UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

TESIS DOCTORAL

Estudio de las campañas de comunicación y marketing del sector financiero y bancario para la inclusión y promoción de la diversidad

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

José Antonio López Martín

DIRIGIDA POR

Graciela Padilla Castillo

© José Antonio López Martín, 2025

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

TESIS DOCTORAL

ESTUDIO DE LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING DEL SECTOR FINANCIERO Y BANCARIO PARA LA INCLUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PROGRAMA D9AL: DOCTORADO EN COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL, PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

PRESENTADA POR

José Antonio López Martín

DIRECTORA

Prof. Dra. Graciela Padilla Castillo

MADRID, 2024

Índice

Índice 7

Índice de tablas 14

Índice de figuras 17

Resumen 21

Palabras clave 21

Abstract 23

Keywords 23

Índice de acrónimos y glosario 25

Acrónimos 25

Glosario 29

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN 36

1.2. Preguntas de investigación 42

1.3. Definición de la investigación 43

1.4. Objetivos de la investigación 46

1.4.1. Objetivo general 46

1.4.2. Objetivos específicos 47

1.5. Justificación 48

1.6. Hipótesis 50

1.6.1. Hipótesis 1 50

1.6.2. Hipótesis 2 52

1.7. Estructura de la tesis 55

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 60

2.1. Comunicación y marketing en el sector financiero y bancario 62

2.1.1. Conceptos fundamentales del marketing 65

2.1.2. Componentes del Marketing Mix en el sector financiero 69

2.1.3. Evolución del marketing en el sector financiero en España 73

2.1.4. Globalización y su impacto en el marketing financiero 81

2.1.5. Marketing relacional 83

2.1.6. Comunicación integrada de marketing (CIM) 86

2.1.7. Propuesta de valor para el cliente (CVP) 87

2.1.8. Las 7 C de la comunicación 89

2.1.9. Marketing digital y en los medios sociales 93

2.2. Diversidad e Inclusión 95

2.2.1. Definición de Diversidad 95

2.2.2. Definición de Inclusión 95

2.2.3. Interrelación entre diversidad e inclusión 96

2.2.4. Principales colectivos diversos que existen en la sociedad 96

2.3. Inclusión y promoción de la diversidad en el sector financiero 183

2.3.1. Promoción de productos y servicios financieros inclusivos 184

2.3.2. Estrategias de marketing para atraer a clientes diversos 191
2.3.3. Valor añadido de la integración y canales de comunicación 194
2.3.4. Barreras para personas diversas en el entorno laboral 195
2.3.5. Grado de discriminación y herramientas para el diálogo 196
2.3.6. Eficacia de las campañas de comunicación 198
2.3.7. Inclusión y diversidad en la cultura organizacional 198
2.4. Beneficios de la diversidad e inclusión 199
2.5. Políticas para fomentar la diversidad e inclusión 206
2.5.1. Políticas y prácticas empresariales 206
2.5.2. Formación y educación 206
2.5.3. Prácticas de contratación y promoción 207
2.5.4. Mentoring y programas de patrocinio 207
2.5.5. Grupos de recursos para empleados 207
2.5.6. Medición y responsabilidad 208
2.6. Inclusión financiera y acceso a servicios financieros 209
2.6.1. Concepto de inclusión financiera 209
2.6.2. Barreras para la inclusión financiera 210
2.6.3. Estrategias para promover la inclusión financiera 212
2.6.4. Diversidad de género en el sector financiero 214
2.6.5. Diversidad cultural y étnica en el sector financiero 220

2.6.6. Diversidad generacional en el sector financiero 220

2.6.7. Inclusión de personas con discapacidad en el sector financiero 221

2.7. Impacto de la diversidad e inclusión en la toma de decisiones en el sector financiero 223

2.8. Campañas de comunicación y marketing para la inclusión y promoción de la diversidad 225

2.8.1. Enfoque en la transformación digital 225

2.8.2. Personalización y segmentación del cliente 226

2.8.3. Marketing de contenidos y redes sociales 227

2.8.4. Sostenibilidad y responsabilidad social 228

2.8.5. Cumplimiento normativo y transparencia 228

2.8.6. Innovación en productos y servicios financieros 229

2.8.7. Experiencia del cliente y diseño centrado en el usuario 230

2.8.8. Colaboración con Fintech y otras empresas tecnológicas 230

2.8.9. Integración de la inteligencia artificial y la automatización 231

2.8.10. Enfoque en la seguridad y privacidad 231

2.8.11. Marketing de afiliación y colaboraciones estratégicas 232

2.8.12. Medición y análisis del rendimiento del marketing 233

2.9. Regulación y políticas públicas en España sobre diversidad e inclusión 235

2.9.1. Panorama de las leyes y normativas sobre diversidad e inclusión en España 240

2.10. Impacto de la pandemia de COVID-19 en la inclusión financiera digital 248

2.10.1. Aumento en la adopción de pagos digitales y crecimiento global en la tenencia de cuentas 248

2.10.2. Reducción de la brecha de género 248

2.10.3. Mejora en la resiliencia financiera 249

2.10.4. Innovación y desarrollo de productos financieros 250

2.10.5. Desafíos y consideraciones futuras 250

CAPÍTULO 3. MARCO EMPÍRICO 253

3.1. Enfoque metodológico 255

3.2. Diseño de la investigación 258

3.3. Selección y descripción de la muestra 261

3.4. Procedimiento de análisis de datos 263

3.5. Limitaciones y consideraciones éticas 267

CAPÍTULO 4. RESULTADOS 271

4.1. Grupo focal (*Focus Group*) 273

4.2. Análisis de las campañas de marketing llevadas a cabo por las entidades financieras seleccionadas para el estudio. 291

4.3. Análisis cuantitativo 457

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES 468

5.1. Contribuciones teóricas y prácticas de la investigación. 475

5.1.1. Contribuciones teóricas. 475

5.1.2. Contribuciones prácticas 476

5.2. Desafíos y oportunidades 477

5.2.1. Desafíos 477

5.2.2. Oportunidades 479

5.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación 481

5.3.1. Limitaciones del estudio 481

5.3.2. Futuras líneas de investigación 483

Referencias bibliográficas 486

Anexos y Apéndices. 531

Apéndices 531

Anexos 560

Índice de tablas

Tabla 1. *Evolución de la tasa de actividad y empleo desde la primera ley de igualdad en el 2007 a la segunda ley de igualdad (2019).* 131

Tabla 2. *Evolución del número de mujeres en los consejos de administración en las empresas del IBEX 35 desde la primera ley de igualdad en el 2007 a la segunda ley de igualdad (2019).* 131

Tabla 3. *Codificación crítica del discurso.* 287

Tabla 4. *Comparativa de las iniciativas.* 299

Tabla 5. *Resumen de las principales iniciativas de Banco Santander para personas con discapacidad.* 305

Tabla 6. *Objetivos de la red Embrace del Banco Santander.* 322

Tabla 7. *Estructura de la campaña "#Actuemos".* 355

Tabla 8. *Plan de Igualdad Banco Sabadell.* 386

Tabla 9. *Iniciativas de la Fundación Banco Sabadell.* 395

Tabla 10. *Estudio sobre diversidad generacional.* 401

Tabla 11. *Planes e Iniciativas de Inclusión LGTBIQ+.* 404

Tabla 12. *Elementos clave de la campaña "Una historia de Progreso" relacionados con diversidad de género.* 411

Tabla 13. *Campaña Un banco para todos.* 413

Tabla 14. *Recomendaciones.* 414

Tabla 15. *Comparación de la representación en la población general frente a las entidades financieras.* 461

Tabla 16. *Resultados de la regresión.* 462

Tabla 17. *Análisis comparativo del Focus Group.* 560

Tabla 18. *Volumen de negocio, activos, clientes y empleados de los principales bancos (2023)* 562

Índice de figuras

Figura 1. *Leyes orientación sexual en el mundo – 2019.*..... 168

Figura 2. *Mapa ILGA.*..... 170

Figura 3. *Una historia de progreso.* 294

Figura 4. *Santander women network.* 297

Figura 5. *Generación 81, muestra el compromiso del Banco Santander con el progreso en igualdad.*..... 300

Figura 6. *Ana Botín, presidenta de Banco Santander.*..... 301

Figura 7. *Pódcast de Banco Santander sobre la diversidad funcional y neurodiversidad.* 307

Figura 8. *Vídeo promocional: Promoviendo la inclusión de personas con discapacidad.* 310

Figura 9. *Aitana protagoniza la nueva campaña de Banco Santander.* 314

Figura 10. *Campaña Generación Encontrada.*..... 315

Figura 11. *Oficinas Banco Santander.*..... 317

Figura 12. *Campaña Adulto funcional, cuenta funcional.*..... 318

Figura 13. *Campaña El Valor de la Diversidad del Banco Santander.*..... 323

Figura 14. *BBVA demuestra su compromiso histórico con la mujer.*..... 326

Figura 15. *La oportunidad de ser más diversos a través de las diferentes capacidades - BBVA.*..... 330

Figura 16. *Aprendemos Juntos 2030.*..... 335

Figura 17. *Campaña Generación Ascender.*..... 339

Figura 18. *Premios Valor Añadido.*..... 342

Figura 19. *Campaña Generación Ascender*..... 343

Figura 20. *Campaña BBVA Be Yourself.* 347

Figura 21. *Sede BBVA-Madrid.* 351

Figura 22. *Diversidad Trans. Punto de encuentro.*..... 352

Figura 23. *Campaña de sensibilización de CaixaBank para reducir la desigualdad de género.* 356

Figura 24. *Campaña de sensibilización de CaixaBank para reducir la desigualdad de género.* 357

Figura 25. *Campaña de sensibilización de CaixaBank para reducir la desigualdad de género.* 358

Figura 26. *Campaña de sensibilización de CaixaBank para reducir la desigualdad de género.* 359

Figura 27. *Memoria de Diversidad e Inclusión.* 362

Figura 28. *Campaña del Carné Joven.* 372

Figura 29. *Campaña "Llenos de Vida".* 374

Figura 30. *Oficina Comercial CaixaBank.* 376

Figura 31. *Campaña Wengage.*..... 381

Figura 32. *Plan de Igualdad Banco Sabadell.* 388

Figura 33. *Campaña: Talento sin Fronteras.* 394

Figura 34. *Campaña Lo firmo.*..... 397

Figura 35. *Una historia de Progreso.* 408

Figura 36. *Campaña Cuenta Joven.*..... 419

Figura 37. *Campaña Cuenta Joven.*..... 420

Figura 38. *DAFO Campaña Cuenta Joven.* 421

Figura 39. *Bankinter para Seniors.* 422

Figura 40. *Bankinter para Seniors.* 426

Figura 41. *Campaña publicitaria de Bankinter.* 428

Figura 42. *Campaña "Diversos".* 433

Figura 43. *Campaña: "dinero y pareja".* 435

Figura 44. *ING y ONCE colaboran para fomentar la accesibilidad de la banca.* 440

Figura 45. *Campaña "Invisible Disabilities".* 441

Figura 46. *Campaña "Quédate con quien te quiera libre".* 445

Figura 47. *Campaña: "La diversidad nos hace mejores".* 447

Figura 48. *Campaña "Nómadas".* 450

Figura 49. *Orgullo de Madrid 2024.* 454

Figura 50. *"Orgullo 2024".* 456

Figura 51. *Impacto de las dimensiones de la diversidad en las campañas de inclusión.* 463

Resumen

La presente tesis doctoral constituye un análisis profundo y evaluativo de las estrategias y tácticas de comunicación y marketing que el sector financiero y bancario español ha desplegado con el propósito de integrar y fomentar la diversidad. En la era de la globalización, la diversidad y la inclusión se han consolidado como temáticas de relevancia en todos los estratos, incluyendo el sector empresarial y, específicamente, el ámbito financiero. En este contexto, la presente investigación se propone indagar cómo este sector en España ha moldeado sus estrategias de marketing y comunicación para reflejar y avanzar estos valores. El estudio aborda la comunicación tanto interna como externa incorporando elementos como publicidad, relaciones públicas y redes sociales y su influencia en la percepción de empleados, clientes y la sociedad en general con respecto a la diversidad (género, raza, edad, discapacidad, orientación sexual, entre otros). Asimismo, se realiza un examen detallado de las políticas de inclusión y diversidad implementadas por las principales entidades bancarias del país, valorando su efectividad e impacto en la representación y promoción de la diversidad. A través de una metodología de investigación mixta que combina aspectos cualitativos y cuantitativos, esta tesis aporta una visión integral sobre el actual estado de las campañas de comunicación y marketing para la inclusión y promoción de la diversidad en el sector financiero en España.

Palabras clave

Diversidad, Inclusión, Sector financiero, Sector bancario, Campañas de comunicación, Políticas de inclusión, España, Publicidad, Relaciones públicas, Redes sociales, Percepción social, Estrategias de marketing, Representación de la diversidad.

Abstract

This doctoral thesis provides an in-depth analysis of the communication and marketing strategies employed by the Spanish financial and banking sector with the aim of integrating and promoting diversity. In today's globalized era, diversity and inclusion have become topics of paramount importance across all sectors, including the corporate realm and specifically the financial and banking industry. In this context, this research aims to investigate how this sector in Spain has adapted its marketing and communication strategies to reflect and advance these values. This study examines both internal and external communication, incorporating elements such as advertising, public relations, and social media, and their impact on the perception of employees, customers, and society at large regarding diversity within the financial and banking sector. In addition, it offers a detailed examination of the inclusion and diversity policies implemented by the country's leading banking entities, assessing their effectiveness and impact on the representation and promotion of diversity. Through a mixed research methodology that combines qualitative and quantitative aspects, this thesis provides a comprehensive view of the current state of communication and marketing campaigns for the inclusion and promotion of diversity in the financial and banking sector in Spain.

José Antonio López Martín

Keywords

Diversity, Inclusion, Financial Sector, Banking Sector, Communication Campaigns, Inclusion Policies, Spain, Advertising, Public Relations, Social Networks, Social Perception, Marketing Strategies, Representation of Diversity.

Índice de acrónimos y glosario

Acrónimos

- AA: Aprendizaje Automático
- AFI: Alianza para la Inclusión Financiera
- CEO: *Chief Executive Officer* (Director ejecutivo)
- CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales
- CERMI: Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad
- CIM: Comunicación Integrada de Marketing
- CNV: Comunicación No Violenta
- COCEMFE: Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica
- CRM: *Customer Relationship Management* (Gestión de la Relación con el Cliente)
- CTA: *Call to Action* (llamada a la acción)
- CVP: Propuesta de valor para el cliente
- DDA: Ley de Discriminación por Discapacidad
- DE&I: Diversidad, equidad, inclusión
- DJSI: *Dow Jones Sustainability Index*
- EPA: Encuesta de población activa
- EPIC: Coalición Internacional de Igualdad de Pago
- ESG: Ambiental, Social y Gobernanza
- FELGTB: Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Trans y Bisexuales
- FMI: Fondo Monetario Internacional
- GIZ: Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable

- GGS: *Global Grading System*
- HME: Hipótesis del mercado eficiente
- HRC: *Human Rights Campaign*
- IA: Inteligencia Artificial
- IJE: *Inbucon Job Evaluation*
- ILO: *International Labour Organization*
- IMC: Comunicación Integrada de Marketing
- INE: Instituto nacional de estadística
- IPE: *International Position Evaluation*
- KPI: *Key Performance Indicator* (Indicador Clave de Rendimiento)
- LGTBIQ+: Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgénero, Intersexuales y Queer. El "+" al final representa a otras identidades de género y orientaciones sexuales que no están específicamente mencionadas en la sigla.
- M&A: *Mergers and Acquisitions* (fusiones y adquisiciones)
- NFL: Liga Nacional de Fútbol Americano
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
- OIT: Organización Internacional del Trabajo
- ONU: Organización de las Naciones Unidas
- RSC: Responsabilidad Social Corporativa
- SEO: *Search Engine Optimization* (Optimización para Motores de Búsqueda)
- TFUE: Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea.
- UE: Unión Europea

- UNCTAD: *United Nations Conference on Trade and Development* (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo)

Glosario

- Adversidad generacional: Las circunstancias adversas que las distintas generaciones han experimentado como resultado de la crisis económica.
- Barreras para la inclusión financiera: Obstáculos que impiden el acceso a servicios financieros, como la falta de conocimientos financieros, barreras geográficas, culturales, sociales y normativas.
- *Big Tech*: Se refiere a las grandes y poderosas empresas de tecnología, generalmente de Silicon Valley, como Google, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft. Estas empresas se caracterizan por su gran alcance, dominio en múltiples mercados de tecnología y una amplia influencia en la vida cotidiana.
- Brecha salarial de género: Diferencia en la remuneración entre hombres y mujeres por un trabajo de igual valor.
- *Chatbot*: Es un programa de software diseñado para simular conversaciones humanas.
- Competencia intercultural: Habilidad para comunicarse y colaborar eficazmente con personas de diferentes culturas.
- Comunicación no verbal: Aspectos de la comunicación que no involucran palabras, como gestos, expresiones faciales y postura corporal.
- Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias y comportamientos que caracterizan a una organización y guían la interacción entre sus miembros.
- Cultura organizacional: Conjunto de valores, normas y creencias compartidas por los miembros de una organización.

- Desarrollismo: Periodo de rápido crecimiento económico en España durante las décadas de 1960 y 1970.
- Diagnóstico de diversidad generacional: Evaluación de la composición generacional de una empresa y sus implicaciones para la gestión del talento.
- Discriminación: Trato desigual o injusto hacia una persona o grupo por motivos de raza, género, orientación sexual, etc.
- Diversidad de género: La diversidad de género es el rango amplio de identidades que van más allá de las categorías binarias de masculino y femenino. Incluye, pero no se limita a, personas que se identifican como transgénero, no binarias, género fluido, entre otros. Reconoce que la identidad de género puede ser compleja, variada y personal, no limitándose necesariamente a los roles de género tradicionalmente asignados al nacer.
- Diversidad funcional: se refiere a las diferencias en las capacidades físicas, mentales o sensoriales de las personas, enfocándose en sus habilidades y potencialidades en lugar de sus limitaciones. Este término se utiliza en lugar de "discapacidad", promoviendo una perspectiva más inclusiva y respetuosa.
- Diversidad racial: La diversidad racial se refiere a la variedad y coexistencia de diferentes razas dentro de una sociedad, comunidad o grupo. Reconoce y valora las diferencias entre las personas en términos de su origen étnico, color de piel, cultura, historia y experiencias, promoviendo el respeto, la inclusión y la equidad entre todas las razas.

- Diversidad: se refiere a las diferencias individuales y grupales que existen entre las personas, incluyendo aspectos como la edad, género, raza, orientación sexual, discapacidad, religión, formación educativa, experiencia laboral y otros factores.
- Eficiencia del mercado: Concepto económico que sugiere que los precios de los activos reflejan toda la información disponible.
- Estereotipos de género: Ideas preconcebidas sobre los roles y comportamientos apropiados para hombres y mujeres.
- Exclusión financiera: Falta de acceso a servicios financieros básicos y asequibles.
- Expresión de género: Manera en la que una persona presenta su identidad de género a través de su apariencia o comportamiento, influenciada por normas sociales que varían con el tiempo.
- Fintech: Es una combinación de las palabras “finanzas” y “tecnología”, y se refiere a las empresas que utilizan tecnología innovadora para proporcionar servicios financieros de manera más eficiente y efectiva.
- Focus group: Técnica de investigación cualitativa que reúne a un grupo de personas para discutir un tema específico.
- Generación perdida: Término utilizado para describir a la generación que ha enfrentado dificultades económicas y sociales significativas, como altas tasas de desempleo y precariedad laboral.
- Globalización: Proceso de integración económica, política y cultural a nivel mundial.
- Inclusión financiera: Acceso universal a servicios financieros básicos y asequibles.

- Inclusión: es un principio social que busca garantizar la igualdad de oportunidades y la participación plena de todas las personas en todos los aspectos de la vida, independientemente de su origen, raza, género, edad, orientación sexual, religión, discapacidad u otras características personales.
- Lenguaje inclusivo: Forma de comunicación que evita el uso de términos o expresiones que puedan excluir o discriminar a ciertos grupos.
- Marketing de afiliación: Estrategia de marketing en la que una empresa recompensa a otra por cada cliente o venta generada a través de sus esfuerzos de marketing.
- Marketing de contenidos: Estrategia de marketing que se basa en la creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer y retener a una audiencia definida.
- Marketing digital: Uso de canales digitales para llegar a los clientes y promocionar productos o servicios.
- Marketing en medios sociales: Uso de plataformas de redes sociales para interactuar con los clientes y promocionar productos o servicios.
- *Marketing mix* (4Ps): Producto, precio, plaza (distribución) y promoción, elementos clave en la estrategia de marketing.
- Marketing relacional: Estrategia de marketing que se centra en construir relaciones a largo plazo con los clientes.
- Orientación sexual: Dimensión independiente relacionada con la atracción romántica o sexual hacia otros individuos, que incluye varias orientaciones como heterosexual, homosexual, bisexual, entre otras.

- Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el compromiso de una empresa para actuar de manera ética y contribuir al desarrollo económico mientras mejora la calidad de vida de sus empleados y de la comunidad local y la sociedad en su conjunto. Esto puede implicar una variedad de actividades desde donaciones a causas benéficas hasta la implementación de prácticas de negocio ecológicas.
- Metacomunicación: Comunicación sobre la comunicación, que incluye señales y proposiciones que ayudan a interpretar el mensaje.
- Modelo de prescindencia: Enfoque histórico hacia la discapacidad que se basa en la marginación y exclusión de las personas con discapacidad.
- Modelo de rehabilitación o médico: Enfoque que ve la discapacidad como una condición médica que debe ser tratada o rehabilitada.
- Modelo social o de derechos humanos: Enfoque que reconoce que las barreras sociales son la principal causa de la discapacidad y aboga por la eliminación de estas barreras y la promoción de los derechos de las personas con discapacidad.
- Neurodiversidad: Variedad de formas en que el cerebro humano funciona y procesa la información, incluyendo condiciones como el autismo y el TDAH.
- *Pinkwashing*: Práctica de empresas que utilizan símbolos o mensajes de apoyo a la comunidad LGTBIQ+ sin un compromiso real con la igualdad.
- Posicionamiento de marca: Percepción que los consumidores tienen de una marca en relación con sus competidores.
- Propuesta de valor para el cliente (CVP): Declaración clara de los beneficios que un producto o servicio ofrece a los clientes.

- Regla de *Rooney*: Política que exige la inclusión de al menos una mujer o miembro de una minoría en los procesos de selección para puestos de liderazgo.
- Segmentación de mercado: División del mercado en grupos de consumidores con características y necesidades similares.
- Sesgos inconscientes: Prejuicios o estereotipos que influyen en nuestras decisiones y acciones sin que seamos conscientes de ello.
- Techo de cristal: Barrera invisible que impide el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo en las organizaciones.
- Teletrabajo: Modalidad laboral que permite a los empleados trabajar desde casa o cualquier otro lugar utilizando tecnologías de la información y la comunicación.
- Transformación digital: Proceso de integración de tecnologías digitales en todos los aspectos de una organización para mejorar su eficiencia y competitividad.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La inclusión y la diversidad han emergido como pilares fundamentales en las estrategias contemporáneas de comunicación y marketing dentro del sector financiero. En un mundo cada vez más interconectado y heterogéneo, las instituciones financieras reconocen la necesidad imperante de adoptar prácticas inclusivas, como una estrategia pragmática para optimizar su retorno de inversión (ROI) y consolidar sus vínculos con los clientes (Barden, 2014; Cialdini, 2006).

Se vuelve crucial investigar cómo las actividades de comunicación de estas instituciones influyen en su imagen corporativa, particularmente en su interacción con los diversos agentes sociales que conforman su cadena de valor: clientes internos y externos, competidores y la sociedad en términos generales.

El actual escenario de globalización y la creciente interdependencia han intensificado el enfoque en la diversidad y la inclusión en los negocios y la sociedad (Herring, 2009; Nishii, 2013).

La rápida transformación demográfica de la fuerza laboral y los consumidores a nivel mundial exige que las organizaciones se adapten y comprometan con la diversidad y la inclusión para mantener su competitividad y relevancia (Hunt *et al*., 2015; Kotler *et al*., 2016).

Este énfasis en la diversidad y la inclusión adquiere una relevancia particular en el sector financiero, dado su papel central en la economía y el bienestar social. La promoción de la diversidad y la inclusión en este sector puede mejorar el acceso a servicios financieros para grupos históricamente marginados, contribuyendo así a la estabilidad financiera y al crecimiento económico inclusivo (Demirgüç-Kunt *et al*., 2015).

La inclusión de individuos con diversos orígenes culturales, étnicos, de género y capacidades además de enriquecer el entorno laboral, puede impulsar la creatividad, la innovación y la toma de decisiones más efectiva (Bassett-Jones, 2005; Richard, Murthi, *et al*., 2013).

A pesar de la relevancia de este tema, existe una notable escasez de investigación sistemática sobre cómo las instituciones financieras y bancarias abordan la diversidad y la inclusión en sus campañas de comunicación y marketing (Durmaz *et al*., 2019). Comprender cómo estas instituciones implementan estrategias y tácticas para fomentar la diversidad y la inclusión en sus actividades de comunicación y marketing es esencial para identificar las mejores prácticas y ofrecer recomendaciones para futuras iniciativas en el sector (Wójcik *et al*., 2019).

Además, la investigación en este campo puede ayudar a las organizaciones, especialmente a las instituciones financieras, a desarrollar enfoques más efectivos para la comunicación y el marketing, asegurando que sus esfuerzos en materia de diversidad e inclusión sean coherentes y alineados con las expectativas y necesidades de sus empleados, clientes y otras partes interesadas (Kotler *et al*., 2016). Esto podría conducir a un mayor compromiso y satisfacción de los empleados y clientes, así como a un mejor rendimiento financiero y reputación corporativa (Hunt *et al*., 2015).

Los resultados de esta investigación tienen el potencial de informar y guiar a las instituciones financieras y bancarias en sus esfuerzos para fomentar la diversidad y la inclusión, lo cual puede tener un impacto significativo en la equidad, la innovación y el crecimiento económico sostenible (Beck *et al*., 2008; Fiske, 2010).

Asimismo, el estudio en este ámbito puede brindar una comprensión de cómo las instituciones financieras pueden adaptar sus estrategias de comunicación y marketing a diferentes entornos culturales y demográficos, asegurando que sus mensajes y enfoques sean inclusivos y tengan en cuenta la diversidad.

En un mundo globalizado, las organizaciones operan en diversos mercados y atienden a una amplia gama de clientes con variadas necesidades y expectativas. Esto es particularmente

relevante para las instituciones financieras, que deben adaptarse a las demandas de una clientela diversa para mantenerse competitivas y relevantes.

En los últimos años, el sector empresarial ha demostrado una creciente preocupación por la responsabilidad social, especialmente en relación con los desafíos que plantea la digitalización, la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto ambiental. En este marco, la inclusión y la diversidad son temas cada vez más relevantes tanto en el mundo empresarial como en la sociedad de forma global.

La industria financiera no es una excepción y ha comenzado a desarrollar iniciativas para fomentar la igualdad de oportunidades y la inclusión de diferentes perfiles y colectivos. La comunicación y el marketing son herramientas esenciales para difundir estos valores y generar un efecto positivo en la imagen de las empresas (Berger, 2013).

Este estudio puede contribuir a la literatura académica sobre diversidad e inclusión en el campo de la comunicación y el marketing, ofreciendo un análisis exhaustivo y riguroso de las prácticas y tendencias en el sector financiero. Además, puede servir como base para futuros estudios sobre cómo mejorar la inclusión y la diversidad en otros sectores y contextos empresariales.

De este modo, la investigación en este campo puede tener un impacto positivo más allá del sector financiero, fomentando la diversidad y la inclusión en la sociedad en su conjunto y contribuyendo a un mundo más equitativo y próspero para todos (Hunt *et al*., 2015).

El análisis de las campañas de comunicación y marketing en el sector financiero y bancario para la promoción de la diversidad puede tener efectos políticos y regulatorios. Los resultados de esta investigación pueden ser de gran valor para los responsables de políticas y regulaciones en la creación de directrices que fomenten la diversidad y la inclusión.

Además, esta investigación puede ofrecer información valiosa a organizaciones no gubernamentales, grupos de defensa y otras partes interesadas que trabajan por la diversidad y la inclusión en la sociedad. Entender las estrategias de comunicación y marketing utilizadas por las instituciones bancarias respecto a la diversidad y la inclusión puede proporcionar perspectivas importantes para las ONG y los grupos de defensa (Fiske, 2010).

1.2. Preguntas de investigación

1. ¿Qué estrategias de marketing utilizan las instituciones financieras para atraer a clientes de diversos orígenes culturales, edades, géneros, orientaciones sexuales y capacidades especiales?

2. ¿Cuál es el valor añadido que supone para las entidades la integración, respetando la diversidad en lugar de aplicar criterios discriminatorios y por qué canales de comunicación lo hacen? ¿Cuál es el impacto de la diversidad en el rendimiento financiero de las empresas? ¿Hay estudios que demuestran una correlación positiva?

3. ¿Cuáles y cómo son las barreras que las personas diversas pueden encontrar en sus trabajos y proporcionar las fuentes de información necesarias para confrontarlas?

4. ¿Cuál es el grado de discriminación que sufren las personas diversas en sus puestos de trabajo o como clientes de las entidades financieras y qué herramientas se facilitan para el diálogo? ¿Cuáles son los riesgos reputacionales y legales de la falta de diversidad e inclusión en las empresas?

5. ¿Cuál es la eficacia de las campañas de comunicación en términos de percepción pública y cambio de actitudes?

6. ¿Cómo la inclusión y la diversidad se integran en la cultura organizacional de las instituciones financieras y bancarias? ¿Cuáles son las ventajas competitivas de las empresas inclusivas: atracción y retención de talento diverso, mayor creatividad e innovación, ¿mejor comprensión de las necesidades de clientes diversos?

1.3.Definición de la investigación

En las últimas décadas, la diversidad se ha convertido en un tema central en la agenda estratégica de organizaciones a nivel global, transformando significativamente las prácticas empresariales y la cultura corporativa. Este cambio paradigmático refleja una creciente conciencia de que la inclusión de individuos con diversas características demográficas, culturales y experienciales promueve la equidad social y cataliza la innovación y potencia el rendimiento organizacional (Bassett-Jones, 2005; Richard *et al*., 2013).

En el contexto del sector financiero, tradicionalmente caracterizado por su conservadurismo, la implementación de prácticas que fomenten la diversidad y la inclusión se ha vuelto imperativa. Esta transformación responde a la necesidad de adaptarse a las dinámicas sociales y económicas contemporáneas, así como de garantizar un acceso equitativo a los servicios financieros para toda la población, sin distinciones basadas en género, etnia, edad, orientación sexual o capacidades (Beck *et al*., 2008).

A pesar del reconocimiento creciente por parte de las instituciones financieras sobre la relevancia estratégica de la diversidad y la inclusión (Wójcik *et al*., 2019), existe una carencia de investigaciones exhaustivas y sistemáticas que examinen cómo estas entidades abordan esta temática en sus estrategias de comunicación y marketing. Esta laguna en el conocimiento se extiende a la comprensión de cómo diseñar e implementar campañas efectivas que promuevan la diversidad y la inclusión, así como a la evaluación del impacto de estas iniciativas en la satisfacción del cliente y el crecimiento empresarial.

En el contexto español, aunque no se ha confirmado la existencia de productos financieros específicamente diseñados para la comunidad LGTBIQ+[1], diversas entidades bancarias han manifestado su compromiso con la diversidad y la inclusión a través de políticas corporativas, participación en eventos y apoyo a iniciativas relacionadas. Esta situación subraya la necesidad de un análisis más profundo de las estrategias de comunicación y marketing en relación con la diversidad en el sector financiero.

La presente investigación se propone abordar estas brechas en el conocimiento, centrándose en el análisis de las campañas de comunicación y marketing del sector financiero en el ámbito de la diversidad y la inclusión. Específicamente, el estudio explorará las siguientes cuestiones fundamentales:

1. Las estrategias y tácticas de comunicación y marketing empleadas por las instituciones financieras para promover la diversidad y la inclusión, tanto interna como externamente (Hunt *et al*., 2015).

2. La adaptación de las campañas de marketing a las características específicas de diversos grupos demográficos y mercados (Kotler & Keller, 2016).

3. La identificación de técnicas y enfoques de comunicación y marketing más efectivos para fomentar la diversidad y la inclusión en el sector financiero (Durmaz & Zengin, 2019a).

4. El impacto de las campañas de comunicación y marketing en la percepción de la diversidad y la inclusión por parte de empleados, clientes y otros grupos de interés clave del sector financiero (Roberson, 2006).

[1] La sigla LGBTIQ+ se refiere a las identidades de lesbianas, gais, bisexuales, transgénero, intersexuales, queer y otras orientaciones sexuales e identidades de género diversas que no están incluidas en las letras anteriores (Human Rights Campaign, 2021).

5. La aplicación de lecciones aprendidas de campañas exitosas para mejorar las prácticas de diversidad e inclusión en las organizaciones financieras y en la industria en general (Groysberg & Connolly, 2013).

Esta tesis doctoral aspira a proporcionar una visión holística y profunda de las estrategias de comunicación y marketing relacionadas con la diversidad y la inclusión en el sector financiero. Además, se propone identificar las mejores prácticas y formular recomendaciones para que las instituciones financieras y bancarias optimicen sus esfuerzos en este ámbito crucial.

