impulsen la diversidad y la inclusión puede reforzar la creación de un clima de trabajo agradable y respetuoso, en el que los trabajadores se sientan comprendidos, representados y parte de la empresa. Todo lo nombrado anteriormente contribuirá a incrementar la motivación y la implicación de los trabajadores, lo que se influirá positivamente en su productividad y permanencia.

El siguiente ámbito es un aumento de la creatividad e innovación. La existencia de multiculturalidad en el ámbito laboral genera una gran diversidad de opiniones, experiencias y aptitudes. Si las empresas fomentan y gestionan esta multiculturalidad se conseguirá crear un ambiente en el que los trabajadores sean libres de compartir y valorar la gran variedad de ideas que puedan surgir, esto favorecerá el ya mencionado aumento de creatividad e innovación, de modo que la empresa podrá afrontar los problemas que puedan surgir mediante soluciones más efectivas y creativas.

El tercer ámbito trata de cómo la aplicación de estas políticas crea una imagen y cultura de marca más diversa e inclusiva que genera una visión positiva en los clientes y en las comunidades donde actúan, todo ello atraerá a nuevos clientes que valoren la integración y una cultura empresarial diversa.

El último ámbito que genera un impacto positivo en la compañía es, como la aplicación de las políticas ya mencionadas afecta positivamente a la adaptación de la compañía a mercados diversos.

Este ámbito viene de la mano del tercero, ya que crear una imagen y una cultura diversa, atraerá a nuevos clientes y en muchas ocasiones esta diferencia entre una empresa y otra significará la venta o no venta de un producto a una clientela. Esta ventaja se puede lograr mediante la contratación de personal multicultural y campañas de marketing inclusivas.

En resumen, la implantación de medidas y políticas que fomenten la diversidad e inclusión podrá influir positivamente al funcionamiento de una empresa, mejorando el ambiente laboral, aumentando la creatividad e innovación y generando una imagen y cultura empresarial diversa. La creación de un entorno integrador, permitirá a las empresas beneficiarse de esta diversidad para obtener un mejor funcionamiento, eficiencia y por lo tanto una ventaja competitiva frente a los rivales que no opten por adoptar este tipo de medidas.

Tal y como se indica en el análisis anterior, la aplicación de medidas que fomenten la diversidad e inclusión crea un mejor ambiente laboral y por lo tanto una ventaja competitiva. A continuación, se va a evaluar si esta afirmación es correcta, es decir: si la aplicación de estas políticas crea un mejor ambiente laboral y por lo tanto una ventaja competitiva frente a otras empresas. Para ello se van a evaluar una serie de factores claves, para así, apoyar la afirmación anterior.

El primer factor es la mejora de la comunicación y cooperación. Las empresas que cuenten con una plantilla multicultural e impulsen la diversidad e inclusión mediante distintas medidas, fomentarán una comunicación abierta y la cooperación entre los trabajadores. Las medidas ya mencionadas, facilitarán la transmisión de ideas, perspectivas y puntos de vista, aumentando la creatividad y la eficacia, contribuyendo así a fortalecer las relaciones laborales y favorecer un entorno cooperativo y agradable.

El segundo factor va de la mano del primero y trata de como la aplicación de estas medidas impulsa la creatividad y la inclusión.

Como se ha dicho en el anterior factor la aplicación de políticas que promuevan la diversidad e inclusión crea un entorno laboral más cooperativo y agradable, donde los trabajadores se comuniquen y transmitan sus ideas de una forma más eficaz y libre. Todo lo anterior se traducirá en un entorno laboral más creativo e innovador en el que todos los trabajadores de una empresa intercambien sus vivencias, puntos de vista y opiniones y estas sean tomadas en cuenta, creando así ideas novedosas y revolucionarias que la distingan de sus rivales.

El tercer factor que va a ser evaluado es el fortalecimiento de la imagen corporativa y la reputación de las compañías que promuevan la diversidad e inclusión. Como se ha observado en los casos estudiados, los de las empresas Gap e Inditex, hay compañías que se distinguen por tener una imagen de marca más diversa e inclusiva y muchos clientes tienden a consumir productos de este tipo de empresas, que reflejan claramente sus valores y en especial valores que impliquen la multiculturalidad, presente en el mundo actual y en la propia empresa. El fortalecimiento de la imagen corporativa y la reputación de una empresa ayudarán a inspirar confianza, fidelidad y a captar clientes que valoren la diversidad y la inclusión.

El último factor evaluado es el aumento de la motivación y de compromiso de los empleados. El uso de políticas que fomenten la diversidad e inclusión generará un sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, en la que se sentirán parte de ella, valorados y representados. Por norma general, los empleados que experimentan los sentimientos nombrados tienden a ser más leales y a comprometerse más con la compañía, lo que se traducirá como un aumento de la experiencia, productividad y, por lo tanto, todo ello generará una ventaja competitiva de la empresa frente a sus rivales.

En conclusión, la implantación de políticas que fomenten la diversidad y la inclusión favorece la comunicación y la cooperación entre los trabajadores, estimula la creatividad y la inclusión, potencia la imagen corporativa y la reputación de las empresas y eleva la motivación y el compromiso de los empleados. El conjunto de estos factores evaluados generará una ventaja competitiva, por lo que podemos afirmar que la oración formulada anteriormente "si la aplicación de estas políticas crea un mejor ambiente de trabajo y por tanto una ventaja competitiva frente a otras empresas" se cumple tras realizar la evaluación anterior.

