



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2019 / 2020

EFECTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA CREATIVIDAD DE LOS EQUIPOS:
UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

(EFFECT OF CULTURAL DIVERSITY ON TEAM CREATIVITY: A SYSTEMATIC
REVIEW)

Realizado por el Alumno Dña. María Jesús Herrero Llanos

Tutelado por el Profesor Dña. María F. Muñoz Doyague

León, 13 de diciembre de 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	4
PALABRAS CLAVE	4
ABSTRACT	5
KEYWORDS	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS.....	8
3. METODOLOGÍA	9
4. LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA.....	10
4.1. CONCEPTO DE DIVERSIDAD.....	10
4.2. TIPOS DE DIVERSIDAD.....	10
4.2.1. Diversidad de género	11
4.2.2. Diversidad generacional	12
4.2.3. Diversidad funcional.....	13
5. DIVERSIDAD CULTURAL	15
5.1. DIMENSIONES CULTURALES SEGÚN HOFSTEDE.....	18
5.1.1. Distancia al poder (Power Distance, PDI).....	19
5.1.2. Aversión a la incertidumbre (Uncertainty Avoidance, UAI)	20
5.1.3. Individualismo (Individualism, IDV) vs. Colectivismo (Collectivism)...	22
5.1.4. Masculinidad (Masculinity, MAS) vs. Femenidad (Femininity)	23
5.1.5. Orientación a largo plazo (Long-term Orientation, LTO).....	24
5.1.6. Indulgencia vs. restricción (Indulgence, IND)	25
5.1.7. Análisis de los países según los índices de las dimensiones culturales de Hofstede	26
5.2. DIMENSIONES CULTURALES SEGÚN EDWARD T. HALL	29
6. BENEFICIOS Y RETOS ASOCIADOS A LA DIVERSIDAD.....	32
6.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS COGNITIVOS.....	32
6.2. TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL.....	32
6.3. PARADIGMA SIMILARIDAD - ATRACCIÓN	33
6.4. TEORÍA DE LA IDENTIDAD SOCIAL.....	33

7. LA CREATIVIDAD	34
7.1. LAS 4 P DE LA CREATIVIDAD.....	35
7.1.1. Persona creativa (Person)	35
7.1.2. Proceso (Process).....	36
7.1.3. Entorno (Place).....	36
7.1.4. Producto (Product).....	37
7.2. LOS COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD	37
8. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA.....	39
8.1. CONCEPTO	39
8.2. DIMENSIONES Y MARCO SALSA	40
8.3. METODOLOGÍA DE LAS REVISIONES SISTEMÁTICAS	41
8.3.1. Etapa 1: Pregunta de investigación.....	42
8.3.2. Etapa 2: Desarrollar el protocolo de revisión	45
8.3.2.1. Criterios de inclusión y de exclusión	45
8.3.2.2. Identificación de bases de datos y operadores de búsqueda.....	46
8.3.3. Etapa 3: Validar el protocolo de revisión	48
8.3.4. Etapa 4: Identificar información relevante	48
8.3.5. Etapa 5: Seleccionar estudios primarios y Etapa 6: Evaluación de la calidad de los estudios.....	49
8.3.6. Etapa 7: Extracción de los datos y Etapa 8: Síntesis de los datos	49
8.3.7. Etapa 9: Escribir el informe de la revisión y Etapa 9: Validar el informe	49
8.3.8. Resultados de la revisión sistemática de la literatura	50
9. CONCLUSIONES	53
REFERENCIAS	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1 - Niveles de programación mental según Hofstede.....	16
Figura 5.2 - Dimensiones culturales de Hofstede.....	19
Figura 5.3 - Culturas ordenadas según el contexto.....	31
Figura 7.1 - Los tres componentes de la creatividad	38
Figura 8.1 - Proceso de revisión sistemática	40
Figura 8.2 - Proceso de revisión sistemática de la literatura	42
Figura 8.3 - Diagrama de selección de publicaciones de la Web of Science	46
Figura 8.4 - Diagrama de selección de publicaciones de la Web of Science	47
Figura 8.5 - Diagrama de selección de publicaciones de la Web of Science	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 - Tipos de generaciones según año de nacimiento	13
Tabla 5.1 - Diferencias entre baja y alta distancia al poder.....	20
Tabla 5.2 - Diferencias entre baja y alta aversión a la incertidumbre	21
Tabla 5.3 - Diferencias entre individualismo y colectivismo.....	22
Tabla 5.4 - Diferencias entre Feminidad y Masculinidad	23
Tabla 5.5 - Diferencias entre Orientación a corto y largo plazo.....	25
Tabla 5.6 - Diferencias entre Indulgencias y Restricción.....	26
Tabla 5.7 - Valores para los índices de las dimensiones culturales de Hofstede	27
Tabla 5.8 - Valores para los índices de Indulgencia vs Restricciones de Hofstede	28
Tabla 5.9 - Características de las culturas monocrónicas y policrónicas	30
Tabla 7.1 - Componentes de la personalidad creativa.....	36
Tabla 8.1 - Marco SALSA.....	41
Tabla 8.2 - Estrategia PICOC	43
Tabla 8.3 - Estrategia PICOC en esta revisión	43
Tabla 8.4 - Síntesis de datos de las publicaciones seleccionadas.....	50

RESUMEN

El fenómeno de la globalización ha provocado que las empresas cuenten con una mayor diversidad cultural entre los miembros de sus equipos, lo que ha supuesto un reto desde el punto de vista de su gestión. Así, es posible beneficiarse de esta variedad gracias al intercambio de diferentes puntos de vista. Sin embargo, también puede ser origen de conflictos y problemas de integración social. Por ello, no existe acuerdo sobre los efectos que puede tener sobre la creatividad de los grupos de trabajo, existiendo posturas opuestas al respecto, que han dado lugar a lo que la literatura denomina la paradoja de la diversidad. Para las empresas es fundamental afrontar esta paradoja, de forma que les permita ser más creativas en la resolución de problemas o en la mejora de sus procesos, permitiendo así la mejora de su posición competitiva. Por tanto, con el fin de comprobar los efectos de la diversidad cultural en la creatividad, se ha realizado una revisión sistemática de la literatura en la que, siguiendo un protocolo previamente establecido, se han examinado los estudios que analizan conjuntamente ambos fenómenos, lo que ha permitido concluir que la creatividad es mayor en aquellos ámbitos de trabajo más heterogéneos culturalmente, aunque en determinados momentos se tenga que hacer frente a obstáculos interculturales que ralenticen o impidan el completo desarrollo de la creatividad.

PALABRAS CLAVE

Diversidad cultural, dimensiones culturales, creatividad, creatividad de equipos.

ABSTRACT

The globalization has caused in organizations a greater cultural diversity among their team members, assuming to be a challenge from the point of view of its management. In this way, it is possible to be benefited from this variety thanks to the exchange of different points of view. However, it can be a source of conflict and social integration problems as well. For this reason, there is no agreement on the effects that it can have on their team member's creativity, and there are opposing positions on the matter, which have resulted to what the literature calls the paradox of diversity. For companies it is crucial to face this paradox, permitting them to be more creative in the resolution of problems or in the improvement of their processes. Thus, it allows the improvement of their competitive position. Therefore, in order to verify the effects of cultural diversity on creativity, a systematic review of the literature has been carried out in which, following a previously established protocol, the studies that analyze simultaneously both phenomena have been examined. This has led to the conclusion that creativity is greater in those areas of work that are more culturally heterogeneous, although at certain times, intercultural obstacles in the organizations are inevitable causing a slowing down or impediment of the general development of creativity.

KEYWORDS

Cultural diversity, cultural dimensions, creativity, team creativity.

1. INTRODUCCIÓN

El aumento de la diversidad cultural en las organizaciones en los últimos años ha supuesto uno de los mayores retos a los que deben hacer frente los directivos de las organizaciones. Supone un reto, sobre todo, en las políticas de recursos humanos, pues las multinacionales cuentan con una plantilla culturalmente diversa y, es por ello, que es de vital importancia que esas políticas sean las adecuadas para garantizar la perfecta integración de sus miembros en el equipo. Contar con miembros de diferentes culturas supone ofrecer las mismas condiciones para todos ellos, además de proporcionarles a partes iguales el mismo número de oportunidades, sea cual sea su origen, y evitar así que se sientan discriminados o poco integrados en el equipo. De la buena gestión de la diversidad, que repercute directamente en la efectividad del equipo, dependerá el funcionamiento y productividad de la actividad de la empresa (Susaeta Erburu y Navas López, 2005).

Hoy en día, lo que gran parte de las empresas buscan es captar talento, posicionarse en el mercado como empresas innovadoras que ofrezcan ese valor agregado, el talento de las personas, que les diferencia del resto de organizaciones del mismo sector (Lozano Correa, 2007).

Según Gómez Mejía (2016), las empresas con alta diversidad cultural mejoran su funcionamiento ya que se fomenta la creatividad y se progresa en la adecuada resolución de los problemas. Contar con equipos de trabajo heterogéneos supone una mayor variedad de ideas necesarias para afrontar las amenazas que se puedan generar, pues cada individuo aporta su punto de vista.

No obstante, la diversidad cultural puede tanto favorecer como minar la creatividad de los equipos. Las perspectivas teóricas que recogen estos argumentos determinan que, por un lado, los recursos cognitivos de las personas, es decir, sus conocimientos y capacidades, benefician a la empresa (Fay y Guillaume, 2007). Se asume que la variedad de pensamiento y de ideas supone un aumento de la creatividad, beneficiando así, la efectividad y el rendimiento de la empresa, pues se toman decisiones de calidad. Para que una empresa consiga un desarrollo favorable de su actividad, es importante mantener una buena red de contactos que permita la obtención de más información y recursos. La diversidad cultural proporciona que estas redes sean cada vez más amplias

y variadas. Por otro lado, teniendo en cuenta el paradigma de similaridad-atracción y la teoría de la identidad social, la creatividad puede verse perjudicada pues la naturaleza social de los humanos tiende a favorecer las relaciones entre individuos más afines en cuanto a estilos de vida, valores, etc. La cohesión de grupo puede verse dañada, ya que el ser humano trata de favorecer siempre a los de su misma categoría, lo que se conoce como favoritismo intragrupal, haciendo que miembros de fuera puedan llegar a sentirse discriminados (Mayo, 2006).

Sin embargo, existe la creencia de que se está formando una “cultura internacional de negocios” permitiendo que las personas se muevan entre ambientes culturales diversos sin, a priori, suponer ningún obstáculo para su integración en las organizaciones. Por el momento, las diferencias culturales entre los países son altamente distinguibles. Bien es cierto, que no sólo existen diferencias entre diferentes países e incluso continentes, sino que dentro de un mismo país surgen variaciones regionales e individuales, debido a las propias experiencias y aprendizajes de los individuos (Fanjul, 2010).

Las organizaciones necesitan enfrentarse a sus retos y obstáculos de una manera muy flexible e innovadora que le permita obtener una posición competitiva frente al resto. Por esta razón, los directivos de las empresas consideran de suma importancia potenciar la creatividad de sus trabajadores. El problema de querer fomentar la creatividad en los equipos de trabajo reside en no saber potenciarla, muchas veces, por desconocimiento del tema (Barroso Tanoira, 2012). Esto implica que las empresas tienen que ser capaces de aprovechar esa diversidad en su propio beneficio, por lo que es necesario conocer cómo afecta a la creatividad de los equipos para poder ser proactivos en su gestión. De esta necesidad, surgen los objetivos que persigue este trabajo y que se exponen a continuación.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo se relaciona la diversidad cultural de las empresas con la creatividad de los miembros de los equipos de trabajo. Dentro de este gran objetivo, se encuentran los siguientes objetivos secundarios:

- Entender, conocer y valorar la importancia de la diversidad en las empresas.
- Analizar la diversidad cultural desde un punto de vista teórico teniendo en cuenta el análisis de sus dimensiones culturales.
- Analizar los efectos positivos o negativos que se desprenden de las perspectivas teóricas de la diversidad.
- Comprender el concepto de creatividad, analizar sus variables y conocer sus componentes.
- Realizar una revisión de la literatura que permita recopilar información suficiente para obtener conclusiones sobre el objetivo principal de este trabajo.

3. METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos propuestos, se ha realizado una revisión de la literatura académica que analiza estos aspectos. Así, el presente trabajo se ha estructurado en dos bloques perfectamente divididos. En el primero de ellos se han consultado artículos académicos y científicos compilados en diferentes bases de datos como Dialnet o Google Académico o publicados en revistas especializadas en los temas concretos de economía y ciencias sociales, tanto en inglés como en español. Además, se han efectuado búsquedas en páginas web y en el Boletín Oficial del Estado, para los temas legislativos. La información recogida ha permitido delimitar los conceptos esenciales para el desarrollo de este trabajo: la diversidad cultural y la creatividad.

Así, por un lado, se ha analizado el concepto de diversidad, delimitando los diferentes tipos que existen para, posteriormente analizar en profundidad la diversidad cultural y los beneficios y retos asociados a su gestión. Por otro lado, se han analizado las diferentes perspectivas bajo las cuáles ha sido estudiada la creatividad, para delimitar el concepto y los elementos que la componen.

Una vez conocidos ambos fenómenos, en la segunda parte se ha llevado a cabo una revisión sistemática de la literatura formada por un estricto protocolo que, básicamente, consiste en la recopilación de publicaciones que sean de interés sobre el tema de la investigación en concreto. En este caso, la pregunta era determinar cómo afecta la diversidad cultural a la creatividad de las organizaciones. Para ello, se ha utilizado la base de datos de la Web of Science.

Finalmente, el análisis efectuado ha permitido extraer conclusiones sólidas sobre la relación entre la diversidad cultural y la creatividad. Se ha de tener en cuenta que las conclusiones extraídas de la segunda parte, la revisión sistemática, son fácilmente reproducibles, pues cualquier investigador puede realizar la misma búsqueda y obtener las mismas u otras conclusiones totalmente diferentes.

4. LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

4.1. CONCEPTO DE DIVERSIDAD

El término diversidad proviene del latín *diversitatem*. Como concepto general se refiere a la “diferencia, variedad” o “abundancia de cosas distintas” («Gran Enciclopedia Larousse», 1992a, p. 3362).

La diversidad humana, de ahora en adelante simplemente diversidad, se refiere a todas aquellas características humanas que hacen que las personas sean diferentes entre ellas, debido a que cada una interpreta la realidad a su manera (Mayo, 2006).

Los diferentes tipos de diversidad que existen hacen que las empresas y organizaciones sean muy variadas. En este trabajo se van a analizar todas ellas de forma breve; salvo la diversidad cultural, a la que se le ha dedicado un capítulo entero, dado que su análisis constituye el objetivo principal de este trabajo.