Metodológicamente, la investigación adoptará un enfoque mixto, integrando análisis cualitativos y cuantitativos (Creswell & Clark, 2011). Se llevará a cabo un análisis de contenido exhaustivo de las campañas de comunicación y marketing de una muestra representativa de instituciones financieras españolas. Complementariamente, se llevarán entrevistas a empleados, clientes y otros actores clave del sector para evaluar la eficacia y el impacto de las campañas en la promoción de la diversidad y la inclusión (Bryman, 2016).

Se anticipa que los hallazgos de esta investigación contribuirán significativamente al avance del conocimiento académico sobre la intersección entre comunicación, marketing, diversidad e inclusión dentro del ámbito de la banca comercial (Fiske, 2010). Este estudio cubrirá un vacío significativo en el ámbito económico, brindará datos valiosos para profesionales y tomar decisiones en el ámbito de la diversidad y la integración.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Tras haber expuesto el contexto y la justificación del tema de estudio, el objetivo general de este trabajo es establecer el grado de percepción de las actividades de comunicación para la promoción de la diversidad e inclusión que ayuden a las instituciones a lograr una mejor comprensión por parte de sus clientes internos y externos. En la actualidad, estamos experimentando un fenómeno de comunicación, marketing y publicidad integrados, siendo el mayor ejemplo de las nuevas formas de comunicación en el entorno digital (Maestro-Espínola *et al*., 2019).

1.4.2. Objetivos específicos

1. Analizar en detalle cómo se representa la diversidad en las campañas de marketing de las entidades bancarias españolas, identificando tanto buenas prácticas como áreas de mejora.
2. Identificar y clasificar las estrategias de marketing inclusivo utilizadas por las entidades bancarias, evaluando su efectividad y coherencia.
3. Explorar los desafíos internos y externos que enfrentan las entidades bancarias al implementar estrategias de marketing inclusivo, como la falta de diversidad en los equipos de marketing, la resistencia al cambio o las limitaciones presupuestarias.
4. Investigar las percepciones de los clientes bancarios sobre la representación de la diversidad en el marketing, analizando cómo estas percepciones influyen en su elección de entidad bancaria y su nivel de satisfacción.
5. Conocer las situaciones asociadas al mundo laboral dentro del sector financiero en relación con cuestiones de género, raza, edad, orientación sexual, y capacidades especiales.
6. Elaborar recomendaciones prácticas y basadas en evidencia para que las entidades bancarias españolas puedan mejorar sus estrategias de marketing inclusivo, contribuyendo así a un sector financiero más representativo de la sociedad española.

1.5. Justificación

En las últimas décadas, el sector empresarial ha experimentado una creciente preocupación por la responsabilidad social corporativa, enfrentándose a desafíos significativos relacionados con la transformación digital, la eficiencia operativa, la sostenibilidad y el impacto medioambiental. Paralelamente, la globalización ha puesto de relieve la importancia de la gestión de la diversidad de género dentro del ecosistema empresarial (Sánchez-Soriano *et al*., 2020). Este fenómeno ha trascendido los estudios previos sobre representaciones de la diversidad en la cultura audiovisual, extendiéndose al análisis de la cultura organizacional en empresas e instituciones.

La literatura académica ha demostrado consistentemente que la diversidad y la inclusión tienen un impacto positivo en el rendimiento empresarial y la capacidad de innovación (Bassett-Jones, 2005; Richard *et al*., 2013). Las organizaciones que fomentan entornos inclusivos y diversos además de mejorar su capacidad para atraer y retener talento de alto nivel, están mejor posicionadas para ofrecer soluciones y servicios más adecuados en un mercado global caracterizado por su diversidad (Hunt *et al*., 2015).

En el contexto específico del sector financiero, una mayor implicación en políticas de diversidad e inclusión puede tener efectos beneficiosos en la accesibilidad y calidad de los servicios financieros.

Este enfoque tiene el potencial de reducir las brechas financieras existentes y promover una mayor igualdad de oportunidades entre diferentes segmentos de la población. La comprensión profunda de estos aspectos es crucial para que las instituciones financieras y bancarias puedan desarrollar estrategias más efectivas y coherentes en materia de diversidad e inclusión (Wójcik et al., 2019).

La investigación en este campo contribuye al avance del conocimiento académico sobre diversidad e inclusión en los ámbitos de la comunicación y el marketing, además de proporcionar un análisis riguroso y detallado de las prácticas y tendencias emergentes en el sector bancario (Durmaz & Zengin, 2019b).

Además, el examen de las campañas de comunicación y marketing orientadas a la inclusión y promoción de la diversidad en este sector puede ofrecer una base sólida para que otras industrias adopten enfoques similares, aprendiendo de las mejores prácticas identificadas.

La confluencia de estas consideraciones desde una perspectiva profesional ha suscitado un interés académico significativo, motivando la presente investigación.

Este estudio busca profundizar en la comprensión de cómo las estrategias de diversidad e inclusión se integran en las prácticas de comunicación y marketing del sector financiero, con el objetivo de proporcionar *insights* valiosos tanto para la academia como para la práctica empresarial en un contexto global cada vez más diverso y complejo.

1.6.Hipótesis

1.6.1. Hipótesis 1

Desde un punto de vista comercial y de responsabilidad social corporativa, se considera estratégico el nicho de clientes LGTBIQ+, pero solo en algunos sectores como la moda, el turismo, las clínicas de reproducción asistida o estética, sin embargo, en el sector financiero, ¿es diferente el cliente LGTBIQ+ o con diversidad funcional, de género o racial respecto al resto de clientes?

En conjunto, los clientes LGTBIQ+, aquellos con diversidad funcional, de género o racial, tienen necesidades financieras similares a las del resto de la población, tales como cuentas bancarias, créditos, hipotecas, seguros y productos de inversión.

Sin embargo, pueden existir diferencias en cuanto a las necesidades y expectativas específicas de estos colectivos:

Clientes LGTBIQ+: Pueden valorar más la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios que aborden sus necesidades específicas, como hipotecas y seguros de vida para parejas del mismo sexo o cuentas conjuntas que reconozcan sus relaciones legales.

Diversidad funcional: Las personas con diversidad funcionales pueden requerir servicios financieros y soluciones tecnológicas más accesibles, como aplicaciones y sitios web con características de accesibilidad, así como sucursales y cajeros automáticos adaptados.

Diversidad de género: Las diferencias en cuanto a las brechas salariales y el acceso a oportunidades económicas entre hombres y mujeres pueden influir en sus necesidades financieras y de inversión.

Diversidad racial: Los clientes pertenecientes a minorías étnicas pueden enfrentar barreras y desafíos específicos en términos de inclusión financiera, acceso a crédito y oportunidades económicas. Aunque las necesidades financieras básicas de estos colectivos pueden ser similares

a las del resto de la población, las necesidades y expectativas específicas de estos grupos pueden brindar a los bancos y otras instituciones financieras una ventaja competitiva y demostrar su compromiso con la diversidad y la inclusión.

Es crucial que las instituciones financieras adopten enfoques de marketing y comunicación inclusivos y culturalmente sensibles para atraer y retener a estos clientes, así como para asegurar que todos los miembros de la sociedad tengan una igualdad de acceso a servicios financieros y oportunidades de desarrollo.

Al considerar las necesidades y expectativas específicas de los colectivos diversos e inclusivos, las instituciones financieras pueden desarrollar estrategias y campañas de comunicación más efectivas y centradas en el cliente. De hecho, un estudio reciente ha demostrado que una de cada cinco personas pertenecientes a grupos étnicos minoritarios ha experimentado discriminación debido a su raza al tratar con proveedores de servicios financieros. Esto subraya la importancia de que las instituciones financieras aborden activamente estas barreras y desarrollen estrategias inclusivas (Fair4all Finance, 2023).

1.6.2. Hipótesis 2

Al abordar la diversidad en cualquiera de sus dimensiones, se pone de manifiesto el componente de desigualdad existente hoy en día entre las acciones de comunicación inclusiva de las instituciones financieras, por tanto, se plantea si son suficientes las acciones de comunicación desarrolladas para colectivos diversos o es necesario desarrollar diferentes planes de acción que permitan eliminar los prejuicios que presenta el sector financiero en este ámbito.

Aunque algunas instituciones financieras han comenzado a abordar la diversidad en sus acciones de comunicación, aún persisten desigualdades y prejuicios en el sector financiero. La incorporación de mensajes inclusivos y diversos en las campañas de comunicación y marketing del sector de la banca, tiene un efecto positivo en la percepción de la marca y la reputación corporativa. Según Stone *et al*. (2020, p. 3), "las organizaciones que implementan estrategias efectivas de diversidad e inclusión además de mejorar su clima laboral experimentan beneficios tangibles en términos de innovación, productividad y rendimiento financiero".

Para abordar de manera más efectiva estas desigualdades y garantizar una mayor inclusión, es necesario ir más allá de las acciones de comunicación y adoptar un enfoque más integral y estratégico. Algunas áreas clave en las que las instituciones financieras pueden enfocarse incluyen:

a) Políticas y prácticas internas: Evaluar y revisar las políticas y prácticas internas para garantizar que sean inclusivas y equitativas en todos los niveles de la organización, incluidos los procesos de contratación, promoción, capacitación y evaluación.

b) Liderazgo y compromiso organizacional: Fomentar un compromiso sólido con la diversidad y la inclusión desde la alta dirección, estableciendo metas y objetivos claros y responsabilizando a los líderes por el progreso en este ámbito.

c) Programas de capacitación y concienciación: Implementar programas de capacitación y concienciación para empleados que aborden temas de diversidad e inclusión, y proporcionar herramientas y recursos para ayudar a los empleados a identificar y abordar prejuicios y comportamientos discriminatorios.

d) Alianzas y colaboraciones: Establecer alianzas con organizaciones y grupos de interés que representen a colectivos diversos para comprender mejor sus necesidades y trabajar juntos en el desarrollo de soluciones y estrategias que promuevan la inclusión financiera y aborden las desigualdades existentes.

e) Evaluación y seguimiento del impacto: Monitorear y evaluar el impacto de las acciones y políticas de diversidad e inclusión en el desempeño organizacional, la satisfacción del cliente y la igualdad de oportunidades en el sector financiero, utilizando estos resultados para adaptar y mejorar continuamente las estrategias y acciones en función de su efectividad.

f) Comunicación transparente y responsable: Comunicar de manera abierta y transparente los objetivos, avances y resultados de las iniciativas de diversidad e inclusión, tanto a nivel interno como externo, para generar confianza y fomentar la rendición de cuentas.

g) Innovación y adaptabilidad: Ser receptivo a los cambios en las necesidades y expectativas de los colectivos diversos y estar dispuesto a adaptar y mejorar las estrategias y acciones de diversidad e inclusión en función de los cambios en el entorno social, económico y regulatorio.

Aunque las acciones de comunicación inclusiva son un componente importante para abordar la diversidad y la inclusión en el sector financiero, no son suficientes por sí solas.

Se requiere que las instituciones financieras adopten un enfoque más integral y estratégico, que abarque políticas y prácticas internas, liderazgo y compromiso organizacional, capacitación y concienciación, alianzas y colaboraciones, evaluación y seguimiento del impacto, comunicación transparente y responsable, e innovación. Al hacerlo, podrán abordar de manera más efectiva las desigualdades existentes y promover un entorno financiero más inclusivo, equitativo y diverso.

1.7.Estructura de la tesis

La presente investigación se centra en dos ejes fundamentales que se desarrollarán tras la formulación de los objetivos, justificación e hipótesis. En primer lugar, se aborda el marco teórico, que permite comprender las diferentes teorías relacionadas con el tema objeto de estudio. En segundo lugar, se lleva a cabo un estudio de campo que proporciona un enfoque metodológico para responder a los planteamientos de la tesis.

Este trabajo doctoral incluye un análisis del estado de la cuestión mediante una revisión bibliográfica de fuentes especializadas, tanto nacionales como internacionales. El proyecto examina la diversidad en las organizaciones, particularmente en el sector financiero, desde una perspectiva amplia y transversal, abarcando diferencias culturales, capacidades especiales, etnicidad y orientación sexual y de género, entre otras. Además, se exploran las políticas de diversidad y la creación de entornos laborales inclusivos y respetuosos, con un enfoque particular en la cultura y comunicación corporativa de cada entidad.

La selección de casos se realizará identificando instituciones financieras y bancarias en España que hayan implementado campañas de comunicación y marketing para promover la diversidad e inclusión. Se seleccionará una muestra representativa de estas instituciones para el análisis. Se recopilarán materiales publicitarios, incluyendo anuncios, publicaciones en redes sociales e informes corporativos. Las campañas serán analizadas utilizando técnicas de análisis de contenido y discurso.

Desde el punto de vista metodológico, se propone la realización de entrevistas mediante actividades de *Focus Group* a las partes interesadas (clientes, empleados de banca, directivos) utilizando preguntas abiertas y cerradas, garantizando la confidencialidad y el cumplimiento individual. Estas entrevistas abordarán la experiencia de los usuarios bancarios y tratarán de

responder a cuestiones sobre la relación comunicativa entre la banca y los clientes diversos, aportando datos sobre el comportamiento de estos clientes ante marcas, productos y servicios inclusivos. Además, la tesis pretende mostrar el punto de vista de los empleados sobre las políticas de inclusión, diversidad y gestión del talento.

Autores como Gneezy y List (2013), Heath (2007) y Kahneman (2011), enfatizan la necesidad de que las empresas se guíen por variables lógicas, sin ignorar la perspectiva psicológica e irracional que influye en las decisiones de los consumidores, incluyendo a los clientes bancarios. En consecuencia, se propondrán recomendaciones y planes de acción específicos para fomentar un entorno inclusivo y mejorar la competitividad de la empresa, acercando sus productos y servicios a sus clientes diversos.

La estructura de la tesis se organiza de la siguiente manera:

Capítulo 1: Introducción

Se presenta el tema de investigación, el contexto en que se inscribe y la relevancia del estudio. Se identifican los objetivos generales y específicos y se formulan las cuestiones de investigación.

Capítulo 2: Marco teórico

Se ofrece una revisión exhaustiva de la literatura sobre campañas de comunicación y marketing en el sector financiero, la inclusión y promoción de la diversidad, y los conceptos fundamentales que se abordarán. Se analizan las principales teorías, modelos y enfoques relacionados con la comunicación y el marketing inclusivos, así como las tendencias actuales en el ámbito financiero.

Capítulo 3: Marco empírico

Se detalla el enfoque metodológico, incluyendo el diseño del estudio, la selección de la muestra, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis. Se discuten las consideraciones éticas y las limitaciones del estudio, así como las estrategias de validación y fiabilidad.

Capítulo 4: Resultados

Se presentan y analizan los datos recopilados, examinando las campañas de comunicación de las instituciones financieras seleccionadas. Se identifican patrones, tendencias y relaciones entre las variables de interés, interpretando los resultados a partir de las teorías presentadas en el marco teórico. Se discuten las implicaciones para las campañas de comunicación y marketing en el sector financiero, ofreciendo ejemplos de buenas prácticas y áreas de mejora. Se abordan las tendencias emergentes y las posibles direcciones futuras en la comunicación y el marketing inclusivos, considerando la digitalización, la innovación tecnológica y las alianzas estratégicas.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

Se sintetizan los principales hallazgos y su relación con los objetivos de investigación. Se abordan las limitaciones del estudio y se plantean preguntas para futuras investigaciones. Además, se ofrecen recomendaciones prácticas y estratégicas para la implementación de campañas de comunicación y marketing inclusivas en el sector financiero.

Referencias bibliográficas

Se incluye una lista detallada de todas las fuentes consultadas y citadas.

Anexos y apéndices

Esta sección contiene material complementario que respalda el estudio, como entrevistas, tablas, gráficos, imágenes y otros documentos relevantes.

Esta tesis doctoral abordará la inclusión y diversidad en el sector financiero y proporcionará un marco para mejorar la competitividad a través de estrategias de comunicación y marketing inclusivas.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Comunicación y marketing en el sector financiero y bancario

El sector financiero es esencial para cualquier economía, ya que desempeña un papel fundamental en la asignación de recursos, la gestión de riesgos y la creación de riqueza. Una comunicación eficaz es imprescindible para el correcto funcionamiento del sector financiero, ya que ayuda a reducir la asimetría informativa y facilita una toma de decisiones más adecuada entre los diferentes interesados (Mishkin, 2007).

La comunicación efectiva en el ámbito financiero desempeña varias funciones esenciales:

Informar y educar: Facilita la información a clientes y prospectos sobre productos y servicios financieros, fomentando la confianza y la lealtad.

Reducir la asimetría de información: Esta asimetría se da cuando una parte en una transacción posee más o mejor información que la otra (Stiglitz & Weiss, 1981). Esto puede provocar problemas como la selección adversa y el riesgo moral, lo que resulta en ineficiencias del mercado y posibles pérdidas. La comunicación eficaz mediante informes financieros, recomendaciones de analistas y calificaciones crediticias contribuye a mitigar estos problemas según Healy y Palepu (2001).

Señalización de calidad: De acuerdo con la teoría de la señalización, la comunicación puede usarse para indicar la calidad de un producto, servicio o empresa, especialmente en situaciones de asimetría de información (Spence, 1973). En el sector financiero, las empresas utilizan señales como dividendos, recompra de acciones y anuncios de beneficios para comunicar su salud financiera y perspectivas futuras (Bhattacharya, 1979).

Canales de comunicación: Las instituciones financieras utilizan una variedad de canales de comunicación para alcanzar a diferentes segmentos de la población y adaptarse a sus necesidades y preferencias.

- Medios tradicionales: Radio, televisión y prensa.
- Redes sociales y sitios web: Permiten una comunicación más interactiva y en tiempo real.
- Aplicaciones móviles: Facilitan el acceso a servicios financieros en cualquier momento y lugar.

Por ejemplo, la evolución del consumo televisivo en España ha mostrado un crecimiento progresivo en la audiencia en diferido, especialmente en el género de ficción. Gallardo-Camacho y Lavín (2019) destacan que la ficción televisiva ha superado a la programación de actualidad en términos de consumo en diferido, lo que subraya un cambio en los hábitos de consumo de los espectadores, lo que a priori, ofrecería un escaparate de divulgación muy importante para los bancos que deseen anunciarse en este tipo de formatos.

El sector financiero emplea múltiples vías para transmitir información a los actores del mercado, tales como: informes financieros (anuales y trimestrales), noticias y análisis económicos, presentaciones para inversores, conferencias telefónicas, y redes sociales. Blankespoor *et al*. (2014) y Tetlock (2007), señalan que la eficacia de estos canales para reducir la asimetría de información y mejorar la eficiencia del mercado depende de su accesibilidad, puntualidad y precisión.

Fomento de la confianza: Morgan y Hunt (1994) argumentan que la creación de confianza entre las instituciones financieras y sus clientes, así como entre los participantes del mercado, requiere una comunicación eficaz. Además, Hermalin y Weisbach (2012) subrayan que la

confianza en el sector financiero es crucial para fomentar la inversión, promover la cooperación y prevenir crisis financieras.

Innovación en canales y tecnologías de comunicación: La evolución tecnológica ha transformado la manera en que las instituciones financieras se comunican con sus clientes y partes interesadas. Blankespoor *et al*. (2014) destacan el papel de las redes sociales, las aplicaciones móviles y los *Chatbots* en esta transformación. Estos canales innovadores permiten a las instituciones financieras:

- Interactuar con sus clientes de manera más directa y personalizada
- Ofrecer servicios adaptados a las necesidades individuales
- Recopilar valiosos comentarios y retroalimentación

Sin embargo, Jansen *et al*. (2009) advierten sobre la necesidad de implementar medidas de seguridad robustas y mantener una comunicación transparente con los clientes para prevenir violaciones de datos y ciberataques.

La comunicación en el sector financiero es crucial para reducir la asimetría de información, facilitar decisiones informadas y asegurar la eficiencia del mercado. Conceptos como la asimetría de información, la teoría de la señalización y la hipótesis del mercado eficiente subrayan la importancia de una comunicación efectiva. La transparencia financiera y el empleo de diversos canales comunicativos mantienen la confianza de los inversores y promueven la estabilidad financiera.

2.1.1. Conceptos fundamentales del marketing

El marketing es una disciplina crucial en los negocios, responsable de detectar y satisfacer de forma rentable las necesidades y deseos de los consumidores. A continuación, se detallan los conceptos esenciales del marketing, fundamentados en la literatura y estudios más influyentes del sector.

Como concepto fundamental del marketing, la combinación de marketing (también conocida como las 4P o *Marketing Mix*[2]) es fundamental para desarrollar y aplicar estrategias de marketing eficaces (Kotler & Keller, 2016). En el sector financiero, estas estrategias son cruciales para la diferenciación y atracción de clientes.

El marketing se define como el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales (Kotler & Armstrong, 2008). Este proceso implica una serie de actividades que van desde la investigación de mercado hasta la implementación de estrategias de comunicación y venta.

Como parte de la combinación de marketing en el sector financiero, se crean y promocionan diversos productos y servicios financieros (por ejemplo, préstamos, inversiones, seguros), estableciendo una red de distribución accesible, fijando precios competitivos y utilizando diversas técnicas de promoción para llegar a los clientes potenciales (Devlin, 2002).

Evolución del concepto de marketing

El concepto de marketing ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. Inicialmente, se centraba en la producción y distribución masiva de productos. Con el tiempo, se

[2] El *Marketing Mix* se refiere a las cuatro variables fundamentales (producto, precio, plaza y promoción) que las empresas manipulan para satisfacer a los consumidores y alcanzar sus objetivos comerciales (Kotler *et al*. 2016).

ha desplazado hacia una orientación al mercado y al cliente, donde la satisfacción de las necesidades del consumidor es primordial (Atienza & Vigaray, 2011).

Posicionamiento

El posicionamiento es la percepción que los consumidores tienen de un producto en comparación con los productos de la competencia. Es crucial para diferenciar un producto en el mercado y establecer una imagen clara y deseable en la mente del consumidor (Kotler & Keller, 2016). Las estrategias de posicionamiento pueden basarse en atributos del producto, beneficios, uso o aplicación, usuarios, competidores o categoría de producto.

Nuevas tendencias en marketing

Con la evolución de la tecnología y el cambio en los comportamientos de los consumidores, han surgido nuevas tendencias en marketing. Entre ellas se encuentran el marketing digital, el marketing de contenidos, el marketing de influenciadores y el marketing de experiencias. Estas tendencias reflejan la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno dinámico y altamente competitivo (CEUPE, 2023).

Importancia de las estrategias de marketing en el sector financiero

El marketing en el ámbito financiero es un elemento crucial que se enfoca en la promoción y comercialización de productos y servicios financieros, la segmentación del mercado, el posicionamiento de la marca y la gestión de relaciones con los clientes. Estas funciones no solamente permiten a las entidades financieras alcanzar sus metas comerciales, sino que además incrementan su competitividad en un mercado cada vez más saturado y dinámico.

En un entorno altamente competitivo como el del sector financiero, las estrategias de marketing eficaces son fundamentales para que las instituciones financieras puedan diferenciarse y atraer y retener a los clientes (Kotler & Keller, 2016). Las instituciones financieras deben

desarrollar tácticas innovadoras que destaquen sus ofertas únicas y resuenen con las necesidades y deseos de sus clientes. La diferenciación se convierte en un aspecto crucial para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Para que las estrategias de marketing sean efectivas, es crucial que las instituciones financieras se centren en entender y segmentar su mercado de manera precisa. La segmentación de mercado permite a las instituciones identificar diferentes grupos de clientes con características y necesidades específicas, lo que facilita la creación de mensajes y ofertas personalizadas.

Una segmentación de mercado adecuada permite a las instituciones financieras ofrecer productos y servicios más relevantes y adaptados a las necesidades de sus clientes, mejorando así la satisfacción y lealtad del cliente. Kotler y Keller, (2016, p. 184) destacan que, “en un mercado saturado, las instituciones financieras deben enfocarse en estrategias de marketing que se centren tanto en la adquisición de clientes como en su retención y fidelización”. Esto implica una gestión eficaz de las relaciones con los clientes, donde la personalización y el servicio al cliente juegan roles críticos. Al implementar programas de fidelización y utilizar tecnologías de la información para entender mejor las preferencias y comportamientos de los clientes, las instituciones financieras pueden desarrollar relaciones más sólidas y duraderas, fomentando así el crecimiento a largo plazo.

La gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) es una herramienta vital en el arsenal de marketing de cualquier institución financiera. A través del CRM, las instituciones pueden rastrear y analizar las interacciones con los clientes, permitiendo una comprensión más profunda de sus necesidades y comportamientos. Esto facilita la creación de experiencias más personalizadas y relevantes, lo cual es crucial para mantener la lealtad del cliente en un entorno competitivo.

Según Kotler y Armstrong (2020, p. 502) “el uso de herramientas de CRM permite a las instituciones financieras gestionar mejor sus interacciones con los clientes e identificar oportunidades de venta cruzada y venta ascendente, mejorando así la rentabilidad de cada cliente”.

Estas herramientas facilitan la identificación y el tratamiento de problemas antes de que se conviertan en obstáculos significativos para la satisfacción del cliente, lo cual, en última instancia, mejora la retención y fidelidad hacia la marca.

Construir una marca sólida y reconocida es otro objetivo esencial del marketing en el sector financiero. Una marca fuerte además de atraer a clientes nuevos refuerza la confianza y lealtad de los clientes actuales. Una marca financiera robusta es vista como más confiable y segura por los clientes, lo cual puede impulsar una mayor disposición para adoptar nuevos productos y servicios ofrecidos por la institución.

Por lo tanto, las estrategias de marketing en el sector financiero son cruciales para el desarrollo y sostenimiento de las instituciones en un mercado competitivo. La segmentación de mercado, la gestión de relaciones con los clientes, y la construcción de una marca sólida son componentes esenciales que, ejecutados de manera efectiva, pueden conducir a una mayor satisfacción y lealtad del cliente, así como al crecimiento sostenible de la institución a largo plazo.

2.1.2. Componentes del Marketing Mix en el sector financiero

Producto

El dinamismo del sector financiero exige una constante evolución en la oferta de productos y servicios para mantener la competitividad. Como señala Devlin (2002), el desarrollo y la promoción de productos financieros, como préstamos, inversiones y seguros, son esenciales para captar y fidelizar clientes en un mercado cada vez más competitivo. En este escenario, la innovación y la personalización se han convertido en elementos clave para el éxito. Kim y Mauborgne (2004), argumentan que la creación de productos innovadores que respondan a las necesidades específicas de los clientes es fundamental para mantener la relevancia en el mercado financiero.

La oferta de productos debe adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores, considerando factores como la edad, el perfil de riesgo y las preferencias individuales. La oferta de productos financieros ha experimentado una gran diversificación en los últimos años, abarcando desde la banca móvil hasta soluciones *Fintech* que optimizan la gestión de inversiones y proporcionan asesoría financiera personalizada. La digitalización ha democratizado el acceso a estos servicios, permitiendo que las instituciones ofrezcan productos más accesibles y convenientes, adaptados a las preferencias de los consumidores contemporáneos.

Este cambio digital ha fomentado la creación de nuevos modelos de negocio y ha ampliado las posibilidades de personalización y segmentación. Las instituciones financieras ahora pueden utilizar el análisis de datos para comprender mejor las necesidades de sus clientes y desarrollar productos que se adecuen a sus expectativas y modos de vida. Por lo tanto, la innovación y personalización en el desarrollo de productos y servicios financieros son esenciales para mantenerse competitivo en el mercado actual. La digitalización ha generado nuevas oportunidades

para ofrecer soluciones más accesibles, convenientes y personalizadas, cumpliendo con las demandas de los consumidores modernos y fortaleciendo la relación entre las instituciones financieras y sus clientes.

Precio

Según Devlin (2002), mantener la rentabilidad mientras se establecen precios competitivos constituye un desafío crucial para atraer y retener clientes. Las estrategias de fijación de precios en el sector financiero deben considerar tanto la elasticidad de la demanda como la competencia. Nguyen y Luong (2018) subrayan que la segmentación del mercado puede facilitar la personalización de las ofertas de precios, adaptándolas a las capacidades y necesidades de los distintos grupos de clientes.

Además, es fundamental que las instituciones financieras equilibren el costo de los servicios con la percepción de valor por parte de los clientes. La transparencia en la fijación de precios y una comunicación clara de los costos asociados a los productos financieros son aspectos esenciales para construir confianza y fidelidad (Kotler & Keller, 2016). Esta claridad o mejora la relación con los clientes y refuerza la reputación de la institución en el competitivo entorno financiero.

Plaza

La accesibilidad a los servicios financieros se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las instituciones financieras en el panorama competitivo actual. Como señala Devlin (2002), la implementación de un sistema de distribución diversificado que abarque sucursales físicas, cajeros automáticos y canales digitales es crucial para maximizar el alcance y la penetración en el mercado.

La transformación digital ha propiciado la emergencia de plataformas bancarias en línea y aplicaciones móviles, facilitando el acceso ubicuo a los servicios financieros. Esta evolución ha impulsado la adopción de estrategias omnicanal, que buscan integrar los canales físicos y digitales para ofrecer una experiencia de usuario fluida y coherente, tal como lo destacan Bapat y Kapil (2020). No obstante, la expansión hacia los canales digitales exige una inversión significativa en tecnología y seguridad. Las instituciones financieras deben garantizar la eficiencia y la seguridad de las transacciones en línea para mantener la confianza del cliente y mitigar los riesgos inherentes al entorno digital (PwC, 2020b).

La optimización de la distribución de servicios financieros requiere una estrategia integral que combine la presencia física con la accesibilidad y seguridad de los canales digitales. La inversión en tecnología y la adopción de un enfoque omnicanal son fundamentales para satisfacer las demandas del cliente contemporáneo y asegurar la competitividad en el mercado.

Promoción

En el entorno competitivo actual, la comunicación efectiva con clientes potenciales se ha convertido en un factor crucial para el éxito de las entidades financieras. Como señalan Kitchen y Schultz (2009), la implementación de diversas técnicas de promoción, incluyendo la publicidad, las relaciones públicas y las promociones de ventas, es fundamental para construir visibilidad y reconocimiento de marca. Es esencial que estas campañas promocionales mantengan coherencia con la identidad de marca de la institución, proyectando una imagen unificada y consistente.

La irrupción del marketing digital ha revolucionado las estrategias promocionales en el sector financiero. Las instituciones financieras ahora pueden aprovechar las redes sociales, el marketing de contenidos y las campañas de correo electrónico para alcanzar audiencias más amplias y segmentadas, como lo indican Tuten y Solomon (2017). Esta transformación digital

permite una interacción más directa y personalizada con los clientes potenciales, adaptando los mensajes a las necesidades y preferencias de cada segmento.

Asimismo, las estrategias de marketing fundamentadas en datos permiten personalizar los mensajes promocionales y evaluar la efectividad de las campañas en tiempo real, optimizando así el retorno de la inversión (Deloitte, 2020). El análisis de datos facilita la identificación de patrones de comportamiento, preferencias de los clientes y tendencias del mercado, lo que a su vez contribuye a una toma de decisiones más estratégica y a la mejora continua de las tácticas de comunicación.

Una comunicación eficaz en el sector financiero requiere una estrategia integral que combine técnicas tradicionales con herramientas de marketing digital. La personalización, segmentación y análisis de datos son elementos cruciales para maximizar el impacto de las campañas promocionales, fortalecer las relaciones con los clientes y alcanzar metas de visibilidad y crecimiento.

2.1.3. Evolución del marketing en el sector financiero en España

El sector financiero español ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, impulsada principalmente por la globalización y la digitalización. Estos factores han obligado a las instituciones financieras a revisar y modificar sus estrategias de marketing y comunicación para mantener su competitividad y responder adecuadamente a las demandas de los clientes en un entorno cada vez más dinámico y exigente (Martín Dávila *et al*., 2000).

Fase inicial: enfoques tradicionales

En los primeros años del sector financiero en España, las estrategias de marketing se basaban predominantemente en el uso de medios tradicionales. Según Barrutia (2002, p.45), "el marketing bancario en España durante los años 70 y principios de los 80 se centraba en la promoción de productos estandarizados, sin considerar las necesidades específicas de los distintos segmentos de clientes". Esta etapa se caracterizaba por un enfoque masivo y uniforme, con una limitada eficacia en las campañas publicitarias debido a la falta de personalización.

Fase intermedia: segmentación y orientación al cliente

Con el aumento de la competitividad y diversificación del sector, las estrategias de marketing evolucionaron hacia enfoques más segmentados y centrados en el cliente. Martín Dávila *et al*. (2000, p. 307) señalan que "a partir de mediados de los 80, las entidades financieras españolas comenzaron a implementar técnicas avanzadas de segmentación de mercado y análisis de datos para identificar las necesidades específicas de distintos grupos de clientes". Esta orientación hacia el cliente implicó una personalización más profunda de las ofertas financieras, mejorando la capacidad de las instituciones para satisfacer las demandas particulares de cada segmento del mercado.

Fase actual: digitalización y enfoque en la diversidad e inclusión

En la etapa contemporánea, el marketing en el sector financiero español se distingue por una adopción intensiva de tecnologías digitales y una orientación firme hacia la diversidad e inclusión. Carbó y Rodríguez (2017, p. 103) destacan que "la digitalización ha transformado radicalmente los modelos de negocio bancarios, permitiendo una mayor personalización de servicios y una interacción más eficiente con los clientes".