Tras analizar cómo afecta la aplicación de medidas que fomenten la diversidad e inclusión al funcionamiento de las empresas y evaluar si la aplicación de estas políticas crea un mejor ambiente laboral y por lo tanto una ventaja competitiva frente a otras empresas. Se va a introducir la propuesta de guía de buenas prácticas realizada en este proyecto, que tiene como objetivo, enumerar una serie de medidas específicas y aplicables a cualquier empresa multinacional que desee promover la diversidad e inclusión y además facilitar la gestión de la multiculturalidad, para así, completar las medidas y políticas ya utilizadas en las empresas analizadas.

Como se ha concluido tras el estudio de los casos de Gap e Inditex y su comparación, para crear una cultura diversa y aprovechar todas las ventajas que esta diversidad proporciona a la organización y a la sociedad, las empresas no solo deben concienciar a la parte interna de la empresa, los trabajadores, sobre la importancia de la multiculturalidad y sus beneficios dentro de la organización, también deben comenzar a impulsar la diversidad e integración y a gestionar la diversidad desde las sociedades donde operan sobre y los clientes tanto actuales como potenciales, para así construir una cultura de diversidad e integración desde los cimientos, y por lo tanto, más sólida.

Por ello, dentro de la guía de buenas prácticas propuestas en este proyecto se pueden encontrar tres grupos: trabajadores, clientes y comunidades, en cada uno de los grupos se ha introducido una definición y se han propuesto prácticas específicas para cada uno de ellos. Estas prácticas, como se ha indicado con anterioridad, pueden ser utilizadas por empresas de cualquier sector que quieran obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales, aprovechando el incremento de creatividad, innovación y productividad de los empleados gracias a la correcta gestión y fomento de la multiculturalidad.

Asimismo, la creación de una cultura e imagen corporativa diversa, aparte de generar una ventaja competitiva interna, originará una ventaja competitiva externa, redundando en la mejora de la experiencia del cliente, fomentando la identificación y la conexión emocional, generando soluciones más innovadoras y ajustadas a cada cultura y demostrando el compromiso con la sociedad.

Todos estos beneficios contribuirán a fortalecer las relaciones con los clientes y a transmitir una visión positiva de la compañía en el mercado, por lo tanto, generando la ventaja competitiva externa ya nombrada.

Con todo lo estudiado en este proyecto, como conclusión se puede afirmar que un correcto fomento y manejo de la diversidad cultural e inclusión en las empresas puede generar un mejor ambiente laboral más diverso e inclusivo, en el que los empleados se sientan incluidos y representados.

Gracias a este ambiente más diverso e inclusivo, los trabajadores serán más creativos e innovadores lo que se traducirá en forma de ventaja competitiva, así como en una diferenciación de una empresa en su sector, como se ha visto en los casos de Gap e Inditex.

La multiculturalidad se puede impulsar y gestionar de infinitas maneras, la finalidad de este proyecto ha sido proponer una guía de buenas prácticas con acciones y medidas sencillas que puedan ser utilizadas por todo tipo de compañías, como, por ejemplo, la formación continua de los empleados sobre la multiculturalidad, establecer una comunicación inclusiva con los clientes y la creación de una cultura inclusiva que favorezca la presencia del multiculturalismo en todas las comunidades.

Estas prácticas si son correctamente aplicadas, contribuirán a aumentar la creatividad y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la marca, mejorando el funcionamiento de la empresa, y, por lo tanto, generando una ventaja competitiva aumentando la producción y las ventas. Además, estas prácticas, también contribuirán a crear una imagen de marca diversa e inclusiva gracias a la concienciación de los clientes sobre la multiculturalidad y a las medidas aplicadas en las comunidades, lo que conllevarán a crear una conexión emocional en la que los clientes se sientan parte de la marca, fortaleciendo esta relación con ellos y transmitiendo una visión positiva de la compañía en el mercado, generando la ya mencionada diferenciación de la compañía en su sector.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barnum, C. M. (2011). International usability testing. In *Usability Testing Essential* (pp. 319-354). Morgan Kaufmann.
- Gap Inc. (2022). *2022 EQUALITY & BELONGING REPORT "CREATE FOR ALL, WITH ALL"*.
- Gap Inc. (2022). *Equality and Belonging Report*.
- Gap Inc. (2023). *Gap Inc.* Retrieved from Diversidad e Inclusión: <https://www.gapinc.com/es-mx/values/equality-belonging>
- García-Morato, M. V. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann.
- Hall, E. T. (1978). *Más allá de la cultura*. EDITORIAL GUSTAVO GILI.
- Hall, E. T. (1989). *El lenguaje silencioso*. Madrid: Alianza.
- Hofstede Insights*. (n.d.). Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Hofstede, G. H. (2023, 03 10). *Hofstede Insights*. Retrieved from The 6 dimensions of national culture: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Inditex. (2020). *Política Diversidad e Inclusión*.
- Inditex S.A. (2022). *Informe Anual Inditex 2021*.
- Kanter, R. M. (1984). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Kristof. (2023, 3 13). *Habitgrowth*. Retrieved from Are your Freelancers Polychronic or Monochronic?: <https://habitgrowth.com/polychronic-vs-monochronic/>
- Luis Gómez-Mejía, D. B. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Meyer, E. (2022). *El mapa cultural*. Península.
- Meyer, E. (2022). *The Culture Map*. Península.
- Meyer, E. (2023, Abril 11). *Erin Meyer*. Retrieved from Herramienta de perfil personal: <https://erinmeyer.com/tools/the-personal-profile-tool/?r=595>
- Meyer, E. (2023). *Erin Meyer – Author of The Culture Map*. Retrieved from About Erin Meyer: <https://erinmeyer.com/about/>
- Real Academia Española. (2023, 06 13). *Real Academia Española*. Retrieved from <https://dle.rae.es/integraci%C3%B3n>