El concepto de diversidad en la empresa engloba a su vez un rango de diferencias referentes a la etnia o a la nacionalidad, el género, la función, el idioma o el estilo de vida, entre otras. La diversidad en el entorno de trabajo no sólo tiene en cuenta el contexto demográfico sino también las diferencias culturales y la capacidad intelectual de los trabajadores (Bassett-Jones, 2005).

4.2. TIPOS DE DIVERSIDAD

La diversidad requiere aceptación y respeto. Esto implica que hay que tener en cuenta lo que nos diferencia del resto de personas – bien sea la raza, la edad, la ideología, etc. – y reconocer la necesidad de interdependencia humana. La diversidad en el ámbito laboral se centra en cómo cada persona se percibe a sí misma y en cómo perciben a los demás. Estas percepciones afectan a las interacciones entre las personas. Las empresas que cuentan con una amplia diversidad de empleados necesitan profesionales de recursos humanos que traten con temas como la adaptabilidad, el cambio y la comunicación. La gestión de la diversidad es un proceso que tiene como fin crear y mantener un ambiente laboral positivo donde se valoren las diferencias y similitudes de cada uno. Así, se conseguirá que los trabajadores alcancen su potencial y consigan contribuir a lograr los objetivos de la empresa (Patrick y Raj Kumar, 2012). La revisión de la literatura realizada ha puesto de manifiesto que existen cuatro tipos de diversidad: de género,

funcional, generacional y cultural. En los siguientes epígrafes se analizarán brevemente las tres primeras, dedicando el capítulo siguiente a analizar en profundidad la diversidad cultural, como se ha señalado previamente.

4.2.1. Diversidad de género

La diversidad de género es el término utilizado con el fin de aplicar el principio de igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y aumentar la participación de la mujer en éste (Heredia, 2004).

En el Boletín Oficial del Estado se define el principio de igualdad de género como “la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil” (España, 2007, p. 12).

Durante la segunda mitad del S.XX, el mundo sufrió un importante desarrollo económico que supuso que el porcentaje de mujeres trabajadoras aumentara considerablemente. Las causas principales de este crecimiento fueron (Mattio Lastra, 2018):

- El descenso de la natalidad, permitiendo a las mujeres reincorporarse al trabajo después de criar a los hijos.
- Factores económicos que influyeron ya que aumentó el empleo de la mujer en el sector servicios.
- Cambios sociales, ya que, a raíz de los divorcios, muchas de las mujeres pasaron a ser económicamente independientes.

Aunque la participación de la mujer en el ámbito laboral haya crecido durante los primeros años del nuevo milenio, los puestos de mayor responsabilidad en la jerarquía de poder siguen siendo ocupados, en su gran mayoría, por hombres (Barberá Heredia, Sarrió Catalá, y Ramos López, 2000).

No obstante, las capacidades cerebrales entre hombres y mujeres son muy diferentes. Normalmente, utilizan diferentes vías para alcanzar los mismos objetivos. El cerebro femenino posee ciertas características que lo diferencian del masculino como, por ejemplo, un mayor flujo sanguíneo cerebral o un envejecimiento más lento. Una de las consecuencias de estas diferencias se refleja en la resolución de los problemas; mientras que el cerebro femenino se centra en el proceso, el masculino lo hace en conseguir el

resultado. Por esto, resulta evidente que para una gestión adecuada tanto hombres como mujeres se necesitan mutuamente (Mattio Lastra, 2018).

Basando la información anterior en estilos de dirección plurales, donde prima la diversidad entre hombres y mujeres, se concluye que los equipos heterogéneos son más innovadores que los homogéneos y, por lo tanto, hombres y mujeres se complementan a la hora de desempeñar una tarea (Barberá Heredia et al., 2000).

Sin embargo, los grupos homogéneos son más resolutivos en tareas sencillas. Los miembros del grupo son similares entre ellos y no difieren a la hora de alcanzar una solución (Mayo, 2006).

4.2.2. Diversidad generacional

El término generación proviene del latín *generationem*. Se define como el “conjunto de todos los vivientes coetáneos” o “conjunto de todas las personas que, nacidas en fechas próximas, han recibido influjos culturales y sociales, semejantes” («Gran Enciclopedia Larousse», 1992b, p. 4809).

La diversidad generacional surge como consecuencia de la convivencia de diferentes generaciones en un mismo lugar de trabajo. Cada generación tiene principios, formas de vida y educación diferentes que pueden dar lugar a conflictos si estas diferencias no son gestionadas adecuadamente. El objetivo de las empresas es tratar de entender las necesidades de todas las generaciones para que los trabajadores se sientan perfectamente integrados (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010).

Uno de los problemas a los que hacen frente las empresas con grupos de empleados de diferentes edades es la rotación laboral, que mide la frecuencia con la que los empleados deben ser reemplazados. Haciendo referencia a la integración social en la empresa, hay estudios que muestran que los empleados con mayor antigüedad tienen menores niveles de rotación y mayor satisfacción con sus compañeros de trabajo. Por otro lado, los empleados más jóvenes y, por lo tanto, con menor antigüedad, tienen mayores niveles de rotación ya que prácticamente no se comunican con sus compañeros más veteranos por falta de afinidad. Estas situaciones suelen causar conflictos generacionales que la empresa debe saber gestionar adecuadamente (Mayo, 2006).

Hoy en día, en las empresas, conviven tanto jóvenes como personas más mayores, entre las que puede llegar a haber cuarenta años de diferencia. Esto supone que en las

organizaciones pueden llegar a convivir hasta cuatro generaciones diferentes (Guzmán, 2010).

La Tabla 4.1 muestra un resumen de las generaciones que actualmente conviven en las empresas, así como algunas de las características más relevantes de cada una de ellas.

Tabla 4.1 - Tipos de generaciones según año de nacimiento

GENERACIÓN	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS	HECHO IMPORTANTE
TRADICIONALISTAS/ BUILDERS	Antes de 1946	Disciplina, esfuerzo y sacrificio Respeto a la cadena de mando Trabajo en equipo	Gran Depresión II Guerra Mundial
BABY BOOMERS	1946-1964	Competitividad y ambición "Generación sándwich" Valoran la estabilidad	Boom de la natalidad tras la II Guerra Mundial
GENERACIÓN X	1964-1980	Preparación académica, continuo aprendizaje Dificultad para trabajar en equipo (atención personalizada) Buscan el equilibrio laboral y personal	Llegada de Internet Globalización económica
GENERACIÓN Y O MILLENIUM	1980-1995	Multitasking Dominio de las tecnologías Motivación por trabajar en ambientes multiculturales	Imprevisibilidad laboral Detonantes tecnológicos
GENERACIÓN 2.0 O NATIVOS DIGITALES	A partir del año 2000	Curiosos y ansiosos Flexibilidad en el trabajo Constantemente conectados	Era digital (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat)

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez y Novo (2015)

Como se observa en la Tabla 4.1, entre la generación tradicionalista y la generación de nativos digitales hay más de cuarenta años de diferencia. Además de la diferencia de años que separan a las dos generaciones, ha habido grandes avances en tecnología, como la llegada de Internet. La era digital supone el acceso a más información y la multi-tarea, mientras que los tradicionalistas cumplen primero con lo planificado antes de comenzar una nueva tarea. Actualmente, los trabajadores buscan la flexibilidad en cuanto a horarios laborales y prefieren el teletrabajo antes que acudir personalmente a la oficina (Martínez y Novo, 2015).

4.2.3. Diversidad funcional

Se dice que una persona presenta diversidad funcional en el momento en el que no es capaz de realizar las mismas tareas o funciones de igual manera que el resto de la población. La diversidad funcional se manifiesta de diferentes formas, ya sea física, mental o visualmente. Hoy en día, este colectivo sigue siendo discriminado en muchos

ámbitos de la vida cotidiana como por ejemplo la educación, el ocio o el trabajo (Romañach y Lobato, 2005).

Las personas tienen unas capacidades más desarrolladas que otras y ocuparán los cargos según sean más aptos y hábiles para ello. Por ejemplo, no se puede juzgar a un informático por sus habilidades en gestión de ventas, cuando su destreza principal son los ordenadores. Tampoco se puede cuestionar el desempeño de tareas más sencillas de una persona con Síndrome de Down (Carrizosa i Gala y Sesé Taubmann, 2014).

Por lo tanto, es un término utilizado para sustituir a la palabra “discapacidad”. Lo que pretende la diversidad funcional es dejar ver que todos los seres humanos muestran capacidades e incapacidades, y no por ello deben ser objeto de discriminación o exclusión social.

En los años 60 y 70 surge en Estados Unidos un movimiento social de personas con diversidad funcional, que reivindican y luchan por el empoderamiento y emancipación de este colectivo. Este movimiento fue impulsado y apoyado desde organizaciones de veteranos y universidades para hacer frente a los estereotipos de las personas con diversidad funcional. En España se creó en 2001 el Foro de Vida Independiente y Divertad (Divertad).

A efectos de la Ley, son trabajadores discapacitados:

las personas que, teniendo reconocida una minusvalía en grado igual o superior al 33 por 100 y, como consecuencia de ello, una disminución de su capacidad de trabajo al menos igual o superior a dicho porcentaje, presten sus servicios laborales por cuenta y dentro de la organización de los Centros Especiales de Empleo (España. Ministerio de Trabajo, 1985).

Stephen Hawking, que padecía una discapacidad motora, redactaba en el *Informe Mundial sobre la Discapacidad* (Organización Mundial de la Salud, Banco Mundial, 2011, p. 3) que “la discapacidad no debería ser un obstáculo para el éxito” ya que él fue uno de los mayores referentes en física, a pesar de los impedimentos que le suponía su discapacidad, pues utilizaba la tecnología para poder comunicarse.

El mundo empresarial debe saber gestionar esta diversidad funcional que afecta a más de mil millones de personas y que supone alrededor del 15% de la población mundial, facilitando en el empleo y desarrollando programas y servicios que apoyen a estos colectivos (Organización Mundial de la Salud, Banco Mundial, 2011).

5. DIVERSIDAD CULTURAL

El grado de variación cultural de las áreas geográficas en las que coexisten diferentes culturas se denomina diversidad cultural. Incluye variaciones étnicas, lingüísticas y religiosas y es uno de los mayores retos a los que se enfrentan los directivos de las empresas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos debido a la globalización en los últimos años. Así, la cultura se define como el conjunto de valores, creencias y comportamientos de un grupo de personas con un entorno común. Las personas que provienen de entornos variados son capaces de interpretar la realidad de manera muy distinta y, por lo tanto, tomar decisiones y desarrollar comportamientos diferentes (C. Álvarez y Urbano, 2013).

Históricamente, Estados Unidos fue el primer país en implantar políticas de diversidad cultural como consecuencia del legado histórico y cultural al que hacía frente en aquella época. Las primeras tensiones derivadas de la heterogeneidad racial procedían de la esclavitud y la masiva inmigración que tuvo lugar a finales del siglo XIX y principios del XX y que más tarde, supusieron un problema en el ámbito empresarial. Aproximadamente en los años 60, estas reivindicaciones dieron lugar a cambios políticos y legislativos en los negocios. En el año 1964, se ilegalizó cualquier discriminación que tuviera que ver con la raza, color, religión, sexo o nación de origen, surgiendo de este modo la igualdad de oportunidades en el empleo (Susaeta Erburu y Navas López, 2005).

Hofstede (1984), tratando de estudiar y analizar estas diferencias culturales de las personas en las empresas, estableció tres niveles de programación mental: universal, colectivo e individual. Dentro de cada uno de ellos diferenció entre naturaleza humana, cultura y personalidad, respectivamente. Asimismo, cada programa mental puede ser heredado, es decir, va en los genes de cada uno, o aprendido a lo largo de la vida de una persona.

La Figura 5.1. muestra los tres niveles de programación mental de Hofstede. El nivel menos exclusivo y, por lo tanto, el más básico, es el universal. Ya que hace referencia al “sistema operativo” biológico (naturaleza humana) del cuerpo humano, es compartido por toda la humanidad. Además, es el único que es completamente heredado, pues contiene información genética de cada ser humano sobre su condición física y

psicológica básica e incluye emociones básicas como el amor, el odio, el rencor, el placer, etc.

El segundo nivel es el colectivo, compartido por muchos, pero no por todos. Pertenecen a este nivel los grupos de personas que tienen algo en común, es decir, comparten una misma cultura; y, por lo tanto, un idioma o una manera concreta de percibir las cosas. La mayor parte de la programación es aprendida y compartida por personas que, aunque no tengan la misma identidad genética han pasado por el mismo proceso de aprendizaje. Este proceso comienza en la infancia, ya que el cerebro está prácticamente vacío y registra mejor la programación. Para aclararlo, Hofstede (1984) toma como ejemplo la sociedad americana, diversa en raíces genéticas, pero con una programación mental colectiva llamativa para cualquier persona no norteamericana. Así, define la cultura como la “programación mental colectiva que diferencia a un grupo de personas de otros” (Hofstede, 1984, p. 21).

El tercero y último nivel es individual, y es el único que es realmente exclusivo, puesto que no existen dos personas completamente iguales. Se encuentra en este nivel la personalidad de cada ser humano, y cuenta con un amplio rango de comportamientos dentro de personas que comparten la misma cultura. En el nivel individual al menos una parte de la programación debe ser heredada. De lo contrario, sería imposible explicar las diferencias de temperamento y actitudes entre dos niños criados por los mismos padres en entornos similares.

Figura 5.1 - Niveles de programación mental según Hofstede



Fuente: Hofstede (1984)

Guerrero (2002) considera la cultura como una “construcción” humana, es decir, creada a partir de acciones sociales y basada en la cotidianeidad de las personas. Así, y debido a los estudios sobre los procesos sociales de las sociedades a lo largo de la historia, ha sido posible que el ser humano se constituya y diferencie del resto. Para que una conducta sea considerada como cultural debe haber sido creada y compartida por una sociedad, y ser transferible de generación en generación. En sí, la cultura es una herencia social que nada tiene que ver con la herencia biológica, pues permite a los seres humanos vivir en una sociedad organizada e interactuar dentro de un grupo de personas. Así, diferencia dos conductas en la cultura: como aprendida y como compartida. La cultura como conducta aprendida tiene lugar en el comienzo de vida de una persona. Se transmite dentro de una sociedad concreta y da lugar a unos comportamientos e interacciones sociales concretas. Define la cultura como conducta compartida porque todos los miembros de una misma sociedad la tienen en común, aunque no se exprese en todos sus aspectos. Gracias a la cultura es posible predecir conductas sociales y qué es lo que los demás pueden esperar de nosotros.