Además, la inclusión financiera se ha convertido en un objetivo prioritario. Como señalan Demirgüç-Kunt *et al*. (2018, p. 2),"la inclusión financiera proporciona acceso a servicios bancarios y empodera a las personas al ofrecerles las herramientas necesarias para participar activamente en la economía". Esta evolución refleja la adaptación del sector financiero español a un entorno cada vez más globalizado y digitalizado, donde la personalización, la eficiencia y la inclusión son factores clave para el éxito.

Transformación digital en el sector financiero: La integración de tecnologías emergentes, tales como la Inteligencia Artificial (IA), el Aprendizaje Automático (AA) y el análisis de big data, ha sido un catalizador fundamental en la transformación digital del sector financiero español. Estas herramientas tecnológicas vanguardistas permiten a las instituciones financieras optimizar sus estrategias de comunicación y posibilitan la identificación de patrones y tendencias en el comportamiento de los consumidores, facilitando así el desarrollo de productos y servicios financieros más personalizados y eficientes.

Profundizando en este concepto, la IA y el AA, concretamente, han revolucionado la forma en que los bancos interactúan con sus clientes. Los Chatbots impulsados por IA, por ejemplo, permiten una atención al cliente 24/7, mientras que los algoritmos de AA pueden analizar grandes

cantidades de datos para predecir el comportamiento del cliente y ofrecer recomendaciones personalizadas.

El análisis de big data, por su parte, proporciona a los bancos una visión más profunda de las necesidades y preferencias de sus clientes, lo que les permite adaptar sus productos y servicios de manera más precisa. Además, estas tecnologías pueden ayudar a identificar y prevenir el fraude, mejorar la gestión de riesgos y optimizar las operaciones internas.

La adopción de tecnologías emergentes en el sector financiero español ha impulsado la eficiencia y la personalización, así como también ha abierto nuevas oportunidades para la inclusión financiera y el desarrollo de soluciones innovadoras que respondan a las necesidades cambiantes de los consumidores.

Desafíos de la transformación digital: La transformación digital en el sector financiero presenta varios desafíos, como la necesidad de adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías, la gestión de la ciberseguridad y la protección de datos, y la resistencia al cambio por parte de los empleados y clientes. Un estudio reciente destaca que la velocidad a la que evoluciona la tecnología obliga a las instituciones financieras a invertir continuamente en nuevas infraestructuras y en la capacitación del personal.

Además, la ciberseguridad se ha convertido en una preocupación central debido al aumento de las amenazas digitales. Como indican Carbó-Valverde *et al*. (2020 p. 12):

"La protección de datos sensibles es una prioridad para las entidades financieras, ya que cualquier brecha en la seguridad puede tener consecuencias catastróficas tanto para la reputación de la institución como para la confianza de los clientes. Las estrategias de ciberseguridad deben ser robustas y evolucionar continuamente para hacer frente a nuevas amenazas".

La resistencia al cambio es otro reto significativo. Los empleados y clientes a menudo muestran reticencia a abandonar procesos y tecnologías familiares, lo que puede ralentizar la implementación de nuevas soluciones digitales Carbó-Valverde (2020).

Oportunidades de la Transformación Digital: A pesar de los desafíos, la transformación digital ofrece numerosas oportunidades para las instituciones financieras, como la mejora de la eficiencia operativa, la personalización de productos y servicios, y la capacidad de llegar a una base de clientes más amplia y diversa. La digitalización permite a las instituciones financieras optimizar sus procesos internos, reducir costos operativos y mejorar la velocidad y calidad de los servicios ofrecidos. Además, la implementación de tecnologías avanzadas facilita la personalización de los productos y servicios, adaptándolos a las necesidades específicas de cada cliente, como destacan Finn y Downie (2024).

La transformación digital en el sector financiero mejora la eficiencia operativa y permite una mayor personalización de servicios y productos. Esta digitalización facilita la adopción de nuevas tecnologías, modernizando las operaciones de manera rentable y permitiendo a las instituciones financieras ofrecer experiencias únicas y eficientes que las distinguen de la competencia. Además, la implementación de herramientas digitales mejora la satisfacción del cliente al permitir el acceso a servicios bancarios las 24 horas del día, los 7 días de la semana, desde cualquier ubicación.

Es importante destacar que la transformación digital conlleva beneficios en términos de ciberseguridad y confianza del cliente. Las instituciones financieras están priorizando las mejoras en ciberseguridad, con un 89 % de los bancos invirtiendo en medidas integrales para proteger la información sensible y mantener la confianza de los clientes. Esto es crucial en un entorno donde la confianza es fundamental y los desafíos de ciberseguridad son cada vez más complejos.

Asimismo, la capacidad de llegar a una base de clientes más amplia y diversa se ve incrementada con la digitalización. Según un estudio de Fernández de Lis y Urbiola Ortún (2018), las plataformas digitales permiten a las instituciones financieras acceder a mercados globales y ofrecer sus servicios a segmentos de la población que anteriormente estaban desatendidos. Mientras que la transformación digital en el sector financiero enfrenta retos significativos como la adaptación tecnológica y la ciberseguridad, se abre un abanico de oportunidades que pueden impulsar la eficiencia, personalización y alcance de los servicios financieros. Aprovechar estas oportunidades requiere una gestión estratégica y un enfoque proactivo para superar los desafíos inherentes a este proceso de cambio.

Como se puede observar, la transformación digital además de ser inevitable es esencial para la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de las instituciones financieras en un entorno cada vez más digitalizado. Este proceso, aunque desafiante, promete una serie de beneficios que pueden redefinir la manera en que operan y se relacionan con sus clientes.

Enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa: El creciente énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en un pilar fundamental en las estrategias de comunicación y marketing de las instituciones financieras españolas. Este enfoque estratégico se manifiesta en la promoción activa de productos y servicios financieros “verdes” y en la difusión de acciones y políticas que respaldan la diversidad y la inclusión en el ámbito financiero (Vives, 2011).

Profundizando en este concepto, la sostenibilidad y la RSC han trascendido el mero cumplimiento normativo para convertirse en un factor diferencial en la reputación y competitividad de las entidades financieras. Los consumidores, cada vez más conscientes de los desafíos ambientales y sociales, demandan productos y servicios financieros que se alineen con

sus valores y contribuyan a un futuro más sostenible. En este sentido, las instituciones financieras están desarrollando una amplia gama de productos “verdes”, como fondos de inversión socialmente responsables, préstamos para proyectos sostenibles y seguros que promueven prácticas respetuosas con el medioambiente. Además, están implementando políticas internas de RSC que abordan cuestiones como la diversidad en la plantilla, la igualdad de oportunidades, la reducción de la huella de carbono y el apoyo a proyectos sociales y comunitarios. La comunicación de estas acciones y políticas a través de campañas de marketing y canales de comunicación diversos es esencial para generar confianza y credibilidad en los consumidores. Las instituciones financieras que demuestran un compromiso genuino con la sostenibilidad y la RSC pueden fortalecer su imagen de marca, atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

El enfoque en la sostenibilidad y la RSC se ha convertido en un imperativo estratégico para las instituciones financieras españolas. La adopción de prácticas sostenibles y la comunicación transparente de estas acciones contribuyen a un futuro más justo y generan valor a largo plazo para las entidades y sus grupos de interés.

Diseño inclusivo y accesible: Las entidades financieras están enfocándose en el desarrollo de productos, servicios y campañas de marketing que sean accesibles y comprensibles para una amplia diversidad de grupos poblacionales, incluyendo aquellos con discapacidades y barreras culturales y lingüísticas. Esta atención a la inclusividad implica el cumplimiento de normativas y estándares de accesibilidad y la adopción de enfoques proactivos que aseguren la plena participación de todos los clientes (McKay & Ruh, 2023). Al integrar principios de diseño inclusivo, las instituciones financieras buscan eliminar obstáculos y proporcionar una experiencia de usuario equitativa, mejorando así la satisfacción y fidelización de los clientes.

Este enfoque inclusivo es fundamental para atender adecuadamente las necesidades de una sociedad diversa y para promover la igualdad de oportunidades en el acceso a servicios financieros. La colaboración estratégica entre instituciones financieras y organizaciones especializadas en diversidad e inclusión se ha convertido en un pilar fundamental para promover un cambio significativo en el sector. Estas alianzas potencian la efectividad de las campañas de marketing y contribuyen a la construcción de una cultura corporativa más inclusiva y socialmente responsable.

La inclusión financiera se ha posicionado como un tema prioritario en la agenda del sector, con un enfoque en garantizar el acceso universal a servicios financieros básicos y asequibles. Este compromiso se alinea con la visión de que la diversidad y la inclusión van más allá de políticas y programas aislados. Como se afirma en un estudio reciente:

Las organizaciones equitativas superan a sus competidores respetando las necesidades, perspectivas y potencial únicos de todos los miembros de su equipo. Como resultado, los lugares de trabajo diversos e inclusivos obtienen una confianza más profunda y un mayor compromiso por parte de sus colaboradores (Great Place to Work, 2023).

La creciente concienciación sobre la diversidad cognitiva y la salud mental en el ámbito laboral refleja un cambio paradigmático en la comprensión de la diversidad. Este enfoque más holístico reconoce que la diversidad abarca características visibles y diferencias en el pensamiento y la percepción. Según datos del *Informe Diversity Matters* de *Mc Kinsey*, (APD, 2023), las organizaciones con culturas inclusivas son hasta cuatro veces más propensas a contar con personal satisfecho en todos los roles y niveles jerárquicos.

La interseccionalidad se ha convertido en un concepto esencial en los enfoques de diversidad e inclusión, ya que reconoce que las identidades múltiples y superpuestas pueden generar experiencias únicas de discriminación o exclusión. Este enfoque más detallado permite

que las instituciones financieras desarrollen políticas y prácticas que aborden la complejidad de las vivencias de sus empleados y clientes.

El rol de los inversores en promover la diversidad e inclusión ha ganado relevancia, presionando significativamente a las entidades financieras para que adopten prácticas más inclusivas y transparentes. Esta tendencia destaca la creciente importancia de la diversidad y la inclusión como imperativos éticos y como factores cruciales para el éxito empresarial y la sostenibilidad a largo plazo.

Estas tendencias emergentes sugieren que la diversidad e inclusión seguirán siendo temas fundamentales en el sector financiero en los próximos años. Las entidades financieras deben mantenerse vigilantes y adaptables para liderar y contribuir a un sector financiero más inclusivo y diverso. Para ser un líder inclusivo es necesario practicar la escucha activa con todos los miembros del equipo y tener una mente abierta. Es decir, la idea es fomentar que los colaboradores aporten y debaten de forma abierta sus propuestas y opiniones, con el firme objetivo de tomar mejores decisiones (APD, 2023).

2.1.4. Globalización y su impacto en el marketing financiero

Las instituciones financieras están fortaleciendo sus vínculos y colaboraciones con organizaciones y líderes de opinión que abogan por la diversidad y la inclusión. Estas alianzas estratégicas mejoran la efectividad de las campañas de comunicación y marketing, ampliando tanto el alcance como el impacto de los mensajes centrados en la diversidad e inclusión.

Al colaborar con entidades y figuras influyentes en este campo, las instituciones financieras refuerzan su credibilidad y pertinencia en temas de equidad y aseguran que sus iniciativas reflejen un conocimiento profundo y genuino de las necesidades y perspectivas de diversos grupos poblacionales. Estas colaboraciones son esenciales para construir una narrativa coherente y poderosa que resuene con un público amplio, promoviendo una cultura corporativa inclusiva y socialmente responsable.

Según algunos estudios, la cooperación con líderes de opinión en materia de diversidad e inclusión incrementa significativamente la efectividad de las iniciativas en esta área. De hecho, según un informe de KPMG, las nuevas normas de diversidad e inclusión impulsarán a las organizaciones de servicios financieros a mejorar las prácticas de cumplimiento internas y de terceros para integrar nuevos requisitos en sus programas de gestión de riesgos de terceros (KPMG, 2022).

Mayor énfasis en la inclusión financiera: La inclusión financiera se está convirtiendo en un tema clave en el sector, con un enfoque en garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a servicios financieros básicos y asequibles, independientemente de su origen, género, edad o situación socioeconómica. Esta tendencia se observa en diversas iniciativas destinadas a eliminar barreras financieras y promover la igualdad de oportunidades económicas.

Aumento de la concienciación sobre la diversidad cognitiva y la salud mental: La diversidad cognitiva, que incluye diferencias en el pensamiento y la percepción, así como la atención a la salud mental, está ganando relevancia en el ámbito laboral y en la sociedad. Las empresas están reconociendo que valorar y apoyar la diversidad cognitiva puede conducir a un entorno de trabajo más innovador y productivo. La inclusión de personas con diferentes formas de pensar y percibir el mundo enriquece el ambiente laboral y mejoran la resolución de problemas y fomenta la creatividad. Además, la salud mental está siendo cada vez más considerada como un componente vital del bienestar general de los empleados, lo que impulsa a las empresas a implementar políticas y programas que aborden estas necesidades.

Según la Confederación Salud Mental España (2023, p. 15):

> "Las empresas que invierten en la salud mental de sus empleados mejoran el bienestar individual, aumentan la productividad y reducen el absentismo. La creación de un entorno laboral que apoye la diversidad cognitiva y la salud mental es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización".

La interseccionalidad en el enfoque de diversidad e inclusión: Las entidades financieras están comenzando a reconocer que las personas pueden pertenecer a múltiples grupos minoritarios y experimentar diferentes formas de discriminación o exclusión. Abordar la interseccionalidad implica tener en cuenta estas múltiples identidades y experiencias en las políticas y prácticas de diversidad e inclusión. Esto permite a las organizaciones diseñar estrategias más completas y efectivas que realmente reflejen la complejidad de la identidad humana.

2.1.5. Marketing relacional

El paradigma del marketing relacional, como lo definen Morgan y Hunt (1994, p. 20), se centra en la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes, con el objetivo de fomentar la fidelidad y el boca a boca positivo. En el competitivo sector financiero, este enfoque se traduce en la necesidad de ofrecer soluciones personalizadas y un servicio al cliente excepcional (Egan, 2008). La lealtad del cliente representa un activo invaluable para las instituciones financieras. Aquellas que invierten en programas de fidelización, sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) y servicios de valor añadido, como la asesoría financiera personalizada, logran un impacto significativo en la retención de clientes.

En esencia, el marketing relacional busca cultivar relaciones duraderas con los clientes para impulsar la fidelidad, la repetición de negocios y las recomendaciones positivas (Morgan *et al*. 1994). Su aplicación en el sector financiero implica un profundo entendimiento de las necesidades financieras individuales de cada cliente, la oferta de soluciones a medida y la prestación de un servicio al cliente de alta calidad (Egan, 2008). Cabe destacar que el éxito del marketing relacional en el sector financiero se fundamenta en pilares como la confianza, el compromiso y la comunicación efectiva (Berry, 1995).

Marketing en medios sociales: El uso de plataformas de medios sociales para comprometerse con los clientes, crear conciencia de marca y promocionar productos y servicios se conoce como marketing en medios sociales (Tuten & Solomon, 2017). Este enfoque ha revolucionado la forma en que las empresas interactúan con sus audiencias, ofreciendo oportunidades sin precedentes para la comunicación bidireccional y la construcción de relaciones.

Las plataformas de medios sociales, como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y TikTok, se han convertido en canales fundamentales para las estrategias de marketing digital, es

el caso, por ejemplo, de los medios de comunicación deportivos en España, que han adoptado Instagram *Stories* como una herramienta eficaz para generar *engagement* con sus audiencias. Miranda-Galbe y Cabezuelo-Lorenzo (2020), señalan que este formato efímero y visual es ideal para captar la atención del público, generando interacciones inmediatas y potenciando la comunicación en tiempo real.

Estas plataformas permiten a las empresas:

- Aumentar la visibilidad de la marca: A través de contenido atractivo y campañas virales, las empresas pueden aumentar su alcance y reconocimiento de marca.
- Interactuar directamente con los clientes: Los medios sociales facilitan la comunicación en tiempo real, permitiendo a las empresas responder rápidamente a preguntas, comentarios y preocupaciones de los clientes.
- Generar *leads* y ventas: Mediante publicidad dirigida y llamadas a la acción efectivas, las empresas pueden convertir seguidores en clientes potenciales y, finalmente, en ventas.
- Obtener *insights* valiosos: Las analíticas de redes sociales proporcionan datos detallados sobre el comportamiento y las preferencias de la audiencia, lo que permite a las empresas ajustar sus estrategias de marketing.
- Construir comunidades: Las plataformas sociales ofrecen la oportunidad de crear y nutrir comunidades en torno a la marca, fomentando la lealtad del cliente.

La publicidad en Facebook ha evolucionado como una plataforma clave para la construcción de la identidad de marca. Jiménez-Marín *et al*. (2018) destacan cómo las marcas utilizan Facebook para captar la atención de los consumidores mediante estrategias de contenido que construyen una narrativa publicitaria personalizada.

El marketing en medios sociales ha evolucionado significativamente desde sus inicios. Hoy en día, las estrategias efectivas incluyen:

- Creación de contenido de valor: Publicar contenido relevante y atractivo que resuene con la audiencia objetivo.
- Uso de *Influencers*: Colaborar con creadores de contenido influyentes para amplificar el alcance de la marca.
- Marketing de contenido generado por usuarios: Fomentar y aprovechar el contenido creado por los propios clientes.
- Publicidad social: Utilizar las opciones de publicidad altamente segmentadas que ofrecen las plataformas sociales.
- *Social Listening*: Monitorear las conversaciones en línea sobre la marca y la industria para informar la estrategia.

Sin embargo, el marketing en medios sociales presenta desafíos. La saturación de contenido, los cambios frecuentes en los algoritmos de las plataformas y las preocupaciones sobre la privacidad de los datos son algunas de las cuestiones que las empresas deben enfrentar.

A medida que avanzamos, se espera que el marketing en medios sociales continúe evolucionando, con un énfasis creciente en la realidad aumentada, el comercio social y las experiencias personalizadas. Las empresas que puedan adaptarse a estas tendencias emergentes y mantener una presencia auténtica y comprometida en las plataformas sociales estarán bien posicionadas para el éxito en el panorama digital en constante cambio.

2.1.6. Comunicación integrada de marketing (CIM)

Un programa integrado de comunicación de marketing (CIM) combina diversas herramientas, canales y técnicas de comunicación de marketing para crear un mensaje de marca unificado y coherente (Schultz & Kitchen, 2000). Como resultado de la CIM, las instituciones financieras pueden racionalizar sus esfuerzos de marketing, mantener una identidad de marca coherente y mejorar la experiencia general del cliente. Al aprovechar los distintos canales de comunicación, como la publicidad, las relaciones públicas, los medios sociales y las comunicaciones internas, las organizaciones pueden crear una narrativa cohesiva que resuene entre públicos diversos.

Duncan y Moriarty (1998, pp. 1-13) afirman que:

> "La comunicación integrada de marketing permite a las organizaciones racionalizar sus esfuerzos de marketing y mantener una identidad de marca coherente a lo largo de todos los puntos de contacto con el cliente. Esto mejora significativamente la experiencia del cliente al proporcionar mensajes claros y coherentes, independientemente del canal de comunicación utilizado."

Aplicación en el sector financiero: Para aplicar con éxito la Gestión Integrada de Marketing (CIM) en el sector financiero, es fundamental conocer a fondo a los clientes, definir objetivos claros y elegir los canales de comunicación más adecuados. Según Kliatchko (2008), las entidades financieras deben adaptar sus estrategias a las necesidades específicas de cada segmento de su audiencia. Esto incluye un análisis detallado de los canales de comunicación más efectivos para alcanzar a cada segmento, así como la adaptación de los mensajes para que sean relevantes y resonantes para cada grupo.

2.1.7. Propuesta de valor para el cliente (CVP)

Una propuesta de valor para el cliente (CVP) es un concepto de marketing que pretende proporcionar un valor superior a los clientes combinando las características del producto, los beneficios y la experiencia general del cliente (Anderson *et al*., 2006). La CVP se centra en identificar y comunicar claramente qué es lo que hace que la oferta de una empresa sea única y valiosa para los clientes, destacando aspectos que van desde la calidad del producto hasta el servicio postventa y la atención al cliente.

Anderson *et al*. (2006, p. 90) señalan que "una propuesta de valor eficaz debe enumerar las características y beneficios del producto, también demostrar cómo estos satisfacen de manera específica las necesidades y deseos del cliente." La combinación de estos elementos debe ser presentada de manera que resuene con los clientes, permitiéndoles ver claramente el valor añadido que se les ofrece en comparación con otras opciones en el mercado.

Estrategias para crear una CVP eficaz: Una CVP eficaz es esencial para que las instituciones se diferencien y para atraer y retener a los clientes en el sector financiero (Kim & Mauborgne, 2004). Para lograr esto, las instituciones financieras deben emprender un análisis profundo de las necesidades, preferencias y expectativas de sus clientes objetivo. Este proceso implica recopilar datos detallados sobre los comportamientos y las expectativas del cliente, y utilizar esta información para diseñar productos y servicios que satisfagan, y superen las expectativas del cliente.

Kim y Mauborgne (2004, p. 76) destacan la importancia de este enfoque:

> "En un mercado competitivo, las instituciones financieras deben diferenciarse mediante una propuesta de valor clara y convincente que aborde de manera específica las necesidades de sus clientes. Este enfoque además de atraer nuevos clientes, deben promover la lealtad y retención de los existentes."

Además, Payne y Frow (2017, p. 11) enfatizan la necesidad de una comprensión profunda del cliente para desarrollar una CVP que realmente resuene,

"La creación de una propuesta de valor para el cliente eficaz requiere una comprensión detallada de las necesidades y expectativas de los clientes objetivos. Solo a través de la investigación y el análisis continuo pueden las instituciones financieras desarrollar y ajustar su CVP para garantizar que sigue siendo relevante y atractiva para sus clientes".

Una propuesta de valor para el cliente bien definida y ejecutada es fundamental para el éxito de las instituciones financieras en un entorno altamente competitivo. Al enfocarse en comprender y satisfacer las necesidades específicas de sus clientes, estas instituciones pueden diferenciarse y crear relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la satisfacción del cliente.

2.1.8. Las 7 C de la comunicación

El modelo de las 7 C de la comunicación, propuesto por Bovee *et al*. (2019), es un marco conceptual que subraya la relevancia de siete principios fundamentales para la elaboración de mensajes efectivos: claridad, concisión, concreción, corrección, coherencia, credibilidad y cortesía. Cada uno de estos principios desempeña un papel crucial en garantizar que los mensajes sean comprendidos correctamente por el receptor, que sean persuasivos y respetuosos, lo que contribuye significativamente a una comunicación eficaz en diversos contextos, desde el empresarial hasta el interpersonal.

- Claridad: Este principio implica que el mensaje debe ser claro y fácil de entender para evitar malentendidos. La claridad se logra utilizando un lenguaje sencillo y directo, eliminando ambigüedades y asegurando que el receptor pueda captar el mensaje sin esfuerzo (Bovee & Thill, 2019). Como señala Lunenburg, (2010, p. 2), "un mensaje claro minimiza la posibilidad de malinterpretaciones y asegura que la intención del emisor sea comprendida adecuadamente".
- Concisión: La concisión se refiere a la capacidad de expresar ideas en pocas palabras, sin redundancias. Es crucial en un entorno donde el tiempo y la atención son recursos limitados. Según Guffe y Loewy, (2015, p. 85), "la concisión en la comunicación es esencial para mantener la atención del receptor y transmitir el mensaje de manera eficiente".
- Concreción: La concreción en la comunicación implica el uso de datos y ejemplos específicos para sustentar las afirmaciones. Un mensaje concreto es más convincente y fácil de recordar, ya que ofrece detalles tangibles que el receptor puede visualizar o cuantificar. Como afirman Locker y Kienzler (2013 p. 67), "la

concreción en un mensaje aumenta su impacto al proporcionar evidencia que respalda los argumentos presentados".

- Corrección: Este principio aboga por la precisión y la exactitud en la información que se comunica. Un mensaje correcto debe estar libre de errores gramaticales y ortográficos, debe ser factual y basado en información verificada. La corrección es fundamental para mantener la credibilidad del emisor (Thill & Bovée, 2017)
- Coherencia: La coherencia asegura que el mensaje sea lógico y fluido, con todas las partes conectadas de manera que el receptor pueda seguir fácilmente el razonamiento del emisor. Una comunicación coherente facilita la comprensión y retención del mensaje por parte del receptor (Guffey & Loewy, 2015).
- Credibilidad: La credibilidad del emisor es esencial para que el mensaje sea tomado en serio. Esto se logra a través de la precisión, el uso adecuado de la evidencia y la demostración de conocimiento sobre el tema en cuestión. Como subraya Cialdini (2009, p. 47), "la credibilidad es un factor clave en la persuasión, ya que un mensaje es más probable que sea aceptado si proviene de una fuente confiable".
- Cortesía: La cortesía implica mostrar respeto y consideración por el receptor en la forma de comunicar el mensaje. Un tono cortés ayuda a construir una relación positiva y receptiva entre el emisor y el receptor, lo que puede aumentar la eficacia del mensaje (Locker & Kienzler, 2013).

La aplicación en diversidad e inclusión de estos principios en los esfuerzos de comunicación puede ayudar a las organizaciones a garantizar que sus mensajes sean claros, precisos y atractivos, fomentando una percepción positiva de su compromiso con estos valores.

Esto es fundamental en un contexto en el que la percepción pública de la diversidad y la inclusión puede influir significativamente en la reputación y el éxito de una organización.

Las campañas de marketing y comunicación deben transmitir mensajes que reflejen y respeten la diversidad de género, etnia, orientación sexual, discapacidad y otras características de la población. Por lo tanto, es esencial utilizar imágenes y representaciones diversas en los materiales de marketing y comunicación, mostrando a personas de diferentes orígenes y características demográficas para asegurar una representación inclusiva en todas las campañas.

Las instituciones financieras pueden segmentar sus campañas de marketing y comunicación para abordar las necesidades y preferencias de diferentes grupos demográficos, lo que permite una comunicación más personalizada y efectiva. Esta segmentación y personalización implica adaptar los mensajes y los canales de comunicación para resonar mejor con los diferentes segmentos del público, asegurando que cada grupo se sienta valorado y comprendido.

La comunicación interna, en términos de promover la diversidad y la inclusión, es crucial para desarrollar mensajes claros y coherentes sobre los valores, los objetivos y las iniciativas de diversidad e inclusión de la organización. Crear una variedad de canales de comunicación, como boletines, intranet, reuniones municipales y sesiones de formación, es fundamental para implicar a los empleados en los esfuerzos de diversidad e inclusión. Además, fomentar el diálogo abierto y los comentarios de los empleados sobre cuestiones de diversidad e inclusión promueve un sentimiento de propiedad y colaboración.

El compromiso de la organización con la diversidad y la inclusión se puede mostrar a través de la comunicación externa. Esto incluye esfuerzos de relaciones públicas, como comunicados de prensa, artículos y entrevistas con líderes de opinión. Además, desarrollar materiales de marketing que destaquen las iniciativas de diversidad e inclusión de la organización, como estudios de casos,

folletos e infografías, puede ser una herramienta poderosa para comunicar estos esfuerzos al público externo.

2.1.9. Marketing digital y en los medios sociales

Las campañas de comunicación y marketing en el sector financiero en España han mostrado avances significativos en términos de representación visual de la diversidad. Estas campañas ahora incluyen una gama más amplia de representaciones visuales que abarcan aspectos de género, raza, orientación sexual, discapacidad y otros factores que reflejan la diversidad de la sociedad española. La inclusión de estas imágenes no es meramente simbólica; tiene el potencial de transmitir un mensaje claro de inclusión y apoyo a la diversidad, lo cual es esencial para atraer y retener a una clientela diversa.

Este enfoque visual responde a las demandas sociales de mayor representación y visibilidad, ofreciendo un impacto positivo en la percepción pública de las instituciones financieras. De hecho, según un estudio reciente, el 71 % de los consumidores esperan que las marcas promuevan la diversidad y la inclusión en su publicidad online (Finn *et al*., 2024).

Publicidad inclusiva

Asegurarse de que las campañas publicitarias reflejan la diversidad del público objetivo de la organización, presentando a personas de distintos orígenes, edades, géneros y capacidades, es esencial para una publicidad inclusiva. Evitar los estereotipos y el lenguaje o las imágenes discriminatorias en los materiales publicitarios es una práctica crucial. Colaborar con diversos proveedores y agencias creativas para aportar perspectivas y puntos de vista diversos a las campañas publicitarias contribuye significativamente a la inclusión.

Por ejemplo, la representación de la comunidad LGTBIQ+ en las series de televisión españolas ha sido un tema de creciente importancia en la última década. Ramírez Alvarado *et al*. (2013), analizan cómo las narrativas *gay-friendly* han contribuido a una mayor visibilidad y

aceptación de la diversidad sexual en la sociedad española, influyendo positivamente en la percepción del público hacia esta comunidad.

Promoción de la Diversidad y la Inclusión

Promover la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones y sus comunidades requiere modelos y estrategias eficaces de comunicación y marketing que resuenen entre públicos diversos. Adoptando un enfoque de comunicación de marketing integrado, aprovechando las 7 C de la comunicación y las 4 P del marketing, y aplicando estrategias específicas para la comunicación interna y externa, el marketing digital y en medios sociales y la publicidad inclusiva, las organizaciones pueden fomentar una cultura más inclusiva, mejorar su reputación y demostrar su compromiso con la diversidad y la inclusión.

Los eventos y talleres pueden ser utilizados para promover la diversidad y la inclusión, proporcionando un espacio para el aprendizaje, el debate y el intercambio de experiencias. Según Gotsis *et al*. (2015, p. 45), "la gestión efectiva de la diversidad y la inclusión es un imperativo ético y una estrategia de negocio que puede conducir a una ventaja competitiva sostenible".

La implementación de las 7 C de la comunicación y las estrategias específicas de marketing y comunicación para la promoción de la diversidad e inclusión pueden ayudar a las organizaciones a crear un entorno más inclusivo y respetuoso, mejorar su imagen pública y fortalecer sus relaciones con todos los *stakeholders*.

2.2. Diversidad e Inclusión

2.2.1. Definición de Diversidad

La diversidad se refiere a la presencia de individuos con diferentes características demográficas y personales, tales como género, edad, etnia, orientación sexual, religión, discapacidad, origen socioeconómico y otras dimensiones de la diversidad (Acciona, 2023).

Esta variedad de características y experiencias que los empleados aportan a una organización enriquece el entorno laboral y proporciona una gama más amplia de perspectivas.

La diversidad en el lugar de trabajo no se limita a las diferencias visibles, incluye las experiencias, perspectivas y antecedentes únicos que cada individuo aporta a la organización (Page, 2007).

2.2.2. Definición de Inclusión

La inclusión, por otro lado, implica la implementación de prácticas que aseguren que todos los empleados se sientan valorados y aceptados, independientemente de sus diferencias (Acciona, 2023).

Se refiere a la creación de un entorno laboral en el que todos los empleados se sienten respetados y con las mismas oportunidades para alcanzar su máximo potencial. La inclusión va más allá de la mera presencia de diversidad; implica la integración activa y la valoración de las diferentes perspectivas y experiencias. Esto crea una cultura organizacional que promueve la equidad, la justicia y la dignidad para todos (Mor Barak, 2017).

2.2.3. Interrelación entre diversidad e inclusión

Es importante destacar que la diversidad y la inclusión son conceptos interrelacionados pero distintos. Mientras que la diversidad se centra en la representación de diferentes grupos dentro de una organización, la inclusión se refiere a cómo se integran y valoran esas diferencias.

Una organización puede ser diversa sin ser inclusiva, pero para obtener los máximos beneficios, ambos aspectos deben trabajarse en conjunto. La inclusión efectiva en el lugar de trabajo requiere el desarrollo de políticas y prácticas que promuevan la participación de todos los empleados y la eliminación de barreras que impidan su pleno potencial (Shore *et al*., 2011).

2.2.4. Principales colectivos diversos que existen en la sociedad

2.2.4.1. La diversidad de la discapacidad

La denominación "discapacidad" puede ser percibida por ciertos sectores de la sociedad como un término estigmatizante, que influye negativamente en la percepción de las personas que la presentan. En este punto, se ha observado una tendencia creciente hacia el uso del concepto "diversidad funcional", considerándolo más inclusivo al reconocer la diversidad de capacidades en este colectivo.

Sin embargo, entidades como el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)[3] abogan por mantener el término "discapacidad", argumentando que la expresión "funcional" simplifica en exceso la realidad de este grupo y no refleja el consenso de la mayoría de las personas con discapacidad y su movimiento social, quienes rechazan el término "diversidad funcional" por considerarlo confuso e incluso en ocasiones, un intento de ocultar su realidad, perjudicando así un enfoque inclusivo y de defensa de derechos.

[3] Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI).

Con base en estos antecedentes, se sugiere que la expresión “diversidad de la discapacidad” sería la más adecuada para abordar esta dimensión de la diversidad en el ámbito empresarial, a pesar de que el concepto de diversidad funcional sea el más utilizado en la actualidad en textos y foros sobre diversidad. En el marco de la gestión de la diversidad, se recomienda emplear el término “diversidad de la discapacidad” en lugar de “diversidad funcional”. Esta preferencia se fundamenta en la necesidad de abordar la discriminación histórica y actual que enfrentan las personas con discapacidad en nuestra sociedad, junto con otras dimensiones de la diversidad como el género, la edad y la cultura/etnia.