Refinitiv. (2023, Marzo). *Refinitiv*. Retrieved from Las 100 empresas más diversas e inclusivas: <https://www.refinitiv.com/es/sustainable-finance/diversity-and-inclusion-top-100#methodology>

UNESCO. (2005). Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. Paris.

UNESCO. (n.d.). *UNESCO.org*. Retrieved from Diversidad cultural: <https://es.unesco.org/creativity/diversidad-cultural>

## ANEXOS

### Anexo 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible

#### **ANEXO**

#### **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



#### **Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.**

Los ODS relacionados con este trabajo son los números 8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico” y 10 “Reducción de las Desigualdades” 16 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas” y, por último, el número 17” Alianza para lograr los objetivos” (Naciones Unidas, 2018) .

El primer objetivo relacionado con este proyecto es el número 8 en el que se impulsa la promoción de un crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos que igual que el ODS 10, es uno de los mayores problemas en la actualidad debido a la globalización, cuya meta 8.5 es la más relacionada con este trabajo ya que con la propuesta de buenas prácticas que se va a realizar se ayudará a crear puestos de trabajo plenos, productivos y decentes para todos los trabajadores del sector analizado.

El siguiente ODS relacionado con este proyecto es el número 10 trata sobre reducir las desigualdades sociales entre países, este tema es muy importante en la actualidad ya que en un mundo globalizado y en el que conviven muchas culturas en las organizaciones incluso en equipos de trabajo existen muchas desigualdades dependiendo en que país te encuentres y del país o cultura de la que procedes incluso hay diferencias entre hombres y mujeres.

La meta de este ODS más relacionada con este proyecto es la 10.2 ya que su objetivo es promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

El tercer objetivo de desarrollo sostenible relacionado con este trabajo es el número 16, “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”. Este objetivo está vinculado al proyecto, ya que las empresas pueden contribuir a su consecución fomentando la diversidad y la inclusión tanto dentro como fuera de su organización, promoviendo el respeto y la tolerancia entre los trabajadores y realizando campañas de diversidad entre los clientes, concienciándoles así de la importancia de la multiculturalidad en el mundo actual.

La meta más relacionada con este proyecto es la 16.7 “Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades”, ya que en este proyecto se pretende establecer unas directrices para que tanto cualquier trabajador o cliente de una empresa se sienta representado y parte de ella.

Por último, el último ODS relacionado con este trabajo es el 17, “Alianzas para Lograr los Objetivos”. Este objetivo pretende reforzar los mecanismos de implementación y dinamizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. Las empresas pueden ayudar a lograrlo cooperando con otras entidades, tanto privadas como públicas, fomentando conjuntamente la diversidad y la inclusión y difundiendo buenas prácticas en la gestión de la diversidad cultural.

La meta más relacionada con este proyecto es la 17.16 “Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo”, ya que esta meta se podría lograr gracias a la interacción de trabajadores de distintas nacionalidades, etnias o países y provocaría un aumento de la creatividad, innovación y productividad en las empresas donde se impulse y se gestione correctamente la multiculturalidad.



**ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030**

**Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.**

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. <b>Fin de la pobreza.</b>				
ODS 2. <b>Hambre cero.</b>				
ODS 3. <b>Salud y bienestar.</b>				
ODS 4. <b>Educación de calidad.</b>				
ODS 5. <b>Igualdad de género.</b>				
ODS 6. <b>Agua limpia y saneamiento.</b>				
ODS 7. <b>Energía asequible y no contaminante.</b>				
ODS 8. <b>Trabajo decente y crecimiento económico.</b>	X			
ODS 9. <b>Industria, innovación e infraestructuras.</b>				
ODS 10. <b>Reducción de las desigualdades.</b>	X			
ODS 11. <b>Ciudades y comunidades sostenibles.</b>				
ODS 12. <b>Producción y consumo responsables.</b>				
ODS 13. <b>Acción por el clima.</b>				
ODS 14. <b>Vida submarina.</b>				
ODS 15. <b>Vida de ecosistemas terrestres.</b>				
ODS 16. <b>Paz, justicia e instituciones sólidas.</b>	X			
ODS 17. <b>Alianzas para lograr objetivos.</b>	X			

# Refinitiv Global Diversity & Inclusion Index

## Top 100

The following table shows the constituents in the Refinitiv Diversity & Inclusion Index as of June 30<sup>th</sup> 2022.