Además de la cultura presente en una determinada sociedad, existen dos términos íntimamente relacionados, la subcultura y la contracultura. La subcultura puede definirse como aquel grupo de personas que, aun perteneciendo a la misma cultura, no tienen o no comparten conductas completamente homogéneas (Guerrero Arias, 2002), ya sea por diferencias en creencias religiosas, políticas, generacionales, económicas, etc. Los miembros de una subcultura tienen actitudes y valores diferentes a los de la cultura dominante en esa sociedad, pero no dejan de pertenecer a ella; por lo tanto, no es excluyente. Las pandillas de jóvenes o las sectas religiosas serían ejemplos de estas subculturas (Cortés Arce, 2008).

Por otro lado, el término contracultura forma parte de una subcultura cuyos valores están en contraposición a los de la cultura que predomina (García Naharro, 2012). Aunque no atacan exclusivamente los principios ideológicos y culturales de la cultura hegemónica, van en contra de instituciones del sistema predominante (Cortés Arce, 2008). La contracultura se caracteriza por ser un conjunto de prácticas sociales o expresiones culturales, generalmente de grupos minoritarios, que se enfrentan a la corriente de la cultura dominante y plantean formas de vida distintas a esta (Romaní y Sepúlveda, 2005). Un ejemplo de contracultura sería el movimiento hippie que se

originó en los años 60, sublevación que ha facilitado la definición del término de contracultura.

5.1. DIMENSIONES CULTURALES SEGÚN HOFSTEDE

Hofstede (1984), psicólogo y antropólogo holandés, elaboró un estudio sobre las diferencias culturales de los países en las organizaciones y cómo estas afectaban a la hora de tomar decisiones. Su investigación inicial se llevó a cabo en más de 50 países, que se fueron ampliando con los años. En ese estudio realizó encuestas a trabajadores de la empresa norteamericana IBM¹ sobre diferentes aspectos que reflejaban la diferencia de pensamientos en las distintas culturas. En ese estudio, identificó cuatro variables culturales:

- Distancia al poder (Power Distance, PDI)
- Aversión a lo incierto (Uncertainty Avoidance, UAI)
- Individualismo (Individualism, IDV)
- Masculinidad (Masculinity, MAS)

Posteriormente, Hofstede (2001), introdujo una quinta dimensión a la que denominó orientación a largo plazo (Long-term Orientation, LTO). Casi diez años después y, junto a su colaborador Minkov (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010), determinaron la sexta dimensión a la que llamaron indulgencia vs. restricción (Indulgence, IND). El objetivo principal del estudio era conocer por qué se actúa de una manera u otra dependiendo del país o la cultura a la que pertenece una persona. Para cada una de ellas utilizó un sistema de puntuación relativa de 0 a 120, medidas a través de un índice, debido principalmente a que no todos los seres humanos pertenecientes a una misma cultura son iguales. A continuación, se explican cada una de ellas. La Figura 5.2 muestra de manera esquemática todas las dimensiones culturales que a continuación serán desarrolladas brevemente.

¹ Actualmente para IBM, la diversidad es una ventaja competitiva, pues busca convertirse en una red global multidisciplinaria y de personas con talento. Pone en marcha políticas de diversidad para conseguir derribar barreras y así comprender y concienciar sobre las diferencias en el ambiente de trabajo.

Figura 5.2 - Dimensiones culturales de Hofstede



Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede (2001) y Hofstede et al. (2010)

5.1.1. Distancia al poder (Power Distance, PDI)

Se plantea como el grado de desigualdad, es decir, distancia jerárquica, que existe en la jerarquía de poderes dentro de los miembros de una sociedad, y en como los menos poderosos aceptan que haya personas con un mayor rango jerárquico. Tiene como objetivo principal examinar como cada sociedad es capaz de gestionar estas desigualdades. Además, Hofstede diferenció dos niveles: la baja distancia al poder y la alta distancia al poder (Hofstede, 2001).

La Tabla 5.1. muestra de manera resumida, diez de las diferencias más destacables planteadas en su investigación a la empresa IBM entre las culturas con baja y alta distancia al poder a partir de aspectos sobre la vida personal, la educación o el trabajo².

² Como se verá más adelante, el resto de las dimensiones culturales siguen el mismo esquema, destacándose en cada tabla las diferencias más notables.

Tabla 5.1 - Diferencias entre baja y alta distancia al poder

BAJA DISTANCIA AL PODER	ALTA DISTANCIA AL PODER
El uso del poder debe ser legítimo y está sujeto a criterios de bien y mal	El poder es un hecho básico de la sociedad que anula el bien del mal: su legitimidad es irrelevante.
Los padres tratan a sus hijos como iguales	Los padres enseñan a sus hijos a obedecer
Las personas mayores no son respetadas ni temidas	Las personas mayores son respetadas y temidas
Educación centrada en el estudiante	Educación centrada en el profesor
Jerarquía significa desigualdad de roles, establecida por conveniencia	Jerarquía significa desigualdad existencial
Los subordinados esperan ser consultados	Los subordinados esperan que se les diga qué hacer
Gobiernos pluralistas basados en el voto mayoritario y cambiados pacíficamente	Gobiernos autocráticos basados en la cooptación y cambiados por la revolución
La corrupción es rara: los escándalos terminan con las carreras políticas	Corrupción frecuente: los escándalos son encubiertos
La distribución del ingreso en la sociedad es más bien uniforme	La distribución del ingreso en la sociedad es muy desigual
Religiones que enfatizan la igualdad de los creyentes	Religiones con una jerarquía de sacerdotes

Fuente: Hofstede (2011)

Como puede observarse en la Tabla 5.1. las culturas con baja distancia al poder tienen una educación centrada en el estudiante, los subordinados esperan ser consultados ya que las decisiones se toman de forma consensuada y estos tienen libertad para expresar sus ideas. Todos son tratados como iguales y la corrupción es muy baja, prácticamente inexistente. La distribución de sus ingresos es muy equitativa y las personas tienen los mismos derechos. Sin embargo, las culturas con alta distancia al poder se caracterizan por todo lo contrario. Su educación está centrada en el profesor, existe una jerarquía con unos roles muy diferenciados y no es fácil acceder a la interacción con miembros de un rango superior. La corrupción es elevada y la distribución de los ingresos entre la población es muy desigual (Farías Nazel, 2007).

5.1.2. Aversión a la incertidumbre (Uncertainty Avoidance, UAI)

No debe confundirse con la aversión al riesgo, que es otro concepto diferente. Normalmente, el riesgo se expresa en un porcentaje de probabilidad de que algo pueda ocurrir. Se podría definir como el grado en el que los miembros de una sociedad se sienten amenazados ante situaciones ambiguas o inciertas. La incertidumbre está presente en todas las sociedades, ya que se debe luchar frente a la ansiedad que produce el no saber qué ocurrirá en el futuro. Las personas hacen frente a esta ansiedad a través

de la tecnología, las leyes y la religión. Paradójicamente, las culturas con aversión a la incertidumbre están preparadas para adoptar comportamientos de riesgo con el fin de reducir esas ambigüedades. A través de encuestas a miembros de IBM, formuló preguntas sobre la estabilidad de su empleo, el estrés laboral o la orientación a la norma (Hofstede, 2001). La Tabla 5.2. muestra diferencias entre las culturas con baja y alta aversión a la incertidumbre con relación a las preguntas anteriores.

Tabla 5.2 - Diferencias entre baja y alta aversión a la incertidumbre

BAJA AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE	ALTA AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE
La incertidumbre inherente a la vida es aceptada y cada día se toma como viene.	La incertidumbre inherente a la vida se siente como una amenaza continua que debe ser combatida.
Tranquilidad, menor estrés, autocontrol, baja ansiedad.	Estrías más altas, emocionalmente, ansiedad, neuroticismo
Puntuaciones más altas en salud y bienestar subjetivo	Puntuaciones más bajas en salud y bienestar subjetivo
Tolerancia a personas e ideas desviadas: lo que es diferente es curioso	Intolerancia de personas e ideas desviadas: lo que es diferente es peligroso
Confortable con la ambigüedad y el caos	Necesidad de claridad y estructura
Los profesores pueden decir: "No lo sé".	Se supone que los profesores tienen todas las respuestas
Cambiar de trabajo no es problema	Permanecer en el trabajo, aunque no le guste
Desprecio por las reglas escritas o no escritas	Necesidad emocional de reglas, incluso si no se obedecen
En política, los ciudadanos se sienten y son vistos como competentes ante las autoridades.	En política, los ciudadanos se sienten y son vistos como incompetentes ante las autoridades
En religión, filosofía y ciencia: relativismo y empirismo	En religión, filosofía y ciencia: la creencia en las verdades supremas y las grandes teorías

Fuente: Hofstede (2011)

Como muestra la Tabla 5.2., los países con baja aversión a la incertidumbre tienen alta tolerancia a la misma, están menos preocupados por el futuro y padecen menor estrés y ansiedad. Son sociedades poco orientadas a las reglas y se adaptan con facilidad a cualquier cambio. Por el contrario, la tolerancia a la incertidumbre en las sociedades con alta aversión es mucho más alta, padecen mayor estrés y ansiedad. Están muy orientados a las reglas con el fin de reducir esa incertidumbre, deben conocer con precisión y exactitud qué es lo que va a suceder en el futuro (Farías Nazel, 2007).

5.1.3. Individualismo (Individualism, IDV) vs. Colectivismo (Collectivism)

El individualismo, en contraposición al colectivismo mide la relación entre el individuo y la colectividad que prevalece dentro de una sociedad y se refleja en cómo vive esta, a través de los valores y comportamientos de sus miembros. Con cuestiones relativas a su entorno de trabajo y a qué factores daban mayor importancia, pudo obtener sociedades individualistas y colectivistas (Hofstede, 2001).

Las sociedades individualistas prefieren actuar como individuos independientes y sus intereses personales priman por encima de cualquier otro interés. Por otro lado, las sociedades más colectivistas prefieren actuar como un grupo y dan más importancia a los intereses como sociedad (Farías Nazel, 2007). La Tabla 5.3. muestra las principales diferencias entre las sociedades individualistas y las colectivistas.

Tabla 5.3 - Diferencias entre individualismo y colectivismo

INDIVIDUALISMO	COLECTIVISMO
Se supone que cada uno debe cuidar de sí mismo y de su familia inmediata solamente.	Las personas nacen en familias extendidas o clanes que las protegen a cambio de lealtad.
Conciencia del yo	Conciencia de 'nosotros'
Derecho a la privacidad	Estrés por la pertenencia
Hablar con la mente es saludable	La armonía siempre debe ser mantenida
Otros clasificados como individuos	Otros clasificados dentro o fuera del grupo
Opinión personal esperada: una persona por voto	Opiniones y votos predeterminados por los miembros del grupo
La transgresión de las normas lleva a sentimientos de culpa	La transgresión de las normas lleva a sentimientos de vergüenza
Lenguas en las que la palabra 'I' es indiscutible	Lenguas en las que se evita la palabra "I"
El propósito de la educación es aprender a aprender.	El propósito de la educación es aprender a hacer.
La tarea prevalece sobre la relación.	La relación prevalece sobre la tarea.

Fuente: Hofstede (2011)

Como se observa en la Tabla 5.3., en las sociedades individualistas cada uno debe cuidar de uno mismo o de su familia más cercana, prima el derecho a la privacidad y la conciencia "yo". El objetivo de la educación es aprender como aprender y la tarea prevalece sobre las relaciones.

En las sociedades colectivistas las personas cuidan y se relacionan con lo que denominan "extended family" o su círculo familiar ampliado, que hace referencia a primos, tíos y abuelos. Prima la conciencia "nosotros" y todo se basa en la sensación de

pertenencia a una determinada sociedad. El objetivo de la educación es aprender cómo hacer y las relaciones prevalecen sobre las tareas.

5.1.4. Masculinidad (Masculinity, MAS) vs. Femenidad (Femininity)

En contraposición a la feminidad, hace referencia a la dualidad de sexos al que las sociedades deben hacer frente de maneras distintas.

Esta dimensión analiza las implicaciones que las diferencias biológicas deben tener en cuanto a los roles de los géneros. Por ejemplo, las mujeres dan más importancia a los objetivos sociales, las relaciones y la ayuda a los demás. Por otro lado, los hombres están más centrados en los objetivos del ego, es decir, es su carrera profesional y en el dinero. En todas las sociedades hay tanto hombres como mujeres, y esto no quiere decir que prevalezcan unos sobre los otros, sino que hay rasgos más característicos de hombres y otros de mujeres. Con esto, Hofstede no quiere decir que los objetivos de trabajo de las sociedades sean o femeninos o masculinos, ya que varía de unos países a otros (Hofstede, 2001).

En esta dimensión se diferencian dos niveles también, países con alta feminidad y países con alta masculinidad, y sus principales diferencias se muestran en la Tabla 5.4.

Tabla 5.4 - Diferencias entre Femenidad y Masculinidad

FEMINIDAD	MASCULINIDAD
Mínima diferenciación de roles emocionales y sociales entre los géneros	Máxima diferenciación de roles emocionales y sociales entre los géneros
Los hombres y las mujeres deben ser modestos y cuidadosos	Los hombres deben ser y las mujeres pueden ser asertivas y ambiciosas
Equilibrio entre la familia y el trabajo	El trabajo prevalece sobre la familia
Simpatía por los débiles	Admiración por el fuerte
Tanto los padres como las madres se enfrentan a hechos y sentimientos	Los padres se ocupan de los hechos, las madres de los sentimientos
Tanto los niños como las niñas pueden llorar, pero ninguno de ellos debe luchar	Las chicas lloran, los chicos no; los chicos deben defenderse, las chicas no deben pelear.
Las madres deciden el número de hijos	Los padres deciden el tamaño de la familia
Muchas mujeres en cargos políticos electos	Pocas mujeres en cargos políticos electos
La religión se centra en el prójimo	La religión se centra en Dios o en los bienes
Actitudes de hecho sobre la sexualidad; el sexo es una forma de relacionarse	Actitudes morales sobre la sexualidad, el sexo es una forma de actuar.

Fuente: Hofstede (2011)

Como muestra la Tabla 5.4. los países con mayor masculinidad dan más importancia al éxito material, a los logros y a la ambición, prevalece el trabajo sobre la familia, los

padres se ocupan de los hechos y las mujeres de los sentimientos. En los países más femeninos se da más importancia a la igualdad y la ayuda a los demás, la familia y el trabajo están equilibrados y los padres y las madres se encargan de los hechos y los sentimientos.

5.1.5. Orientación a largo plazo (Long-term Orientation, LTO)

Es totalmente independiente a las cuatro analizadas anteriormente y está en contraposición a la orientación a corto plazo. Fue descubierta cuando Bond (como se cita en Hofstede, 2001) analizó las muestras de unos estudiantes orientales de 23 países diferentes, ampliados posteriormente a 93. A estos estudiantes se les pidió que escribieran una lista con los valores que ellos consideraban más importantes en su cultura. Fue entonces cuando Bond añadió aquellos que eran importantes en la cultura occidental. A todo esto, lo denominó la encuesta de valores chinos, Chinese Value Survey (CVS) en inglés. Hofstede (2001), afirmó que esta quinta dimensión no fue encontrada junto a las demás debido a un sesgo cultural en su propia mente.