A lo largo de la historia, ha sido la condición de “discapacidad” la que ha definido la experiencia de este colectivo, no la de “funcionalidad”. El término “diversidad funcional” encuentra su pertinencia en otros ámbitos, como la disciplina de Prevención de Riesgos Laborales, donde se refiere específicamente a las capacidades funcionales de las personas respecto al desempeño de sus tareas.

El concepto de diversidad de la discapacidad (Real Academia Española, 2023), se refiere a la heterogeneidad existente dentro del colectivo de personas con discapacidad. Al igual que en la diversidad humana a grandes rasgos, donde cada individuo posee características y capacidades únicas, la diversidad de la discapacidad reconoce que cada persona con discapacidad tiene una experiencia personal, condición de discapacidad y oportunidades vitales distintas, lo que la convierte en portadora de un talento singular. Sin embargo, esta individualidad se encuentra condicionada por circunstancias compartidas por todas las personas que conforman este grupo.

La población con discapacidad constituye un grupo vulnerable y significativo, históricamente marginado por las estructuras y funcionamiento de la sociedad. Esta exclusión ha restringido sus derechos fundamentales y libertades, limitando su desarrollo personal y acceso a

recursos y servicios disponibles para el resto de la población, así como su capacidad de contribuir al progreso social (ACNUDH, 2023).

La diversidad de la discapacidad se refiere a la heterogeneidad dentro de este colectivo, donde cada individuo, a pesar de compartir un contexto y condición de discapacidad, posee una experiencia única y un potencial individual para aportar a la sociedad, similar a cualquier persona sin discapacidad. La gestión de la diversidad de la discapacidad debe partir de este principio fundamental: reconocer la capacidad individual y evitar generalizaciones basadas únicamente en la condición de discapacidad.

Evolución del concepto de discapacidad

El concepto de discapacidad ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, reflejando los cambios sociales, culturales y políticos en la forma en que las personas con discapacidad son percibidas y tratadas en la sociedad. Este desarrollo ha sido caracterizado por la transición entre tres modelos principales, cada uno representando una etapa distinta en la comprensión y manejo de la discapacidad.

1. Modelo de prescindencia: Este modelo, característico de la Antigüedad y el Medioevo, se basa en la marginalización de las personas con discapacidad. Se consideraba que estas personas no tenían un valor o utilidad para la sociedad, lo que a menudo daba como resultado su exclusión o, en casos extremos, en prácticas de eliminación.

Como señala Palacios (2008, p. 23), “la discapacidad era vista como un defecto que reducía la capacidad del individuo para contribuir al bienestar colectivo, lo que justificaba su marginación”.

2. Modelo de rehabilitación o médico: Este modelo surgió entre las dos guerras mundiales y se consolidó a lo largo del siglo XX. Bajo este enfoque, la discapacidad se percibía principalmente como una condición médica que debía ser tratada o rehabilitada. Las personas con discapacidad eran vistas como receptoras pasivas de servicios médicos y de rehabilitación, con el objetivo de adaptarlas a las normas sociales predominantes.

Según Oliver (1990, p. 59):

> "El modelo médico de la discapacidad se centra en la patología del individuo y busca 'normalizar' a las personas con discapacidad a través de la intervención médica. Este enfoque, aunque bien intencionado, perpetúa la idea de que la discapacidad es un problema que reside dentro de la persona, en lugar de reconocer las barreras sociales y estructurales que impiden su plena participación en la sociedad".

3. Modelo social o de derechos humanos: Emergido a finales del siglo XX, este modelo representa un cambio de paradigma en la comprensión de la discapacidad. Se reconoce que las barreras sociales, más que las limitaciones individuales, son las principales causas de la discapacidad. Este enfoque aboga por la eliminación de estas barreras y por la promoción de los derechos humanos de las personas con discapacidad, enfatizando que "la discapacidad es, en gran medida, un producto de la exclusión social y la falta de accesibilidad" (Shakespeare, 2013).

La interseccionalidad en la gestión de la diversidad de la discapacidad: El concepto de interseccionalidad, introducido por Crenshaw (1989), es fundamental para entender cómo las diversas formas de discriminación, incluyendo la discapacidad, interactúan y afectan a las personas

de manera compuesta y acumulativa. La interseccionalidad permite analizar cómo factores como el género, la raza, la orientación sexual y la discapacidad se entrelazan para crear experiencias únicas de opresión o privilegio. Las personas con discapacidad, particularmente aquellas pertenecientes a otros grupos marginados, a menudo enfrentan múltiples formas de discriminación simultáneamente.

Por ejemplo, una mujer con discapacidad de una minoría étnica puede experimentar discriminación además de por su género, etnia y por su discapacidad. Esta complejidad requiere un enfoque de gestión de la diversidad que considere estas intersecciones, promoviendo políticas inclusivas que aborden las múltiples dimensiones de la identidad. Como afirma Hill Collins (2015, p. 77), "la interseccionalidad nos permite ver cómo diferentes formas de opresión se entrelazan para crear experiencias específicas y complejas de marginación".

Equidad e igualdad: En el contexto de la discapacidad, es crucial distinguir entre equidad e igualdad. La igualdad se refiere al derecho jurídico universal que todas las personas tienen de ser tratadas de la misma manera. Sin embargo, la equidad implica un enfoque más matizado que reconoce que, debido a las diferencias en capacidades y circunstancias, algunas personas pueden necesitar más apoyo que otras para alcanzar un nivel de igualdad efectiva[4].

En el ámbito laboral, por ejemplo, no es suficiente con garantizar el acceso al empleo para las personas con discapacidad. Es igualmente importante asegurar que estas personas puedan desempeñar sus funciones en condiciones equitativas, lo que puede implicar adaptaciones razonables en el lugar de trabajo. De acuerdo con Schur *et al*. (2014, p. 113), "la equidad en el empleo requiere igualdad de acceso e igualdad de oportunidades para desarrollar plenamente el potencial de los trabajadores con discapacidad".

[4] Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.

Gestión de la discapacidad dentro del ámbito laboral: La inclusión efectiva de personas con discapacidad en el lugar de trabajo requiere de políticas que promuevan su integración y participación. Esto incluye la adaptación de los puestos de trabajo a las necesidades específicas de los empleados con discapacidad, así como la creación de un ambiente laboral inclusivo que favorezca la cohesión social y el respeto por la diversidad. La Ley de Discriminación por Discapacidad (DDA) de 1995 en el Reino Unido[5], por ejemplo, subraya la importancia de efectuar ajustes razonables en el lugar de trabajo para garantizar la equidad (Barnes, 2000).

Políticas empresariales que favorecen la inclusión: Para que las políticas de inclusión sean efectivas, es fundamental que estas sean transversales y cuenten con recursos humanos y económicos adecuados. Las empresas deben adoptar medidas como la contratación preferente de personas con discapacidad, la adaptación de los puestos de trabajo, y la formación continua para el desarrollo profesional de este colectivo. Según el estudio de Lengnick-Hall *et al*. (2008, p. 349), "las políticas inclusivas deben centrarse tanto en la contratación, cómo en la retención y el desarrollo de los empleados con discapacidad, para que puedan prosperar en sus carreras".

Principales mitos que dificultan el acceso al empleo: A pesar de los avances en la legislación y las políticas inclusivas, persisten numerosos mitos que perpetúan la discriminación laboral contra las personas con discapacidad. Entre los más comunes se encuentra la creencia de que las personas con discapacidad necesitan adaptaciones costosas o que tienen un mayor índice de absentismo. Sin embargo, investigaciones como la de Hernández *et al*. (2008, p. 77), han

[5] "La Ley de Discriminación por Discapacidad (Disability Discrimination Act - DDA) de 1995 en el Reino Unido fue la primera legislación integral para abordar la discriminación contra personas con discapacidad, imponiendo obligaciones a empleadores y proveedores de servicios para realizar ajustes razonables, y prohibiendo la discriminación directa, la falta de ajustes razonables y la victimización. Esta ley fue en gran parte subsumida por la Ley de Igualdad de 2010, aunque sigue vigente en Irlanda del Norte" (House of Lords Library, 2023; House of Commons Library, 2023).

demostrado que “las adaptaciones para los empleados con discapacidad suelen ser de bajo costo y que estos empleados no muestran tasas de absentismo superiores a las de sus compañeros sin discapacidad”.

El papel de la empresa como agente social: Las empresas desempeñan un papel crucial como agentes sociales para fomentar la inclusión y la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. Adoptar un modelo de empresa socialmente responsable además de beneficiar a la sociedad en su conjunto, mejora la reputación y la sostenibilidad de la propia empresa. Como sostiene Palacios, (2008, p. 143) “las empresas que adoptan prácticas inclusivas cumplen con sus responsabilidades legales y, además, contribuyen a la cohesión social y al desarrollo sostenible”.

La evolución del concepto de discapacidad, la importancia de la interseccionalidad, y la necesidad de equidad en el ámbito laboral, son aspectos fundamentales que las empresas deben considerar al desarrollar políticas inclusivas. Estas acciones promueven la justicia social y contribuyen al éxito y sostenibilidad de las organizaciones en un entorno cada vez más diverso.

2.2.4.2. Diversidad cultural

Las personas de diferentes orígenes étnicos pueden tener diferentes culturas, idiomas y tradiciones, y es importante valorar y respetar estas diferencias.

Muchas organizaciones, en su afán por aumentar su competitividad, están inmersas en un proceso de expansión y diversificación internacional que conlleva una transformación en los valores y la cultura organizacional. En respuesta al entorno internacional e intercultural en el que operan, surge la necesidad de diseñar una estrategia de diversidad cultural.

Según Montse Ventosa, autora del estudio *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas* publicado por la Fundación Bertelsmann (Ventosa, 2012), una organización que gestiona adecuadamente la diversidad cultural fortalece su cultura empresarial, mejora su reputación, se convierte en un empleador atractivo para el talento, fomenta la motivación y la creatividad, y, en consecuencia, la innovación y eficiencia del personal.

Para ello, es fundamental entender la diversidad como un elemento distintivo que permite a las organizaciones posicionarse frente a la competencia al contar con personas de diversos orígenes, edades, géneros y capacidades, así como con el estímulo del aprendizaje mutuo.

Una gestión de personal centrada en el desarrollo de equipos diversos es crucial para alcanzar los objetivos estratégicos. Para lograr estos objetivos, son esenciales tanto la competencia intercultural como el liderazgo inclusivo. La diversidad cultural ha demostrado ser una ventaja competitiva al aportar valor a la organización. No obstante, puede reducir la eficacia y convertirse en una barrera si no se gestiona adecuadamente. Una gestión eficaz se manifiesta en un compromiso empresarial estratégico para crear entornos inclusivos y respetuosos con esta diversidad.

Además, una estrategia efectiva de Diversidad e Inclusión debe derivarse de una planificación detallada y objetiva, implicar activamente a los miembros del Comité de Dirección, basarse en los planes de expansión y crecimiento, y considerar los desafíos y barreras organizacionales actuales y futuros.

El diseño de una estrategia integral de Diversidad e Inclusión requiere un análisis profundo de la diversidad cultural y una comprensión de la intrincada red de relaciones interculturales que se establecen en cualquier contexto social. Más allá de la simple coexistencia de diferentes culturas, es fundamental reconocer la complejidad de las interacciones interpersonales que se dan en un entorno diverso. El comportamiento individual juega un papel crucial. Nuestras acciones frente a individuos de diferentes orígenes culturales reflejan nuestra percepción y comprensión de la diversidad. Es imperativo trascender los juicios preconcebidos y cultivar una actitud de apertura hacia el conocimiento del otro.

Para lograr una verdadera inclusión, se hace necesario un análisis exhaustivo de las características explícitas e implícitas de los grupos culturales. Debemos comprender que la "cultura nacional" es solo una de las múltiples variables que definen la identidad de un individuo, la edad, el género, la orientación sexual, la religión, la profesión, la clase social, entre otros factores, contribuyen a la formación de una identidad compleja y multifacética. A modo de ilustración, el comportamiento y la personalidad de una mujer de 40 años, de origen argentino con nacionalidad española, agnóstica, licenciada en sociología, gerente en una ONG de origen sueco y casada con una mujer de origen ruso, estarán moldeados por la interacción dinámica de las características de cada grupo cultural al que pertenece.

Cada una de estas dimensiones de su identidad aporta elementos que la singularizan y la enriquecen. Una estrategia de Diversidad e Inclusión efectiva debe partir de una comprensión

holística de la identidad individual, reconociendo la multiplicidad de factores que influyen en la construcción del sujeto y en sus interacciones sociales. Solo así se podrá construir un entorno verdaderamente inclusivo, donde la diversidad sea valorada como una fuente de enriquecimiento mutuo. Para entender la complejidad de las relaciones interculturales, es fundamental comprender cómo la cultura afecta nuestra percepción de la realidad, nuestro pensamiento, sentimientos y acciones. Aneas (2010) define cultura como un conjunto de valores, normas de relación, saberes y creaciones materiales y simbólicas, compartido por un grupo social, que le confiere identidad y le permite adaptarse funcionalmente a su entorno. La cultura es dinámica, adaptativa y compleja.

Una metáfora conocida y sencilla, creada por Hall (1976), es la del iceberg: en este modelo, es importante la relación entre la parte sumergida y la parte visible. Para entender y aprender la "cultura interna" de otra persona, debemos mostrar interés por ella. Esto nos ayudará a entenderla sin juzgar. Muchos malentendidos surgen porque, al interpretar el comportamiento de los demás, aplicamos nuestro propio marco de referencia, que puede ser totalmente diferente del suyo.

Para comprender la complejidad de las relaciones interculturales, es necesario considerar los siguientes aspectos de la cultura:

1. Las relaciones interculturales se establecen entre individuos. Es fundamental ver a cada persona como un individuo, en lugar de como un prototipo de la cultura nacional o subcultura a la que pertenece. En otras palabras, es prioritario enfocarse en las características individuales antes que en las grupales.

2. La mayor parte de la cultura es invisible e inconsciente. Como se ilustra en la metáfora del iceberg, muchos elementos característicos de las culturas, tales como normas, reglas, valores e ideas, son implícitos y se aprenden de manera inconsciente.

3. La cultura influye en nuestra percepción y en nuestras formas de actuar.

4. Solo al alejarnos de nuestro propio marco de referencia y explorar otros, podemos reconocer las características de nuestras propias culturas.

5. La conciencia de la particularidad de nuestra propia cultura puede mejorar las relaciones interculturales.

Es relevante destacar que cada persona pertenece simultáneamente a diferentes grupos culturales, lo que implica que cada uno lleva consigo distintos niveles de programación mental. Los valores y creencias juegan un papel primordial en la competencia intercultural, pues constituyen la base de las diferentes identidades culturales con las que interactuamos. Un componente esencial de la diversidad cultural radica en el conjunto de valores y creencias culturales de los demás. Por ello, resulta fundamental mostrar interés en el origen cultural, trayectoria, necesidades y expectativas de las personas de otras culturas, y considerar esta información al colaborar con ellas. Esto requiere una actitud curiosa, abierta y libre de juicios.

Desde hace más de 60 años, los antropólogos han observado cómo los valores influyen en nuestras creencias y comportamientos, y cómo estos varían según la región del planeta en la que vivimos. Los trabajos de varios autores, Hall (1972, 1989), Hofstede (2001), Trompenaars y Hampden-Turner (1997) nos ayudan a comprender los comportamientos (la programación cultural) de personas de diferentes procedencias culturales.

Conocer los principales valores y creencias y mostrar interés en ellos facilita la interacción y comunicación con los demás. Además, al mostrar una actitud cercana, se mejora significativamente la confianza, un elemento indispensable para el éxito. No debemos olvidar las necesidades y expectativas de la otra persona, ya que, de este modo, fomentaremos que el trabajo colaborativo y las comunicaciones sean mucho más exitosos.

En las últimas décadas, varios estudios han buscado definir las preferencias de personas de distintas culturas en diversas dimensiones, como la gestión del poder, el manejo de reglas y normas, la gestión de la incertidumbre, el estilo comunicativo y la gestión del tiempo.

Por ejemplo, Trompenaars y Hampden-Turner (1997) señalan que, en Venezuela, las normas y reglas no tienen mucha importancia, y son las circunstancias y el contexto los que determinan las decisiones en cada momento (cultura "particularista"). En contraste, en las culturas "universalistas" de varios países del norte de Europa, las personas priorizan la ley y las normas sirven como marco de orientación y guía. En estas culturas, no se suelen hacer excepciones, es decir, se entiende que todo el mundo debería ser tratado de la misma manera, independientemente del contexto.

Los resultados de estas investigaciones que categorizan las culturas facilitan la comprensión de personas de otras procedencias culturales y pueden ayudar a establecer relaciones fructíferas. Los miembros de una cultura pueden compararse con una distribución normal (distribución de Gauss)[6] en la sociedad. Por ejemplo, es correcto y científicamente demostrable afirmar que, en promedio, los alemanes suelen ser puntuales y llegar a las reuniones a la hora acordada.

Sin embargo, esta generalización no nos permite hacer predicciones precisas sobre un individuo específico: el alemán con el que trabajamos podría ser una excepción a la norma y no dar mucha importancia a la puntualidad. Cada persona es un individuo y puede diferir del prototipo o promedio de su grupo cultural. Otro aspecto importante que considerar es la experiencia internacional de una persona. Aquellos que cambian de país y eligen integrarse en la nueva cultura

[6] La distribución de Gauss**,** también conocida como distribución normal, es una distribución de probabilidad con forma de campana simétrica, donde los datos tienden a agruparse alrededor de la media y disminuyen en frecuencia a medida que se alejan de ella (N. L. Johnson *et al*., 1994).

experimentan un proceso de socialización denominado “aculturación”. Durante este proceso, a menudo flexibilizan y cuestionan sus creencias anteriores, cambian sus hábitos y aprenden a gestionar la ambigüedad cultural.

Retos de la comunicación intercultural: Uno de los desafíos primordiales en la comunicación intercultural es el lenguaje. Con frecuencia, se recurre a una lengua franca, como el inglés o el español. Si nuestro interlocutor no se comunica en su lengua materna, debemos adaptar nuestro lenguaje en términos de vocabulario y velocidad, del mismo modo que cuando no dominamos el idioma.

Es fundamental utilizar el parafraseo para asegurarnos de que hemos comprendido correctamente y pedir al interlocutor, de manera asertiva, que hable más despacio. La comunicación intercultural se caracteriza por su alta complejidad, y los malentendidos pueden surgir debido a diferencias en la percepción, el pensamiento, los estilos comunicativos, la expresión de emociones y las habilidades comunicativas de los participantes. Nuestros estilos de comunicación se configuran a partir de los distintos procesos de socialización que hemos experimentado y de los marcos de conocimiento que hemos desarrollado. Las expectativas sobre qué y cómo se debe comunicar varían significativamente según las culturas. Comunicarse interculturalmente implica considerar los aspectos culturales en la relación y adaptar el estilo comunicativo a las expectativas del otro.

En la comunicación intercultural, los interlocutores a menudo no comparten normas, creencias o valores, y, en consecuencia, tienen diferentes modelos de pensamiento y conducta.

La probabilidad de éxito en la comunicación entre personas conscientes de las diferencias en la percepción de sus mensajes es mayor que entre aquellas que ignoran estas diferencias. Ser consciente de las diferencias presentes entre uno mismo y el otro facilita una comunicación más

exitosa y productiva, permitiendo evitar malentendidos y comunicarse de la manera óptima posible, adaptándose a la situación concreta.

Herramientas para la comunicación intercultural eficaz: La comunicación intercultural eficaz es fundamental en un mundo globalizado.

A continuación, se presentan algunas herramientas esenciales para lograr una comunicación efectiva entre culturas, según Zelno (2011):

Escucha activa: La escucha es el umbral de todo proceso comunicativo. Es crucial diferenciar entre oír y escuchar, ya que existen diferencias considerables. Oír implica la percepción de sonidos, mientras que escuchar implica prestar atención de manera voluntaria a lo que se oye, entendiendo y dando sentido a ello.

Según (Brownell, 2012, p. 45), "la escucha activa se centra tanto en las palabras del interlocutor como en los sentimientos y emociones subyacentes". Escuchar activamente implica asegurarse de que nuestra comprensión coincide con lo que la otra persona intentaba comunicar. Además, como subraya Adler *et al*. (2012, p. 158):

> "La escucha activa abarca tanto la escucha de las palabras pronunciadas como la interpretación del lenguaje corporal, el tono de voz y otros signos no verbales. Esto requiere una atención plena y un esfuerzo consciente para entender al interlocutor desde su propia perspectiva cultural, lo que puede implicar parafrasear lo que hemos entendido y hacer preguntas aclaratorias cuando sea necesario".

Parafrasear lo que hemos entendido, por ejemplo: "Lo que quieres decir es...". Preguntar cuando no hemos entendido algo, adaptando el estilo de la cuestión.

Comunicación no verbal: La comunicación no verbal juega un papel crucial en la comunicación intercultural. Los gestos no son universalmente entendidos. Por ejemplo, en

Bulgaria, mover la cabeza arriba y abajo significa “no”, y de izquierda a derecha significa “sí”. La interpretación de una sonrisa varía culturalmente; en algunas culturas asiáticas, se sonríe para manejar situaciones de incertidumbre, vergüenza, tensión o pena. Tocar al interlocutor puede ser un gesto de confianza en algunas culturas y una invasión de la intimidad en otras. Conocer las características no verbales relacionadas con el contexto es esencial para una comunicación exitosa, libre de malentendidos, confusiones o estrés.

Como indica Knapp y Hall (2010, p. 123), “la interpretación del lenguaje corporal y otros signos no verbales varía significativamente entre culturas, y comprender estas diferencias es esencial para evitar malentendidos”.

Comunicación no violenta: Desarrollada por Rosenberg (2006a), la Comunicación No Violenta (CNV)[7] busca que las personas se comuniquen mediante la empatía y la eficacia. Es crucial expresar con claridad observaciones, sentimientos, necesidades y deseos de manera no violenta ni evaluativa. Rosenberg (2006, p. 22), destaca que “la CNV se centra en identificar y expresar necesidades y sentimientos de manera que fomente la conexión y el entendimiento mutuo”.

Por ejemplo, en el ámbito de la comunicación política, Donofrio y Rubio Moraga (2019), analizan cómo las estrategias comunicativas de líderes políticos han evolucionado hacia un modelo de "espectáculo mediático".

Este fenómeno, que va desde los gobiernos de Berlusconi hasta la administración de Trump, muestra cómo los políticos utilizan técnicas del entretenimiento para captar la atención pública y moldear la narrativa mediática. Este tipo de comunicación es especialmente relevante en

[7] La CNV es una técnica de comunicación que se centra en la empatía y la claridad en la expresión de observaciones, sentimientos, necesidades y deseos. Esta metodología evita el lenguaje evaluativo y busca una comprensión profunda y respetuosa entre las partes involucradas (Rosenberg, 2006b).

el estudio de la diversidad e inclusión, ya que afecta la percepción de temas como la igualdad de género, la inclusión de minorías y los derechos LGTBIQ+. En muchos casos, la conversión de la política en espectáculo puede trivializar estos asuntos, restando importancia a las políticas de inclusión en la agenda pública (Donofrio & Rubio Moraga, 2019). En el contexto de la comunicación institucional de las entidades financieras, resulta esencial considerar cómo este enfoque de comunicación política influye en las expectativas sociales sobre diversidad e inclusión. Las instituciones, al igual que los políticos, están sujetas a las demandas públicas moldeadas por este tipo de estrategias mediáticas, lo que afecta la forma en que desarrollan y comunican sus políticas de inclusión (Donofrio & Rubio Moraga, 2019).

Metacomunicación: La metacomunicación implica la capacidad de comunicar el contenido del mensaje y cómo debe interpretarse, considerando el código empleado y la relación con el emisor. Involucra la transmisión e interpretación de señales y proposiciones intercambiadas en el acto comunicativo, basadas en las normas contextuales y la relación entre los hablantes. Una metacomunicación eficaz puede prevenir choques culturales y el estrés asociado con fallos en la comunicación.

Watzlawick *et al*. (2011, p. 96) explican que "la metacomunicación permite a los interlocutores aclarar malentendidos y ajustar sus mensajes para asegurar que el significado deseado sea transmitido adecuadamente". La metacomunicación es esencial para comprender el mensaje explícito, el contexto y las intenciones subyacentes del emisor. Este proceso ayuda a reducir la ambigüedad y los conflictos potenciales que pueden surgir en la comunicación intercultural (Watzlawick *et al*., 2011).

Autoconocimiento cultural: Nuestros pensamientos, actitudes y comportamientos en relación con la diversidad cultural se forman a partir de nuestra experiencia y entorno. La visión

de “lo exótico” está influenciada por nuestras percepciones previas y configura nuestra identidad. Las personas en entornos diversos gestionan mejor la ambigüedad y el estrés ante la diversidad, modificar comportamientos requiere ser consciente de lo que queremos cambiar.

Reflexionar sobre nuestros valores y creencias (programación cultural) facilita la comunicación intercultural y cuida tanto nuestro bienestar como el del interlocutor. Analizar nuestra programación cultural implica tomar conciencia de nuestros propios valores y creencias, nuestro estilo comunicativo, la percepción del tiempo y del espacio interpersonal, nuestro concepto de la profesionalidad, del conflicto, de la amistad o la ética del trabajo.

Ser consciente de nuestros valores y necesidades nos ayuda a gestionar el estrés cuando nuestro colaborador se guía por un sistema de valores diferente, y nos permite respetar y aceptar sus valores. Nuestro estilo de comunicación refleja nuestros valores y creencias. Por ejemplo, si la armonía es un valor importante, tendemos a un estilo comunicativo indirecto. Ser consciente de nuestro propio estilo nos ayuda a descodificar mensajes de estilos diferentes. Además del autoconocimiento cultural, es importante ser consciente de la dimensión emocional de la competencia intercultural, proyectando y recibiendo respuestas emocionales positivas y controlando aquellas que pueden dañar el proceso comunicativo. Esto promueve una comunicación positiva y efectiva, evitando situaciones tensas y malentendidos. En tiempos de estrés elevado, como durante la pandemia de COVID-19[8], es más fácil recaer en comportamientos aprendidos previamente y difícil aceptar a personas diferentes. En estos momentos, es crucial hacer esfuerzos adicionales para mantener una mentalidad inclusiva.

[8] El COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus SARS-CoV-2, que se detectó por primera vez en diciembre de 2019 y se caracteriza por síntomas respiratorios, aunque puede afectar a múltiples órganos y sistemas (World Health Organization, 2020).

Retos de la movilidad global: El proceso de crecimiento e internacionalización implica la relocación o expatriación de empleados. Cabe recordar que el concepto de "personas expatriadas" se refiere al personal contratado por la empresa matriz y asignado para desempeñar un trabajo en un país extranjero dentro de la misma organización. En el entorno internacional e intercultural en el que operan las compañías, surge la necesidad de diseñar una estrategia de internacionalización basada en la inteligencia intercultural. Las empresas se enfrentan a desafíos de adaptación a la cultura del país donde desean establecerse, debido a las diferencias culturales, institucionales y económicas que complican la gestión de una filial.

Para que la adaptación sea exitosa, es esencial tener conocimientos sobre las diferencias culturales entre España y el país de destino en el ámbito empresarial, así como adquirir habilidades para actuar y negociar de manera adecuada y eficaz, y poseer una mentalidad global (Global Mindset). Una estrategia efectiva de internacionalización debe surgir de una planificación detallada y objetiva, con la participación del Comité de Dirección, y estar fundamentada en los planes de expansión. Debe considerar los desafíos actuales y futuros, así como las barreras organizacionales del negocio.

Es crucial prestar especial atención a la planificación legal para garantizar absoluta seguridad jurídica tanto para la organización como para los empleados involucrados, evitando conflictos y sorpresas mediante políticas de movilidad que ofrezcan garantías y transparencia de principio a fin. Asimismo, una planificación adecuada de los planes de internacionalización implica comprender tres aspectos fundamentales, según los hallazgos de estudios como *¿What's Trending in Global Mobility in 2019?* BGRS (2019) y *Global Mobility Survey 2019*, Santa Fe Relocation (2019):

- ¿Cuáles son las tendencias de la movilidad global?
- ¿Qué rol desempeñan los profesionales de dicha área en el diseño de políticas?
- ¿Cuáles son los problemas enfrentados en términos de movilidad global?

Tendencias de la movilidad global: Para abordar las tendencias actuales en la movilidad global, los informes recientes destacan varios fenómenos relevantes. Según estudios como el *Talent Mobility 2020* de PwC, PwC (2020b)y el *Global Mobility Trends 2021* de Deloitte (2021), las asignaciones internacionales de corto plazo, conocidas frecuentemente como "viajes internacionales", son cada vez más comunes entre empleados de nivel intermedio con familias que buscan conciliar trabajo y vida familiar.

Las expatriaciones suelen ser unidireccionales, acompañadas de más asignaciones internacionales sucesivas, sin un regreso asegurado al país natal. Esto se debe a la dificultad de planificar un retorno debido a cambios constantes en la necesidad de personal y para evitar la dependencia exclusiva de un solo país, tanto por parte de la empresa como por la inquietud del expatriado. La expatriación tiende a ser más temprana, aplicándose a empleados cada vez más jóvenes, lo que se conoce como "experiencia de movilidad temprana", percibida como una oportunidad para incrementar las posibilidades de acceder a puestos senior.

Los empleados ven la relocalización como una oportunidad de crecimiento, enriquecimiento y educación personal, especialmente en la generación Millennials.

Los Millennials, en particular, se alinean mejor con las necesidades de movilidad global de la empresa, siendo una generación que busca nuevas experiencias y muestra inquietud personal y profesional. La motivación individual de los empleados para la expatriación ha incrementado su control sobre sus carreras y sus iniciativas de movilidad, disminuyendo las asignaciones a largo plazo de puestos senior. Entender el perfil Millennials es crucial para comprender sus inquietudes

y su ajuste a los planes de movilidad global. Existen cuatro generaciones de expatriados con diferentes motivaciones y expectativas. Millennials y Generación Z prefieren transferencias permanentes unidireccionales, mientras que *Baby Boomers* y Generación X están más enfocados en la compensación financiera.

Rol de los profesionales de RR.HH. en movilidad global: El segundo aspecto fundamental es el papel de los profesionales de RR. HH. en la movilidad global. Según Mercer (2020), su función principal es la atracción y retención del talento y la alineación con la mano de obra internacional. No obstante, estos procedimientos y su impacto positivo en el rendimiento empresarial no siempre son fáciles de medir cuantitativamente, por lo que los equipos de movilidad global deben encontrar su lugar en los procesos de la organización y demostrar el valor añadido de sus políticas. La tecnología y la digitalización son cruciales para el análisis de datos y la obtención de información útil. Muchas empresas invierten en tecnología para hacer un mejor seguimiento de los gastos y mejorar la retroalimentación con los empleados y el flujo de asignación de procesos.

Retos e incertidumbres en la movilidad global: El tercer aspecto fundamental aborda los retos e incertidumbres de la movilidad global, que se pueden resumir en tres grandes áreas, cumplimiento con leyes de inmigración e impuestos, rechazo de los empleados a las asignaciones por motivos personales, planificación inefectiva de los recursos humanos (talento). Los destinos populares para las asignaciones internacionales, como Estados Unidos y China, presentan desafíos específicos, incluyendo requisitos de visados para transferencias intracompañía y gestión de impuestos y jurisdicciones. Para gestionar estos desafíos, los profesionales de RR. HH. deben educar a sus empleados en materia de seguridad, leyes y cultura. Aunque la preparación cultural

es en gran medida autodidacta, los equipos de movilidad global deben proporcionar información constante y comprensible a los expatriados sobre su destino.

Mejorar la experiencia del expatriado a través de métodos como *Focus Groups*, encuestas o entrevistas en profundidad es esencial para asegurar su adaptación cultural. La preparación en inteligencia intercultural, competencias culturales y gestión de la diversidad son claves del éxito en la movilidad global.

Inteligencia intercultural como clave de liderazgo inclusivo: La inteligencia intercultural es una competencia clave en la globalización, esencial tanto para la paz como para el éxito en un mundo globalizado. Para gestionar la diversidad de manera efectiva, se requieren competencias interculturales, como:

- Comprender la complejidad de las relaciones entre diferentes culturas.
- Tener una comprensión crítica y analítica de la propia cultura.
- Entender las claves culturales del contexto de las personas con las que colaboramos.
- Fomentar actitudes positivas y colaborativas.
- Disponer de herramientas de comunicación específicas para contextos multiculturales.

Una gestión adecuada de estos elementos en contextos interculturales constituye la inteligencia cultural. Aneas (2010), define la competencia intercultural en el entorno laboral como la aplicación de competencias interculturales que permiten al individuo comunicarse, planificar, ejecutar sus funciones, resolver problemas y trabajar en equipo, teniendo en cuenta las necesidades culturales de su entorno organizativo.

Pilares de la competencia intercultural: La competencia intercultural se sustenta en tres pilares: cognitivo, afectivo y comportamental.