Rank	Company Name	Industry	Country of Headquarters	Overall D&I Score
1	Accenture Plc	Software & IT Services	Ireland	86.75
2	Kering SA	Specialty Retailers	France	84.75
3	Owens Corning	Homebuilding & Construction Supplies	United States	83.5
4	Gap Inc	Specialty Retailers	United States	82.75
5	Novartis AG	Pharmaceuticals	Switzerland	81.25
6	Illumina, Inc.	Healthcare Equipment & Supplies	United States	81.25
7	Toronto-Dominion Bank	Banking Services	Canada	80.75
8	Nordstrom, Inc.	Diversified Retail	United States	80
9	Paramount Global	Media & Publishing	United States	79.5
10	Tim SA	Telecommunications Services	Brazil	79.5
11	Telecom Italia SpA	Telecommunications Services	Italy	79.25
12	HERA SpA	Multiline Utilities	Italy	79.25
13	Allianz SE	Insurance	Germany	79
14	L'Oreal SA	Personal & Household Products & Services	France	78.5
15	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE	Textiles & Apparel	France	78
16	Intesa Sanpaolo SpA	Banking Services	Italy	78
17	Royal Bank of Canada	Banking Services	Canada	77.5
18	Medtronic PLC	Healthcare Equipment & Supplies	Ireland	77.25
19	Bank of Montreal	Banking Services	Canada	77.25
20	Estee Lauder Companies Inc	Personal & Household Products & Services	United States	77.25
21	Roche Holding AG	Pharmaceuticals	Switzerland	77
22	British American Tobacco PLC	Food & Tobacco	United Kingdom	77
23	Johnson & Johnson	Pharmaceuticals	United States	76.75
24	Bank of America Corp	Banking Services	United States	76.75
25	Canadian Imperial Bank of Commerce	Banking Services	Canada	76.75
26	Coca Cola HBC AG	Beverages	Switzerland	76.75
27	CCC SA	Specialty Retailers	Poland	76.75
28	Diageo plc	Beverages	United Kingdom	76.5
29	Sony Group Corp	Computers, Phones & Household Electronics	Japan	76.5
30	Enel S.p.A.	Electric Utilities & IPPs	Italy	76.25

31	Swedbank AB	Banking Services	Sweden	75.75
32	Publicis Groupe SA	Media & Publishing	France	75.75
33	Marriott International Inc	Hotels & Entertainment Services	United States	75.5
34	Koninklijke Philips NV	Healthcare Equipment & Supplies	Netherlands	75.5
35	Siam Commercial Bank PCL	Banking Services	Thailand	75.5
36	Randstad NV	Professional & Commercial Services	Netherlands	75.5
37	Natura & Co Holding SA	Personal & Household Products & Services	Brazil	75.5
38	Cimsa Cimento Sanayi ve Ticaret A.S.	Construction Materials	Turkey	75.5
39	Volkswagen AG	Automobiles & Auto Parts	Germany	75.25
40	Ralph Lauren Corp	Textiles & Apparel	United States	75.25
41	National Bank of Greece SA	Banking Services	Greece	75.25
42	Ford Otomotiv Sanayi AS	Automobiles & Auto Parts	Turkey	75.25
43	Oesterreichische Post AG	Freight & Logistics Services	Austria	75.25
44	WPP PLC	Media & Publishing	United Kingdom	75
45	Enel Generacion Peru SAA	Electric Utilities & IPPs	Peru	75
46	Union Pacific Corporation	Freight & Logistics Services	United States	74.75
47	Sandvik AB	Machinery, Tools, Heavy Vehicles, Trains & Ships	Sweden	74.75
48	Merck & Co., Inc.	Pharmaceuticals	United States	74.5
49	BlackRock, Inc.	Investment Banking & Investment Services	United States	74.25
50	Bank of Nova Scotia	Banking Services	Canada	74.25
51	Mercedes-Benz Group AG	Automobiles & Auto Parts	Germany	74
52	Davide Campari Milano NV	Beverages	Italy	74
53	PVH Corp	Textiles & Apparel	United States	73.75
54	Hewlett Packard Enterprise Co	Computers, Phones & Household Electronics	United States	73.5
55	AGL Energy Ltd	Multiline Utilities	Australia	73.5
56	Star Entertainment Group Ltd	Hotels & Entertainment Services	Australia	73.5
57	Fleury SA	Healthcare Providers & Services	Brazil	73.5
58	AG Anadolu Grubu Holding AS	Investment Holding Companies	Turkey	73.5
59	Enel Distribucion Peru SAA	Electric Utilities & IPPs	Peru	73.5
60	ConocoPhillips	Oil & Gas	United States	73.25
61	Schneider Electric SE	Machinery, Tools, Heavy Vehicles, Trains & Ships	France	73.25
62	Relx PLC	Professional & Commercial Services	United Kingdom	73.25
63	Moody's Corporation	Professional & Commercial Services	United States	73.25
64	Vietnam Dairy Products JSC	Food & Tobacco	Vietnam	73.25
65	Bread Financial Holdings Inc	Professional & Commercial Services	United States	73.25
66	Sanofi SA	Pharmaceuticals	France	73
67	Siemens AG	Consumer Goods Conglomerates	Germany	73
68	Colgate-Palmolive Company	Personal & Household Products & Services	United States	73
69	Walgreens Boots Alliance Inc	Food & Drug Retailing	United States	73
70	SGS SA	Professional & Commercial Services	Switzerland	73