Se plantea como el grado de aceptación por el que los miembros de una sociedad son capaces de retrasar la recompensa de sus necesidades materiales. En los 23 países iniciales los países orientales reflejaban una mayor orientación a largo plazo, mientras que los países occidentales tenían una menor orientación a largo plazo, es decir, se centraban más en las recompensas a corto plazo (Hofstede, 2001). La Tabla 5.5. resume las principales características de los países con orientación a corto y a largo plazo.

Tabla 5.5 - Diferencias entre Orientación a corto y largo plazo

ORIENTACION A CORTO PLAZO	ORIENTACION A LARGO PLAZO
Los eventos más importantes de la vida ocurrieron en el pasado o en la actualidad	Los eventos más importantes de la vida ocurrirán en el futuro
Constancia y estabilidad personal: una buena persona es siempre la misma.	Una buena persona se adapta a las circunstancias
Hay directrices universales sobre lo que es bueno y lo que es malo	Lo que es bueno y lo que es malo depende de las circunstancias
Las tradiciones son sacrosantas	Las tradiciones se adaptan a las nuevas circunstancias
La vida familiar guiada por imperativos	Vida familiar guiada por tareas compartidas
Se supone que debes estar orgulloso de tu país.	Tratar de aprender de otros países
El servicio a los demás es un objetivo importante	El ahorro y la perseverancia son objetivos importantes
Gasto y consumo social	Gran cuota de ahorro, fondos disponibles para la inversión
Los estudiantes atribuyen el éxito y el fracaso a la suerte	Los estudiantes atribuyen el éxito al esfuerzo y el fracaso a la falta de esfuerzo
Lento o nulo crecimiento económico de los países pobres	Fast economic growth of countries up till a level of prosperity

Fuente: Hofstede (2011)

Como muestra la Tabla 5.5, en los países con orientación a corto plazo (CP) los eventos de mayor importancia ocurrieron en el pasado o están ocurriendo en el presente mientras que en los países con orientación a largo plazo (LP) ocurrirán en el futuro. Las sociedades con orientación a CP no tienen ningún impedimento en que los cambios ocurran de manera rápida ya que no tienen ningún compromiso de cambio a LP. Sin embargo, las orientadas a LP valoran la recompensa esperada como resultado en un largo periodo de tiempo.

5.1.6. Indulgencia vs. restricción (Indulgence, IND)

Esta dimensión corresponde a la investigación de Hofstede junto a Minkov (Hofstede et al., 2010) y está estrechamente relacionada con el término de bienestar subjetivo. Este se maneja de diferente manera según el país ya que dos de los aspectos que se tienen en cuenta son la evaluación cognitiva de la vida de una persona y la descripción de sentimientos de esa persona.

No existe correlación entre estar satisfecho con tu vida y ser feliz, aunque la mayor parte de los encuestados que obtuvieron alta puntuación en la satisfacción de su vida lo

hicieron también en la de la felicidad. Las diferencias entre los países radican en la riqueza de estos, ya que los países más felices resultaron ser los más pobres.

Antes de que esta dimensión fuera descubierta, Inglehart (citado en Hofstede et al., 2010) llevó a cabo un estudio basado en el bienestar versus la supervivencia, relacionada fuertemente con las diferencias de países en riqueza y pobreza, entre otros aspectos.

Hace referencia al grado en el que una sociedad es más permisiva o, por el contrario, más estricta, y mide aspectos muy concretos como la felicidad, el control sobre la vida y el ocio (Hofstede et al., 2010). La Tabla 5.6 muestra las diferencias destacables entre las sociedades más indulgentes y las más restrictivas.

Tabla 5.6 - Diferencias entre Indulgencias y Restricción

INDULGENCIA	RESTRICCIÓN
Mayor porcentaje de personas que se declaran muy felices	Menos gente muy feliz
Una percepción del control de la vida personal	Una percepción de impotencia: lo que me pasa a mí no es culpa mía.
La libertad de expresión se considera importante	La libertad de expresión no es una preocupación primordial
Mayor importancia del ocio	Menor importancia del ocio
Es más probable que recuerde emociones positivas	Es menos probable que recuerde emociones positivas
En los países con poblaciones educadas, las tasas de natalidad más altas	En los países con poblaciones educadas, las tasas de natalidad más bajas son las siguientes
Más personas involucradas activamente en los deportes	Menos personas que participan activamente en los deportes
En países con suficiente comida, mayores porcentajes de personas obesas	En países con suficiente comida, menos personas obesas
En los países ricos, las normas sexuales indulgentes	En los países ricos, normas sexuales más estrictas
Mantener el orden en la nación no es una prioridad.	Mayor número de agentes de policía por cada 100.000 habitantes

Fuente: Hofstede (2011)

Los país más indulgentes se perciben a sí mismos como más felices, dan mucha importancia al ocio, tienden a recordar las emociones positivas y alcanzan mayores tasas de natalidad. Los países más restrictivos no son tan felices ni le dan mucha importancia al ocio, tienen menor tasa de natalidad y no tienden a recordar las emociones positivas.

5.1.7. Análisis de los países según los índices de las dimensiones culturales de Hofstede

De acuerdo con Gómez Mejía (2016), la cultura tiene un papel muy importante en las prácticas de recursos humanos para las empresas que tienen actividades en varios países. Las probabilidades de que las prácticas de RH que se pongan en marcha fracasen serán más altas cuanto más se opongan a las normas que predominen en la cultura de dicho país. Para que esto no ocurra, es importante saber que los estereotipos impuestos a los países no siempre afectan a todo el colectivo y no se deben guiar por ellos, puesto que el concepto de “cultura nacional” es impreciso.

Aunque intenten resistir a los cambios, con el paso del tiempo, las culturas pueden llegar a cambiar. Esto es debido las influencias extranjeras a las que están sometidos los países actualmente.

La Tabla 5.7 y la Tabla 5.8 muestra los valores para los índices de las dimensiones culturales de Hofstede en 17 países de los cinco continentes elegidos aleatoriamente. Las puntuaciones fluctúan entre 0 y 120 en función del alto o bajo grado que presenten en cada dimensión estudiada. Los países más cercanos a 0 presentan un menor grado de esa dimensión, y los países más cercanos al 120 tienen un mayor grado. Para los países con un guion (-) no hay datos.

Tabla 5.7 - Valores para los índices de las dimensiones culturales de Hofstede

	DISTANCIA AL PODER	AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE	INDIVIDUALISMO	MASCULINIDAD	ORIENTACIÓN LP
Argentina	49	86	46	56	-
Australia	36	51	90	61	31
Austria	11	70	55	79	31
Brasil	69	76	38	49	65
Canadá	39	48	80	52	23
Colombia	67	80	13	64	-
España	57	86	51	42	19
Estados Unidos	40	46	91	62	29
Finlandia	33	59	63	26	41
Hong Kong	68	29	25	57	96
India	77	40	48	56	61
Japón	54	92	46	95	80
México	81	82	30	69	-
Nueva Zelanda	22	49	79	58	30
Suecia	31	29	71	5	33
Venezuela	81	76	12	73	-
Tailandia	64	64	20	34	56

Fuente: Hofstede (2001, p. 500)

Tabla 5.8 - Valores para los índices de Indulgencia vs Restricciones de Hofstede

INDULGENCIA VS RESTRICCIÓN	
Argentina	62
Australia	71
Austria	63
Brasil	59
Canadá	68
Colombia	83
España	44
Estados Unidos	68
Finlandia	57
Hong Kong	17
India	26
Japón	42
México	97
Nueva Zelanda	75
Suecia	78
Venezuela	100
Tailandia	45

Fuente: Hofstede (2010, pp. 282-285)

Como se observa en ambas tablas, Tabla 5.7 y Tabla 5.8, los países con baja distancia al poder, es decir, aquellos que no tienen en cuenta la jerarquía de poderes, son sobre todo los países nórdicos como Suecia y Finlandia; además de Austria, Australia y Nueva Zelanda. Por el contrario, los países latinoamericanos como Venezuela, Colombia o México cuentan con las puntuaciones más altas y, por tanto, mayor grado de distancia de poder. En esta dimensión España se encuentra aproximadamente en la mitad.

Los países con alta aversión a la incertidumbre y, por lo tanto, con dificultades para tolerarla, son generalmente los latinoamericanos como, por ejemplo, Argentina, Colombia, México y Venezuela. Aquellos con menor puntuación son los asiáticos, Hong-Kong y la India, aunque en esta tabla la mayor puntuación corresponde a Japón. España (86) muestra un alto grado de aversión a la incertidumbre.

Los países con menor grado de individualismo son el grupo de latinoamericanos de Colombia, México y Venezuela. Por otro lado, los países europeos como Finlandia, Suecia, Austria o España presentan varias de las puntuaciones más altas. Sin embargo, en esta dimensión, las puntuaciones más altas son las de Australia y Nueva Zelanda.

Los países como menor grado de masculinidad, es decir, sociedades más femeninas, son los países nórdicos, Finlandia y Suecia. Por el contrario, el país con mayor puntuación y con mayor grado de masculinidad es Japón. Venezuela, México, Austria o Estados Unidos muestran también puntuaciones altas. En este caso, España tiene una puntuación media, situándose aproximadamente en la mitad.

Los países con baja orientación a largo plazo, es decir, aquellos que prefieren las recompensas a corto plazo, son generalmente los países europeos. En este caso, Austria, España y Suecia, aunque Australia, Nueva Zelanda y Canadá también presentan puntuaciones bajas. Hong Kong y Japón muestran los valores más altos.

Los países con menor índice de indulgencia, más permisivos, son la India y Hong Kong. Por el contrario, aquellos con mayores índices y, por tanto, más restrictivos son Venezuela, Colombia y México, seguidos por país europeos como Suecia o Finlandia. España tiene, en este caso, una puntuación relativa media, aunque más cercana a la baja indulgencia.

5.2. DIMENSIONES CULTURALES SEGÚN EDWARD T. HALL

Edward Hall (citado en Kittler, Rygl, y Mackinnon, 2011), antropólogo estadounidense, escribió varias obras a lo largo de los años posicionándose como una de las grandes influencias de la investigación intercultural. La primera de ellas fue publicada en el año 1959 bajo el título *'The silent language'*. En ella argumentaba que las personas ignoran elementos de su comportamiento de comunicación no verbal y analiza tres dimensiones (tiempo, espacio y contexto) entre las que destaca principalmente el tiempo. En esta dimensión analiza cómo se orientan hacia el tiempo y de qué forma lo perciben personas de diferentes culturas. Diferencia así entre culturas monocrónicas y policrónicas

El tiempo monocrónico significa hacer una sola cosa a la vez, mientras que el tiempo policrónico incluye hacer varias cosas al mismo tiempo. En las culturas monocrónicas el tiempo se utiliza de manera lineal. Suele compararse con una carretera que se extiende desde el pasado hasta el futuro y donde el tiempo está fragmentado en segmentos. Esto hace posible que la persona esté involucrada sólo en una tarea, convirtiéndola en su máxima prioridad. Por el contrario, en las culturas policrónicas la percepción del tiempo es circular. Esto quiere decir que el tanto el pasado como el futuro juegan un papel

importante aunque el presente tenga mayor énfasis (Hall y Hall, 1990). La Tabla 5.9 muestra algunas de las características de cada cultura.

Tabla 5.9 - Características de las culturas monocrónicas y policrónicas

CULTURAS MONOCRÓNICAS	CULTURAS POLICRÓNICAS
Visión lineal del tiempo	Visión circular del tiempo
La puntualidad es de gran importancia	Flexibilidad en la puntualidad
Las tareas se hacen unas tras otras	Varias tareas a la vez
Cualquier interrupción es un elemento perturbador	Los elementos imprevisibles son inevitables. Trabajan bajo la improvisación
Planificación a largo plazo	Planificación a corto plazo

Fuente: Jaén, Cebas, Mompó, y Pereda (2011, pp. 56-57)

El uso del tiempo en estas culturas está estrechamente relacionado con la manera que tienen estos países de negociar. En las culturas policrónicas y, por tanto, aquellas con mayor flexibilidad en la puntualidad, como Latinoamérica o los países árabes, no se considera grave llegar con un breve retraso a las reuniones. No obstante, países como Alemania o Suiza, pertenecientes a culturas monocrónicas, son más rígidas en su forma de utilizar el tiempo y es preferible llegar con antelación a la cita. En los países angloparlantes como Estados Unidos o Reino Unido, lo ideal es llegar justo a tiempo (Llamazares, 2016).

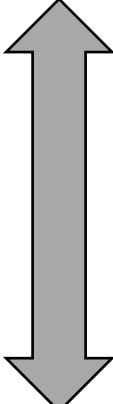
En el año 1976, Hall publicó su segunda obra titulada '*Beyond culture*' en la que diferenció entre culturas de alto y bajo contexto basándose principalmente en la manera que tenían las personas de comunicarse, ya fuera mediante gestos, expresiones y movimientos, o de manera escrita.

Las culturas de bajo contexto utilizan formas verbales y no verbales claras y específicas con pocas interpretaciones subjetivas. Es decir, se dice lo que se quiere decir de una manera clara y rápida sin incertidumbres ni ambigüedades. Referente a la negociación internacional, ésta es clara y rápida, si no se llega a un acuerdo, la negociación termina. Este tipo de cultura es típica en países como Estados Unidos, Alemania o Australia.

Por el contrario, las culturas de alto contexto trabajan con información vaga y muy poco precisa. Una de las partes más importantes de la información se centra en el comportamiento más que en el propio mensaje. Es decir, se centra en la persona y en sus

sentimientos, y priman las actitudes y las circunstancias. A la hora de negociar, si la propuesta no es interesante, no se rechaza directamente, sino que se sugiere. El concepto de “no” en estas culturas, no existe. Es típica de países asiáticos o árabes y minoritariamente, de algunos latinoamericanos (Llamazares, 2016). La Figura 5.3 muestra algunos de los países con relación a su alto o bajo contexto.