Pilar cognitivo

Este pilar implica el conocimiento y conciencia de aspectos culturales y comunicativos propios y de otros, facilitando el entendimiento y la colaboración intercultural. Conocer nuestra propia "programación cultural" y ser conscientes de los estereotipos que guían nuestra forma de pensar es fundamental para evitar prejuicios y comportamientos discriminatorios. Al integrar estos conocimientos y habilidades, los profesionales pueden anticipar y gestionar mejor el estrés derivado de diferencias culturales, respetar y aceptar los valores ajenos y fomentar una comunicación intercultural efectiva.

1. Pilar afectivo

Nuestro SER y ESTAR: actitudes y gestión de emociones para el éxito en entornos multiculturales. El pilar afectivo se refiere a las capacidades necesarias para gestionar las emociones que pueden facilitar o dificultar la comunicación.

Este pilar abarca actitudes tales como:

- Gestionar la ansiedad en situaciones de inseguridad o extrañeza.
- Ser capaces de empatizar con los demás, reconociendo adecuadamente su estado emocional y ofreciéndoles plena atención.
- Mantener una mente abierta, sentir curiosidad por otras culturas y estar predispuestos a aprender de los demás.

Aunque la diversidad es enriquecedora, las diferencias pueden generar tensión y malentendidos. A veces, cuando una situación parece "lógica" y "evidente", se tiende a perder la paciencia al intentar convencer al otro de nuestra "verdad absoluta". Trabajar la paciencia contribuye a desarrollar la dimensión afectiva de nuestra competencia intercultural.

2. Pilar comportamental

Todo lo que debemos HACER para construir buenas relaciones, ganar confianza, negociar con clientes y trabajar exitosamente con colegas de otros países. El pilar comportamental se refiere al conjunto de habilidades verbales y no verbales que favorecen una comunicación exitosa. Para que la comunicación fluya, es esencial desarrollar habilidades relacionadas con la comunicación eficaz, como no emitir juicios y ser consciente de nuestras interpretaciones de los hechos. Entrenarse en herramientas de comunicación, como la escucha activa, la metacomunicación o la habilidad de emitir "el mensaje yo", es crucial.

Desarrollo y fomento de la competencia intercultural en las organizaciones a través de la formación.: El objetivo general de la formación en competencia intercultural es su desarrollo a nivel cognitivo, afectivo y comportamental. Aunque los componentes afectivos y comportamentales tienen un impacto significativo en las interacciones, muchos cursos de formación suelen enfatizar los objetivos cognitivos. Al planificar las acciones formativas, es fundamental alcanzar un equilibrio entre estos tres componentes.

Según Vila (2007), a cada una de estas competencias comunicativas le corresponde una serie de objetivos específicos:

1. Desarrollar la competencia comunicativa intercultural cognitiva:

- Comprender cómo las diferencias culturales pueden afectar la comunicación intercultural verbal.
- Reconocer la importancia de los aspectos no verbales en la comunicación intercultural.
- Entender cómo las diferencias culturales pueden influir en la comunicación intercultural no verbal.

- Crear nuevas categorías de análisis para interpretar una realidad cada vez más compleja.

2. Desarrollar la competencia comunicativa intercultural afectiva:

- Iniciarse en el control de emociones y actitudes negativas que pueden afectar la comunicación intercultural.
- Fomentar elementos afectivos que potencien la comunicación intercultural.

3. Desarrollar la competencia comunicativa intercultural comportamental:

- Desarrollar habilidades verbales útiles para la comunicación intercultural.
- Desarrollar habilidades no verbales útiles para la comunicación intercultural.
- Adaptar el comportamiento verbal y/o no verbal según las circunstancias.

Estos pilares y objetivos formativos son fundamentales para mejorar la competencia intercultural y garantizar una interacción exitosa en entornos multiculturales.

Personas de diferentes religiones: La diversidad religiosa en el entorno laboral representa un aspecto crucial de la gestión de la diversidad e inclusión en las organizaciones modernas. Las personas de diferentes religiones aportan una variedad de perspectivas, creencias y prácticas que enriquecen el tejido cultural de la empresa. Como señala (Ferdman, 2014, p. 245), “la inclusión de la diversidad religiosa en el lugar de trabajo es una cuestión de cumplimiento legal y una oportunidad para fomentar la creatividad y la innovación”. El respeto y la valoración de las diferencias religiosas son fundamentales para crear un ambiente de trabajo inclusivo. Según un estudio realizado por el Tanenbaum Center for Interreligious Understanding (2013, p. 22):

> “Las organizaciones que implementan políticas y prácticas que respetan y acomodan las diversas creencias religiosas de sus empleados tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y productividad. Además, estos entornos inclusivos fomentan una cultura de apertura y diálogo que beneficia a todos los empleados, independientemente de sus creencias personales”.

La gestión efectiva de la diversidad religiosa en el lugar de trabajo implica más que simplemente tolerar las diferencias. Requiere un enfoque proactivo que reconozca y valore activamente las contribuciones únicas que cada individuo aporta a la organización. Como argumenta Mor Barak (2017, p. 178), “la verdadera inclusión se logra cuando los empleados de todas las religiones sienten que pueden expresar plenamente su identidad en el trabajo sin temor a la discriminación o el prejuicio”.

Dentro de estas circunstancias, es crucial que las organizaciones desarrollen políticas y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades y el acceso equitativo a los recursos para todos los empleados, independientemente de su afiliación religiosa. Esto puede incluir la implementación de programas de formación en diversidad religiosa, la creación de espacios de oración o meditación, y la flexibilidad en los horarios de trabajo para acomodar observancias religiosas. La diversidad religiosa, como parte integral de la diversidad e inclusión en el ámbito laboral, juega un papel fundamental en la creación de entornos de trabajo equitativos y productivos.

.2.4.3. Diversidad de género

El concepto de diversidad de género reconoce que las personas de diferentes géneros pueden tener experiencias y perspectivas únicas basadas en su identidad de género. Es fundamental garantizar la igualdad de oportunidades y el respeto para todas las personas, independientemente de su género, para promover un entorno inclusivo y equitativo tanto en la sociedad como en el lugar de trabajo (A. Johnson & Smith, 2021).

Introducción a la diversidad de género: En los últimos años, el concepto de diversidad de género ha experimentado una evolución significativa. Inicialmente, se abordaba principalmente como un imperativo legal para cumplir con la nueva legislación emanada tanto de organizaciones internacionales como a nivel local. Sin embargo, actualmente, la diversidad de género se ha incorporado profundamente en las culturas organizacionales, promoviendo empresas libres de cualquier tipo de discriminación, entornos que fomentan la igualdad de oportunidades, mostrando responsabilidad hacia sus empleados, clientes, accionistas y proveedores.

El enfoque transversal dado a la diversidad de género ha permitido integrarla en todos los procesos clave de gestión de personas y en las operaciones comerciales de las empresas. Esto ha implicado a todos los grupos de interés, permitiéndoles identificar sus necesidades y desarrollar políticas de género compatibles con las estrategias de negocio. Uno de los factores que más ha contribuido a este avance es el desarrollo legislativo en materia de igualdad, que busca frenar las desigualdades y promover entornos educativos, sociales y empresariales libres de cualquier tipo de discriminación. La legislación de las últimas décadas ha propiciado avances significativos en esta dimensión a nivel global, aunque estos progresos varían considerablemente entre países y culturas.

Contexto legislativo: La discriminación contra las mujeres ha dado lugar a la creación de una extensa normativa desarrollada por organismos internacionales, europeos y estatales, especialmente durante la segunda mitad del siglo XX. El objetivo ha sido articular políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y combatan la discriminación de las mujeres. Las normativas más relevantes en materia de diversidad se centran en el ámbito de la no discriminación y se vinculan con los derechos fundamentales de los trabajadores y el principio de dignidad humana.

Carta de las Naciones Unidas: El Artículo 1.3 de la Carta de las Naciones Unidas, firmada en 1945, (Naciones Unidas, 1945) establece uno de los propósitos fundamentales de la organización: Realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión.

Declaración Universal de los Derechos Humanos: Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión pública o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición[9] (Naciones Unidas, 1948).

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer: El 18 de diciembre de 1979, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó esta convención, que España ratificó el 16 de diciembre de 1983. La convención, ratificada por 189 países, abarca tres dimensiones de la situación de la mujer: derechos civiles, estatus legal de las mujeres, y la

[9] Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948, Artículo 2.1.

reproducción humana, así como el impacto de los factores culturales en las relaciones de género (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1979).

Organización Internacional del Trabajo (OIT): El Convenio sobre la No Discriminación en el Empleo y la Ocupación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), conocido como Convenio n.º 111, fue adoptado en 1958 y es un instrumento fundamental en la lucha contra la discriminación en el ámbito laboral. Este convenio busca eliminar cualquier forma de discriminación que afecte la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación. La discriminación se define como cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato, (Boletín Oficial del Estado, 1968; International Labour Organization (ILO), 1958).

El Convenio n.º 111 es uno de los ocho convenios fundamentales de la OIT y ha sido ratificado por 175 países, lo que refleja su amplia aceptación y relevancia global. Este convenio aborda la discriminación en las condiciones de trabajo, en la admisión al empleo y el acceso a la formación profesional, aplicándose tanto a trabajadores subordinados como a trabajadores por cuenta propia. Además, invita a los legisladores nacionales a adoptar medidas de acción positiva para superar las desigualdades existentes. La eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación es uno de los principios fundamentales recogidos en la Declaración de la OIT sobre derechos y principios fundamentales en el trabajo, adoptada en 1998, y es un objetivo de desarrollo sostenible en el contexto actual de globalización.

Conferencias mundiales sobre la mujer de las Naciones Unidas:

1975: La primera conferencia en México resultó en un “Plan de Acción” y la proclamación del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer (1975-1985).

1980: La segunda conferencia en Copenhague evaluó el desarrollo del decenio y aprobó un “Programa de Acción” enfocado en el empleo, la salud y la educación.

1985: La tercera conferencia en Nairobi aprobó “Las Estrategias de Nairobi orientadas hacia el futuro para el adelanto de las mujeres hasta el año 2000”, que delineó medidas a nivel nacional, regional e internacional para promover los derechos de las mujeres.

1995: La cuarta conferencia en Beijing marcó un punto de inflexión significativo, adoptando un programa para el empoderamiento de la mujer, que consideró un documento clave para la igualdad de género (Naciones Unidas, 1995).

Ámbito Europeo: El Tratado de Ámsterdam en 1997 (Unión Europea, 1997), incluyó poderes para combatir la discriminación, complementados por diversas directivas de la Unión Europea, tales como:

Directiva 2000/43/CE: Implementa el principio de igualdad de trato entre personas independientemente de su origen étnico o racial en el empleo, educación, seguridad social, salud y acceso a bienes y servicios.

Directiva 2000/78/CE: Establece un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación en cuanto a religión o creencias, discapacidad, edad y orientación sexual.

Directiva 2006/54/CE: Relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.

Recomendación CE 2014: Refuerza el principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres a través de la transparencia.

Plan de Acción de la UE 2017-2019: Aborda la brecha salarial entre hombres y mujeres.

Estas normativas y directivas han sido fundamentales para avanzar en la promoción de la igualdad de género y la eliminación de la discriminación en diversos contextos y ámbitos.

Ámbito español: Como principio general de igualdad de trato y no discriminación, la Constitución Española establece en su artículo 14 la prohibición expresa de cualquier forma de discriminación: “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social” (Constitución Española, 1978).

En el ámbito laboral, el Estatuto de los Trabajadores (Estatuto de los Trabajadores, 2015) define la prohibición del trato discriminatorio en su artículo 4.2.c: En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho a no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua dentro del estado español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.
Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo: En España, la Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, tiene como objetivo hacer efectivo el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, eliminando toda forma de discriminación, directa e indirecta, hacia las mujeres.

Esta ley ha sido pionera en el desarrollo legislativo en materia de igualdad de género en España y ha contribuido significativamente a avanzar tanto en el ámbito empresarial como social.

- La obligación legal de gestionar la diversidad de género se concreta en esta ley, la cual aborda de manera transversal el principio de igualdad entre mujeres y hombres y prevé medidas destinadas a eliminar y corregir toda forma de discriminación por

razón de sexo en todos los ámbitos de la vida, incluyendo las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural.

- Las disposiciones legales se traducen principalmente en las siguientes obligaciones:
- Elaboración de un diagnóstico de situación en igualdad como medida previa a la negociación de un plan de igualdad en empresas con más de 250 empleados.
- Elaboración y negociación de un plan de igualdad que contenga un conjunto ordenado de medidas, adoptadas tras realizar un diagnóstico de situación, fijando objetivos de igualdad y sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos establecidos. Las materias para incluir son: acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer la conciliación laboral, personal y familiar.
- Mecanismos de prevención y actuación frente a posibles conductas de acoso sexual y de acoso por razón de sexo.

Estatuto de los Trabajadores (RDL 2/2015 de 23 de octubre): En su artículo 22.3, establece que la definición de los grupos profesionales se ajustará a criterios y sistemas que garanticen la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres. Además, en el artículo 28 establece que el empresario está obligado a pagar la misma retribución por la prestación de un trabajo de igual valor, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella (Estatuto de los Trabajadores, 2015).

Ley 11/2018 de Información No Financiera y Diversidad: Esta ley establece la obligación de publicar información para algunas empresas sobre las remuneraciones medias y su evolución, desagregadas por sexo, edad, clasificación profesional o igual valor, la brecha salarial y la remuneración de puestos de trabajo iguales.

RDL 6/2019 del 1 de marzo: De medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades en el empleo y la educación, modifica la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo, extendiendo la exigencia de la redacción de los planes de igualdad a empresas de cincuenta o más trabajadores, y la obligación de su registro. Además, se establecen los contenidos que debe incluir el diagnóstico de igualdad, el cual debe ser negociado con la representación de los trabajadores e incluir una auditoría retributiva. Las empresas estarán obligadas a realizar un registro salarial y a registrar los planes de igualdad.

Dónde estamos y hacia dónde vamos: En las últimas décadas, el mundo ha sido testigo de los efectos de la globalización, lo cual ha provocado cambios significativos en los ámbitos económico, productivo y socio demográfico, afectando las formas de organización laboral, las relaciones sociales e incluso la estructura familiar. Entre estos cambios, uno de los más destacados ha sido el aumento sostenido de la participación de las mujeres en el ámbito laboral. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha documentado estos avances en la paridad de género en la educación primaria, la tasa de empleo femenino (actualmente la más alta de la historia) y el incremento del número de mujeres en cargos públicos.

A pesar de estos progresos, es crucial continuar impulsando planes de acción en materia de diversidad de género. Es destacable que la igualdad de género sea una prioridad en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030), que incluyen metas como: asegurar la participación plena y efectiva y oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y social; así como aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas a todos los niveles.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su informe *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*, (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015) señala que

solo el 19 % de los puestos directivos a nivel mundial están ocupados por mujeres, menos del 5 % de las empresas más importantes tienen a una mujer como directora general y apenas el 13 % de las compañías cuentan con un consejo de administración equilibrado.

El reciente índice *Women in Work*, elaborado por PwC (Catalyst, 2017) clasifica a los 33 países de la OCDE según la integración femenina en sus mercados laborales. Este índice se basa en cinco grandes indicadores: brecha salarial, participación femenina en el mercado laboral, diferencia de participación entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo, tasa de desempleo femenino y mujeres empleadas a tiempo completo. El informe destaca que, aunque ha habido avances, principalmente debido a una mayor tasa de empleo femenino y una reducción de la brecha salarial, el progreso es todavía lento. Según el último reporte del *World Economic Forum Global Gender Gap*[10], al ritmo actual se necesitaría más de un siglo para eliminar la brecha salarial. España se sitúa en el puesto 28 de 33 países.

Enfoque transversal de género: Se han logrado avances significativos en materia de género gracias a la legislación y a los compromisos asumidos en conferencias y reuniones internacionales. Este progreso ha llevado a un cambio en el enfoque de la diversidad de género, pasando de políticas específicas dirigidas a mujeres a políticas generales con perspectiva de género. Este enfoque transversal busca soluciones a corto plazo que intervengan en el proceso de transformación necesario a largo plazo para alcanzar la igualdad real. Si bien las políticas específicas dirigidas a las mujeres son esenciales, el enfoque transversal logra un compromiso más amplio de la sociedad

[10] *Global Gender Gap Report 2020* (World Economic Forum, 2020). Este informe analiza la brecha de género a nivel global, incluyendo métricas sobre la brecha salarial, la participación de las mujeres en la economía, y la posición de diferentes países en relación con la igualdad de género, destacando que, al ritmo actual, se necesitaría más de un siglo para cerrar la brecha de género a nivel mundial.

al integrar las cuestiones de género en todas las políticas públicas, movilizando a la sociedad para que se implique en la lucha por una igualdad plena para todos sus ciudadanos. Se trata de incorporar la dimensión de género en todas las acciones públicas, lo cual requiere tanto un análisis normativo como modificaciones estructurales desde una perspectiva global de la realidad de género.

Una mirada a España: hacia dónde vamos: La legislación más reciente en materia de igualdad de género en las empresas españolas ha puesto un énfasis significativo en la transparencia informativa y en el análisis detallado de las diferencias salariales. Además, se han implementado medidas que fomentan la corresponsabilidad en el cuidado de hijos y personas dependientes, con el objetivo de que estas responsabilidades no constituyan un obstáculo para el acceso al empleo ni para la promoción profesional de las mujeres.

A pesar de los avances normativos, los datos actuales siguen revelando la persistencia de desigualdades de género en el ámbito laboral, lo que ha llevado a focalizar las intervenciones, tanto a nivel legislativo como en el ámbito de las políticas públicas y privadas, en tres ejes de actuación principales:

1. Mayor participación de mujeres en el mercado laboral, especialmente en el acceso a puestos de responsabilidad: A lo largo de las últimas décadas, la integración de la mujer en todos los niveles profesionales se ha consolidado como una realidad y una necesidad para el desarrollo económico y social del país. Las mujeres están ocupando cada vez más puestos de responsabilidad en diversas organizaciones, y en muchos casos, superan a sus homólogos masculinos en términos de formación académica y habilidades. Sin embargo, persisten desigualdades que impiden que esta realidad formativa se traduzca de manera adecuada en el mercado laboral. La

lenta implementación de cambios estructurales continúa limitando la plena equidad en el entorno laboral (World Economic Forum, 2020).

2. Corregir la desigualdad salarial: La persistencia de la brecha salarial de género sigue siendo una cuestión central en la agenda de igualdad. Las políticas actuales buscan identificar y analizar estas desigualdades con el fin de implementar medidas correctivas que garanticen que las mujeres reciban una compensación justa y equitativa por su trabajo, en comparación con sus colegas masculinos (International Labour Organization, 2019).
3. Fomentar la corresponsabilidad del hombre en la atención de responsabilidades familiares: La corresponsabilidad en el cuidado de la familia es un componente esencial para alcanzar una verdadera igualdad de género en el trabajo. Las políticas recientes han buscado incentivar la participación de los hombres en las responsabilidades domésticas y de cuidado, lo que alivia la carga sobre las mujeres y promueve un entorno más equilibrado y justo tanto en el hogar como en el lugar de trabajo (European Commission, 2018).

Tabla 1.

Evolución de la tasa de actividad y empleo desde la primera ley de igualdad en el 2007 a la segunda ley de igualdad (2019).

	2007	**2007**	**2019**	**2019**
16 años y más	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Tasa de actividad	69,2	49,4	78,19	62,33
Tasa de paro	6,8	11,0	12,5	16,0
Tasa de empleo	64,5	43,9	56,3	44,8

Fuente. Elaboración propia a partir de Análisis de PwC (2019).

Tabla 2.

Evolución del número de mujeres en los consejos de administración en las empresas del IBEX 35 desde la primera ley de igualdad en el 2007 a la segunda ley de igualdad (2019).

	2007	**2007**	**2019**	**2019**
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Consejos del IBEX 35	465	32	331	124
Porcentaje		6,4 %		27,25 %

Fuente. Elaboración propia a partir de análisis de informe Atrevía, *Las mujeres en los consejos de las empresas cotizadas*, Atrevia e IESE (Atrevia, 2019).

La implementación de las leyes de igualdad en España ha tenido un impacto en la participación de las mujeres en el mercado laboral. En 2007, la tasa de actividad para los hombres era del 69,2 %, mientras que para las mujeres era del 49,4 %. Para 2019, estas tasas habían aumentado a 78,19 % para los hombres y 62,33 % para las mujeres, lo que refleja un incremento significativo en la participación femenina en el mercado laboral.

En cuanto a la tasa de paro, se observa un aumento tanto para hombres como para mujeres. En 2007, la tasa de paro masculina era del 6,8 %, y la femenina del 11,0 %. En 2019, estas cifras aumentaron a 12,5 % para los hombres y 16,0 % para las mujeres, indicando que, aunque la participación laboral femenina ha mejorado, las mujeres siguen enfrentando mayores desafíos en términos de desempleo.

La tasa de empleo, por su parte, muestra una disminución para los hombres, de 64,5 % en 2007 a 56,3 % en 2019, mientras que, para las mujeres, aunque aumenta ligeramente de 43,9 % a 44,8 %, sigue siendo considerablemente más baja que la de los hombres. Este dato sugiere que, a pesar de los avances en la actividad laboral, las mujeres aún enfrentan barreras significativas para alcanzar niveles de empleo comparables a los de sus homólogos masculinos.

Evolución del número de mujeres en consejos de administración del IBEX 35:

La representación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 ha experimentado un cambio sustancial entre 2007 y 2019. En 2007, solo 32 mujeres ocupaban puestos en estos consejos, representando el 6,4 % del total. Para 2019, el número de mujeres había aumentado a 124, lo que representa el 27,25 % del total de miembros de los consejos. Este incremento refleja un avance significativo en la representación femenina en posiciones de liderazgo dentro de las principales empresas españolas.

El período comprendido entre las dos leyes de igualdad en España ha sido testigo de importantes cambios en la participación femenina en el mercado laboral y en posiciones de liderazgo. Sin embargo, persisten desafíos, especialmente en términos de tasas de desempleo y empleo comparativamente más bajas para las mujeres. Estos datos subrayan la necesidad de continuar implementando políticas efectivas que promuevan la igualdad de género en el ámbito laboral, (PwC, 2021).

Índice Women in Work de PwC[11] .

El estudio *Women in Work Index 2024* de PwC destaca varios aspectos clave sobre la igualdad de género en el mercado laboral, tanto a nivel global como en España (PwC, 2024):

1. Posición de España en el índice: España ocupa la posición 27 en el ranking del índice, que evalúa a los países de la OCDE en términos de igualdad de género en el trabajo.

2. Brecha salarial de género: A nivel de la OCDE, la brecha salarial de género se amplió ligeramente del 13,2 % en 2021 al 13,5 % en 2022. Esto indica que, a pesar de algunos avances en la participación femenina en el mercado laboral, persisten disparidades salariales significativas.

3. Progreso lento hacia la igualdad: El informe señala que, al ritmo actual, se necesitará más de medio siglo para cerrar la brecha salarial de género en los países de la OCDE. Esto resalta la necesidad de acciones más efectivas para acelerar el progreso hacia la igualdad de género en el lugar de trabajo.

[11] El Índice Women in Work 2024 de PwC analiza la integración de las mujeres en el mercado laboral de los países de la OCDE utilizando cinco indicadores clave. Según el informe, Luxemburgo ocupa el primer lugar en el índice debido a su mejora en todos los indicadores, especialmente por tener la menor brecha salarial de género, que es negativa, lo que significa que, en promedio, las mujeres ganan más que los hombres. España se sitúa en la posición 27 del ranking (PwC, 2024).

4. Comparación Internacional: Luxemburgo lidera el índice, seguido de Islandia, Eslovenia, Suecia y Nueva Zelanda. Luxemburgo destaca por tener una brecha salarial negativa, lo que significa que, en promedio, las mujeres ganan más que los hombres.

5. Impacto de la Inclusión: Un estudio complementario de PwC, *La Inclusión Importa*, subraya que una mayor inclusión de las mujeres en el lugar de trabajo puede tener beneficios significativos, como una mayor probabilidad de que las mujeres recomienden a su empleador y pidan aumentos salariales.

Estos aspectos reflejan tanto los avances como los desafíos persistentes en la búsqueda de la igualdad de género en el mercado laboral.

Corregir la desigualdad salarial: Hacia una valoración de puestos desde la perspectiva de género. La desigualdad salarial es una de las barreras más persistentes para el éxito laboral de las mujeres y el crecimiento económico. Es un problema crítico priorizado en los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) de las Naciones Unidas[12].

Según el estudio *Análisis de la brecha salarial de género en España* realizado por PwC en 2019 para la CEOE, la brecha salarial ajustada en España es del 12,2 %. El informe señala que las diferencias salariales entre hombres y mujeres no se explican únicamente por la segregación ocupacional (los distintos puestos ocupados por cada género), también por la segregación vertical, es decir, la menor representación femenina en posiciones de mayor responsabilidad y toma de decisiones dentro de las organizaciones. Estos hallazgos son consistentes con los datos de Eurostat, que sitúan la brecha salarial de género en España por encima del 14 % (PwC, 2023).

[12] Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos globales adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Estos objetivos buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, abordando desafíos globales como la desigualdad, el cambio climático, la degradación ambiental, la paz y la justicia (Naciones Unidas, 2023).

Es justo que las personas que desempeñan un trabajo de igual valor reciban la misma remuneración. Los líderes de gobiernos, empresas del sector privado, sindicatos y la sociedad civil se han comprometido a tomar medidas concretas para cerrar la brecha salarial de género para 2030. Este compromiso se estableció en la *Coalición Internacional de Igualdad de Pago* (EPIC) durante la Asamblea General de las Naciones Unidas en Nueva York.

Uno de los convenios fundamentales en materia de igualdad retributiva es el Convenio sobre Igualdad de Remuneraciones (núm. 100) de la OIT, adoptado en 1951. Este convenio es el primer instrumento internacional sobre esta materia, proporcionando las bases para eliminar la brecha salarial y asegurando que hombres y mujeres reciban igual remuneración por trabajo de igual valor. Este convenio establece que los Estados deben adoptar medidas para promover la evaluación objetiva del empleo, con el fin de comparar distintos puestos de trabajo y determinar el valor relativo del trabajo, evitando prejuicios o estereotipos de género. Se centra en los sistemas de valoración de puestos de trabajo.

Sistemas de valoración de puestos de trabajo: Una de las herramientas críticas para corregir la brecha salarial es garantizar que el proceso de valoración de puestos de trabajo se realice con criterios de objetividad e igualdad de valor. El proceso de valoración de puestos de trabajo tiene como objetivo principal determinar el valor relativo de cada puesto en función de su contribución a la organización. Además de los factores típicos (funciones del puesto, cualificaciones, experiencia requerida y condiciones laborales), la organización debe considerar otros factores relevantes para determinar el valor de cada puesto de acuerdo con sus objetivos y cultura organizacional.

Algunos de estos factores pueden incluir: las condiciones del puesto vinculadas al esfuerzo físico, a la penosidad, movimientos repetitivos y/o aislamiento en la realización de la tarea. Dentro

del factor competencias, se debe considerar la atención a otros, habilidades de relación, capacidad de resolución de conflictos, autonomía y solución de problemas. El método de valoración de puestos de trabajo elegido por la compañía debe garantizar la objetividad, basándose en la descripción de los puestos y no en el rendimiento o características de las personas que los ocupan. Es importante considerar el conjunto de condiciones que impactan en el desempeño de la función (criterio de totalidad) y que la herramienta de valoración sea comprensible y comunicable para los empleados. Los métodos más utilizados y recomendados son los métodos analíticos, siendo el más común el método por puntos.

El objetivo de cualquier método de valoración de puestos de trabajo, en el contexto de la igualdad de remuneración, es la adecuada ponderación de todos los factores que impactan en el valor de cada puesto, incluyendo aquellos que podrían considerarse femeninos o masculinos.

Cada empresa tiene su propia particularidad y cultura que influirá en las exigencias y especificaciones de los puestos de trabajo, así como en la importancia relativa de cada uno de los factores identificados.

En el contexto de la gestión de recursos humanos, varias consultoras especializadas han desarrollado sistemas de evaluación de puestos que pueden ser implementados en cualquier tipo de organización y posición laboral. Entre los sistemas más reconocidos se encuentra el *Sistema Hay,* desarrollado por la consultora *Hay Group*, conocido como el *Sistema de Escalas y Perfiles*.

Este sistema ha sido ampliamente adoptado a nivel global debido a su enfoque en la evaluación estructurada y la asignación de peso a factores clave como el conocimiento, la resolución de problemas y la responsabilidad, lo que ha contribuido a su popularidad y efectividad en la evaluación de puestos de alta dirección (El-Hajji, 2015).

Además del *Sistema Hay*, existen otros sistemas destacados, como el *Inbucon Job Evaluation (IJE)* de *Inbucon,* el *International Position Evaluation (IPE)* de *Mercer Human Resource Consulting, y el Global Grading System (GGS)* de *Watson Wyatt.*

Estos sistemas, al igual que el Sistema Hay, han sido diseñados para proporcionar una evaluación integral de los puestos de trabajo, considerando múltiples factores que permiten establecer una jerarquía equitativa de los puestos dentro de una organización (Weiner, 1991).

Estos sistemas de evaluación son fundamentales para garantizar que los empleados estén en el puesto adecuado y reciban una compensación justa por sus responsabilidades y carga de trabajo. Es por ello, que su aplicación ha sido objeto de estudio y comparación en diversas industrias, destacando la importancia de la transparencia y la justicia en el proceso de evaluación (Kelvin *et al*., 2022).

Ventajas del uso de estos sistemas:

- Rigor metodológico: Estos sistemas han sido probados en numerosas organizaciones, garantizando su fiabilidad y eficacia.
- Extenso inventario de puestos analizados: Disponen de una amplia base de datos de puestos de trabajo, lo que facilita su implementación.
- Flexibilidad de adaptación: Pueden ajustarse a las características y necesidades específicas de cada empresa.
- Ahorro de tiempo y esfuerzo: Al tener identificados y ponderados los factores, se optimiza el proceso de valoración.
- Comparación con organizaciones similares: Permiten realizar comparaciones con empresas que utilizan el mismo sistema, lo cual es especialmente relevante para las

multinacionales que buscan homogeneidad en sus sistemas para realizar análisis comparativos globales.

Hasta hace poco, los empleos predominantemente femeninos se evaluaban utilizando métodos diseñados para empleos “masculinizados”, lo cual podría explicar en parte las diferencias en su valoración y, consecuentemente, la discriminación salarial. Fomentar la corresponsabilidad del hombre en la atención de responsabilidades familiares

La segregación ocupacional se ve influida por el rol tradicional de la mujer en el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos. Esta situación contribuye a la asociación del trabajo a tiempo parcial y los horarios flexibles con empleos “femeninos”. Históricamente, cuando una familia necesita decidir quién de los progenitores debe reducir su jornada, solicitar una excedencia o incluso abandonar el trabajo para atender a niños, personas mayores o dependientes, la decisión suele recaer en quien tiene el empleo peor remunerado, que generalmente es la mujer. Esto se conoce como “el círculo vicioso del cuidado”.

Este trabajo, al pertenecer al ámbito privado, es invisible, mientras que el espacio público, considerado productivo, ha sido tradicionalmente ocupado por hombres. En todas las culturas se valora más el ámbito público que el privado. Por ejemplo, la mayor parte de las excedencias por cuidado de hijos (92,34 % mujeres y 7,66 % hombres) y por cuidado de familiares (83,66 % mujeres y 16,34 % hombres) recae en las mujeres.

Durante años, la reivindicación de la conciliación ha perjudicado paradójicamente a las mujeres, perpetuando ciertos roles atribuidos a ellas. Un estudio reciente de la consultora AFI muestra que las mujeres dedican 3 horas más al día a las tareas del hogar y cuidado que los hombres. Por cada hombre que se retira del mercado laboral para dedicarse a estas tareas, hay 9

mujeres. Esto afecta la temporalidad de los contratos y la alta proporción de mujeres en empleos a tiempo parcial (74 %).

Para que la conciliación sea una estrategia efectiva para la igualdad de género, las medidas empresariales no deben dirigirse exclusivamente a las mujeres, deben extenderse a todos los empleados. El enfoque hacia la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en el ámbito familiar y personal busca un mayor equilibrio en la distribución de roles de cuidado, permitiendo que los hombres se acojan a las medidas de conciliación que ofrecen las empresas en la misma medida que las mujeres. En España, las medidas de reducción de jornada siguen siendo solicitadas mayoritariamente por mujeres y, del total de mujeres que optan por contrataciones a tiempo parcial, el 94 % lo hace por motivos de cuidado de hijos o personas dependientes, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA).

La implementación de sistemas de evaluación de puestos desarrollados por consultoras especializadas, como los mencionados anteriormente, es esencial para la administración efectiva de recursos humanos, ya que proporcionan una base sólida para la equidad salarial y la adecuada asignación de recursos dentro de las organizaciones.

Definición de techo de cristal: El concepto de “techo de cristal” se refiere a una barrera invisible, pero efectiva, que impide el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo en las organizaciones, a pesar de sus calificaciones y logros. Este término, acuñado por primera vez en *The Wall Street Journal* en 1982, ha sido ampliamente utilizado para describir cómo los prejuicios de género y otros factores menos evidentes perpetúan la desigualdad en el lugar de trabajo (Chaffins *et al*., 1995). El fenómeno del techo de cristal se manifiesta en la segmentación vertical, donde las mujeres están subrepresentadas en los niveles jerárquicos superiores, a pesar de su predominio en las posiciones de entrada en muchas industrias. Esta segregación, tanto vertical

como horizontal, es un problema persistente a nivel global, presente en diferentes sectores y economías, sin importar los condicionantes culturales, religiosos o sociales (Purcell *et al*., 2010).