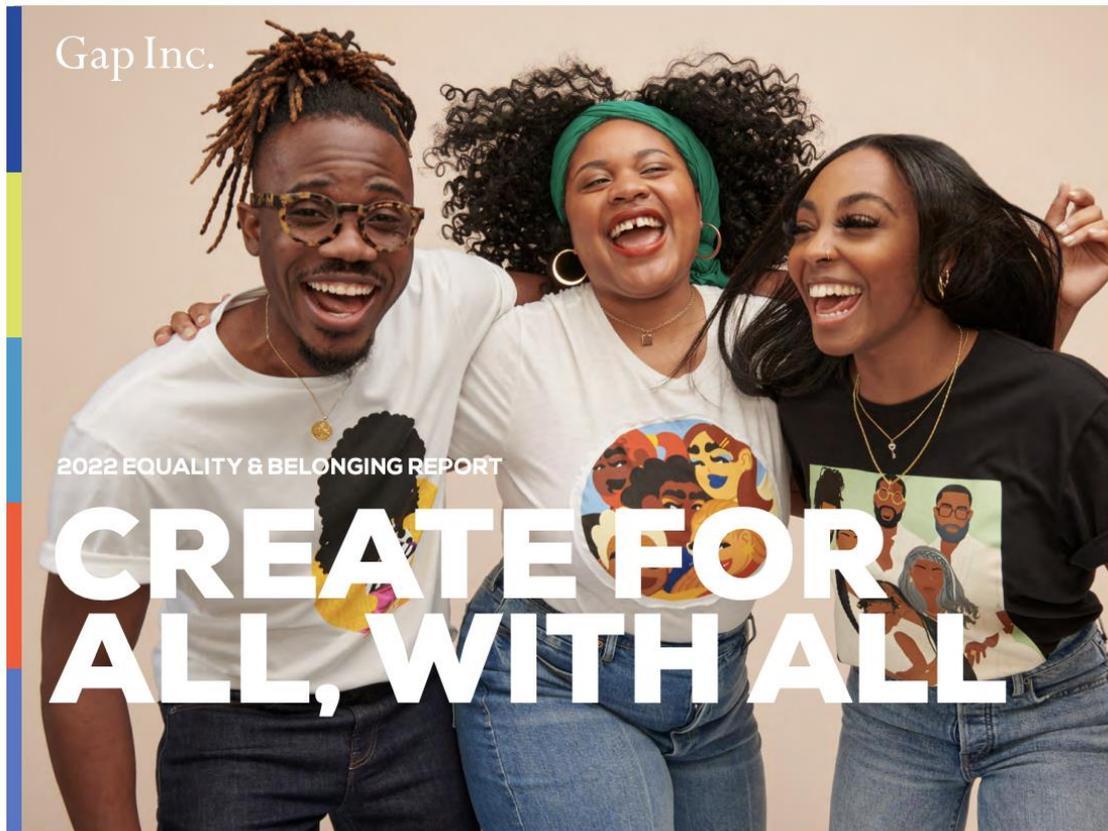
71	Nedbank Group Ltd.	Banking Services	South Africa	73
72	PepsiCo, Inc.	Beverages	United States	72.75
73	Standard Chartered PLC	Banking Services	United Kingdom	72.75
74	Telefonica Brasil SA	Telecommunications Services	Brazil	72.75
75	S&P Global Inc	Professional & Commercial Services	United States	72.5
76	Target Corporation	Diversified Retail	United States	72.5
77	L'Air Liquid Soct Ae pr l'Edeetl'EndsPsGe	Chemicals	France	72.5
78	Dow Inc	Chemicals	United States	72.5
79	Societe Generale SA	Banking Services	France	72.5
80	Grupo Energia Bogota SA ESP	Natural Gas Utilities	Colombia	72.5
81	Stellantis NV	Automobiles & Auto Parts	Netherlands	72.25
82	Koc Holding AS	Investment Holding Companies	Turkey	72.25
83	adidas AG	Textiles & Apparel	Germany	72
84	VERBUND AG	Electric Utilities & IPPs	Austria	72
85	Singapore Airlines Ltd.	Passenger Transportation Services	Singapore	72
86	Ecolab Inc.	Chemicals	United States	71.75
87	Home Product Center PCL	Specialty Retailers	Thailand	71.75
88	Enbridge Inc	Oil & Gas Related Equipment and Services	Canada	71.5
89	Altria Group Inc	Food & Tobacco	United States	71.5
90	Bayerische Motoren Werke AG	Automobiles & Auto Parts	Germany	71.5
91	Banco Bradesco SA	Banking Services	Brazil	71.5
92	Mattel Inc	Leisure Products	United States	71.5
93	CNH Industrial NV	Machinery, Tools, Heavy Vehicles, Trains & Ships	United Kingdom	71.25
94	Snam SpA	Oil & Gas Related Equipment and Services	Italy	71.25
95	Page Industries Limited	Textiles & Apparel	India	71.25
96	Pola Orbis Holdings Inc	Personal & Household Products & Services	Japan	71.25
97	Enel Generacion Costanera SA	Electric Utilities & IPPs	Argentina	71.25
98	GSK plc	Pharmaceuticals	United Kingdom	71
99	BNP Paribas SA	Banking Services	France	71
100	MTN Group Limited	Telecommunications Services	South Africa	71

Visit [refinitiv.com](https://refinitiv.com)

Refinitiv, an LSEG (London Stock Exchange Group) business, is one of the world's largest providers of financial markets data and infrastructure. With \$6.25 billion in revenue, over 40,000 customers and 400,000 end users across 190 countries, Refinitiv is powering participants across the global financial marketplace. We provide information, insights, and technology that enable customers to execute critical investing, trading and risk decisions with confidence. By combining a unique open platform with best-in-class data and expertise, we connect people to choice and opportunity – driving performance, innovation and growth for our customers and partners.