Figura 5.3 - Culturas ordenadas según el contexto

	Alto contexto	Japoneses
	Chinos	
	Árabes	
	Latinoamericanos	
	Españoles	
	Italianos	
	Franceses	
	Ingleses	
	Norteamericanos	
	Escandinavos	
	Alemanes	
	Suizos	
	Bajo contexto	

Fuente: Cerda-Hegerl (2006, p. 332)

Como se observa en la Figura 5.3. las culturas mediterráneas (Italia y España), japonesas y árabes son de alto contexto. Para estos países, las relaciones personales son de gran importancia y mantienen con sus amigos y familiares amplias redes de información. Como consecuencia de esto, en la mayoría de situaciones del día a día no requieren ponerse en antecedentes, ya que están totalmente informados sobre la vida de quienes les rodean. Por el contrario, las culturas escandinavas, alemanas y suizas tienden a dividir sus relaciones personales de su trabajo y de otros aspectos de sus vidas. Por esto, se caracterizan como culturas de bajo contexto, y en las interacciones necesitan información detallada para entender el contexto general de lo que se quiere decir (Hall y Hall, 1990).

Ninguna nación es por sí sola autosuficiente y necesita el apoyo de otros países. Para ello, necesitan establecer relaciones comerciales, participando por tanto, en el comercio internacional. En estas negociaciones internacionales la cultura influye directamente en los procesos, pues no todas las culturas piensan de la misma manera y tienen actitudes y

comportamientos a tener en cuenta a la hora de establecer relaciones (Rodríguez Cantú, 2007).

A la hora de llevar a cabo una negociación, ya que en las culturas de alto contexto priman las actitudes por encima de las palabras, esta se desarrolla lentamente, pues primero se han de establecer lazos de confianza entre ambas partes. Sin embargo, la negociación en culturas de bajo contexto es mucho más rápida, pues todo se analiza con mayor brevedad (González, 2012).

6. BENEFICIOS Y RETOS ASOCIADOS A LA DIVERSIDAD

Las cuatro perspectivas teóricas que a continuación se desarrollan explican los efectos que tiene la diversidad sobre los equipos de trabajo. Por una parte, la teoría de los recursos cognitivos y la teoría del capital social consideran que la diversidad es positiva enfatizando los beneficios que implica para el funcionamiento efectivo de los grupos. Sin embargo, el paradigma de similaridad-atracción y la teoría de la identidad social adoptan la postura contraria y defienden que la gestión de los equipos diversos supone auténtico un reto para las organizaciones, debido a los efectos negativos que puede suponer el choque cultural entre sus integrantes (Mayo, 2006).

6.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS COGNITIVOS

Los medios de los que dispone un equipo con relación a su KSA (Knowledge, Skills and Abilities), es decir, sus conocimientos, capacidades y habilidades, experiencias y perspectivas, constituyen los recursos cognitivos de un equipo. La diversidad de recursos cognitivos de los miembros de un equipo beneficia a la empresa en términos de calidad en la toma de decisiones y resolución de problemas. Como consecuencia, cuanto mayores sean los recursos cognitivos de una empresa mayor será el rendimiento del equipo y mayor creatividad y efectividad tendrán en el desempeño de las tareas (Fay y Guillaume, 2007).

La diversidad dentro de la empresa se apoya en la teoría de los recursos cognitivos y hace que aumenten los recursos disponibles. Los equipos de trabajo son más efectivos ya que cuentan con una gran variedad de habilidades y conocimientos provenientes de personas totalmente diferentes entre ellas (Mayo, 2006).

6.2. TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL

Esta teoría hace referencia a las conexiones externas de los miembros de un grupo con miembros de otros grupos y tiene en cuenta la calidad y cantidad de los contactos personales que estos poseen. La empresa se verá beneficiada ya que dentro de un equipo diverso, estas redes de contactos serán más amplias y variadas y proporcionarán una serie de información, oportunidades y recursos diferenciándose del resto (Mayo, 2006).

Según Bordieu, sociólogo destacado de su época (citado en Forero Vargas, 2002, p. 73) “las redes de relaciones son producto de estrategias de inversión, individuales o colectivas, conscientes o inconscientes, que buscan establecer o reproducir relaciones aprovechables en el corto plazo o largo plazo”.

Los vínculos establecidos entre las personas de distintos grupos les permiten actuar de manera colectiva puesto que se produce un intercambio de información de mutuo beneficio. El dicho popular “no es lo que sabes o conoces sino a quién conoces” hace referencia a esta teoría del capital social que habla sobre la importancia de relacionarse y tener una amplia red de contactos (Woolcock y Narayan, 2000).

6.3. PARADIGMA SIMILARIDAD - ATRACCIÓN

Los individuos de distinta edad, cultura o sexo poseen hábitos de trabajo y estilos de comunicación distintos. Es por esto, que prefieren establecer relaciones con miembros que sean similares a ellos favoreciendo la comunicación y la integración social (Mayo, 2006).

Los vínculos interpersonales entre dos o más personas aumentan cuanto mayor similitud hay entre ellas. Si estos vínculos son escasos o inexistentes se establecen posiciones poco favorables hacia otros miembros, dando lugar a menores intercambios de información y errores y distorsión en los mensajes. Este paradigma defiende que la diversidad, que significa disimilitud, es perjudicial, pues estas situaciones dañan los procesos y resultados de los equipos (Fay y Guillaume, 2007).

Ya que la similitud en actitudes conduce a una atracción entre los miembros del grupo, los equipos homogéneos son los que, normalmente, presentan mayor cohesión que los heterogéneos (Martínez Sánchez, De Luis Carnicer, Pérez Pérez, y Jiménez, 2002).

6.4. TEORÍA DE LA IDENTIDAD SOCIAL

Esta teoría parte del argumento básico de que el individuo es de naturaleza social, es decir, se define como hombre o mujer, europeo o asiático y pertenece a un grupo social con valores e identidad cultural determinados (Mayo, 2006).

Los seres humanos tratan de mantener una identidad social positiva y se clasifican entre ellos dentro de unas categorías sociales relevantes para esta identidad. Asegurarse una imagen positiva mejora su autoestima. Por ello, los puntos de vista y juicios positivos son sólo para su propia categoría. Los miembros de otras categorías pueden verse discriminados o incluso recibir trato despectivo, pues tienden a beneficiarse entre ellos y perjudicar a los del exterior. Generalmente, estos comportamientos perjudican el rendimiento conjunto y la cohesión del equipo (Fay y Guillaume, 2007).

El paradigma de los grupos mínimos de Tajfel (citado en García-Leiva, 2005), fundamenta que, por el mero hecho de pertenecer a un grupo, se generan una serie de favoritismos intragrupal, es decir, dentro del propio grupo, y discriminaciones intergrupales hacia otros. De la diversidad surgen los estereotipos que fomentan indirectamente la confianza entre los miembros. Como consecuencia, los equipos de trabajo se dividen en subgrupos y pasan de colaborar a competir entre ellos.

En definitiva, las dos últimas teorías definidas, son perjudiciales para la diversidad. Ambas teorías tratan de beneficiar únicamente a los miembros que consideran “de su especie” ya sea por afinidad o porque así lo determina su identidad cultural. Por el contrario, las dos primeras (teoría de los recursos cognitivos y teoría del capital social) proporcionan a la diversidad de la empresa numerosos beneficios. Uno de ellos, entre muchos otros, es la creatividad. La teoría afirma que los equipos en los que prima la diversidad tienden a ser más creativos. Esto es debido, entre otros factores, a la variedad de conocimientos e información que posee cada individuo. El intercambio, tanto de información como de recursos, que se produce entre los diferentes miembros del equipo proporciona puntos de vista muy dispares que permiten a los equipos de trabajo disponer de diferentes vías para solucionar un problema o resolver una tarea. Como uno de los objetivos principales de este trabajo es analizar cómo la creatividad se ve afectada por la diversidad cultural, esta ocupará un capítulo único.

7. LA CREATIVIDAD

El término creatividad proviene del latín *creare*. Ha sido definida por numerosos autores y de diferentes maneras a lo largo de los años y, generalmente, se confunde con el

término de innovación. Innovar consiste en introducir ideas nuevas que sean de utilidad para mejorar la productividad de las organizaciones. Está muy relacionada con la creatividad, pues depende de la imaginación de cada persona y de la disposición que tengan hacia la creatividad y valores de la empresa en la que desempeñan el trabajo (Bermúdez García, 2010).

La creatividad ha supuesto, y supone, un instrumento importante en numerosos campos de trabajo, desde el arte y la educación hasta la administración y la política (Chacón Araya, 2005). Es, además, una característica presente, en mayor o menor medida en todos los seres humanos. La creatividad se produce al interactuar los pensamientos de una persona y el contexto sociocultural en el que se encuentra (Arteaga Narváez, 2008). Los comportamientos creativos de las personas surgen con la finalidad de lograr algún fin en concreto y resultar de valor en el ámbito en el que se desarrollan (Shalley, 1995).

7.1. LAS 4 P DE LA CREATIVIDAD

Para Rhodes (1961, p. 305) la creatividad “es un sustantivo que designa el fenómeno en el que una persona comunica un nuevo concepto”. Además, afirma que la palabra creatividad consta de cuatro dimensiones o componentes: persona creativa, proceso creativo, entorno o ambiente y producto creativo.

7.1.1. Persona creativa (Person)

El término persona se refiere a la personalidad, el intelecto, el temperamento, los hábitos o el comportamiento. Numerosos estudios psicológicos a lo largo de los años han demostrado que existe una clara diferencia entre una alta inteligencia y una alta creatividad. Por lo general, los niños con altos coeficientes intelectuales mostraban una excelente memoria, pero carecían de potencial creativo (Rhodes, 1961).

Algunas de las características esenciales de la personalidad creativa son “actividad frente a pasividad, expresividad frente a mutismo, innovación frente a repetición, descubrimiento de posibilidades frente al síndrome de impotencia adquirida, apertura frente a cerrazón, autonomía frente a dependencia” (Marina, 2013, p. 140).

Las personas tienen dos tipos de pensamientos: convergente y divergente. Por norma general, el que se usa principalmente es el pensamiento convergente, es decir, aquel que genera una solución tradicional a un problema. Sin embargo, la creatividad se refleja en el pensamiento divergente, aquel que utiliza la originalidad y la inventiva (E. Álvarez,

2010). Guilford (como se cita en Arteaga Narváez, 2008), considera la creatividad como resultado de cuatro indicadores: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración. La Tabla 7.1. muestra los elementos más característicos de las personas con personalidad creativa.

Tabla 7.1 - Componentes de la personalidad creativa

FLUIDEZ	Capacidad para producir respuestas alternativas a un problema.
FLEXIBILIDAD	Capacidad para cambiar un patrón, adaptarse y crear uno nuevo.
ORIGINALIDAD	Capacidad de generar soluciones imprevistas y novedosas.
ELABORACIÓN	Capacidad para percibir detalles y añadir ideas.

Fuente: Wallace (1986)

7.1.2. Proceso (Process)

El término proceso se refiere a la motivación, aprendizaje, pensamiento y comunicación. Wallas (1926), formuló las cuatro etapas que atraviesa el proceso creativo hasta llegar a la resolución del problema.

La primera de ellas es la preparación. Básicamente, en esta etapa se define el problema y consiste en observar, escuchar, preguntar y analizar todo tipo de objetos e información. La segunda etapa, la incubación, se realiza consciente e inconscientemente y se generan una serie de ideas relacionadas con el problema. Es, habitualmente, un período de inactividad ya que la persona se encuentra relajada. Durante esta fase de descanso aparece la etapa denominada iluminación (también llamada “etapa de inspiración de la solución correcta”), que consiste en liberar tensiones para poder ser creativo. En la etapa de verificación se evalúa todo lo que se ha obtenido anteriormente. Es la etapa que más trabajo duro conlleva, pues se trata de poner a prueba la idea y convertirla en objeto (Rhodes, 1961; Sastre-Riba y Pascual-Sufrate, 2013).

7.1.3. Entorno (Place)

Para que el entorno sea creativo se lleva a cabo un análisis en el que se incluye la cultura y el estilo de liderazgo de la organización, además de su clima organizacional y social. Las ideas son creativas en aquellos lugares donde son bien recibidas, y por tanto, hay un clima receptivo que rechaza la censura de cualquier propuesta (Martín Hernández y Salanova Soria, 2001).

Este término se refiere a la relación de las personas con su entorno y con el resto de las personas y en cómo actúan relación a las influencias recibidas. La producción creativa es el resultado de distintas fuerzas que se aprovechan de los individuos mientras crecen. Una persona crea ideas en función de sus necesidades, percepciones e imaginación. Es una de las dimensiones que facilita o dificulta el desarrollo de la creatividad en un país. Este desarrollo se ve afectado por la cultura de un país. Por ejemplo, la creatividad estará poco desarrollada en un país con ideales más conservadores (Rhodes, 1961).

7.1.4. Producto (Product)

La palabra idea se refiere al pensamiento que ha sido trasladado a otras personas en forma de palabra, dibujo, etc. Cuando esta idea se materializa, de manera que se convierte en una cosa tangible, se denomina producto. Una idea original supone un grado de novedad.

Los términos creatividad e innovación son comúnmente confundibles. Mientras el primero hace referencia a la manera de pensar, el segundo tiene que ver con la manera de hacer (Rhodes, 1961).

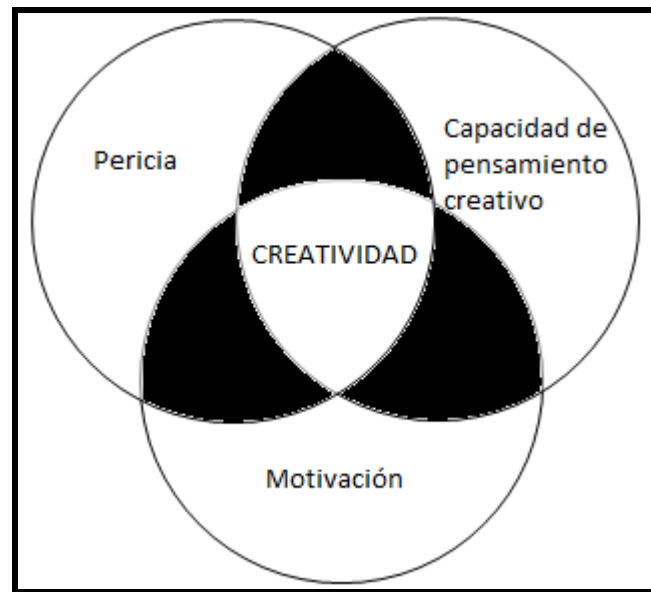
El proceso creativo determina el prestigio del producto. Este, a su vez, depende del entorno sociocultural en el que se desarrolle. Por un lado, las culturas occidentales focalizan la creatividad en torno a un objeto tangible del producto. Por otro, las culturas orientales se centran más en comprender y expresar la realidad. Actualmente, las empresas utilizan la creatividad como base de sus beneficios en los nuevos productos (Sastre-Riba y Pascual-Sufrate, 2013).

7.2. LOS COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD

Según Amabile (1988, p. 126), la creatividad es “la producción de ideas novedosas y útiles por parte de un individuo o de un pequeño grupo de individuos que trabajan juntos” mientras que la innovación organizacional es “la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización”.