Una de las estrategias desarrolladas para mitigar el efecto del techo de cristal es la implementación de la "Regla Rooney", inicialmente diseñada para aumentar la representación de minorías en posiciones de liderazgo dentro de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL). Esta regla exige que en cualquier proceso de selección para puestos de alta dirección se incluya al menos una candidatura de una mujer o un miembro de una minoría, lo que ha sido adaptado por diversas organizaciones para fomentar la diversidad de género en la alta gerencia (Pichler *et al*., 2008). Sin embargo, a pesar de las políticas y esfuerzos orientados a superar estas barreras, el cambio cultural dentro de las organizaciones es lento.

Las iniciativas como la Regla Rooney son pasos importantes hacia la equidad, pero deben ir acompañadas de un cambio sistémico y sostenido en las prácticas organizacionales para que las mujeres puedan alcanzar y mantener posiciones de liderazgo en proporciones iguales a sus contrapartes masculinas.

La diversidad de género como compromiso corporativo y exigencia en la empresa: La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es estratégica en términos de rentabilidad y desarrollo económico. Según (Hunt et al., 2015) las empresas en el cuartil superior en materia de diversidad de género tienen un 15 % más de probabilidad de tener rendimientos financieros por encima de la media de su industria. El FMI ha constatado que una participación equitativa de mujeres y hombres en el mercado laboral podría aumentar el PIB hasta en un 34 % en algunos países, especialmente en aquellos con menores tasas de participación femenina.

Por ello, la gestión del talento, tanto de hombres como de mujeres, es crucial para cualquier empresa que aspire a la excelencia. Las empresas están directamente comprometidas con la

igualdad y la eliminación de cualquier situación discriminatoria para que el acceso y promoción del empleo se produzca con todas las garantías, permitiendo a la persona más capacitada optar y desarrollar su carrera. A pesar de los esfuerzos y recursos invertidos en políticas de diversidad de género, los resultados muestran que aún queda mucho por recorrer. El compromiso de los líderes empresariales es clave para que estas políticas sean efectivas y se implementen desde una convicción interna.

El índice anual *Women in Work de PwC* (PwC, 2021) analiza las oportunidades y el nivel de integración de la mujer en el mercado laboral en la OCDE a través de cinco indicadores. En 2021, España se situó en el puesto 28 de 33 países. El análisis detallado de tipología de puestos y sectores indica que las mujeres están subrepresentadas en las categorías más altas (solo el 31 % de los gerentes y directores son mujeres según la EPA[13]) y tienen baja presencia en sectores tradicionalmente masculinizados, que suelen ofrecer mejores condiciones laborales.

En el *2019 Global Talent Competitiveness Index*, (Global Talent Competitiveness Index, 2019), España ocupó el puesto 31 en términos globales, pero el puesto 112 en cuanto a oportunidades de liderazgo para las mujeres.

Imagen corporativa y reputación: La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres afecta la proyección de la imagen empresarial ante sus grupos de interés. Las compañías que desean estar presentes en índices reputacionales prestigiosos, como el *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*(Dow Jones Sustainability Index (DJSI) 2021), deben cumplir con estos criterios y proporcionar información transparente sobre indicadores de género. La sostenibilidad de las empresas no depende únicamente de la solidez de sus estados financieros, también de sus prácticas

[13] La EPA, o Encuesta de Población Activa, es una encuesta estadística realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España. Su objetivo es proporcionar información sobre las características de la población en relación con el mercado laboral, como la tasa de empleo, desempleo, inactividad, así como la distribución de la población en diferentes sectores económicos y categorías profesionales.

sociales y ambientales. En el siglo XXI, el impacto y la relevancia social de las empresas han alcanzado niveles sin precedentes. Es fundamental que operen de manera responsable y sostenible, y que utilicen la inclusión como una herramienta de cambio para corregir muchas de las desigualdades sociales existentes.

En 2015, la Asamblea General de la ONU adoptó la *Agenda 2030* para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción para las personas, el planeta y la prosperidad, que busca fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. La agenda plantea 17 objetivos, destacándose los relacionados con la igualdad de género.

El valor de las diferencias: Una empresa que fomenta un entorno de trabajo donde se promueve la igualdad de oportunidades para todos los empleados, priorizando su competencia profesional y mérito, logra atraer a personas diversas que pueden ofrecer lo mejor de sí mismas. En estos ambientes, cada individuo se siente libre para aportar ideas, perspectivas y conocimientos variados, lo que favorece una cultura colaborativa, flexible, innovadora e inclusiva.

Liderazgo inclusivo: Los líderes de las empresas deben esforzarse por comprender las diferentes realidades, lo que requerirá un nuevo modelo competencial. Cada líder tiene un estilo de pensamiento que influye en su forma de actuar. Es importante realizar un autodiagnóstico para conocer este estilo y desarrollar un plan de trabajo que acerque al líder a las competencias del liderazgo integrador e inclusivo.

Empresas más innovadoras: Una plantilla diversa aporta una pluralidad de perspectivas y experiencias que sientan las bases de la innovación. Sin embargo, esto requiere un liderazgo inclusivo que maximice el potencial de cada empleado dentro de una cultura organizativa basada en el respeto y el compromiso con las diferencias, permitiendo así la aportación de valor y soluciones innovadoras.

Empresas más atractivas: Las empresas comprometidas con la igualdad de oportunidades atraen y retienen el mejor talento. Las organizaciones que promueven entornos flexibles y adaptados a diversas circunstancias son capaces de comprometer a sus profesionales. Estudios indican una correlación directa entre la productividad de la empresa y el alto compromiso de sus empleados. Un empleado que puede expresar sus ideas y se siente cómodo en su entorno de trabajo, respaldado por un líder inclusivo, tenderá a realizar su máxima contribución.

Comunicación y concienciación como parámetros fundamentales: Una palanca clave para consolidar los avances en diversidad de género es la comunicación y sensibilización sobre su importancia. No se trata solo de dar a conocer políticas o iniciativas puntuales, se trata también de resaltar el compromiso de la empresa y los logros alcanzados.

Comunicación coherente, clara y honesta: Es crucial que los mensajes de las campañas sean coherentes con las políticas aplicadas y que la comunicación sea clara y honesta sobre el progreso en estas cuestiones. Debe ser respaldada por la dirección de la empresa para que se perciba como una iniciativa estratégica y no como un asunto de mujeres.

Lenguaje inclusivo y no sexista: El lenguaje debe reflejar la diversidad de la organización, comprometiéndose a usar un lenguaje y estilo de comunicación que incluya a todos los colectivos. Un lenguaje inclusivo transmite respeto e igualdad de oportunidades para todos los empleados, mejorando el clima laboral y promoviendo un trato igualitario.

El lenguaje construye realidades, guiando nuestras ideas, pensamientos y valores. Un lenguaje no discriminador permite que cada persona se sienta representada, legitimada y valorada, y que pueda aportar todo su potencial. La comunicación es una herramienta estratégica para impulsar un cambio hacia una cultura diversa. La ética en la publicidad juega un papel crucial cuando se abordan temas de inclusión y diversidad.

Campañas como la de Nike *Dream Crazier* en 2019 han mostrado cómo las marcas pueden adoptar un discurso feminista para fomentar el empoderamiento de las mujeres a través de plataformas digitales como Instagram (Padilla Castillo & Presol Herrero, 2020). El análisis de este tipo de campañas revela cómo las marcas deportivas utilizan mensajes éticos en sus estrategias publicitarias para conectar con su audiencia en temas de igualdad de género.

Cómo, cuándo y de qué forma debe actuar la empresa en la implantación de políticas de diversidad de género

Las políticas de diversidad de género implementadas en España han sido impulsadas principalmente por la legislación. Aunque las grandes empresas y multinacionales ya incluían la diversidad de género en sus estrategias, el impulso de políticas concretas se ha intensificado con la entrada en vigor de obligaciones legislativas.

Planes de igualdad en la empresa: El Real Decreto-ley 6/2019 del 1 de marzo[14] amplía la obligación de realizar planes de igualdad a empresas con más de 50 empleados, estableciendo precisiones sobre el contenido del diagnóstico y las medidas del plan de igualdad, (Lázaro, 2024).

Fases de un plan de igualdad:

1. Establecer la Comisión Negociadora del Plan: Definir sus competencias y reglamento de funcionamiento.

2. Diagnóstico (cuantitativo y cualitativo) y Auditoría Salarial: Negociar con la representación legal de los trabajadores.

3. Negociación del Plan de Igualdad: Elaborar el plan de igualdad, el plan de actuación y las medidas necesarias, estableciendo indicadores de seguimiento.

4. Firma Institucional y Comunicación Interna del Plan de Igualdad.

[14] (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2009)

5. Publicación en el BOE o Boletín de CCAA.

6. Implantación y Seguimiento: Comisión paritaria para este propósito.

Comisión negociadora y de seguimiento de los planes de igualdad:

La comisión de igualdad tendrá competencias acordadas por las partes y se regirá, si se considera necesario, por un reglamento interno. Sus funciones incluyen:

1. Determinar el alcance del diagnóstico y cómo se llevará a cabo.

2. Analizar la información del diagnóstico de situación para su validación y proponer medidas de corrección si es necesario.

3. Elaborar el plan de igualdad.

4. Velar por el cumplimiento de las medidas acordadas para garantizar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.

Fases del diagnóstico de la situación de igualdad: El diagnóstico incluye metodologías cuantitativas y cualitativas. La información cuantitativa es facilitada por la empresa y segmentada por género, mientras que los análisis cualitativos se realizan mediante encuestas, entrevistas, grupos focales y análisis de la información disponible en los medios.

Selección y contratación: Se analizan las políticas de selección y contratación de la empresa y los datos segregados por género en el proceso de reclutamiento. Es necesario asegurar que los procesos eviten cualquier tipo de discriminación.

Elaboración del plan de igualdad: El análisis de los datos cualitativos y cuantitativos derivados del diagnóstico de igualdad en la empresa permite determinar la situación inicial, el contexto en el que se encuentra la organización y los agentes involucrados en cada uno de los procesos analizados. La comisión encargada establecerá los objetivos necesarios para avanzar en

materia de diversidad de género, definiendo un conjunto de medidas concretas para cada uno de los procesos que lo requieran.

Evaluación y seguimiento de los planes de igualdad:

- Barreras: Las empresas han observado la evolución de la sociedad española y la madurez alcanzada en temas de derechos y oportunidades en materia de igualdad. La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo es cercana al 60 %, y aunque es la tasa más alta hasta el momento, refleja la tardía entrada de la mujer al ámbito laboral. Esta incorporación ha estado condicionada por la persistencia de patrones masculinos en la organización del trabajo y otras barreras como estereotipos y sesgos de género, segregación ocupacional y cultura del presentismo.
- Diversidad de género al servicio de la digitalización: Las mujeres controlan el 70 % del consumo online, lo que sugiere que una representación más equitativa en las organizaciones y en posiciones de responsabilidad mejoraría el entendimiento del cliente, la visibilidad del producto y la imagen de marca. Además, permite a las organizaciones estar mejor preparadas y responder más rápidamente a las demandas. La velocidad y eficiencia son cruciales para la supervivencia de una empresa, requiriendo todo el talento disponible, equipos diversos y líderes inclusivos.
- Cultura de presentismo: El desarrollo y promoción profesional de la mujer está influido por su situación familiar, lo que puede condicionar sus decisiones profesionales. Por ello, las empresas han implementado medidas de conciliación y corresponsabilidad para equilibrar las necesidades de sus plantillas y los intereses empresariales, aumentando la flexibilidad y reduciendo el presentismo.

Actualmente, se está reflexionando profundamente sobre los horarios de trabajo, ya que reducir el presentismo puede contribuir a la igualdad de oportunidades y mejorar la productividad. Ejemplos de otros países muestran diversas formas de organizar la jornada laboral y soluciones facilitadas por la tecnología, como el trabajo a distancia o teletrabajo. Las empresas deben seguir promoviendo políticas y medidas concretas que faciliten la igualdad de género en el ámbito laboral, asegurando que las prácticas y procesos sean inclusivos y equitativos.

2.2.4.4. Diversidad generacional

Las personas de diferentes edades pueden tener diferentes habilidades y necesidades, y es importante garantizar que tengan igualdad de oportunidades y acceso a los recursos.

Concepto de diversidad generacional: La diversidad generacional en el ámbito empresarial se define como la coexistencia de múltiples generaciones dentro de una misma organización, cada una con sus propias características, valores, experiencias y expectativas laborales. Esta diversidad, lejos de ser un obstáculo, representa una oportunidad para enriquecer el capital humano y fomentar la innovación, siempre y cuando se gestione de manera efectiva.

Alcázar García y Cascante Pérez (2017, pp. 167-175) conceptualizan la diversidad generacional como "la gestión eficaz del conocimiento, las habilidades y el compromiso de los profesionales dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta las características distintivas de las diferentes generaciones".

Esta definición subraya la importancia de reconocer y valorar las particularidades de cada generación, adaptando las estrategias de gestión para aprovechar al máximo su potencial y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo. La diversidad generacional implica la interacción de individuos pertenecientes a distintas cohortes, como los *Baby Boomers*, la Generación X, los *Millennials* y la Generación Z. Cada una de estas generaciones ha sido moldeada

por contextos históricos, sociales y tecnológicos específicos, lo que ha influido en su forma de pensar, comunicarse y relacionarse en el entorno laboral.

Generación, un concepto ambiguo: Aunque existe una vasta literatura sobre las diferencias intergeneracionales, es difícil encontrar conclusiones definitivas sobre su existencia y sus consecuencias en las relaciones interpersonales. Intuitivamente, se reconoce que trabajar con una persona de una cultura distinta implica que no se comparten los mismos significados, lo que influye en el desempeño del equipo. El proceso de socialización y construcción de identidad ocupa muchos años hasta llegar a la madurez, creando un sistema de significados que permite a la mente operar con la realidad.

Por tanto, es lógico pensar que personas criadas en diferentes contextos históricos tendrán diferencias en sus formas de pensar. Sin embargo, la evidencia empírica sobre estas diferencias generacionales en el lugar de trabajo es limitada y a menudo contradictoria (Lyons & Kuron, 2014). Si aceptamos esta premisa, es fácil concluir que existen generaciones que muestran ciertas similitudes intrageneracionales y diferencias intergeneracionales. La atención social sobre estas diferencias ha llevado a la toma de decisiones en políticas y prácticas de recursos humanos, aunque a veces estas decisiones no estén bien fundamentadas, generando intervenciones en las organizaciones que enfrentan esta diversidad peculiar.

El Observatorio Generación & Talento ha trabajado en identificar y gestionar estas supuestas diferencias, realizando un diagnóstico de sus consecuencias en el mundo profesional. Se cuestiona si existen diferencias más allá de las obvias diferencias de edad y si estas provienen de contextos históricos distintos o de la experiencia y el paso del tiempo.

Posiciones generacionales: El Observatorio Generación & Talento ha adoptado posiciones generacionales similares a las observadas en la literatura norteamericana, aunque la historia de

España en la segunda mitad del siglo XX presenta peculiaridades. La Guerra Civil y la posterior dictadura militar prolongaron el desfase entre España y sus vecinos.

Este contexto hizo que la recuperación después del desastre fuera más prolongada, con un estallido demográfico retrasado hasta finales de los años 60. La incorporación de España a la modernidad desarrollada de las economías postindustriales se sitúa en la frontera entre la generación del estallido demográfico y la Generación X.

Las generaciones analizadas se definen por los siguientes criterios sociodemográficos:

Tradicionales: Nacidos antes de 1955, son hijos de la posguerra, crecieron en una sociedad de escasez y austeridad, y fueron educados en una cultura de esfuerzo y dedicación.

Baby Boomers: Nacidos entre 1956 y 1970, vivieron el "desarrollismo" en España y la transición hacia una mayor libertad de pensamiento.

Generación X: Nacidos entre 1971 y 1981, vivieron en una democracia estable y experimentaron el éxito de la modernización definitiva de España.

Generación Y: Nacidos entre 1982 y 1992, crecieron en un periodo de acelerado crecimiento económico y son la primera generación que creció con internet y redes sociales.

Generación Z: Nacidos a partir de 1993, se desarrollaron en la globalización y su adolescencia coincidió con la crisis económica, enfrentando un mercado laboral precario.

La gestión efectiva de la diversidad generacional requiere un enfoque estratégico que abarque diversos aspectos, como:

- Comunicación: Establecer canales de comunicación claros y efectivos que permitan el intercambio de ideas y conocimientos entre las diferentes generaciones, minimizando los malentendidos y fomentando el entendimiento mutuo.

- Liderazgo: Adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades y expectativas de cada generación, promoviendo un ambiente de trabajo flexible y motivador que fomente el compromiso y la productividad.
- Desarrollo profesional: Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional que se adapten a las necesidades e intereses de cada generación, facilitando su crecimiento y actualización constante.
- Cultura organizacional: Fomentar una cultura organizacional inclusiva y respetuosa, donde se valoren las diferencias y se promueva la colaboración intergeneracional.

Al abordar estos aspectos de manera integral, las organizaciones pueden aprovechar al máximo el potencial de la diversidad generacional, transformándola en una ventaja competitiva que impulse la innovación, la creatividad y el éxito empresarial a largo plazo.

Gestión de la diversidad generacional: Por primera vez en la historia de España, cuatro o cinco generaciones, dependiendo del tipo de organización empresarial, coexisten en el mismo espacio y tiempo laboral, presentando una diferencia de edad que puede alcanzar los cincuenta años. Cada generación posee su propia cultura, valores, ideales, gustos y lenguaje, además de haber sido afectada de manera diversa por la situación económica del país, fenómeno conocido como "adversidad generacional". Los modelos tradicionales de gestión de recursos humanos ya no son adecuados para las nuevas formas de trabajo. En la actualidad, es crucial gestionar la diversidad generacional para mantener la competitividad organizacional, enfocándose en los conocimientos y habilidades de las distintas generaciones e involucrándolas en el proyecto empresarial (Alcázar García & Cascante Pérez, 2017).

Es necesario reflexionar sobre las contribuciones de cada generación, cómo y en qué medida, para proporcionar a los líderes empresariales herramientas que les permitan gestionar la diversidad generacional como una estrategia exitosa. Es evidente que el conocimiento y la innovación de las organizaciones residen en sus personas. Se requieren herramientas para avanzar, transferir el conocimiento y para comprometer al equipo humano, especialmente cuando está desmotivado por la adversidad generacional (Alcázar García & Cascante Pérez, 2017).

La adversidad generacional se define como las circunstancias adversas que las distintas generaciones han experimentado como resultado de la crisis económica. Aunque es posible profundizar en este concepto, las siguientes reflexiones, derivadas del trabajo realizado por el Observatorio Generación & Talento, nos ofrecen una perspectiva directa sobre esta problemática (Alcázar García & Cascante Pérez, 2017). La población de trabajadores mayores de 50 años se enfrenta a una creciente marginación en el mercado laboral, a pesar de su valiosa experiencia y conocimientos acumulados. Esta situación se ve agravada por la extensión de la edad de jubilación, que los obliga a permanecer activos laboralmente por más tiempo, sin que se les brinden las herramientas y oportunidades necesarias para hacerlo de manera efectiva.

Esta exclusión se manifiesta en diversas formas:

- Dificultades para reinsertarse en el mercado laboral: Los trabajadores mayores que pierden su empleo encuentran serias dificultades para encontrar nuevas oportunidades, debido a prejuicios y estereotipos relacionados con la edad, así como a la falta de programas específicos de reinserción laboral.
- Relegación dentro de las empresas: En muchos casos, los trabajadores mayores son relegados a puestos de menor responsabilidad o se les niega el acceso a

oportunidades de formación y desarrollo profesional, lo que limita su crecimiento y contribución a la organización.

- Falta de planes de desarrollo y promoción: Las empresas suelen centrar sus esfuerzos en el desarrollo de los trabajadores más jóvenes, dejando de lado a los mayores, lo que perpetúa su estancamiento profesional y reduce su motivación.

Esta problemática tiene implicaciones tanto para los individuos como para la sociedad en su conjunto. A nivel individual, la exclusión laboral de los trabajadores mayores puede generar frustración, pérdida de autoestima y dificultades económicas. A nivel social, se desperdicia un valioso capital humano y se perpetúan desigualdades basadas en la edad. Es necesario implementar políticas y estrategias que promuevan la inclusión laboral de los trabajadores mayores, reconociendo su valor y potencial.

Algunas medidas que pueden contribuir a este objetivo son:

- Combatir los estereotipos y prejuicios relacionados con la edad: Es fundamental sensibilizar a la sociedad y a las empresas sobre las capacidades y el valor de los trabajadores mayores, promoviendo una cultura de respeto y no discriminación.
- Fomentar la formación continua y la actualización de competencias: Los trabajadores mayores deben tener acceso a programas de formación que les permitan adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas demandas del mercado laboral.
- Crear programas específicos de reinserción laboral: Es necesario diseñar programas que faciliten la reincorporación al mercado laboral de los trabajadores mayores que han perdido su empleo, brindándoles apoyo y orientación personalizada.

- Promover la flexibilidad laboral: La implementación de medidas como el teletrabajo, la jornada reducida o los horarios flexibles puede facilitar la continuidad laboral de los trabajadores mayores y mejorar su calidad de vida.

La inclusión laboral de los trabajadores mayores es un desafío que requiere la colaboración de todos los actores sociales: gobiernos, empresas, sindicatos y la sociedad en conjunto. Solo a través de un esfuerzo conjunto será posible construir un mercado laboral más justo e inclusivo, donde todas las personas, independientemente de su edad, tengan la oportunidad de desarrollar su potencial y contribuir al progreso social y económico.

La Generación X: Nacida aproximadamente entre 1965 y 1980, es conocida por ser la primera generación altamente formada en comparación con sus predecesores. Sin embargo, a pesar de sus altos niveles de educación, muchos miembros de esta generación han enfrentado desafíos significativos en sus carreras profesionales. Las expectativas profesionales de la Generación X han chocado con una realidad marcada por bajos salarios y una sobreabundancia de graduados universitarios. Este fenómeno ha sido exacerbado por la presencia de los Baby Boomers en posiciones directivas, lo que ha limitado el acceso de la Generación X a roles de liderazgo y ha contribuido a una sensación de estancamiento profesional (Generacciona, 2023).

Contexto laboral y desafíos: La Generación X ha vivido en un contexto de estabilidad económica y ha sido testigo de la transición digital, lo que les ha permitido combinar habilidades analógicas y digitales. A pesar de estas ventajas, muchos miembros de esta generación comenzaron sus carreras con salarios bajos y continúan enfrentando dificultades para avanzar económicamente debido a la crisis económica y la estructura del mercado laboral (Generacciona, 2023).

Además, la competencia con generaciones más jóvenes, como los *Millennials*, que son percibidos como más innovadores y tecnológicamente avanzados, ha contribuido a una sensación de frustración y desmotivación entre los trabajadores de la Generación X (Genoma Work, 2023).

A pesar de estos desafíos, la Generación X ha demostrado ser una fuerza laboral valiosa debido a su experiencia, capacidad de adaptación y habilidades de liderazgo. Sin embargo, para que esta generación pueda alcanzar su potencial completo, es necesario que las organizaciones reconsideren sus estructuras de liderazgo y proporcionen oportunidades de crecimiento profesional que reconozcan y valoren las contribuciones únicas de la Generación X (Stoll, 2023).

La Generación Y, comúnmente conocida como *Millennials*, se enfrenta a una serie de desafíos que han llevado a algunos a denominarla como la "generación perdida". A pesar de ser la generación más preparada en términos de educación y habilidades, muchos de sus miembros experimentan dificultades significativas en el mercado laboral. Este fenómeno se caracteriza por altos niveles de formación, emigración y desempleo, y aquellos que logran encontrar empleo a menudo ocupan puestos que no requieren su nivel educativo, enfrentando condiciones laborales precarias.

Formación y paradoja laboral: La paradoja de la Generación Y radica en que, a pesar de su alto nivel de formación, incluyendo másteres y posgrados, y una mejor preparación en idiomas, no siempre logran acceder a empleos que correspondan a sus cualificaciones.

En España, por ejemplo, situación ha llevado a muchos jóvenes a considerar la emigración como una esta generación se enfrenta a una realidad laboral marcada por la precariedad y una alta tasa de desempleo. Esta opción viable para desarrollar sus carreras profesionales, buscando oportunidades en mercados laborales extranjeros que valoren más su formación y habilidades (De Haro, 2023).

Emigración y desempleo: El fenómeno de la emigración entre los Millennials es particularmente en regiones con peores perspectivas laborales. La emigración masiva de esta generación bien preparada ha generado preocupación en la sociedad española, ya que representa una pérdida significativa de talento que podría haber contribuido al desarrollo económico y social del país.

La emigración es vista como una respuesta a la falta de oportunidades laborales adecuadas y a la precariedad del mercado laboral local (Ramos, 2023).

Condiciones laborales precarias: A pesar de su preparación, muchos *Millennials* se encuentran en empleos que no requieren su nivel educativo, enfrentando condiciones laborales precarias. Esta situación refleja una brecha significativa entre la preparación educativa de los jóvenes y las oportunidades laborales disponibles. La falta de trabajos acordes a su formación impide que contribuyan plenamente al desarrollo económico y social del país, lo que representa un desafío importante que requiere atención urgente (De Haro, 2023).

La Generación Y enfrenta un contexto laboral desafiante que afecta su desarrollo profesional, su estabilidad económica y social. La necesidad de políticas que aborden estas discrepancias es crucial para evitar la pérdida de talento y para asegurar que esta generación pueda contribuir efectivamente al crecimiento y desarrollo de sus respectivas economías.

La Generación Z y el desafío de la precariedad laboral: implicaciones para su inserción y compromiso: La Generación Z, conformada por aquellos nacidos a partir de mediados de la década de 1990, se enfrenta a un contexto socioeconómico marcado por la incertidumbre y la precariedad laboral. Esta realidad, caracterizada por la escasez de oportunidades de empleo estable y de calidad, ha impactado significativamente en sus expectativas y actitudes hacia el mundo del trabajo, generando un sentimiento de desapego e inseguridad.

La crisis económica global de 2008 y sus secuelas han configurado un escenario laboral adverso para esta generación, que ha crecido en un entorno de recesión, recortes presupuestarios y altas tasas de desempleo juvenil. Según (Chomatowska *et al*., 2022), esta situación ha dificultado su acceso al mercado laboral y ha fomentado la proliferación de contratos temporales, bajos salarios y falta de protección social, lo que se traduce en una mayor precariedad y vulnerabilidad para los jóvenes trabajadores. Los autores señalan que, paradójicamente, a pesar de la gran apertura de la Generación Z para cambiar de trabajo, la gran mayoría de ellos busca la seguridad de tener un empleo estable.

La precariedad laboral afecta las condiciones materiales de vida de la Generación Z, tiene un impacto profundo en su bienestar psicológico y emocional. La incertidumbre sobre el futuro, la dificultad para proyectar una carrera profesional estable y la sensación de falta de control sobre su propia vida pueden generar estrés, ansiedad y desmotivación, lo que a su vez puede afectar su compromiso y productividad en el trabajo.

Además, la precariedad laboral puede influir en la forma en que la Generación Z se relaciona con el mundo del trabajo, generando un desapego hacia las organizaciones y una menor identificación con los valores empresariales tradicionales. Esta generación, acostumbrada a la flexibilidad y la autonomía que ofrecen las nuevas tecnologías, puede mostrarse reticente a comprometerse con trabajos que no les ofrecen oportunidades de desarrollo, reconocimiento y un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional.

Para abordar este desafío, es necesario implementar políticas públicas y estrategias empresariales que promuevan la creación de empleo de calidad, la formación continua y la adaptación del sistema educativo a las demandas del mercado laboral. Asimismo, es fundamental fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad, la flexibilidad y el bienestar de los

empleados, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional y un entorno laboral motivador que fomente el compromiso y la lealtad de la Generación Z.

Igualmente, es crucial incorporar nuevas competencias en todas las organizaciones y, en particular, formar a los gestores de personas y a los gerentes para capitalizar la creatividad, el conocimiento y el talento de las compañías. Es necesario implementar una estrategia integral para comprometer, motivar, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aporten innovación, nuevas perspectivas, soluciones creativas y conocimiento sobre las diversidades culturales y económicas de los mercados.

Es indispensable realizar un diagnóstico de la gestión de la diversidad generacional y del talento para aplicar herramientas correctivas que aseguren el aprovechamiento conjunto del conocimiento y las habilidades, en un clima de confianza mutua. El nuevo marco laboral exige una gestión innovadora y creativa de las personas para obtener empresas más competitivas, con personas motivadas y comprometidas con los objetivos.

Importancia de implementar políticas de diversidad generacional en las organizaciones: La diversidad generacional en las organizaciones se ha convertido en un aspecto estratégico clave en el entorno actual. Este enfoque reconoce las diferencias entre las distintas generaciones y las aprecia como una fuente valiosa de innovación y ventaja competitiva. Implementar políticas que fomenten la diversidad generacional puede proporcionar a las organizaciones una serie de beneficios sustanciales. Entre ellos, se encuentran la mejora en la toma de decisiones, la creatividad, y la satisfacción laboral, aspectos que contribuyen directamente al éxito empresarial (Lyons & Kuron, 2014).

La literatura reciente subraya que la coexistencia de varias generaciones en el lugar de trabajo ofrece una amplia gama de habilidades, experiencias y perspectivas que, cuando se

gestionan adecuadamente, pueden conducir a un aumento de la efectividad organizacional (Smith & Turner, 2020). Este enfoque integral de la diversidad favorece el intercambio intergeneracional de conocimientos y potencia la resiliencia de las organizaciones frente a los cambios rápidos del entorno empresarial global. Además, la adecuada gestión de la diversidad generacional se alinea con las prácticas de responsabilidad social corporativa, ya que promueve un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo.

Esto, a su vez, puede mejorar la imagen pública de la organización y atraer talento diverso, lo que es fundamental en mercados laborales cada vez más competitivos (T. Johnson, 2021). Como han señalado diversos estudios, una fuerza laboral multigeneracional que se siente valorada y respetada tiende a ser más comprometida y productiva, lo que se traduce en mejores resultados financieros y operaciones (Brown & Harris, 2019).

Por lo tanto, es imprescindible que las organizaciones desarrollen e implementen políticas de diversidad generacional que reconozcan las diferencias entre las generaciones y que las integren estratégicamente en su cultura corporativa. La evidencia empírica sugiere que tales políticas contribuyen a la cohesión y al entendimiento mutuo dentro de los equipos de trabajo e impulsan la capacidad de la organización para innovar y adaptarse en un entorno económico cada vez más complejo (Miller *et al*., 2022).

Reflejo de la diversidad social: La gestión de la diversidad generacional dentro de una organización refleja la pluralidad presente en la sociedad, además es crucial para mantener una conexión efectiva con los diversos mercados y clientes a los que se sirve. La incapacidad de una organización para integrar la diversidad generacional puede dar como resultado una desconexión con las necesidades y expectativas de sus clientes, lo que limita significativamente su capacidad de respuesta.

Este reflejo de la diversidad social es, un factor clave para el éxito organizacional, ya que facilita una comprensión más profunda y completa de las demandas del mercado, evitando así la trampa de una visión interna limitada y autocontenida. Como se ha argumentado, “la falta de diversidad generacional en la organización puede llevar a una desconexión con las necesidades y expectativas de los clientes y mercados a los que se dirige, limitando así su capacidad de respuesta” (De Meulenaere *et al*., 2016).

Incremento de la creatividad e innovación: La diversidad generacional dentro de una organización desempeña un papel fundamental en la promoción de la creatividad y la innovación. Integrar y potenciar el conocimiento específico de cada generación favorece la innovación y enriquece el proceso creativo dentro de la organización.

La creatividad se ve incrementada cuando se fomenta un ambiente en el que las distintas generaciones puedan compartir y combinar sus experiencias y conocimientos. La innovación surge, en gran medida, de la capacidad de una organización para aprovechar las diferencias intergeneracionales, creando soluciones nuevas y efectivas a los desafíos empresariales (Perry *et al*., 2017). Este enfoque facilita la creación de nuevos productos y servicios, además de fortalecer la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del mercado y prever las tendencias futuras.

Desarrollo del talento y compromiso: El fomento activo del talento y el compromiso de todas las generaciones dentro de una organización tiene un impacto directo y positivo en los resultados de negocio y en la reputación corporativa.

El impulso al talento y al compromiso entre generaciones fortalece la cohesión interna y proyecta externamente una imagen de responsabilidad y equidad, lo que contribuye a mejorar la reputación de la organización (Podsiadlowski *et al*., 2013). Para lograr estos beneficios, es

conveniente implementar políticas activas que aborden las necesidades específicas de cada generación y potencien su talento y compromiso. La gestión efectiva de la diversidad generacional requiere de un enfoque integral que contemple varias prioridades fundamentales.

Aprovechar las fortalezas generacionales: Es crucial que las organizaciones identifiquen y utilicen las fortalezas específicas de cada generación en las áreas de negocio más adecuadas. Según Van Dijk *et al*. (2017, p. 189), "un análisis detallado de las competencias y habilidades de cada grupo generacional, para así poder asignarles roles y responsabilidades que maximicen su rendimiento y aportación al éxito organizacional".