An LSEG Business





## CONTENTS



<b>03</b>	<b>ABOUT THIS REPORT</b>
	About This Report 03
	Message From Sonia Syngal and Sheila Peters 03
	Message From Kisha Modica 04



<b>05</b>	<b>OUR STRATEGY</b>
	Our Values 05
	How We're Driving Change 06
	Key Learnings From 2021 07



<b>08</b>	<b>2021 HIGHLIGHTS</b>
	Our Commitments 08
	Leading With Transparency 06
	Our People Data 07



<b>12</b>	<b>EMPLOYEE BELONGING</b>
	The Future Is Now 12
	Meeting Our Teams Where They Are 14
	The Ecosystem at Work 15



<b>16</b>	<b>CUSTOMER BELONGING</b>
	Embedding Inclusion, Empowering People 16
	Power of the Portfolio 17



<b>22</b>	<b>COMMUNITY BELONGING</b>
	Positive Change for Thriving Communities 22
	Creating Access & The Power of the Collective 23



<b>26</b>	<b>OUR FUTURE</b>
-----------	-------------------

Anexo 4: “POLÍTICA Diversidad e Inclusión Aprobada por el Consejo de Administración el 12 de diciembre de 2017 y modificada el 14 de diciembre de 2020”

POLÍTICA  
**Diversidad e Inclusión**

Aprobada por el Consejo de Administración  
el 12 de diciembre de 2017 y modificada el 14 de diciembre de 2020

**INDITEX**

## 1. Definiciones

A los efectos de la presente Política, los términos definidos en este apartado tienen el significado descrito a continuación:

**Inditex** (también la “Compañía” o la “Sociedad”)

Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.), sociedad cabecera del Grupo Inditex (tal y como se define a continuación).

**Grupo Inditex** (también el “Grupo” o la “Empresa”)

Conjunto de sociedades en las que Inditex sea titular, directa o indirectamente, de al menos el 50% del capital social o de los derechos de voto.

**Filial**

Sociedad dependiente del Grupo Inditex, que realiza su actividad comercial en un determinado mercado.

## 2. Objeto y Finalidad

La presente política (en adelante, la “Política”) establece el marco de la Diversidad e Inclusión (en adelante, la “D&I”) asumido por el Grupo Inditex.

En Inditex, creemos en el poder de las personas. Nuestro crecimiento empieza con el desarrollo de cada uno de los profesionales que trabajan en la Compañía. Nuestro objetivo es construir equipos diversos cuyos miembros aporten sus perspectivas y experiencias únicas y promuevan una cultura empresarial inclusiva.

La creación de un entorno de trabajo creativo e innovador, en el que nuestros empleados y empleadas se sientan parte de un equipo dinámico, lleno de talento y con pasión por la moda sostenible, contribuye de forma esencial a la consecución de nuestros objetivos corporativos y a un mejor desempeño empresarial.

## 3. Ámbito de aplicación

La Política de D&I es de aplicación global en todo el Grupo Inditex y está impulsada y respaldada por la Alta Dirección. Nuestras personas son responsables de promover espacios laborales diversos e inclusivos, en los que se fomente la igualdad de oportunidades y se evite cualquier tipo de discriminación.

Asimismo, Inditex fomenta de modo activo la aplicación de esta Política a todas las personas físicas y/o jurídicas vinculadas con la Empresa por una relación distinta de la laboral: clientes, proveedores, contratistas y trabajadores de la cadena de suministro, así como a las personas que participan en nuestros procesos de selección, siempre y cuando ello sea posible por la naturaleza de la relación y resulte conveniente para el cumplimiento de la finalidad de esta Política.

## 4. Contexto

En el Grupo Inditex, nuestro compromiso con la diversidad y la multiculturalidad es una de nuestras mayores fortalezas. Nuestros equipos están formados por personas de diferentes perfiles, culturas, orígenes y experiencias, incluyendo factores de diversidad como: género, identidad y expresión de género, raza, etnia, edad, educación,

clase socioeconómica, discapacidad, religión, orientación sexual, etc. Reconocemos que las personas somos únicas gracias a nuestras diferencias y similitudes, y creemos firmemente que disponer de talento diverso nos permite entender y conocer mejor la diversidad de nuestros propios clientes y de las comunidades con las que nos relacionamos.

Nuestro Grupo aboga también por una cultura de inclusión, igualdad y respeto. Favorecemos entornos de trabajo equitativos en los que cada persona pueda lograr sus objetivos y desarrollarse, promoviendo un ambiente de entendimiento y aceptación en el que cada uno pueda desarrollar su talento cada día. En el Grupo Inditex, mantenemos una política de tolerancia cero frente a todo tipo de discriminación.

Esta Política rige en todas las actuaciones de la Empresa, particularmente en materia de recursos humanos: contratación y selección de candidatos, remuneración y beneficios, promociones, traslados, desarrollo profesional y formación, descensos de categoría, despidos y otras medidas disciplinarias, entre otras.

## 5. Objetivos

En Inditex, celebramos la diversidad y promovemos la igualdad. Los objetivos principales de nuestra cultura inclusiva son:

1. Atraer, contratar y retener personas que garanticen diversidad de perfiles para todos los puestos y en todos los niveles dentro de la Compañía.
2. Facilitar un entorno de trabajo que fomente la igualdad de oportunidades en todas las áreas de la Empresa y para todos los miembros de nuestros equipos, con independencia de su género, identidad o expresión de género, orientación sexual, raza, etnia, origen o capacidades diferentes, entre otras características.
3. Promover los derechos humanos, así como la colaboración y la comunicación respetuosa entre personas, tanto interna como externamente.