La Figura 7.1. muestra los elementos que, según Amabile (1988), conforman la creatividad: pericia (domain-relevant skills), capacidad de pensamiento creativo (creativity-relevant skills) y motivación (motivation).

Figura 7.1 - Los tres componentes de la creatividad



Fuente: Amabile (1988)

La capacidad de pensamiento creativo mide la flexibilidad que tienen las personas de enfocar los problemas y las soluciones, y de agrupar diferentes ideas para formar futuras combinaciones. Esta capacidad depende, en gran medida, de la personalidad y de la forma de pensar y trabajar de cada persona. La pericia es todo aquello que una persona puede hacer o sabe hacer. Incluye habilidades técnicas y talento y es, en definitiva, conocimiento. La motivación puede ser de dos tipos: extrínseca e intrínseca. La motivación extrínseca es la que proviene de fuera, es decir, de la manera en la que los jefes motivan a sus trabajadores. Normalmente, se utiliza el dinero como fuente motivadora. El dinero no impide la creatividad, pero en muchas ocasiones se sienten sobornados y no consiguen apasionarse realmente por el trabajo que desempeñan. Por el contrario, la motivación intrínseca tiene dos subcomponentes: la pasión y el interés. Estos dos elementos hacen que las personas se comprometan y disfruten del trabajo. Se estableció así el *Principio de la creatividad por motivación intrínseca*: “las personas alcanzarán su máximo grado de creatividad cuando se sientan motivadas fundamentalmente por el interés, satisfacción y reto del trabajo en sí y no por presiones externas” (Amabile, 2000, p. 8).

Recientemente, Amabile aseguraba en una entrevista, con motivo de la celebración del Congreso *Nobel Prize Dialogue*, que en su reciente investigación sobre la creatividad dentro y fuera del ámbito laboral, las personas, a cualquier edad, se encontraban más

satisfechos en aquellos trabajos que requerían creatividad. Se sienten útiles y productivos cuando desarrollan el trabajo creativo, es decir, intercambian ideas con sus compañeros y consiguen resolver los problemas de manera conjunta. Esto les permite desafiar y poner a prueba sus mejores habilidades para lograr el objetivo (BBC News Mundo, 2019).

8. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

Ante la imposibilidad de realizar una encuesta sobre la influencia de la diversidad cultural en la creatividad en las organizaciones, se ha decidido llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura (RSL), mediante una recopilación de artículos empíricos que relacionan ambos fenómenos en la base de datos *Web of Science*³. El objetivo principal de esta revisión y, por tanto, la pregunta sobre la que gira la investigación es analizar cómo influye la creatividad en las empresas y de qué manera aquellos equipos más diversos culturalmente pueden potenciarla. La amplia búsqueda de información ha permitido extraer ciertas conclusiones de las que se puede afirmar que, efectivamente, las empresas con un alto grado de diversidad cultural suelen ser más creativas que las más homogéneas. En los siguientes apartados se analizará qué es y en qué consiste una revisión sistemática de la literatura, así como el procedimiento que se ha llevado a cabo.

8.1. CONCEPTO

Al comenzar una investigación es necesario conocer si el tema sobre el que se va a investigar se conoce en profundidad y si los recursos disponibles son suficientes. Las revisiones sistemáticas de la literatura “son una forma de estudio secundario que usa una metodología bien definida para identificar, analizar e interpretar todas las evidencias relacionadas con una pregunta de investigación específica de una forma que es imparcial y (hasta cierto punto) repetible” (Kitchenham y Charters, 2007, p. 6). Después de una búsqueda exhaustiva de información los resultados son sintetizados mediante un método ya establecido. Las revisiones sistemáticas tienen posibilidad de

³ La Web of Science, junto a Scopus, es una de las principales bases de datos mundiales de referencias y citas de publicaciones. Su licencia está gestionada por la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT).

réplica y por tanto, permiten a otros llegar, o no, a la misma conclusión (Sánchez, 2001). Surgieron en los años noventa en el ámbito de Ciencias de la Salud y consiguieron rápidamente un alto prestigio hasta ser una metodología aceptada y cuya publicación como artículos con valor propio en la comunidad científica ha crecido sustancialmente en los últimos años. Con los años, se amplió su utilización al campo de las Ciencias Sociales y Humanidades (Codina, 2017).

La Figura 8.1. muestra de manera esquemática el proceso que siguen las revisiones sistemáticas. Como se observa, se preseleccionan una serie de estudios relacionados con el tema de la investigación. Posteriormente, estos estudios pasan por un proceso de diferentes fases para finalmente dar lugar a la revisión sistemática.

Figura 8.1 - Proceso de revisión sistemática



Fuente: Cochrane Consumers and Communication (2011)

8.2. DIMENSIONES Y MARCO SALSA

El marco SALSA considera que las revisiones sistemáticas constan de cuatro elementos que además ejercen como fases. Además, permite analizar si la metodología utilizada asegura las cuatro dimensiones que caracterizan a las revisiones sistemáticas. Codina (2017) considera que las cuatro dimensiones de una revisión son:

- **Sistemática:** De ahí su nombre ya que utiliza buenas fuentes de información para examinar los recursos disponibles. No es arbitraria, ni sesgada ni subjetiva.

- Completa: Permite el acceso a la información a nivel internacional a través de sistemas de información.
- Explícita: Se conocen los criterios de búsqueda, selección y exclusión, y las fuentes consultadas.
- Reproducible: El trabajo puede ser comprobado por el resto de los investigadores y comprobar a través de los resultados obtenidos su grado de acierto en relación a la investigación.

En la Figura 8.1. se muestran resumidamente las características fundamentales de cada uno de los elementos del marco SALSA.

Tabla 8.1 - Marco SALSA

SEARCH (búsqueda)	Búsqueda de estudios en bases de datos. Uso de criterios transparentes y definidos (de exclusión e inclusión) a través de palabras clave y ecuaciones de búsqueda.
APRAISAL (evaluación)	Evaluación de los trabajos obtenidos y con qué criterios cada trabajo pasa a formar parte de la revisión sistemática.
SYTHESIS (síntesis)	Representación esquemática a partir de la extracción de las características de cada artículo.
ANALYSIS (análisis)	Descripción y valoración global.

Fuente: Codina (2017)

En este trabajo, la fase de búsqueda se llevó a cabo a través de la Colección Principal de la Web of Science. Basándose en los criterios de inclusión y exclusión, posteriormente definidos, se seleccionó la información más relevante de las publicaciones obtenidas (fase de evaluación). Esto permitió que el número de publicaciones se redujera notablemente, lo que hizo posible su representación esquemática con las características más importantes de cada una relacionadas con la pregunta de investigación (fase de síntesis). Finalmente, la fase de análisis aparece reflejada en el capítulo de conclusiones, a partir de los datos obtenidos previamente en las publicaciones.

8.3. METODOLOGÍA DE LAS REVISIONES SISTEMÁTICAS

Las revisiones sistemáticas de la literatura siguen un riguroso protocolo para que, tanto la metodología como los resultados y conclusiones, estén perfectamente formulados y explicados. Los objetivos fundamentales de las revisiones son obtener una evidencia científica lo suficientemente profunda como para analizar las tendencias actuales sobre

un fenómeno o tema de interés y ser capaz de pronosticar retos futuros (Conde González, Esteban Costales, y Rodríguez Sedano, 2018). La Figura 8.2. muestra las diez etapas del proceso que se ha de seguir para realizar una revisión sistemática, que serán explicadas detalladamente más adelante.

Figura 8.2 - Proceso de revisión sistemática de la literatura

Fase 1: Planificación	Fase 2: Ejecución de la revisión	Fase 3: Informe de resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Preguntas de investigación • Etapa 2: Desarrollar protocolo de revisión • Etapa 3: Revisar el protocolo de la revisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 4: Identificar información relevante • Etapa 5: Seleccionar estudios primarios • Etapa 6: Evaluación de la calidad de los estudios • Etapa 7: Extracción de los datos • Etapa 8: Síntesis de los datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 9: Escribir el informe de la revisión • Etapa 10: Validar el informe

Fuente: Brereton, Kitchenham, Budgen, Turner, y Khalil (2007)

8.3.1. Etapa 1: Pregunta de investigación

La pregunta de investigación es una de las partes más importantes de la revisión sistemática. Su objetivo es definir de manera clara y específica el problema de la investigación y su respuesta requiere una explicación detallada (Esteban Costales, 2018). En este trabajo, la pregunta de investigación será analizar cómo afecta la diversidad cultural a la creatividad de las organizaciones. Es decir, determinar si los grupos heterogéneos son, culturalmente hablando, más creativos que los grupos homogéneos.

Generalmente, y sobre todo las Ciencias de la Salud, utilizan la estrategia PICOC, acrónimo de las palabras en inglés: *patient* (problema), *intervention* (metodología), *comparison* (comparación), *outcome* (resultados) y *context* (contexto), como metodología para facilitar la formulación de la pregunta de investigación, como muestra la Tabla 8.2. Inicialmente, sólo se utilizaban las cuatro primeras, aunque con el tiempo

se añadió la quinta, el contexto. La utilización de esta estrategia permite que la pregunta esté bien construida e incluya todos los aspectos necesarios para realizar una buena RSL de acuerdo con el objetivo de la investigación, al tiempo que ayuda a determinar qué tipo de evidencia es necesaria para resolverla y a establecer qué bases de datos son las más apropiadas para realizar la búsqueda de información (Peñaherrera Oviedo y Soria Viteri, 2015). De esta forma, se evita malgastar el tiempo en búsquedas innecesarias.

Tabla 8.2 - Estrategia PICOC

P atient (== Problema)	¿Cuál es el problema? ¿Qué conjunto de elementos relacionados definen el problema?
I ntervention (== Metodología)	¿Qué forma tengo de abordar el problema?
C omparison (== Comparación)	(OPCIONAL) ¿Existe alternativa con la que comparar? En caso afirmativo, ¿cuál?
O utcome (== Resultados)	¿Qué resultado espero obtener/medir aplicando dicha metodología?
C ontext (== Contexto)	(OPCIONAL) ¿En qué contexto se enmarca?

Fuente: Esteban Costales (2018)

Teniendo en cuenta estos aspectos y la finalidad de este trabajo, en la Tabla 8.3 se recogen los aspectos que se han considerado siguiendo esta estrategia.

Tabla 8.3 - Estrategia PICOC en esta revisión

PROBLEMA	Analizar, en empresas culturalmente diversas, si la creatividad supone un beneficio para la empresa o, por el contrario, un obstáculo.
METODOLOGÍA	Extracción de datos relevantes a partir de artículos preseleccionados de una base de datos para posteriormente, sacar conclusiones basadas en argumentos sólidos.
COMPARACIÓN	No hay comparación posible. La única manera posible será que esta misma revisión se lleve a cabo idénticamente, siguiendo los mismos pasos, por otras personas que puedan llegar a conclusiones diferentes
RESULTADOS	Medir el grado de creatividad en equipos diversos culturalmente y concluir que, efectivamente, ser creativo aporta mayores beneficios a las empresas.
CONTEXTO	Artículos teóricos y empíricos publicados en la colección principal de la Web of Science.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la pregunta de investigación sobre la que se sostienen los siguientes epígrafes del trabajo será: ¿Cómo afecta la diversidad cultural a la creatividad y qué

relación existe entre ambas? Una vez definida la pregunta de investigación, el siguiente paso consiste en desarrollar el protocolo de revisión.

8.3.2. Etapa 2: Desarrollar el protocolo de revisión

Esta etapa, incluida en la fase de planificación, proporciona los detalles que se seguirán durante el proceso de la revisión como, por ejemplo, criterios de inclusión y exclusión o los motores de búsqueda utilizados para la selección de publicaciones y extracción de datos relevantes.

8.3.2.1. Criterios de inclusión y de exclusión

El objetivo de los criterios de inclusión y exclusión es identificar únicamente los estudios que proporcionen evidencia directa sobre la pregunta de investigación. Se definen en la elaboración del protocolo, aunque la mayoría de las veces se refinan durante el proceso de búsqueda. La correcta aplicación de los criterios de inclusión y exclusión garantizará la interpretación fiable de los estudios seleccionados (Kitchenham y Charters, 2007). En este trabajo, estos criterios han sido los siguientes:

Criterios de inclusión

- Inicialmente, se escogieron todas las publicaciones tanto en inglés como en español. Finalmente, por motivos de otros criterios de exclusión (tipo de formato), las publicaciones en español desaparecieron de la búsqueda quedando, por tanto, excluidas de la revisión.
- Las publicaciones tienen que estar publicadas en el período de tiempo entre 1970 y 2019.
- Dentro de la base de datos, las publicaciones tienen que tener acceso al texto completo, por si hiciera falta la consulta de otros aspectos de interés.
- Se han escogido las publicaciones solo en forma de artículo, capítulo de libro o revisión.
- Finalmente, el último criterio a tener en cuenta han sido los resúmenes (abstract) de las publicaciones. Sólo se han escogido las que relacionaban la diversidad cultural con la creatividad, tanto positiva como negativamente.

Por lo tanto, los criterios de exclusión son los que a continuación se enumeran:

Criterios de exclusión

- Publicaciones en otros idiomas distintos al inglés.

- Publicaciones anteriores a 1970.
- Publicaciones cuyo “abstract” (resumen) carecía de información relevante en torno a la pregunta inicial de investigación.

8.3.2.2. Identificación de bases de datos y operadores de búsqueda

Los datos recogidos y los artículos seleccionados han sido extraídos de la página oficial de la Web of Science, disponible a través del catálogo de bases suscritas de la Universidad de León. Esta base de datos proporciona acceso al texto completo de los artículos basándose en los criterios de inclusión y exclusión anteriormente definidos.

En este trabajo se han definido tres operadores de búsqueda en el buscador de la *Web of Science* de los que se han obtenido diversas publicaciones con las que poder obtener resultados relevantes. El operador *NEAR/n* permite la obtención de resultados que contengan tanto el primer término/s escritos por delante de *near* como el término/s por detrás, en la misma publicación, pero separadas entre ellas por un máximo de ocho palabras.

1) *Cultural diversity AND team creativity*

Figura 8.3 - Diagrama de selección de publicaciones de la Web of Science



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Web of Science

La Figura 8.3 muestra el diagrama de selección de publicaciones a partir de los operadores de búsqueda: *Cultural diversity AND team creativity*. Inicialmente, se

obtuvo un total de 63 publicaciones. De acuerdo con los criterios de exclusión elegidos se han eliminado por idioma tres publicaciones, por categorías de la Web of Science (WOS) 25, por tipo de documento (sólo han sido seleccionados artículos, revisiones y capítulos de libro) cuatro y finalmente, por falta de argumentos en el resumen 15. Finalmente, las publicaciones escogidas han sido dieciséis.