Fomentar una cultura de convivencia: La creación de un entorno de trabajo que facilite la convivencia y la cooperación entre todas las generaciones es otro pilar fundamental. Un entorno laboral inclusivo y respetuoso promueve la convivencia armónica entre generaciones y ofrece una mayor colaboración y cohesión, lo que se traduce en mejores resultados para la organización (Stassen *et al*., 2016).

Alinear estilos de dirección: Adaptar los estilos de dirección para gestionar eficazmente equipos intergeneracionales es esencial para el éxito de cualquier política de diversidad generacional. Los líderes deben adoptar un estilo de dirección flexible, capaz de ajustarse a las necesidades y expectativas de distintas generaciones. Esta adaptabilidad favorece la comunicación y el entendimiento dentro de los equipos, al mismo tiempo que aumenta la eficacia en el logro de los objetivos organizacionales (Sanner-Stiehr & Vandermause, 2017).

Promover la corresponsabilidad: Por último, es fundamental que las empresas eviten decisiones económicas que solo consideren beneficios a corto plazo, y que los empleados reconozcan la importancia de permanecer activos en la fuerza laboral a lo largo del tiempo. La

corresponsabilidad entre empresa y trabajador es esencial para asegurar un desarrollo sostenible y una gestión efectiva del talento intergeneracional (Armstrong-Stassen & Stassen, 2013).

Además de estas prioridades, es crucial facilitar la transferencia bidireccional de conocimiento entre generaciones, promover la empleabilidad continua hasta la jubilación a través de la formación, y establecer nuevos modelos de trabajo adaptados a las realidades de cada generación. Negar esta realidad y gestionar personas únicamente con criterios de costos resulta contraproducente, ya que continuará debilitando el compromiso y el conocimiento en las empresas, lo que limitará su capacidad para competir en un mercado globalizado (De Meulenaere *et al*., 2016, p. 210).

Gestión de la diversidad generacional en las organizaciones: Para gestionar la diversidad generacional de manera efectiva, las organizaciones deben desarrollar un modelo de diagnóstico de situación y plan de acción. “No existe una receta única para esta gestión, cada organización debe realizar un diagnóstico exhaustivo de su situación actual en términos de conocimiento, talento e innovación, evaluando tanto sus fortalezas como sus debilidades para implementar las políticas más adecuadas” (Van Dijk *et al*., 2017, p. 193). Un diagnóstico efectivo debe enfocarse en el talento y el liderazgo, utilizando herramientas correctoras que aseguren un aprovechamiento conjunto del conocimiento y habilidades en un clima de confianza mutua.

> “La primera fase del diagnóstico debe centrarse en comprender a fondo las dinámicas intergeneracionales dentro de la organización, seguido de una fase de sensibilización y formación en diversidad generacional. Este enfoque asegura que las políticas implementadas sean efectivas y sostenibles a largo plazo” (Armstrong-Stassen & Stassen, 2013, pp. 120-135).

Una gestión eficaz del talento intergeneracional beneficiará a las organizaciones al incrementar su competitividad y, además, apoyará su sostenibilidad en el siglo XXI.

Fases del diagnóstico: El diagnóstico de la diversidad generacional en las organizaciones es un proceso multifacético que requiere un enfoque sistemático y exhaustivo. Este proceso se compone de varias fases interconectadas, cada una diseñada para proporcionar una comprensión profunda de la dinámica generacional dentro de la empresa.

La primera fase implica un Análisis Normativo y de Políticas de Recursos Humanos. Este paso es crucial para evaluar el cumplimiento de la legislación vigente y las políticas internas relacionadas con la diversidad generacional. Como señalan Labrador Fernández y de Toro (2016, p. 127) "el análisis normativo es fundamental para diseñar políticas activas que promuevan la gestión de la diversidad y garanticen la igualdad de oportunidades en el entorno laboral".

La segunda fase se centra en el Análisis Operativo y Estructural.

Según el Observatorio Generación & Talento (2017a, p. 15) este análisis es esencial para determinar la pirámide poblacional, la edad media y el perfil de la compañía, así como su evolución futura, "actualizar los perfiles competenciales permite definir un mapa de conocimiento que debe mantenerse en la organización, facilitando la gestión estratégica del talento intergeneracional".

La tercera fase implica un Análisis de la Estructura Organizativa. Este análisis cuantitativo es necesario para conocer la distribución poblacional y la estructura de negocio según parámetros de diversidad generacional. Pereda, (2018, p. 89) argumenta que "comprender la composición generacional de la estructura organizativa es clave para desarrollar estrategias efectivas de gestión del talento".

La cuarta fase se enfoca en el Análisis del Mapa de Conocimiento. Este paso es crucial para identificar dónde se encuentra el talento generacional dentro de la organización y desarrollar

un plan de actuación adecuado que aproveche las fortalezas de cada generación (Randstad Workmonitor, 2023).

La quinta fase consiste en un Análisis de Puestos Clave. Este paso es fundamental para evaluar los puestos clave y asegurar la transferencia del conocimiento, aprovechando la innovación del nuevo talento, Randstad (2023) subraya que la identificación y gestión adecuada de los puestos clave es esencial para mantener la competitividad de la organización en un entorno multigeneracional.

La sexta fase se centra en la Definición de Necesidades. Esta etapa es esencial para identificar necesidades específicas de formación y desarrollo, adaptando a los profesionales a las nuevas demandas del mercado. Según el informe del Observatorio Generación & Talento (2017a, p. 203), "la definición precisa de las necesidades de desarrollo de cada generación es crucial para implementar programas de formación efectivos y relevantes".

La séptima fase implica un Análisis del Compromiso y Liderazgo. Este análisis es necesario para evaluar el liderazgo y compromiso de la dirección de la organización y cómo los empleados perciben la cultura organizacional. Labrador Fernández y de Toro (2016, p. 178) argumentan que:

"El análisis del compromiso y liderazgo es fundamental para entender cómo las diferentes generaciones perciben y se relacionan con la cultura organizacional. Este conocimiento es esencial para desarrollar estrategias de liderazgo inclusivo que fomenten la colaboración intergeneracional y mejoren el compromiso de todos los empleados".

La fase final se enfoca en el Análisis de Necesidades de los Empleados. Este paso implica realizar estudios cualitativos y cuantitativos para identificar las necesidades específicas de los empleados y adaptar las políticas en consecuencia.

El Observatorio Generación & Talento (2017a, p. 245) destaca que “comprender las necesidades y expectativas únicas de cada generación es crucial para desarrollar políticas de recursos humanos que fomenten la satisfacción de todos los empleados”.

Este enfoque integral para el diagnóstico de la diversidad generacional proporciona a las organizaciones una base sólida para desarrollar estrategias efectivas de gestión del talento intergeneracional, promoviendo así un ambiente laboral inclusivo y productivo.

2.2.4.5. Diversidad LGTBI

Las personas de diferentes orientaciones sexuales pueden tener diferentes experiencias y perspectivas basadas en su orientación sexual, y es importante valorar y respetar estas diferencias. Existen evidencias biológicas, antropológicas e históricas que indican que la diversidad LGTBIQ+ ha sido una constante a lo largo de la historia de la humanidad. En la actualidad, se reconoce que esta diversidad es parte integral de la biodiversidad natural, con ejemplos presentes en los seres humanos y en especies animales superiores (American Psychological Association, 2020; Bailey *et al*., 2016).

Se estima que aproximadamente el 10 % de la población mundial se identifica como LGTBIQ+, con cifras aún más altas reportadas en grandes ciudades y corporaciones (Human Rights Campaign, 2021). Sin embargo, cuantificar este colectivo resulta complicado debido a que en muchos países preguntar sobre la orientación sexual es ilegal o se considera un delito contra la protección de datos confidenciales. Además, en numerosos contextos, la revelación de esta información puede poner en riesgo la integridad personal debido a la criminalización o estigmatización de la diversidad sexual. A pesar de estas dificultades, es innegable que un porcentaje significativo de la fuerza laboral pertenece al colectivo LGTBIQ+, lo que se refleja en la cadena de valor de las empresas, incluyendo clientes, proveedores y consumidores (Badgett, 2020).

Género: En las culturas occidentales, el concepto de género ha sido tradicionalmente comprendido como una construcción binaria, delimitada por dos categorías basadas en el sexo biológico: masculino y femenino. Esta clasificación, aunque predominante, no abarca la totalidad de la diversidad humana.

Se estima que entre el 1 % y el 1.7 % de la población mundial nace con características sexuales que no se ajustan a las categorías binarias establecidas, es decir, son intersexuales. La intersexualidad, por lo tanto, revela que la concepción de género es una construcción más flexible de lo que culturalmente se ha asumido (Blackless *et al*., 2000).

Identidad de género: La mayoría de los individuos se identifican con el género que les fue asignado al nacer, lo que se conoce como identidad cisgénero. Sin embargo, alrededor del 1 % de la población no se identifica con esta asignación. Estas personas pueden desarrollarse psicológicamente en el género opuesto al asignado, identificarse con ambos géneros o con ninguno en particular, adoptando identidades como transgénero o no binario. Según la Asociación Americana de Psiquiatría (2013, p. 451), "el término transgénero engloba diversas identidades que no se alinean con las normas tradicionales de género".

Expresión de género: Las normas y expectativas asociadas a cada género son construcciones sociales que varían significativamente a lo largo del tiempo y entre diferentes contextos históricos. Por ejemplo, en el siglo XVII y XVIII, los hombres de la nobleza europea utilizaban maquillaje y vestimentas que hoy serían catalogadas como femeninas.

Este fenómeno histórico subraya que la expresión de género no es estática ni universal, "es individual y puede desafiar las normas sociales predominantes" (Ribeiro, 2002, p. 73).

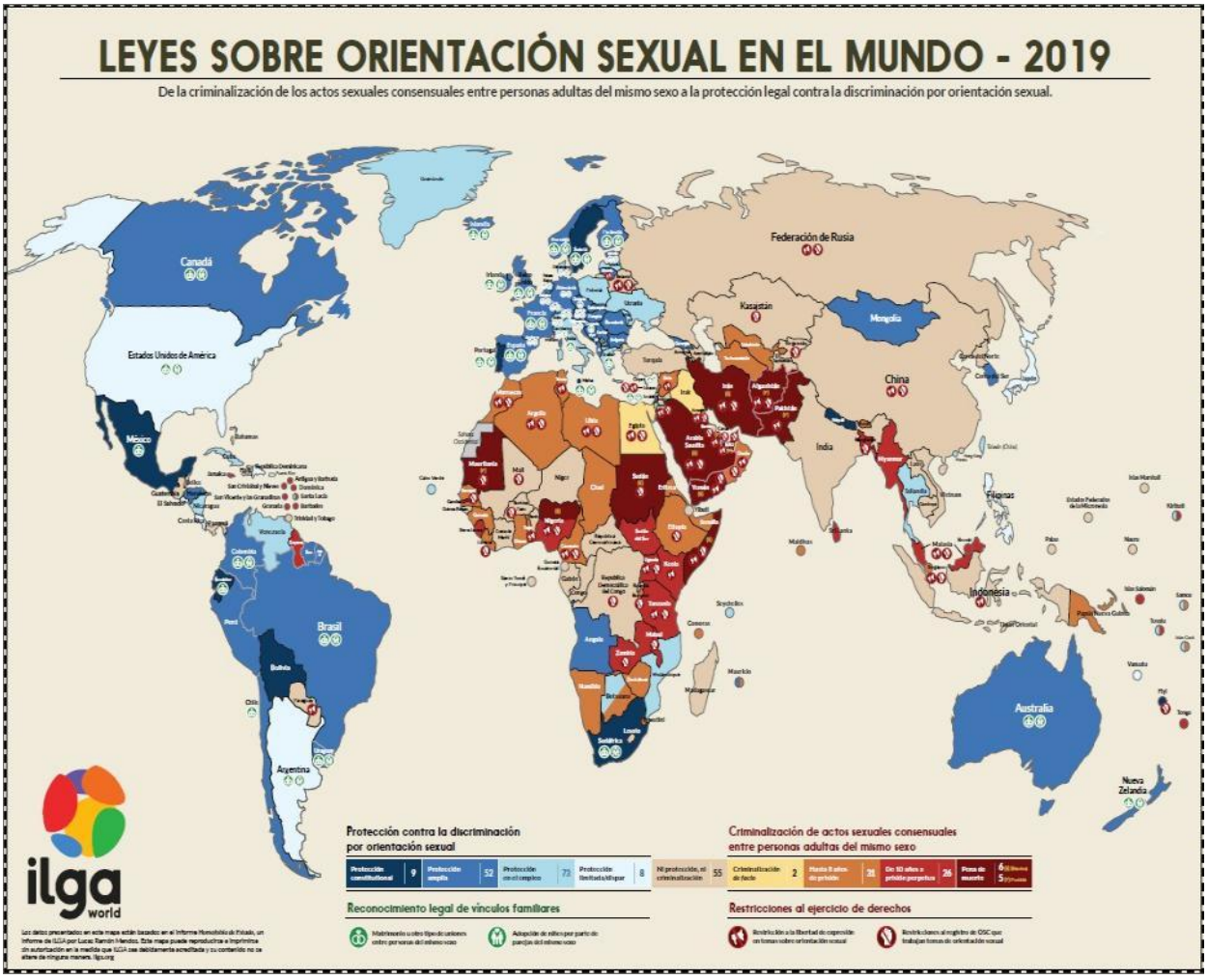
Orientación sexual: La orientación sexual es una dimensión independiente que se refiere a la atracción romántica o sexual hacia otros individuos. Una persona puede ser heterosexual, homosexual (lesbiana o gay) o bisexual, aunque en la actualidad se reconocen otras orientaciones sexuales a medida que la sociedad avanza hacia una comprensión más inclusiva y matizada de la diversidad sexual.

Kinsey *et al*. (1948, p. 456) señalaron que “existen otras orientaciones emergentes a medida que la sociedad se vuelve más inclusiva y comprensiva”, evidenciando así la naturaleza fluida y diversa de la orientación sexual.

Evolución de los derechos de las personas LGTBIQ+: Históricamente, las personas LGTBIQ+ han sido objeto de criminalización y persecución en numerosas sociedades. Hasta 1990, la homosexualidad fue clasificada como una enfermedad mental por la Organización Mundial de la Salud, reflejando los prejuicios de la época. A pesar de los significativos avances en la defensa de los derechos LGTBIQ+ en varios países, la discriminación y la violencia siguen siendo realidades cotidianas en muchas partes del mundo. De acuerdo con el informe anual de la Asociación Internacional de Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersex (ILGA World, 2019, p. 32), “los países con mayores niveles de aceptación de la diversidad LGTBIQ+ tienden a ser aquellos con mayores niveles de educación y desarrollo económico”.

Figura 1.

Leyes orientación sexual en el mundo – 2019.



Fuente. Adaptada de *informe anual de la Asociación Internacional de Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersex*, por (ILGA World, 2019).

Sin embargo, el mismo informe señala que aún existen 68 países donde la homosexualidad está criminalizada, y en algunos de ellos, se impone la pena de muerte como castigo. Este dato subraya la continua lucha por los derechos humanos y la necesidad de un compromiso global para erradicar estas prácticas discriminatorias.

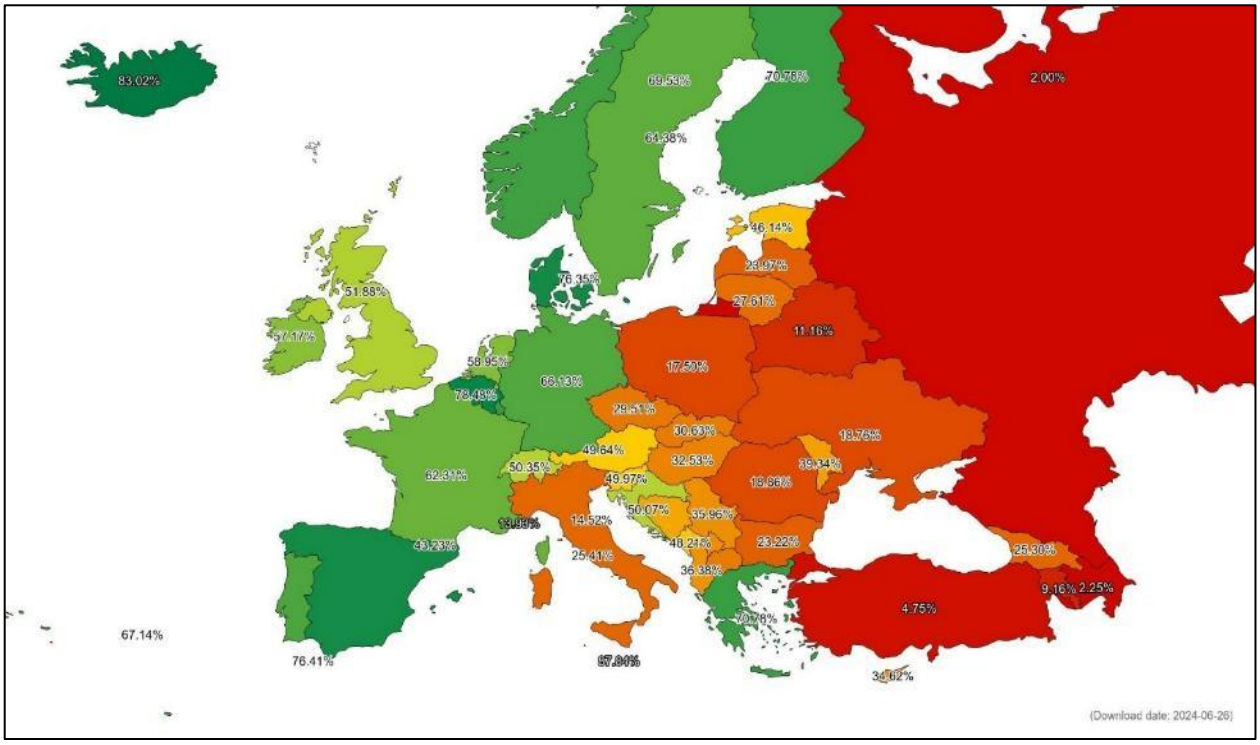
Dado que se trata de un derecho humano fundamental vinculado a la dignidad de la persona, pero a la vez resulta extremadamente difícil de defender a nivel internacional, la Oficina de Derechos Humanos de las Naciones Unidas ha solicitado la colaboración de las empresas multinacionales. Estas empresas, que en sus países de origen promueven el respeto y la inclusión de las personas LGTBIQ+, son instadas a extender estos valores a través de sus operaciones en países con leyes discriminatorias.

En consecuencia, se pide a las corporaciones internacionales que mantengan la coherencia con sus valores corporativos de inclusión y respeto a la diversidad, adhiriéndose a principios internacionales de conducta empresarial que combaten la discriminación contra las personas LGTBIQ+ según se recoge en las Normas de conducta para las empresas. Libres e Iguales[15].A pesar de que se podría asumir que en nuestras sociedades occidentales existe una plena equiparación de derechos y libertades gracias a un marco legal favorable, en el seno de la Unión Europea persisten significativas disparidades en cuanto a la aceptación social de las personas LGTBIQ+. Esto es particularmente evidente en los países del Este de Europa, donde la homofobia sigue estando profundamente arraigada, como lo ilustra el mapa de ILGA *World* (ILGA-Europe, 2020).

[15] Las "Normas de Conducta para las Empresas: Libres e Iguales" son una guía desarrollada por las Naciones Unidas para ayudar a las empresas a respetar y promover los derechos humanos de las personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales (LGBTI) en el ámbito laboral y en sus operaciones en general. Estas normas se basan en principios internacionales de derechos humanos y buscan fomentar la igualdad y la no discriminación en el entorno corporativo (Naciones Unidas, 2024).

Figura 2.

Mapa ILGA.



Fuente. Adaptada de *Mapa que muestra los avances en derechos LGTBI+ en Europa este 2024*, por E. Duncan (2024).

Despenalización de la homosexualidad y situación actual de los derechos LGTBIQ+ en España: La homosexualidad fue despenalizada en 1978 en España, aunque la derogación total de la ley no se produjo hasta 1990. Desde 2005, el matrimonio entre personas del mismo sexo es legal en el país. Según el ranking de ILGA Europa, España ocupa el sexto lugar en cuanto a la equiparación de derechos legales para las personas LGTBIQ+, superada por Malta, Bélgica, Luxemburgo, Dinamarca y Noruega.

Además, de acuerdo con el *Eurobarómetro de la Discriminación de 2019* publicado por la Agencia de los Derechos Fundamentales de la Comisión Europea, el 91 % de los españoles considera que las personas lesbianas, gais o bisexuales deben gozar de los mismos derechos que los heterosexuales. No obstante, persiste un notable desconocimiento y existen numerosas oportunidades de inclusión para las personas trans.

A pesar de estos avances, en la sociedad persisten discriminaciones implícitas y explícitas, manifestadas en conductas y lenguajes poco inclusivos hacia las personas LGTBIQ+, lo que impide una igualdad plena. El mencionado Eurobarómetro revela que solo un 63 % de los españoles se sienten cómodos siendo testigos de demostraciones de afecto en público por parte de dos mujeres o dos hombres, como ir de la mano o besarse. Asimismo, solo un 64 % se sentiría cómodo con una persona LGB ocupando un alto cargo político, y este porcentaje desciende al 53 % si se trata de una persona trans (mpátika, 2018).

Una encuesta internacional realizada por *Pew Research* en 2013, (Pew Research Center, 2013) mostró que un 12 % de la población española se declaraba intolerante hacia los homosexuales, y este porcentaje no ha variado significativamente en los últimos siete años. Además, el *reporte anual de ILGA Europa de 2019* señala un incremento en el discurso de odio contra las personas LGTBIQ+ por parte de algunos líderes políticos y un aumento en las agresiones contra este colectivo, según datos de observatorios contra la LGTB fobia (ILGA Europa, 2019). Es crucial que las empresas sean conscientes de esta realidad y la consideren al gestionar la diversidad de sus plantillas, especialmente en el diseño de las carreras profesionales de sus empleados LGTBIQ+.

Situación del colectivo LGTBIQ+ en el entorno laboral en España: A pesar de los significativos avances legales y sociales en favor de las personas LGTBIQ+ en España, persisten muchos prejuicios y estereotipos sociales. Un 10 % de personas intolerantes con la diversidad LGTBIQ+ se encuentra presente en las organizaciones. Estudios recientes[13] y encuestas de clima laboral, como el *proyecto ADIM* (Proyecto ADIM Secretaría de Estado de Igualdad y Universidad Complutense, s. f.), demuestran la existencia de grandes oportunidades de inclusión para las personas LGTBIQ+ en el contexto laboral.

Estos estudios han evidenciado que las personas LGTBIQ+ enfrentan una doble discriminación. Primero, el no encajar en los parámetros normativos de identidad de género u orientación sexual les dificulta el acceso al empleo. Según el Eurobarómetro, un 11 % de las personas LGTBIQ+ se sintió discriminada al buscar trabajo en 2019, y este porcentaje aumenta a un 38 % en el caso de las personas trans. Además, un 50 % de ellas no se atrevería a revelar su identidad LGTBIQ+ durante una entrevista de trabajo, lo que contribuye a su vulnerabilidad económica y social, una situación reconocida por las Naciones Unidas.

En segundo lugar, las personas LGTBIQ+ enfrentan discriminación en el lugar de trabajo. Comparadas con sus compañeros, se sienten menos integradas, motivadas y satisfechas, y perciben menos oportunidades de desarrollo profesional. El 86 % de las personas LGTBIQ+ ha escuchado comentarios despectivos o poco inclusivos en el último año por parte de compañeros de trabajo, lo que les impide hablar con naturalidad sobre su vida personal por miedo a rumores o represalias. A pesar de que muchas personas LGTBIQ+ en España han revelado su orientación o identidad sexual en su vida personal, solo el 38 % lo hace en su lugar de trabajo por temor a repercusiones negativas. Este porcentaje es aún menor en ciertos sectores laborales y regiones, así como entre mujeres y jóvenes profesionales. Un 62 % de las personas LGTBIQ+ permanece total o

parcialmente en el armario en sus trabajos, y un 19 % que se ha visibilizado se siente poco aceptado por sus compañeros.

Barreras que dificultan el acceso al empleo o la promoción del colectivo LGTBIQ+:

La principal barrera para el acceso y desarrollo profesional pleno de las personas LGTBIQ+ es la falta de 'normalización' social, causada por una carencia de educación y sensibilización sobre esta diversidad. Las empresas tienden a considerar la orientación sexual y la identidad de género como temas privados e irrelevantes en el contexto laboral, lo que perpetúa la discriminación y los estereotipos. Aunque existe un marco legal favorable y un clima de tolerancia, todavía queda un largo camino por recorrer para erradicar los prejuicios y comportamientos excluyentes.

La invisibilidad de las personas LGTBIQ+ en el trabajo y las situaciones potenciales de discriminación afectan negativamente sus relaciones laborales y rendimiento, limitando su capacidad para aprovechar plenamente sus derechos laborales y beneficios corporativos.

Es fundamental que las organizaciones, especialmente la alta dirección y los departamentos de recursos humanos, visibilicen su compromiso con la no discriminación de las personas LGTBIQ+ desde el proceso de captación, ofrezcan programas de sensibilización en diversidad y lenguaje inclusivo, y aseguren políticas inclusivas. Crear ambientes inclusivos implica tanto la visibilidad de las personas LGTBIQ+ como el apoyo de toda la plantilla, actuando como aliada en la promoción del respeto y la inclusión.

El incremento en los últimos años de empresas adheridas a la Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGTBIQ+ (REDI)[16] en España es un hecho positivo, ya que estas empresas muestran un mayor compromiso con la no discriminación, lo que fomenta relaciones laborales más sanas y una mayor motivación y satisfacción entre sus empleados LGTBIQ+ (REDI, s. f.). El valor

[16] REDI es una asociación que tiene como finalidad promover el interés general, contribuyendo a una sociedad española más respetuosa mediante el fomento de la no discriminación e igualdad de oportunidades.

de la diversidad LGTBIQ+ en las organizaciones: Existen múltiples razones por las cuales las empresas deben gestionar la diversidad e inclusión (D&I) LGTBIQ+.

A continuación, se resumen las más importantes:

1. Cumplimiento legal

En primer lugar, la gestión de la diversidad LGTBIQ+ es una cuestión de derechos humanos. Las empresas, como agentes de cambio social, tienen la responsabilidad de defender estos derechos en las comunidades donde operan internacionalmente, tal como lo señalan los Principios de Conducta Empresarial de las Naciones Unidas.

Además, en España, la ley prohíbe la discriminación por orientación sexual o identidad de género. La falta de apoyo explícito de la empresa puede resultar en una pérdida de derechos laborales para las personas LGTBIQ+. Ser conscientes de las situaciones potencialmente no inclusivas y activar protocolos para prevenir y resolver estas situaciones ayuda a las empresas a evitar riesgos y demandas por incumplimiento legal.

2. Justicia

Para generar un entorno inclusivo y una cultura de respeto en las organizaciones, es fundamental abordar todas las diversidades sin exclusión. Los responsables de D&I deben valorar cada una de las diversidades presentes en la empresa y evitar que compitan entre sí.

Las preguntas frecuentes sobre la necesidad de abordar la diversidad LGTBIQ+ en el contexto de otras diversidades (como la igualdad de género o la inclusión de personas con discapacidad) deben abordarse recordando los valores corporativos y el compromiso de la empresa de no discriminar a nadie, incluidas las personas LGTBIQ+.

3. Atracción y retención del mejor talento

Estudios internacionales han demostrado que las empresas inclusivas con el colectivo LGTBIQ+ son más efectivas para atraer tanto a personas LGTBIQ+ como a aliados, mejorando la percepción del clima laboral dentro de la empresa. Promover la D&I LGTBIQ+ tiene un impacto positivo en la cultura corporativa, permitiendo a cada persona ser auténtica en su lugar de trabajo. Además, el compromiso con la diversidad LGTBIQ+ reduce la rotación de personal, ya que los empleados LGTBIQ+ que no están visibilizados tienen hasta un 17 % más de probabilidad de cambiar de empresa (Center for Talent Innovation, 2018).

4. Incremento de la innovación

La diversidad gestionada adecuadamente permite que los empleados se sientan cómodos y seguros, fomentando la expresión de su singularidad en el trabajo. Un entorno inclusivo y respetuoso valora experiencias personales y profesionales diversas, generando ideas más creativas y competitivas. El 85 % de las empresas está de acuerdo en que la diversidad impulsa la innovación (Forbes, 2011).

5. Aumento de la productividad

Las empresas que visibilizan su compromiso con la no discriminación y sensibilizan a su plantilla sobre la D&I LGTBIQ+ crean un ambiente seguro y protegido para sus empleados LGTBIQ+, lo que mejora la productividad en un 20-30 % (Center for Talent Innovation, 2020). Una empresa puede incrementar significativamente la productividad del 10 % de su plantilla que se estima podría ser LGTBIQ+.

6. Reputación corporativa

Las acciones internas de las empresas tienen repercusiones en la sociedad y viceversa. Las empresas con valores relacionados con la diversidad, el bienestar de los empleados y clientes, la

mejora social y la innovación deben incluir la D&I LGTBIQ+ en su gestión. La falta de coherencia en estos valores puede perjudicar la reputación corporativa.

En muchos países, incluyendo España, se mide el compromiso de las empresas con la D&I LGTBIQ+ (Human Rights Campaign (HRC), 2020), diferenciándolas positivamente (FELGTB, s. f.; Human Rights Campaign, s. f.) y algunos otros países americanos (Federación Estatal de Lesbianas Gais Trans y Bisexuales (FELGTB), 2020).

7. Conexión con clientes diversos y mejores resultados de negocio

La diversidad es esencial para el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad empresarial. Una estrategia de D&I ayuda a las empresas a obtener mejores resultados (PwC, 2020), como demuestra que el 85 % de los *CEOs* están de acuerdo en que la diversidad e inclusión mejoran los resultados.

Las compañías que gestionan la D&I, incluyendo la diversidad LGTBIQ+, obtienen mejores resultados bursátiles[23] y son más resilientes económicamente frente a crisis, además, las empresas inclusivas con el colectivo LGTBIQ+ son recompensadas por sus clientes, siendo sus productos y servicios recomendados por un 83 % de las personas LGTBIQ+ (Credit Suisse, 2016).Sectores como el turismo, la belleza, la moda y las clínicas de fertilidad han conectado efectivamente con su clientela LGTBIQ+, desarrollando líneas de negocio y campañas publicitarias inclusivas que celebran la diversidad y el orgullo LGTBIQ+ (mpátika, 2018).

Políticas de diversidad LGTBIQ+ en la empresa: La gestión de la diversidad LGTBIQ+ en el ámbito empresarial ha cobrado una relevancia significativa en los últimos años, convirtiéndose en un elemento crucial para la creación de entornos laborales inclusivos y respetuosos. Las organizaciones que promueven políticas efectivas de diversidad LGTBIQ+ promueven un ambiente de trabajo más equitativo, que alinean sus prácticas con valores corporativos de respeto

e inclusión. La implementación de estas políticas se ha convertido en una práctica cada vez más común entre las empresas comprometidas con la responsabilidad social corporativa. Según el Observatorio Generación & Talento (2017, p. 15), “las empresas que gestionan activamente la diversidad LGTBIQ+ tienden a mostrar mejores resultados en términos de clima laboral, atracción y retención de talento, e innovación”.

Este enfoque además de beneficiar a los empleados LGTBIQ+, contribuye a crear un ambiente de trabajo más inclusivo para toda la plantilla. Las políticas de diversidad LGTBIQ+ abarcan una amplia gama de prácticas y estrategias, de acuerdo con REDI (Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGTBIQ+), algunas de las acciones más efectivas incluyen la puesta en vigor de políticas de no discriminación explícitas, la formación en diversidad e inclusión para todos los empleados, la creación de grupos de empleados LGTBIQ+ y aliados, la revisión de los beneficios para asegurar la igualdad de trato para parejas del mismo sexo, y la participación en eventos y campañas de visibilidad LGTBIQ+(REDI, 2018).

Un estudio realizado por el Pacto Mundial de la ONU España (Pacto Mundial de la ONU España & REDI (2023, p. 24) reveló que:

> “Las empresas que desarrollan políticas de diversidad LGTBIQ+ efectivas reportan un aumento en la productividad, una mejora en la reputación corporativa y una mayor capacidad para atraer y retener talento diverso. Además, estas organizaciones tienden a ser percibidas como más innovadoras y adaptables a los cambios del mercado”.

Es importante destacar que la implementación de estas políticas no está exenta de desafíos. Muchas organizaciones enfrentan resistencias internas y externas, así como la necesidad de adaptar sus prácticas a diferentes contextos culturales y legales, especialmente en el caso de empresas

multinacionales. Desde esta perspectiva, los Principios de Conducta Empresarial de las Naciones Unidas contra la Discriminación Laboral de las Personas LGTBIQ+ (United Nations Human Rights Office, 2017) proporcionan un marco de referencia valioso para las empresas que operan en múltiples jurisdicciones. La implementación de políticas de diversidad LGTBIQ+ en el entorno empresarial responde tanto a exigencias éticas y legales como a estrategias de negocio enfocadas en la innovación, competitividad y sostenibilidad a largo plazo. A medida que más empresas reconocen el valor de la diversidad e inclusión, es probable que estas prácticas se establezcan como un estándar en la gestión empresarial del siglo XXI.