La empresa desarrollará procedimientos e implementará las iniciativas y los programas formativos apropiados para la consecución de estos objetivos.

## 6. Gobierno

El concepto de D&I engloba valores esenciales de Inditex. Por ello, el grado de compromiso del Grupo y de sus empleados con la D&I es máximo y viene impulsado desde el Consejo de Administración, que adoptará medidas encaminadas a fomentar la diversidad internamente y velará por garantizar la inexistencia de cualquier tipo de discriminación, particularmente por razón de género, en el nombramiento de miembros del Consejo o de la alta dirección de la Compañía.

Corresponde a la Dirección de Recursos Humanos la definición e implantación de las estrategias y medidas necesarias para dar cumplimiento a los principios generales establecidos en la presente Política.

La presente Política de D&I deriva del Código de Conducta y Prácticas Responsables de la Compañía, cuyos fundamentos son, entre otros, el respeto, la aceptación y la igualdad, y se ajusta asimismo a la Política de *Compliance* y a la Política de Derechos Humanos del Grupo.

Corresponde al Comité de Ética resolver consultas y/o dudas sobre la interpretación o aplicación del Código de Conducta y Prácticas Responsables del Grupo Inditex, así como subsanar los incumplimientos de dicho Código de los que tenga conocimiento y se encuentren dentro de su competencia. En particular, las dudas e incumplimientos relativos a discriminación por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, identidad o expresión de género o cualquier otra condición personal o social ajena a las condiciones de mérito y capacidad de sus empleados.

## 7. Actualización y revisión de la Política

La Política de D&I se revisará y actualizará, en su caso, para ajustarla a los cambios sociales que puedan producirse en el contexto en el que el Grupo opera, velando en todo momento por su efectiva ejecución.

## 8. Implementación de la Política

La implementación de la presente Política solo es posible con el compromiso de todas las personas que forman parte del Grupo Inditex.

Todas las áreas, departamentos y Filiales del Grupo serán responsables de la correcta implementación de los principios generales establecidos en esta Política.

La Función de *Compliance* reportará periódicamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento sobre las investigaciones realizadas a través del Canal Ético, o a petición del Comité de Ética, entre las que se detallarán aspectos que pudieran afectar al cumplimiento de los principios expresados en la presente Política.

---

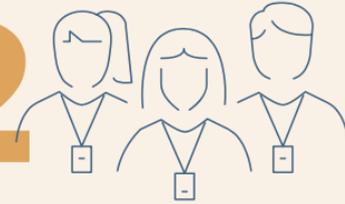
Cualquier pregunta relativa a la presente Política de D&I puede dirigirse a los equipos responsables de D&I a través del correo electrónico: [d&i@inditex.com](mailto:d&i@inditex.com), así como a los responsables de Recursos Humanos de cada centro de trabajo.

Además, Inditex cuenta con un canal de comunicación para garantizar el cumplimiento de esta Política y recibir y atender los comentarios, dudas o quejas realizadas de buena fe, relativas a su interpretación, aplicación o cumplimiento.

Se puede contactar con el Comité de Ética a través de su correo electrónico: [canaletico@inditex.com](mailto:canaletico@inditex.com).

## NUESTRAS PERSONAS EN 2021

# 165.042



### PERSONAS

#### DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDAD

	2021		2020		2019		2018	
	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%
Tienda	143.592	86%	123.660	86%	154.465	87%	152.057	87%
Servicios Centrales	11.283	7%	10.844	7%	11.386	6%	11.547	7%
Logística	9.439	6%	8.862	6%	9.932	6%	9.929	5%
Fábricas	728	1%	750	1%	828	1%	853	1%
<b>Total</b>	<b>165.042</b>	<b>100%</b>	<b>144.116</b>	<b>100%</b>	<b>176.611</b>	<b>100%</b>	<b>174.386</b>	<b>100%</b>

#### DISTRIBUCIÓN POR EDAD

Años	2021		2020		2019		2018	
	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%
< 30	95.752	58%	77.597	54%	107.042	61%	107.639	62%
30-40	46.115	28%	45.792	32%	49.336	28%	48.709	28%
> 40	23.175	14%	20.727	14%	20.233	11%	18.038	10%
<b>Total</b>	<b>165.042</b>	<b>100%</b>	<b>144.116</b>	<b>100%</b>	<b>176.611</b>	<b>100%</b>	<b>174.386</b>	<b>100%</b>

#### DISTRIBUCIÓN POR GEOGRAFÍA

	2021		2020		2019		2018	
	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%
América	19.888	12%	16.788	12%	19.749	11%	20.785	12%
Asia y Resto del Mundo	16.460	10%	17.215	12%	23.541	13%	23.452	13%
España	46.075	28%	40.279	28%	48.687	28%	47.930	28%
Europa (Sin España)	82.619	50%	69.834	48%	84.634	48%	82.219	47%
<b>Total</b>	<b>165.042</b>	<b>100%</b>	<b>144.116</b>	<b>100%</b>	<b>176.611</b>	<b>100%</b>	<b>174.386</b>	<b>100%</b>

#### DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO

	2021		2020		2019		2018	
	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%
Mujer	124.993	76%	109.323	76%	133.465	76%	131.385	75%
Hombre	40.049	24%	34.793	24%	43.146	24%	43.001	25%
<b>Total</b>	<b>165.042</b>	<b>100%</b>	<b>144.116</b>	<b>100%</b>	<b>176.611</b>	<b>100%</b>	<b>174.386</b>	<b>100%</b>

**24%**  
HOMBRES



**76%**  
MUJERES

### MERCADOS



- España  
46.075 (28%)
- Europa (s/España)  
82.619 (50%)
- América  
19.888 (12%)
- Asia y resto del mundo  
16.460(10%)

**177**  
Nationalidades

### EDAD



## DISTRIBUCIÓN POR CLASIFICACIÓN PROFESIONAL

	2021		2020		2019		2018	
	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%
Dirección	11.890	7%	12.591	9%	10.473	6%	7.601	4%
Responsable	15.367	9%	16.480	11%	19.779	11%	20.350	12%
Especialista	137.785	84%	115.045	80%	146.359	83%	146.435	84%
<b>Total</b>	<b>165.042</b>	<b>100%</b>	<b>144.116</b>	<b>100%</b>	<b>176.611</b>	<b>100%</b>	<b>174.386</b>	<b>100%</b>

\* La descripción de las funciones de los tres grupos de clasificación profesional es:

**Dirección:** empleados en posiciones de dirección con responsabilidad sobre grupos de trabajo interdisciplinares, relacionados con las áreas de diseño, fabricación, distribución, logística, tiendas, tecnología, sostenibilidad y resto de servicios generales. Se incluye a los directores de tienda en esta categoría.

**Responsable:** empleados que forman parte de grupos de trabajo interdepartamentales y transversales a las actividades de diseño, logística y tiendas, así como de sostenibilidad, tecnología y resto de servicios generales.

**Especialista:** empleados con impacto por contribución individual, relacionados con una de las actividades del Grupo en las áreas de diseño, fabricación, distribución, logística, tiendas, sostenibilidad, tecnología y resto de servicios generales.

## DISTRIBUCIÓN POR MERCADO

### EUROPA (S/ESPAÑA)

	2021	2020	2019	2018
Albania	249	221	243	263
Alemania	4.684	4.753	5.531	5.874
Austria	1.334	1.253	1.455	1.477
Bélgica	2.929	2.562	2.945	2.818
Bielorrusia	350	278	290	298
Bosnia-Herzegovina	369	314	424	360
Bulgaria	663	600	716	733
Croacia	1.041	923	1.160	1.078
Dinamarca	309	292	329	335
Eslovaquia	443	305	359	302
Eslovenia	235	235	276	267
Finlandia	240	249	260	269
Francia	10.315	8.729	10.030	9.414
Grecia	4.004	3.639	4.278	4.014
Hungría	1.116	818	1.126	1.067
Irlanda	958	743	854	882
Italia	8.794	6.890	8.626	8.600
Kosovo	245	215	211	157
Luxemburgo	325	300	318	179
Macedonia del Norte	289	132	154	155
Mónaco	39	39	39	36
Montenegro	143	99	128	123
Noruega	392	363	386	383
Países Bajos	2.701	2.536	3.018	2.856
Polonia	4.239	4.040	4.679	4.617
Portugal	6.572	5.050	7.247	7.001
Reino Unido	6.547	4.398	5.429	5.486
República Checa	605	505	700	643
Rumanía	2.532	2.238	3.027	2.864
Rusia	10.148	9.119	10.696	10.365
Serbia	894	656	736	742
Suecia	754	736	844	833
Suiza	1.479	1.478	1.564	1.506
Turquía	5.258	3.956	5.166	4.896
Ucrania	1.424	1.170	1.390	1.326
<b>Total</b>	<b>82.619</b>	<b>69.834</b>	<b>84.634</b>	<b>82.219</b>

### ASIA Y RESTO DEL MUNDO

	2021	2020	2019	2018
Australia	1.763	1.501	1.636	1.504
Bangladés	71	62	59	57
Camboya	4	4	6	4
China Continental	5.838	7.113	11.169	11.680
Hong Kong SAR	627	558	1.020	1.252
Macao SAR	75	105	170	181
Taiwán, China	447	498	626	649
Corea del Sur	1.438	1.269	1.673	1.514
India	1.300	1.173	1.294	1.227
Japón	3.247	3.488	4.314	3.979
Kazajistán	989	746	779	723
Marruecos	38	34	26	16
Nueva Zelanda	112	119	115	99
Pakistán	3	2	2	2
Singapur	4	4	4	4
Sudáfrica	490	524	633	548
Vietnam	14	15	15	13
<b>Total</b>	<b>16.460</b>	<b>17.215</b>	<b>23.541</b>	<b>23.452</b>

### ESPAÑA

España	46.075	40.279	48.687	47.930
España-plantilla indefinidos	37.657	36.627	36.632	35.745

### AMÉRICA

Argentina	795	848	872	885
Brasil	2.219	2.418	2.849	2.810
Canadá	2.564	2.077	2.595	2.466
Chile	1.018	726	871	878
Estados Unidos	6.897	5.080	6.310	6.267
México	6.081	5.334	5.897	7.137
Uruguay	314	305	355	342
<b>Total</b>	<b>19.888</b>	<b>16.788</b>	<b>19.749</b>	<b>20.785</b>