2) *Creativ* NEAR/8 cultural divers* AND "team creativity"*

Figura 8.4 - Diagrama de selección de publicaciones de la Web of Science



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Web of Science

La Figura 8.4 muestra el diagrama de selección de publicaciones a partir de los operadores de búsqueda: *Creativ* NEAR/8 cultural divers* AND "team creativity*. Inicialmente, se obtuvo un total de cuatro publicaciones. De acuerdo con los criterios de exclusión se han excluido por falta de argumentos en el resumen una. Finalmente, las publicaciones seleccionadas han sido tres.

3) *Creativ* NEAR/8 cultural divers**

Figura 8.5 - Diagrama de selección de publicaciones de la Web of Science



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Web of Science

La Figura 8.5 muestra el diagrama de selección de publicaciones a partir de los operadores de búsqueda: *Creativ* NEAR/8 cultural divers**. Inicialmente, se obtuvo un total de 43 publicaciones. De acuerdo con los criterios de selección se han excluido por idioma dos publicaciones, por categorías de la Web of Science (WOS) 26, por tipo de documento cinco y por falta de argumentos en el resumen cinco más. Finalmente, las publicaciones escogidas han sido cinco.

En definitiva, hay un total de 24 publicaciones. Tras examinar los títulos de estas, se han eliminado cinco por aparecer duplicadas en uno o más de los motores de búsqueda siendo, finalmente, 19 publicaciones sobre las que se extraerán datos y conclusiones relevantes.

8.3.3. Etapa 3: Validar el protocolo de revisión

Los investigadores necesitan especificar y llevar a cabo procedimientos para validar el protocolo, ya que se considera uno de los elementos críticos de la revisión (Brereton et al., 2007).

En este trabajo, se acotó cada vez más la búsqueda de publicaciones, utilizando términos más generales como *creativ** o *cultural divers**. Además, tras seleccionar las publicaciones mediante el último criterio de inclusión (el resumen), quedaron un total de 19 publicaciones, pues aparecían duplicadas en más de un motor de búsqueda de los definidos anteriormente.

8.3.4. Etapa 4: Identificar información relevante

Esta etapa pertenece a la segunda fase del proceso de revisiones sistemáticas denominada ejecución de la revisión, donde los investigadores ejecutan la estrategia de búsqueda definida en el protocolo (Brereton et al., 2007).

En este trabajo, para identificar la información más importante, se utilizaron los motores de búsqueda explicados anteriormente. Esta búsqueda dio lugar a un total de 110 publicaciones, de las que se excluyeron una gran parte de ellas teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión, obteniendo finalmente 19.

8.3.5. Etapa 5: Seleccionar estudios primarios y Etapa 6: Evaluación de la calidad de los estudios

En esta etapa se habla, de manera general, del proceso de selección que se siguió hasta obtener los resultados que se esperaban, teniendo en cuenta que el total de 110 publicaciones obtenidas originalmente está dividido en tres subgrupos dependiendo del motor de búsqueda utilizado.

La selección de publicaciones que finalmente fueron las adecuadas pasaron por diversas etapas teniendo en cuenta los criterios ya definidos. En la primera etapa, se revisaron las publicaciones por idioma, excluyendo aquellas que no estuvieran escritas ni en inglés ni en español. En la segunda, se eliminaron por categorías de la Web of Science. Es decir, sólo fueron escogidas aquellas pertenecientes a los campos de *Management*, *Business* y *Economics*. Tras esta fase, la última tuvo en cuenta que el resumen de las publicaciones estuviera relacionado con la pregunta inicial de investigación, excluyendo, por tanto, todos los que no reflejaban datos de interés.

La evaluación de la calidad de los estudios se apoya en los criterios de inclusión y exclusión. No hay una definición universal para evaluar esta calidad pero está relacionada con el grado en que se minimiza el sesgo (Brereton et al., 2007).

8.3.6. Etapa 7: Extracción de los datos y Etapa 8: Síntesis de los datos

En la fase de extracción de datos, los estudios que finalmente serán incluidos en la revisión deben ser identificados y los investigadores deberán sacar información relevante de cada publicación (Okoli y Schabram, 2010). Una vez extraídos los datos de cada estudio, la información se sintetiza de una manera adecuada y que responda a la pregunta de investigación (Brereton et al., 2007).

8.3.7. Etapa 9: Escribir el informe de la revisión y Etapa 9: Validar el informe

Una vez que la revisión sistemática está terminada y la pregunta de investigación respondida, su proceso debe documentarse y que los resultados de la revisión puedan ser reproducidos de manera independiente (Brereton et al., 2007; Okoli y Schabram, 2010). En este trabajo, los resultados son presentados en el epígrafe siguiente (Tabla 8.4).

8.3.8. Resultados de la revisión sistemática de la literatura

Tabla 8.4 - Síntesis de datos de las publicaciones seleccionadas

AUTOR Y AÑO	MEDIDAS/OBJETIVOS	RESULTADOS POSITIVOS (+) Y NEGATIVOS (-)	MUESTRA
(Li, Lin, Tien, y Chen, 2017)	Modelo multinivel para relacionar la diversidad cultural del equipo con creatividad individual y de equipo.	Relación diversidad cultural con creatividad de equipo e individual positiva, gracias al intercambio de información del equipo (+)	384 miembros y líderes 57 equipos multiculturales
(Leung y Wang, 2015a)	Utiliza la perspectiva de los sistemas sociotécnicos para explicar la identidad cultural y los obstáculos interculturales que genera la diversidad cultural.	Impacto negativo en los procesos sociales, intercambio de conocimientos e integración de os miembros del equipo (-)	
(Lu, Li, Leung, Savani, y Morris, 2018)	Estilo de liderazgo de paternalismo benévolo que suaviza la relación negativa entre la diversidad cultural y la comunicación intercultural.	Los equipos culturalmente diversos son menos abiertos a comunicarse entre ellos (-) Capacidad de equipo para elaborar información (-)	48 equipos diversos culturalmente en China.
(Bouncken, Brem, y Kraus, 2016)	Equipos multiculturales como fuentes de creatividad e innovación por su diversidad de conocimientos sobre mercados y culturas.	Equipos interculturales poseen alto potencial de creatividad (+) Dificultades debido a los estilos de trabajo diferentes (-) Distancia de poder (-)	Estudio cualitativo en una empresa realizando 70 entrevistas personales en 5 equipos de innovación durante 2 años.
(Chua, 2018b)	Análisis de las redes sociales mediante métodos experimentales para probar la creatividad de los individuos.	La probabilidad de recibir ideas novedosas aumenta cuando la red es culturalmente diversa (+) Mayor grado de creatividad en tareas basadas en recursos de conocimiento cultural (+)	
(Katrinli y Penbek, 2010)	Expatriación o trabajo en un país extranjero como mensajero del movimiento internacional de la fuerza de trabajo.	Sensibilidad intercultural (+) Percepción de la creatividad de los expatriados (+)	Estudio con 62 académicos expatriados de Turquía y Estados Unidos.
(Chatman, Polzer, Barsade, y Neale, 1998)	Aplicando la teoría de la autocategorización se prueba sobre los efectos de la composición demográfica y el énfasis cultural en los procesos de trabajo y resultados.	Categorizar a las personas por los intereses que tienen en común (+) Individualismo (-) Diferenciación entre miembros (-)	258 estudiantes de MBA.
(Godart, Maddux, Shipilov, y	Determinar cómo y por qué las	Probar como tres dimensiones de las experiencias	11 años (21 temporadas) de

(Galinsky, 2015)	experiencias de líderes extranjeros suponen un catalizador para la creatividad de las organizaciones	en el extranjero: amplitud, profundidad y distancia cultural predicen el grado de “innovación creativa” de la organización. Experiencias de líderes en el extranjero (+)	colecciones de moda de las principales casas de moda del mundo.
(Srikanth, Harvey, y Peterson, 2016)	Diversidad como arma de doble filo en las organizaciones con efectos positivos y negativos.	Más información disponible (+) Fomento de la creatividad (+) Reducción de la cohesión (-)	
(Perry-Smith y Shalley, 2014)	Entender los vínculos de las redes sociales de los miembros del equipo fuera del equipo para lograr variación cognitiva dentro del equipo.	Fortalecimiento de los vínculos externos para facilitar la creatividad (+) Los lazos externos heterogéneos de nacionalidad débiles se asocian a un mayor rendimiento creativo del equipo (+)	Estudio de 82 equipos de proyectos de MBA.
(Homan, Buengeler, Eckhoff, van Ginkel, y Voelpel, 2015)	Analizar los efectos de programas de formación en diversidad en equipos plurinacionales.	Más creatividad en equipos con menor creencia positiva sobre la diversidad (+) Gestión de la diversidad de nacionalidades (+)	
(Nouri et al., 2013)	Efecto de la diversidad cultural en el rendimiento de los equipos mediante teorías de categorización social.	Baja especificidad de las tareas beneficia para generar ideas creativas (+) porque no impone restricciones ni estrecha coordinación entre los miembros. Reducción del multiculturalismo en tareas con alta especificidad (-)	Dos experimentos con 86 y 96 díadas: heterogéneas (israelo-singapurienses) y homogéneas (israelo-israelí y singapuriense-singapurienses).
(Crotty y Brett, 2012)	Modelo que vincula el trabajo en equipo de fusión con la creatividad en equipos multiculturales. Introduce “metacognición cultural”, dimensión de la inteligencia cultural.	Mayor probabilidad de trabajo en equipo de fusión y creatividad cuanto más metacognitivos culturalmente eran los miembros (+) Importancia de contar con equipos multiculturales en la empresa (+)	246 miembros de 37 equipos multiculturales.
(Bogilovic, Cerne, y Skerlavaj, 2017)	Basándose en la teoría del intercambio social y la teoría de la autocategorización social.	Inteligencia cultural aumenta la probabilidad de intercambios sociales de alta calidad (+) Ambos estudios revelaron que el ocultamiento del conocimiento individual está relacionado negativamente con la creatividad individual y de equipo (-)	Dos estudios: - 621 empleados de 70 equipos - 104 estudiantes internacionales de 24 equipos
(Jang, 2017)	Desarrollo de un modelo de intermediación cultural para facilitar las	Intermediación cultural de miembros de equipos con antecedentes multiculturales en nombre de	

	interacciones más allá de las fronteras.	miembros de equipos monoculturales (+) Integración cultural (+) Creatividad en equipos culturalmente diversos (+)	
(Wang, Cheng, Chen, y Leung, 2019)	Metaanálisis sobre la relación entre la diversidad en equipos diversos culturalmente y la creatividad del equipo. Dos niveles de diversidad: superficial y profundo.	Diversidad a nivel superficie: no relacionada con la creatividad Diversidad a nivel profundo: relacionada positivamente con la creatividad (+)	
(Ali, Ali, Leal-Rodriguez, y Albort-Morant, 2019)	Examinar el efecto de la difusión de conocimientos entre los empleados nacionales y los expatriados. Aplicación de la teoría de categorización social para comprobar cómo afecta el intercambio de conocimientos y creatividad individual y de equipo de los empleados expatriados.	Asociación positiva entre el intercambio de conocimientos de expatriados (+) Inteligencia cultural individual (+)	152 empleados expatriados en organizaciones de Arabia Saudita.
(Sulkowski y Chmielecki, 2017)	Mostrar los resultados positivos asociados con las diferencias interculturales en diferentes contextos organizacionales.	Aumento de la creatividad y productividad (+) Mejor calidad en la resolución de problemas (+)	
(Roberge y van Dick, 2010)	Analizar cómo y cuándo influye la diversidad en el desempeño del trabajo e identificar el proceso de aprendizaje dentro de un grupo.	Reducción de la cohesión debido a la heterogeneidad (-) Aumento del rendimiento (+) Mejora de la creatividad e innovación (+) Variedad en perspectivas de los miembros del equipo (+)	

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

Este apartado muestra las conclusiones obtenidas tanto de la parte teórica como de la revisión sistemática de la literatura, pues están estrechamente relacionadas.

Se puede concluir que la diversidad es todo aquello que nos hace diferentes y es por ello, que las empresas deben tenerla en cuenta a la hora de formar equipos de trabajo. Principalmente, y puesto que este trabajo se ha centrado en ella, la diversidad cultural ha ganado importancia en los últimos años, pues muchas multinacionales cuentan con miembros de diferentes nacionalidades en los equipos de trabajo. Esto permite a los trabajadores aprender los unos de los otros y complementarse a la hora de llevar a cabo determinadas tareas y resolución de problemas, pues aportan puntos de vista distintos.

Además, las empresas buscan diferenciarse del resto de competidores del sector, y es por eso por lo que buscan estar por encima en determinados aspectos. La creatividad juega un papel importante a la hora de lograr una ventaja competitiva, ya que permite destacar por implementar ideas novedosas y útiles. Está estrechamente relacionada con la diversidad cultural pues cuanto más diversa culturalmente es la empresa, mayor flujo de conocimientos e información habrá. Esto origina que haya pluralidad de ideas y pensamientos a la hora de resolver determinados problemas o desempeñar ciertas tareas, pues dependiendo de la cultura, valores y estilos de vida de las personas del equipo, cada individuo tendrá opiniones diferentes y la creatividad se verá altamente potenciada, repercutiendo positivamente al rendimiento y productividad de la empresa.

El análisis de los resultados obtenidos al realizar la revisión sistemática permite concluir que, efectivamente, la diversidad cultural y la creatividad están estrechamente relacionadas ya que las empresas utilizan la multiculturalidad de sus trabajadores para generar creatividad. Gracias a la revisión de la literatura, se concluye que, en efecto, y reafirmando en la pregunta de investigación, las empresas con mayor diversidad cultural, es decir, más heterogéneas, muestran mayores índices de creatividad.

Tanto la creatividad a nivel individual como la creatividad a nivel de equipo están estrechamente relacionadas con la diversidad cultural gracias a los intercambios de información del equipo. Además, esta relación se ve reforzada cuando el clima para la inclusión de los equipos en ambientes multiculturales es más fuerte (Li et al., 2017). El simple hecho de trabajar en equipo, y que este sea culturalmente diferente, provoca una mayor capacidad para generar información (Lu et al., 2018).

A pesar de que la diversidad cultural genera conocimiento que beneficia a la creatividad gracias a las diferentes perspectivas de los miembros de los equipos, hay veces que surgen obstáculos interculturales. Por ejemplo, la creación de identidad cultural que impide la total integración de los miembros en un equipo y disminuye el intercambio de conocimientos (Leung y Wang, 2015a). Aunque la integración de los miembros en los equipos diversos pueda verse como algo negativo (Leung y Wang, 2015b), los individuos tienden a categorizar a las personas por los intereses que tienen en común y no por las diferencias que los separan (Chatman et al., 1998).

Asimismo, otro de los factores que se vincula a la mejora de la creatividad son las redes sociales. Generalmente, las redes son culturalmente diversas en cuanto a las ideas de los individuos lo que produce un aumento de la probabilidad de encontrar ideas novedosas (Chua, 2018a).

La expatriación o el trabajo en un país extranjero está muy relacionada también con la diversidad cultural, pues supone destinar a un trabajador de una empresa, a una filial en un país extranjero para que trabaje con miembros de otras culturas lo que supone desarrollar, a un nivel superior, la creatividad. Esto se debe principalmente a la sensibilidad intercultural que supone estar en un país desconocido y tener voluntad para aprender y hacer, de tal manera que la experiencia en el extranjero sea enriquecedora a nivel personal y a nivel organizativo (Katrinli y Penbek, 2010).

A tenor de las conclusiones extraídas, es factible afirmar que las organizaciones que tengan en consideración estos aspectos podrán aprovecharse de la existencia de equipos culturalmente diversos y mejorar los resultados de sus procesos de innovación. No obstante, tal y como afirman los trabajos analizados, es necesario seguir investigando sobre la relación entre ambos fenómenos para avanzar en el conocimiento de los factores que pueden influir positivamente en la creatividad de los grupos multiculturales.

REFERENCIAS

- Ali, I., Ali, M., Leal-Rodriguez, A. L., y Albort-Morant, G. (2019). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 101, 561-573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.012>
- Álvarez, C., y Urbano, D. (2013). Diversidad cultural y emprendimiento. *Revista de Ciencias Sociales (Ve, XIX(1))*, 154-169.
- Álvarez, E. (2010). *Creatividad y pensamiento divergente. Desafío de la mente o desafío del ambiente*. INTERAC.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (2000). Cómo matar la creatividad. En *Harvard Business Review: Creatividad e innovación* (1.ª ed., pp. 1-31). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Arteaga Narváez, E. (2008). Aproximación teórica al concepto de creatividad: un análisis creativo. *Revista Paideia Puertorriqueña*, 3(1), 24-54.
- Barberá Heredia, E., Sarrió Catalá, M., y Ramos López, A. (2000). Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. *Psychosocial Intervention*, 9(1), 49-62.
- Barroso Tanoira, F. G. (2012). Factores y razones para desarrollar la creatividad en las empresas. Un estudio en el Sureste de México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(3), 509-516. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28024392009>
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- BBC News Mundo. (2019, mayo 19). Teresa Amabile y la clave que hace que las personas se sientan más satisfechas con sus vidas [Artículo de noticia]. Recuperado 7 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48307635>
- Bermúdez García, J. E. (2010). Cómo medir la innovación en las organizaciones.

- Cuadernos de Investigación EPG*, (11). Recuperado a partir de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/66><http://hdl.handle.net/10757/333155>
- Bogilovic, S., Cerne, M., y Skerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 26(5), 710-723. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1337747>
- Bouncken, R., Brem, A., y Kraus, S. (2016). MULTI-CULTURAL TEAMS AS SOURCES FOR CREATIVITY AND INNOVATION: THE ROLE OF CULTURAL DIVERSITY ON TEAM PERFORMANCE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT*, 20(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919616500122>
- Brereton, P., Kitchenham, B. A., Budgen, D., Turner, M., y Khalil, M. (2007). Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 571-583. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.07.009>
- Carrizosa i Gala, J., y Sesé Taubmann, A. (2014). La diversitat funcional al treball. *Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, (58), 61-76.
- Cerda-Hegerl, P. (2006). Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy. En F. Ferrando Meliá (Ed.), *Actas del Programa de Formación para el profesorado de Español como lengua extranjera de Instituto Cervantes de Munich* (pp. 328-343). Instituto Cervantes de Munich.
- Chacón Araya, Y. (2005). Una revisión crítica del concepto de creatividad. *Revista Electrónica «Actualidades Investigativas en Educación»*, 5(1).
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., y Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 43(4), 749-780. <https://doi.org/10.2307/2393615>
- Chua, R. Y. J. (2018a). Innovating at Cultural Crossroads: How Multicultural Social Networks Promote Idea Flow and Creativity. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 44(3), 1119-1146. <https://doi.org/10.1177/0149206315601183>

- Chua, R. Y. J. (2018b). Innovating at Cultural Crossroads: How Multicultural Social Networks Promote Idea Flow and Creativity. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 44(3), 1119-1146. <https://doi.org/10.1177/0149206315601183>
- Cochrane Consumers and Communication. (2011). [Sitio web oficial]. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://cccr.org/cochrane.org/infographics>
- Codina, L. (2017). Revisiones sistematizadas y cómo llevarlas a cabo con garantías: systematic reviews y SALSA Framework [Blog]. Recuperado a partir de <https://www.lluiscodina.com/revision-sistemica-salsa-framework/>
- Conde González, M. Á., Esteban Costales, G., y Rodríguez Sedano, F. J. (2018). Elaboración de una revisión sistemática de la literatura. En Grupo de Robótica (Ed.). Universidad de León.
- Cortés Arce, T. (2008). Subcultura, contracultura, tribus urbanas y culturas juveniles: ¿homogenización o diferenciación? *Revista Argentina de Sociología*, 6(11), 257-271.
- Crotty, S. K., y Brett, J. M. (2012). Fusing Creativity: Cultural Metacognition and Teamwork in Multicultural Teams. *NEGOTIATION AND CONFLICT MANAGEMENT RESEARCH*, 5(2), 210-234. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2012.00097.x>
- Divertad, F. de V. I. y. (, agosto). ¿Qué es el FVID? [Blog]. Recuperado 23 de agosto de 2019, a partir de <http://forovidaindependiente.org/que-es-el-fvid/>
- España. Ministerio de Trabajo, M. y S. S. (1985). Real Decreto 1368/1985, de 17 de julio. *Boletín Oficial del Estado*, (189).
- España. (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado, Legislación consolidada*, (71, 23 de marzo), 1-66.
- Esteban Costales, G. (2018). Cómo realizar una revisión sistemática : un enfoque práctico. En Grupo de Robótica (Ed.). Universidad de León.
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *Instituto para la Competitividad Empresarial ICE*, 856. Recuperado a partir de <https://www.researchgate.net/publication/277266752>

- Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 23(52), 85-103.
- Fay, D., y Guillaume, Y. R. F. (2007). Team Diversity. *Internacional Encyclopedia of Organization Studies*.
- Forero Vargas, G. (2002). Hacia una teoría del capital social. *Revista de Economía Institucional*, 4(6), 71-108.
- García-Leiva, P. (2005). Identidad de género: Modelos explicativos. *Escritos de Psicología - Psychological Writings*, 7, 71-81.
- García Naharro, F. (2012). Cultura, subcultura, contracultura “Movida” y cambio social (1975-1985). En C. Navajas Zubeldia y D. Iturriaga Barco (Eds.), *Coétanea. Actas del III Congreso Internacional de Historia de Nuestro Tiempo* (pp. 301-310). Logroño: Universidad de la Rioja.
- Godart, F. C., Maddux, W. W., Shipilov, A. V, y Galinsky, A. D. (2015). FASHION WITH A FOREIGN FLAIR: PROFESSIONAL EXPERIENCES ABROAD FACILITATE THE CREATIVE INNOVATIONS OF ORGANIZATIONS. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 58(1), 195-220.
<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0575>
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D., y Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (8.^a ed.). Madrid: Pearson.
- González, M. (2012). La eficiencia estratégica en la negociación del comercio internacional. *ECORFAN*, 3(7), 843-850.
- Gran Enciclopedia Larousse. (1992a) (4.^a ed., p. 3362). Barcelona: Editorial Planeta.
- Gran Enciclopedia Larousse. (1992b) (4.^a ed., p. 4809). Barcelona: Editorial Planeta.
- Guerrero Arias, P. (2002). *La cultura: Estrategias conceptuales para entender la identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia* (1.^a ed.). Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Guzmán, I. J. (2010). Grupos generacionales en las organizaciones modernas: el desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad. *OIKONOMOS, Revista Científica de*

- Ciencias Económicas, 1*, 76-88.
- Hall, E. I., y Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Garden City: Intercultural Press, Inc.
- Heredia, E. B. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (50), 37-53.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International Differences in work-related values* (1.^a ed.). Londres: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2.^a ed.). SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and culture*, 2(1), 1-26.
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., van Ginkel, W. P., y Voelpel, S. C. (2015). The Interplay of Diversity Training and Diversity Beliefs on Team Creativity in Nationality Diverse Teams. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 100(5), 1456-1467. <https://doi.org/10.1037/apl0000013>
- Jaén, M., Cebas, L., Mompó, I., y Pereda, A. (2011). Actualidad de la Diversidad Cultural en las empresas españolas: ¿Barrera o ventaja competitiva? *EduPsykhé. Revista de Psicología y Educación*, 10(1), 49-74.
- Jang, S. (2017). Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams. *ORGANIZATION SCIENCE*, 28(6), 993-1009.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1162>
- Katrinli, A., y Penbek, S. (2010). Role of cultural sensitivity on creativity of academic expatriates: Themoderating effect of culture. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 4(5), 755-763.

- Kitchenham, B., y Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. Version 2.3.*
- Kittler, M. G., Rygl, D., y Mackinnon, A. (2011). Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high/low-context concept. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 63-82.
- Leung, K., y Wang, J. (2015a). Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 36(7), 1008-1025. <https://doi.org/10.1002/job.2021>
- Leung, K., y Wang, J. (2015b). Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *Journal of organizational behaviour*, 36(7), 1008-1025. <https://doi.org/10.1002/job.2021>
- Li, C.-R., Lin, C.-J., Tien, Y.-H., y Chen, C.-M. (2017). A Multilevel Model of Team Cultural Diversity and Creativity: The Role of Climate for Inclusion. *Journal of creative behaviour*, 51(2), 163-179. <https://doi.org/10.1002/jocb.93>
- Llamazares, O. (2016). *La negociación intercultural: definición y componentes*. Global Negotiator Business Publications.
- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164. <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.409>
- Lu, L., Li, F., Leung, K., Savani, K., y Morris, M. W. (2018). When can culturally diverse teams be more creative? The role of leaders' benevolent paternalism. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 39(4), 402-415. <https://doi.org/10.1002/job.2238>
- Marina, J. A. (2013). El aprendizaje de la creatividad. *Pediatría Integral*, XVII(2), 138-142.
- Martín Hernández, P., y Salanova Soria, M. (2001). La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: aproximaciones a su estudio. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, 9, 145-162.
- Martínez, B., y Novo, L. (2015). Gestión de la diversidad generacional. En *VI Foro del Capital Humano de la Sociedad Uruguaya de gestión de personas* (pp. 1-47).

Montevideo, Uruguay.

Martínez Sánchez, Á., De Luis Carnicer, M. P., Pérez Pérez, M., y Jiménez, V. (2002).

El potenciamiento de los equipos de trabajo: análisis de sus factores influyentes. *Acciones e investigaciones Sociales*, 15, 109-129.

Mattio Lastra, P. (2018). *La igualdad, objetivo en la empresa*. (1.^a ed.). Getxo, Vizcaya: Versus Libros - Lettera Publicaciones Grupo Editorial.

Mayo, M. (2006). La gestión de la diversidad. En J. Bonache Pérez y Á. Cabrera Izquierdo (Eds.), *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp. 371-395). España: Prentice Hall.

Nouri, R., Erez, M., Rockstuhl, T., Ang, S., Leshem-Calif, L., y Rafaeli, A. (2013).

Taking the bite out of culture: The impact of task structure and task type on overcoming impediments to cross-cultural team performance. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 34(6, SI), 739-763.

<https://doi.org/10.1002/job.1871>

Okoli, C., y Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26).

Organización Mundial de la Salud, Banco Mundial. (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad* (Resumen).

Patrick, H. A., y Raj Kumar, V. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *SAGE Open*, 2(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>

Peñaherrera Oviedo, C., y Soria Viteri, J. (2015). Pregunta de investigación y estrategia PICOT. *Medicina*, 19(1), 66-69. <https://doi.org/10.23878/medicina.v19i1.647>

Perry-Smith, J. E., y Shalley, C. E. (2014). A Social Composition View of Team Creativity: The Role of Member Nationality-Heterogeneous Ties Outside of the Team. *ORGANIZATION SCIENCE*, 25(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0912>

Rhodes, M. (1961). Analysis of Creativity. *Phi Delta Kappa International*, 42(7), 305-310.

- Roberge, M.-E., y van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 20(4), 295-308.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.09.002>
- Rodríguez Cantú, A. M. (2007). Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México. (Culture impact on international business, an emphasis in business with Mexico). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2(2), 156-228.
- Rodríguez Segura, E., y Peláez García, M. Á. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. En Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería de la Organización (ADINGOR) (Ed.), *XIV Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 160-170). Donostia- San Sebastián.
- Romañach, J., y Lobato, M. (2005). *Diversidad funcional, nuevo término para la lucha por la dignidad en la diversidad del ser humano* (Artículo en foro). Foro de Vida Independiente.
- Romaní, O., y Sepúlveda, M. (2005). Estilos juveniles, contracultura y política. *Polis. Revista Latinoamericana*, 11, 1-18.
- Sánchez, A. (2001). Leer e interpretar una revisión sistemática. *Boletín de la Sociedad de Pediatría de Asturias, Cantabria, Castilla y León*, 41(177), 215-221.
- Sastre-Riba, S., y Pascual-Sufrate, M. T. (2013). Alta capacidad intelectual, resolución de problemas y creatividad. *Revista de Neurología*, 56(1), 67-76.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- Srikanth, K., Harvey, S., y Peterson, R. (2016). A Dynamic Perspective on Diverse Teams: Moving from the Dual-Process Model to a Dynamic Coordination-based Model of Diverse Team Performance. *ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS*, 10(1), 453-493. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1120973>
- Sulkowski, L., y Chmielecki, M. (2017). Positive Cross-Cultural Scholarship Research. En Rozkwitalska, M and Sulkowski, L and Magala, S (Ed.), *INTERCULTURAL INTERACTIONS IN THE MULTICULTURAL WORKPLACE: TRADITIONAL*

AND POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP (pp. 19-35).

https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9_2

Susaeta Erburu, L., y Navas López, J. E. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (15), 153-177.

Wallace, B. (1986). Creativity: some definitions: the creative personality; the creative process; the creative classroom. *Gifted Education International*, 4, 68-73.

Wallas, G. (1926). *The art of thought*.

Wang, J., Cheng, G. H.-L., Chen, T., y Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 40(6), 693-708. <https://doi.org/10.1002/job.2362>

Woolcock, M., y Narayan, D. (2000). Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo. *World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.