El primer conjunto de buenas prácticas se centra en aquellas de carácter más estratégico y global:

1. Compromiso de la alta dirección: La gestión de la diversidad LGTBIQ+ debe ser tratada como un proyecto estratégico dentro de la empresa. El objetivo es que la diversidad e inclusión, en términos generales, y la diversidad LGTBIQ+, en particular, se conviertan en un valor fundamental de la compañía. El apoyo de la Alta Dirección es crucial para lograr este objetivo, presentando claramente las ventajas para la empresa, tanto en términos de reputación como de impacto económico (Human Rights Campaign (HRC), 2020).
2. Evaluar la percepción interna: Analizar el punto de partida de la empresa es vital para entender el nivel de inclusión respecto al colectivo LGTBIQ+. La ausencia de personas LGTBIQ+ visibles puede indicar que no se sienten seguras para salir del armario o que la empresa no está atrayendo a talento diverso. Para realizar un diagnóstico, se pueden implementar encuestas anónimas y entrevistas, teniendo en cuenta la seguridad y privacidad de los participantes (Out Now Consulting, 2020a).

3. Revisar políticas internas: Las empresas deben revisar su marco normativo interno para proteger explícitamente la diversidad LGTBIQ+. Esto incluye declaraciones específicas sobre diversidad LGTBIQ+, inclusión en el plan de igualdad, y la creación de reglamentos y protocolos contra la discriminación y el acoso por identidad de género u orientación sexual.
4. Elaborar el *business case* de la diversidad LGTBIQ+: Además de respetar los derechos humanos, la gestión de la diversidad LGTBIQ+ tiene un impacto positivo en los resultados empresariales. Mejora la atracción y retención del talento, la productividad y la innovación, lo que redunda en mejores resultados para la empresa. Cada organización puede elaborar su propio *business case* para estimar el impacto positivo en su cuenta de resultados (Credit Suisse, 2016).
5. Definir un plan de proyecto e indicadores de seguimiento: Se recomienda crear un plan de proyecto con acciones específicas, responsables y fechas objetivo, vinculado al plan de negocio empresarial. Es necesario fijar indicadores para reportar periódicamente a la Alta Dirección sobre los avances realizados (PwC, 2020).

Políticas empresariales que favorecen la inclusión del colectivo LGTBIQ+ I:

Buenas prácticas – Gestión del talento: Este segundo conjunto de buenas prácticas se enfoca principalmente en el área de Recursos Humanos.

1. Evaluar el impacto en la cultura y gestionar el cambio: La cultura actual de la empresa puede facilitar o dificultar la implementación de acciones de diversidad LGTBIQ+. Es importante evaluar los valores actuales, la diversidad existente y el

uso de lenguaje inclusivo, así como la implicación de la Alta Dirección y la colaboración con plataformas de promoción de la diversidad (Forbes, 2011).

2. Sensibilizar y formar a la plantilla: Sensibilizar y formar a la plantilla sobre diversidad LGTBIQ+ es esencial, especialmente a Recursos Humanos y líderes de equipo. Los contenidos deben incluir terminología LGTBIQ+, sesgos inconscientes y normativas internas, entre otros (Human Rights Campaign (HRC), 2020).
3. Promover grupos de afinidad LGTBIQ+ y aliados: Estos grupos, impulsados por Recursos Humanos y con líderes internos voluntarios y un patrocinador directivo, fortalecen relaciones, crean entornos seguros y amplían contactos con redes externas LGTBIQ+.
4. Evitar sesgos en los procesos de selección y gestión del talento: Es necesario implantar soluciones tecnológicas y formar a la plantilla para minimizar los sesgos inconscientes, que afectan negativamente la atracción, selección y retención del talento diverso (Center for Talent Innovation, 2020).
5. Acompañar a las personas trans durante su proceso de transición: Las empresas deben implementar protocolos para apoyar a las personas trans durante su transición, protegiendo su bienestar y evitando la pérdida de talento (FELGTB, 2020).
6. Medir el impacto en el clima laboral: Es recomendable ajustar las encuestas anónimas de clima laboral para incluir preguntas específicas sobre diversidad e inclusión LGTBIQ+, obteniendo resultados agregados y valorando la evolución de los indicadores a lo largo del tiempo (PwC, 2020b).

Políticas empresariales que favorecen la inclusión del colectivo LGTBIQ+ II:

Buenas prácticas – Comunicación y RSC: En este último bloque se presentan acciones del área de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

1. Priorizar y alinear la comunicación interna: La comunicación interna es fundamental para transmitir el compromiso de la empresa con la diversidad LGTBIQ+, apoyando a los empleados LGTBIQ+ y desincentivando conductas discriminatorias.
2. Celebrar la diversidad de manera inclusiva: Celebrar fechas importantes para el colectivo LGTBIQ+, como el Día del Orgullo, de manera inclusiva con el resto de la organización.
3. Participar en foros, eventos y estudios de buenas prácticas: Participar en foros y eventos de buenas prácticas demuestra el compromiso de la empresa con la diversidad LGTBIQ+ y facilita el intercambio de experiencias y aprendizajes.
4. Exigir buenas prácticas a los proveedores: Las empresas deben exigir a sus proveedores el respeto a los derechos humanos y la no discriminación, promoviendo la igualdad de oportunidades en toda la cadena de valor.
5. Establecer un plan de comunicación externa LGTBIQ+: Crear publicidad inclusiva y evitar estereotipos en campañas dirigidas al público, mostrando apoyo al colectivo LGTBIQ+ y preparando protocolos para manejar posibles críticas externas.
6. Revisar los canales de distribución: Asegurarse de que los materiales de punto de venta y los colaboradores sean inclusivos con el colectivo LGTBIQ+, utilizando señales visuales y otros indicativos de inclusión.

7. Evaluar la satisfacción de los clientes: Incluir preguntas sobre identidad y orientación sexual en encuestas de satisfacción de clientes y analizar el impacto de las estrategias de marketing en medios y redes sociales.

2.3. Inclusión y promoción de la diversidad en el sector financiero

La diversidad y la inclusión se han vuelto temas fundamentales en el entorno empresarial actual. Estas prácticas mejoran el ambiente laboral y, al mismo tiempo, impulsan el rendimiento organizacional y aumentan la satisfacción de los empleados. En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las empresas que abrazan la diversidad e inclusión (D&I) están creando lugares de trabajo más justos y equitativo, obteniendo importantes beneficios económicos (Acciona, 2023).

Estudios han demostrado que las organizaciones con alta diversidad son más innovadoras y tienen un mejor rendimiento financiero (Hunt *et al*., 2015). La diversidad en el sector financiero puede mejorar la comprensión y satisfacción de las necesidades de una clientela diversa, lo que a su vez puede aumentar la fidelidad y la lealtad del cliente. Además, una plantilla de empleados diversa puede ayudar a las instituciones financieras a identificar y mitigar riesgos más efectivamente (Silva *et al.*, 2016).

El sector financiero ha reconocido cada vez más la importancia de la inclusión y la promoción de la diversidad en el lugar de trabajo. Una plantilla diversa e inclusiva puede conducir a una mejor toma de decisiones, una mayor innovación y un mejor rendimiento (Herring, 2009). Al adoptar la diversidad y fomentar la inclusión, las instituciones financieras pueden crear un entorno laboral más justo y dinámico que beneficie a todas las partes interesadas. Para lograr una mayor inclusión y diversidad, las entidades financieras pueden implementar prácticas como la promoción de la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidades, la inclusión de personas de diferentes orígenes culturales y la promoción de la igualdad de oportunidades para todos.

En el contexto actual, las entidades financieras están adoptando un enfoque de comunicación más inclusivo y empático, que responde a las necesidades y preocupaciones de diversos grupos de la población. Este enfoque busca crear mensajes que resuenen de manera efectiva con un amplio espectro de clientes, lo que permite una mejor conexión y relación entre las instituciones financieras y sus usuarios.

Particularmente, se está prestando especial atención al uso de un lenguaje accesible y un tono respetuoso que considere la diversidad cultural, de género y socioeconómica de la sociedad. Esta tendencia refleja un reconocimiento creciente de la importancia de la comunicación inclusiva como un elemento clave para mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la reputación corporativa (Pérez-Nebra *et al*., 2020).

2.3.1. Promoción de productos y servicios financieros inclusivos

Un aspecto fundamental de la inclusión en el sector financiero es el desarrollo y promoción de productos y servicios financieros diseñados para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de población, especialmente aquellos que han sido históricamente subrepresentados o marginados.

Ejemplos de estos productos incluyen programas de microcrédito dirigidos a emprendedores de grupos desfavorecidos y cuentas bancarias o servicios de remesas adaptados a las necesidades de los migrantes. Estos esfuerzos reflejan un compromiso más amplio de las instituciones financieras con la inclusión y la equidad, y demuestran que es posible integrar estas consideraciones en el diseño de productos y servicios financieros.

Capacitación y concienciación interna: Las instituciones financieras están cada vez más enfocadas en la implementación de programas de capacitación y concienciación interna para sus empleados, subrayando la importancia de la diversidad y la inclusión dentro de sus estructuras organizacionales.

Según Mor Barak (2017), estos programas incluyen capacitación en habilidades de comunicación intercultural y en la identificación de sesgos inconscientes, aspectos que son cruciales para asegurar una comprensión más profunda de cómo estos factores afectan las interacciones laborales cotidianas. Esta formación impacta positivamente en la dinámica interna y se refleja en las estrategias de comunicación y marketing de las instituciones financieras, asegurando que los principios de diversidad e inclusión se integren tanto en las operaciones internas como en las campañas externas.

Integración de la diversidad e inclusión en la comunicación financiera: En la actualidad globalizada, la diversidad y la inclusión se han consolidado como componentes esenciales de las estrategias de comunicación y marketing efectivas. El sector bancario en España, aunque históricamente más conservador y rezagado en la adopción de estas prácticas, está comenzando a reconocer la importancia de integrar la diversidad y la inclusión en sus operaciones.

Este documento ha presentado una visión general sobre la relevancia de estas prácticas en el contexto financiero español, subrayando la necesidad de avanzar hacia una mayor inclusión y representación tanto en la comunicación como en el marketing del sector. A pesar de los desafíos, la implementación de estrategias inclusivas es posible y esencial para que, las entidades financieras puedan prosperar en un entorno cada vez más diverso y competitivo (García-Canal & Guillén, 2008).

Antecedentes: España se ha diversificado cada vez más en las últimas décadas, y los inmigrantes constituyen una parte importante de la población (OECD, 2020). Esta creciente diversidad tiene implicaciones significativas para el sector financiero, ya que requiere el desarrollo de productos, servicios y estrategias de marketing que atiendan a las necesidades de diversos orígenes culturales y socioeconómicos. Las investigaciones han demostrado que las empresas que

promueven la diversidad y la inclusión tienen más probabilidades de superar a sus competidores (Hunt *et al*., 2015). Por lo tanto, las instituciones financieras en España deben adaptarse a estos cambios incorporando la diversidad y la inclusión en sus esfuerzos de comunicación y marketing.

Las empresas como agentes de cambio: Las empresas que promueven la diversidad e inclusión LGTBIQ+ y hacen visible su compromiso se convierten en verdaderos agentes de cambio en las sociedades donde operan. Por ello, es fundamental:

- Dar voz a la plantilla y atender al colectivo LGTBIQ+ dentro de la organización a través de redes de empleados LGTBIQ+ y aliados, así como mediante encuestas a los empleados.
- Implementar acciones de comunicación y visibilidad, tanto internas como externas, que fomenten la inclusión del colectivo.
- Participar en foros y actuar como un modelo a seguir para otras empresas.

Las Redes de empleados LGTBIQ+ y aliados: Las redes de empleados (REDI Airbus General Electric & Uría Menéndez, s. f.) son grupos de afinidad basados en intereses compartidos y no excluyentes, como género, región, creencias, deportes, cultura, entre otros.

Estas redes son herramientas cruciales para la inclusión dentro de la empresa y ofrecen diversas ventajas tanto para los empleados como para la propia organización, tales como:

- Facilitar el desarrollo de aspectos personales y mejorar las relaciones sociales en la empresa.
- Mejorar el clima laboral, la imagen y el compromiso con la empresa.
- Demostrar que no existe un único modelo de éxito, asegurando la captación de todas las fuentes de talento.

Según un estudio, seis de cada diez personas LGTBIQ+ en España ocultan su orientación sexual o identidad de género en el trabajo por miedo a repercusiones negativas en su carrera profesional, limitando su capacidad de desarrollo y productividad entre un 20 % -30 %. (Center for Talent Innovation, 2020; mpátika, 2018).

La pertenencia a un grupo de afinidad LGTBIQ+ proporciona un reconocimiento integral al empleado, tanto profesional como personal. Las redes de empleados LGTBIQ+ y aliados presentan varios beneficios:

- Crear y visibilizar un ambiente inclusivo para todas las personas preocupadas por la diversidad e inclusión.
- Facilitar redes de desarrollo socioprofesional a las personas LGTBIQ+.
- Proveer herramientas de inclusión para quienes desconocen cómo tratar adecuadamente a los profesionales LGTBIQ+.
- Contribuir a la atracción del talento y la responsabilidad social corporativa (RSC) de la empresa, visibilizando externamente su compromiso con la diversidad LGTBIQ+.
- Fomentar la innovación y abrir nuevas oportunidades de negocio al comprender mejor la diversidad de los clientes.

Estas redes están abiertas a la participación de cualquier persona, integrando tanto a personas LGTBIQ+ como a sus aliados, y es esencial que cuenten con el apoyo de 'sponsors' de la alta dirección que actúen como embajadores de inclusión en la empresa.

Para crear una red de empleados LGTBIQ+[17] y aliados, es importante considerar la experiencia previa de la empresa en este tipo de iniciativas. En empresas multinacionales, la coordinación se realiza a nivel global o regional, siguiendo procedimientos establecidos. En empresas sin experiencia previa, estas redes pueden surgir desde la alta dirección o como una iniciativa de los empleados.

Una vez creadas, estas redes necesitan establecer un plan de acción claro, con misiones y prioridades definidas, y deben integrarse en los mecanismos de gestión de la diversidad de la empresa. Es crucial que sus acciones sean cuantificables, transformadoras, adaptadas al contexto, innovadoras, escalables, inclusivas y transparentes, utilizando indicadores de éxito adecuados para medir su impacto (REDI, 2020).

Las encuestas a la plantilla: Las encuestas de diversidad e inclusión (D&I) son herramientas esenciales para entender las oportunidades de inclusión dentro de la empresa. Estas encuestas permiten dar voz a la "diversidad invisible" y evaluar la cultura y estrategias de inclusión promovidas por la empresa. Los beneficios de estas encuestas incluyen:

- Realizar un diagnóstico del grado de inclusión de los empleados LGTBIQ+.
- Definir estrategias y proporcionar herramientas de gestión de la diversidad LGTBIQ+.
- Mejorar la comunicación interna sobre un tema sensible.
- Valorar las necesidades de sensibilización.

[17] Una red de empleados LGBTI es una agrupación formal dentro de una organización que reúne a empleados que se identifican como lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales, así como a sus aliados, con el objetivo de promover un entorno laboral inclusivo y equitativo. Estas redes, a menudo conocidas como ERGs (*Employee Resource Groups*) o grupos de afinidad, buscan apoyar a los empleados LGBTI a través de actividades como mentorías, desarrollo profesional, sensibilización y abogacía por políticas inclusivas dentro de la empresa. Además, estas redes juegan un papel crucial en la sensibilización y educación de la fuerza laboral en general sobre temas de diversidad y aceptación.

- Aumentar la credibilidad y reputación de la empresa.
- Enviar un mensaje a los empleados LGTBIQ+ de que sus opiniones importan.
- Diferenciar el grado de inclusión en distintos ambientes laborales.
- Monitorizar la evolución del clima de inclusión de la empresa a lo largo del tiempo.

Es importante reflexionar sobre el momento adecuado y la madurez de la empresa para llevar a cabo estas encuestas, asegurando que estén alineadas con los valores corporativos y cuenten con el apoyo de la alta dirección. Una buena estrategia de comunicación es crucial para explicar las razones y beneficios de estas encuestas, involucrando a todas las funciones relevantes de la empresa (REDI, 2020).

Aspectos técnicos que considerar en estas encuestas incluyen la metodología, duración, lenguaje, estructura y orden de las preguntas, asegurando siempre la confidencialidad y el tratamiento adecuado de los datos. Es recomendable recurrir a empresas externas especializadas para diseñar y analizar las encuestas, garantizando la confianza y confidencialidad necesarias (Nielsen *et al*., 2010)

La importancia de la comunicación interna y externa: La comunicación, tanto interna como externa, es una herramienta fundamental para evolucionar hacia una cultura más inclusiva. Es recomendable priorizar la comunicación interna antes que las acciones de comunicación externa para evitar percepciones de oportunismo. Ejemplos de acciones incluyen la organización de charlas, distribución de *merchandising*, colocación de materiales con la bandera LGTBIQ+ en lugares visibles, envío de *newsletters* internas, y grabación de vídeos con testimonios de personas LGTBIQ+ y aliadas dentro de la empresa (REDI, 2020).

Importancia de la diversidad e inclusión: Hay varias razones por las que la diversidad y la inclusión son importantes en el sector financiero. En primer lugar, la diversidad fomenta la

innovación y la creatividad al reunir a personas de diferentes orígenes, perspectivas y experiencias (Page, 2007). Como resultado de esta diversidad de pensamiento, pueden desarrollarse ideas, productos y servicios novedosos que sirvan a una gama más amplia de clientes (Hunt *et al*., 2015). Además, una plantilla diversa puede comprender y atender mejor a la base de clientes cada vez más diversa del sector financiero, lo que resulta esencial para mantener la competitividad en el mercado global según (Wittenberg-Cox, 2014).

Retos para lograr la diversidad y la inclusión: A pesar de los beneficios potenciales de la diversidad y la inclusión, el sector financiero se enfrenta a varios retos para alcanzar esos objetivos. Entre estos retos se encuentran los prejuicios inconscientes, la resistencia al cambio y la falta de diversidad en los puestos de liderazgo (Catalyst, 2013). Hay pruebas de que el sesgo inconsciente puede dar lugar a prácticas discriminatorias de contratación, promoción y retribución, que pueden limitar las oportunidades de los grupos infrarrepresentados (Kahneman, 2011).

La resistencia al cambio puede dar lugar a que las organizaciones se aferren a políticas y prácticas obsoletas que perpetúan la desigualdad y sofocan los esfuerzos de diversidad (Kotter, 2012). Además, la falta de diversidad en los puestos de liderazgo puede reforzar el statu quo y crear barreras para las personas de diversos orígenes que buscan avanzar en sus carreras (Noland *et al*., 2016).

2.3.2. Estrategias de marketing para atraer a clientes diversos

Las instituciones financieras en España han adoptado diversas estrategias de marketing para atraer a clientes de diferentes orígenes culturales, edades, géneros, orientaciones sexuales y capacidades. Estas estrategias incluyen la implementación de campañas de comunicación inclusivas, el desarrollo de productos y servicios adaptados a las necesidades de diversos grupos y la creación de entornos accesibles tanto en sucursales físicas como en plataformas digitales.

Por ejemplo, CaixaBank ha desarrollado un Plan de Diversidad e Inclusión 2022-2024 con el objetivo de reflejar la diversidad social en su organización y mejorar la accesibilidad de sus productos (CaixaBank, 2022c). Banco Santander, reconocido como el "Mejor Banco para Diversidad e Inclusión en España" por *Euromoney*, se ha enfocado en la inclusión financiera y el empoderamiento de comunidades vulnerables (Banco Santander, s. f.).

Estas estrategias buscan atraer a una clientela diversa, mejorar la percepción pública de la entidad y fomentar la lealtad del cliente. La utilización de lenguaje inclusivo, la representación de la diversidad en materiales visuales y la adaptación de mensajes para diferentes grupos culturales y étnicos son algunas de las tácticas empleadas. Además, se asegura la accesibilidad a través de subtítulos y lenguaje de señas en materiales audiovisuales, así como interfaces adaptadas para personas con discapacidades visuales y auditivas.

Políticas internas y formación: Las instituciones financieras deben establecer políticas internas claras que promuevan la diversidad y la inclusión e invertir en programas de formación para sus empleados (Dietz *et al*., 2015). Esto incluye promover la concienciación sobre los prejuicios inconscientes, la competencia cultural y el lenguaje inclusivo.

Representación diversa en los materiales de marketing: Las empresas deben asegurarse de que sus materiales de marketing reflejan la diversidad de la población a la que sirven (Korschun

et al., 2014). Esto incluye el uso de imágenes e historias que representen diversos orígenes raciales, étnicos y socioeconómicos.

Esfuerzos de marketing multilingües: Las instituciones financieras deben desarrollar materiales de marketing en varios idiomas para atender las necesidades lingüísticas de su diversa clientela (García-Canal & Guillén, 2008). Esto incluye el uso de servicios de traducción y de personal bilingüe.

Divulgación y compromiso con la comunidad: Las empresas deben comprometerse activamente con las comunidades diversas a través de patrocinios, asociaciones y otras iniciativas (Hunt *et al*., 2015). Esto ayudará a generar confianza y lealtad a la marca entre estas comunidades.

Retos y recomendaciones: La aplicación de estas estrategias no está exenta de desafíos. Las instituciones financieras españolas pueden enfrentarse a la resistencia de las partes interesadas internas, que pueden considerar las iniciativas de diversidad e inclusión como una amenaza para las prácticas tradicionales (García-Canal & Guillén, 2008).

Para superar estos retos, las empresas deben fomentar una cultura de inclusión y asegurarse de que la alta dirección apoya las iniciativas de diversidad, por ello, las instituciones financieras deben establecer objetivos mensurables y hacer un seguimiento de sus progresos en la promoción de la diversidad y la inclusión en sus esfuerzos de comunicación y marketing.

Además de las estrategias y recomendaciones proporcionadas, las instituciones financieras deben asegurarse de que sus iniciativas de diversidad e inclusión sean transparentes y estén bien comunicadas tanto a las partes interesadas internas como externas. Esto incluye informar regularmente sobre sus progresos y mostrar su compromiso con la creación de un entorno inclusivo.

Además, es esencial que las instituciones financieras sean proactivas a la hora de identificar y abordar cualquier barrera que pueda impedir que grupos diversos accedan a sus productos y servicios. Esto puede incluir la realización de auditorías y evaluaciones periódicas de sus políticas, procedimientos y esfuerzos de marketing para garantizar que son inclusivos y eficaces a la hora de llegar a poblaciones diversas. Por último, es crucial que las instituciones financieras se mantengan al día de las tendencias emergentes y las mejores prácticas en materia de diversidad e inclusión en la comunicación y el marketing. Mediante el aprendizaje y la mejora continuos, pueden garantizar que sus esfuerzos sigan siendo pertinentes y eficaces en una sociedad que cambia rápidamente.

Al dar prioridad a la diversidad y la inclusión en la comunicación y el marketing, las instituciones financieras en España pueden servir mejor a su clientela diversa y posicionarse como líderes en la promoción de la equidad social y el fomento del crecimiento inclusivo.

A medida que España sigue diversificándose, es esencial que el sector financiero se adapte y responda a estos cambios, creando un futuro más inclusivo y próspero para todos.

2.3.3. Valor añadido de la integración y canales de comunicación

La integración de la diversidad en las instituciones financieras aporta un valor añadido significativo, tanto en términos de rendimiento organizacional como de satisfacción del cliente.

Un estudio llevado a cabo por la consultora McKinsey Dixon-Fyle *et al*. (2020), encontró que las empresas con alta diversidad cultural y étnica tienen un 36 % más de probabilidades de obtener rendimientos superiores a la media, mientras que aquellas con una alta proporción de mujeres en puestos directivos pueden aumentar esta probabilidad hasta en un 46 %.

La diversidad fomenta la innovación, mejora la toma de decisiones y aumenta la satisfacción de los empleados (Hancock & Williams, 2021). Las entidades financieras utilizan diversos canales de comunicación para promover la integración y la diversidad.

Estos incluyen campañas en redes sociales, comunicados de prensa, eventos corporativos y programas de formación interna. Banco Santander, por ejemplo, ha incorporado principios de diversidad, equidad e inclusión (DE&I) en su Código General de Conducta y en su Política Corporativa de Cultura. Además, promueve la inclusión financiera a través de programas educativos y alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales (Banco Santander, 2023a).

2.3.4. Barreras para personas diversas en el entorno laboral

A pesar de los avances en diversidad e inclusión, las personas diversas aún enfrentan barreras significativas en el entorno laboral financiero. Estas barreras incluyen sesgos inconscientes, falta de representación en puestos de liderazgo y políticas laborales no inclusivas. Las personas diversas enfrentan barreras como sesgos inconscientes y falta de representación en puestos de liderazgo (Catalyst, 2020).Es esencial proporcionar formación sobre sesgos inconscientes y establecer políticas inclusivas para confrontar estas barreras. Un estudio de Forbes reveló que el 60 % de los empleados del sector financiero perciben que su entorno de trabajo no es inclusivo, y el 42 % de las mujeres encuestadas han dejado un trabajo debido a la falta de inclusión (LucaNet, 2019).

Para confrontar estas barreras, es esencial proporcionar formación sobre sesgos inconscientes, establecer programas de *mentoring* y crear políticas inclusivas. Además, es crucial fomentar una cultura organizacional que valore y respete la diversidad, desde los niveles más altos de la dirección hasta todos los empleados. La Fundación Adecco destaca la importancia de combatir la indiferencia, el desconocimiento y los prejuicios para avanzar en la inclusión laboral (Fundación Adecco, 2023).

2.3.5. Grado de discriminación y herramientas para el diálogo

La discriminación en el sector financiero efectivamente se manifiesta tanto en el ámbito laboral interno como en la atención a clientes, según la información disponible. Algunos puntos relevantes sobre este tema son:

- Discriminación laboral interna: Existe una baja presencia de mujeres en puestos directivos del sector financiero. Según un estudio de *Women in Banking*, realizado por Hancock y Williams (2021), las mujeres representan solo el 26 % de los puestos de managers, frente al 40 % de los hombres. Se estima que, al ritmo actual de promociones, las mujeres tardarían 7 años en alcanzar la paridad en puestos directivos. En áreas STEM de servicios centrales, la representación femenina se reduce al 30 %.
    - Discriminación hacia clientes: Se ha detectado discriminación externa hacia clientes en el sector financiero, aunque no se proporcionan datos específicos sobre su alcance (Rico Gilsanz, 2021).
    - Beneficios de la diversidad: Un estudio de *McKinsey* encontró que las empresas del cuartil superior en diversidad étnica y cultural superan en un 36 % el desempeño de las del cuartil inferior (Hancock & Williams, 2021). La inclusión de más mujeres en puestos directivos podría contribuir a la estabilidad financiera, según sugiere el estudio del FMI mencionado.
    - Medidas para abordar la discriminación: Algunas entidades han implementado programas de formación sobre sesgos inconscientes. Se han establecido canales de comunicación para reportar incidentes de discriminación. Iniciativas como *Women in Banking* buscan dar visibilidad al papel de la mujer en la banca y promover el talento femenino en posiciones de decisión (Hancock & Williams, 2021).

Si bien se han tomado algunas medidas, persiste una importante brecha de género en puestos directivos del sector financiero que requerirá esfuerzos sostenidos para ser superada.

2.3.6. Eficacia de las campañas de comunicación

La eficacia de las campañas de comunicación en términos de percepción pública y cambio de actitudes es un aspecto crucial. BBVA, por ejemplo, ha lanzado iniciativas como *BBVA Be Yourself* para profundizar en la diversidad LGTBIQ+ dentro de la entidad, logrando posicionarse como referente en políticas de diversidad e inclusión (BBVA, s. f.).

La medición de la eficacia de estas campañas suele realizarse a través de encuestas de percepción, análisis de *engagement* en redes sociales y estudios de impacto en la reputación corporativa. El uso de la publicidad nativa en Instagram ha permitido a las marcas crear relaciones más auténticas con sus audiencias. Villena-Alarcón y Segarra-Saavedra (2020) señalan que la publicidad integrada en el flujo natural de contenido en Instagram genera un *engagement* más orgánico, favoreciendo la interacción entre la marca y el usuario.

2.3.7. Inclusión y diversidad en la cultura organizacional

La integración de la diversidad e inclusión en la cultura organizacional de las instituciones financieras es un proceso continuo. Banco Santander, por ejemplo, ha incorporado estos principios en su Código General de Conducta y en su Política Corporativa de Cultura (Banco Santander, 2024a). Otras entidades han establecido comités de diversidad e inclusión, han implementado programas de *mentoring* y han fijado objetivos específicos de representación en puestos de liderazgo. Aunque el sector financiero español ha realizado avances significativos en materia de diversidad e inclusión, aún queda mucho por hacer. Las estrategias de marketing inclusivo, la valoración de la diversidad como ventaja competitiva, la eliminación de barreras y discriminación, y la implementación de campañas de comunicación efectivas son elementos clave para construir un sector financiero equilibrado y representativo de la sociedad a la que sirve.

2.4. Beneficios de la diversidad e inclusión

La creciente complejidad del sector financiero, marcada por la globalización, la digitalización y las cambiantes expectativas de los clientes, exige una adaptación constante para mantener la competitividad. En este sentido, la diversidad y la inclusión emergen como factores clave para el éxito organizacional.

Diversos estudios han demostrado la correlación positiva entre la diversidad en el lugar de trabajo y variables como la creatividad, la innovación y el rendimiento financiero (Rock & Grant, 2016). La inclusión, entendida como el grado en que los empleados se sienten valorados y respetados, juega un papel fundamental en la satisfacción laboral y la retención del talento.

En el ámbito específico de las instituciones financieras, la diversidad se asocia a una mayor capacidad de innovación, una toma de decisiones más efectiva y un mejor desempeño financiero (Boubaker *et al*., 2016; Carter *et al*., 2003).Para afrontar los desafíos del entorno actual, las instituciones financieras deben aprovechar el potencial de la diversidad. Esto implica la creación de entornos de trabajo inclusivos que fomenten la participación de todos los individuos, independientemente de su origen, género, orientación sexual o cualquier otra característica individual.

Innovación y creatividad: La innovación y la creatividad son elementos fundamentales en el éxito de las organizaciones contemporáneas, y su impulso se ve significativamente potenciado en contextos donde prevalece la diversidad. Un equipo de trabajo diverso, compuesto por individuos con antecedentes, experiencias y perspectivas variadas, facilita la generación de ideas novedosas y soluciones creativas. Esto se debe a la riqueza de puntos de vista que cada miembro aporta, lo que a su vez fomenta un entorno de trabajo que promueve la innovación.

Según Hewlett *et al*. (2013) la diversidad en la plantilla es crucial para impulsar la innovación, ya que permite que las organizaciones se beneficien de un amplio espectro de perspectivas que, al integrarse, facilitan la creación de nuevas ideas y soluciones creativas. En concordancia con esta visión, Page (2007) destaca que la diversidad dentro de una organización contribuye a la innovación, siendo un catalizador esencial para el desarrollo de productos y servicios que puedan satisfacer a una clientela diversa.

Además, estudios realizados por Hunt *et al*. (2015) evidencian que las instituciones financieras que promueven la diversidad tienen una mayor capacidad para atraer a una gama más amplia de clientes, lo que se traduce en un rendimiento más innovador y adaptativo. La diversidad además de mejorar la capacidad de una organización para resolver problemas de manera creativa facilita el desarrollo de perspectivas únicas sobre las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. Esto subraya la importancia de cultivar un entorno de trabajo diverso para fomentar la innovación y la creatividad dentro de las organizaciones.

Mejor toma de decisiones: La diversidad en los equipos de trabajo enriquece la innovación y mejora significativamente la calidad de la toma de decisiones. Diversas investigaciones han demostrado que los equipos conformados por personas con antecedentes variados tienen una mayor propensión a considerar múltiples perspectivas antes de llegar a una decisión, lo que se traduce en decisiones más informadas y efectivas. Phillips (2014); Silva *et al*. (2016) sostienen que la diversidad nos hace más inteligentes, mejora la toma de decisiones al incorporar una variedad de puntos de vista que pueden desafiar las suposiciones preexistentes.

En el ámbito financiero, la diversidad adquiere una relevancia particular al contribuir a una gestión de riesgos más efectiva. Silva *et al*. (2016), señalan que las personas con antecedentes

diversos son más capaces de identificar y abordar potenciales amenazas y oportunidades, lo que da como resultado en una mejor toma de decisiones estratégicas.

Además, la diversidad ayuda a las organizaciones a evitar el fenómeno del pensamiento de grupo, en el que la conformidad y la búsqueda de consenso pueden obstaculizar el pensamiento crítico y la toma de decisiones óptimas (Janis, 1972). Esto evidencia la necesidad de promover la diversidad en los equipos como una estrategia para mejorar la toma de decisiones y, en consecuencia, el rendimiento organizacional.

Mayor satisfacción y compromiso de los empleados: Los entornos de trabajo inclusivos, que valoran y respetan la diversidad, son esenciales para fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Roberson (2006) afirma que las organizaciones que promueven un ambiente inclusivo experimentan mayores niveles de satisfacción y compromiso por parte de sus empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor retención de talento.

Un entorno inclusivo aumenta la satisfacción laboral, reduce significativamente la rotación de personal. Estos entornos promueven un sentido de pertenencia y valoración entre los empleados, lo que fortalece su motivación y lealtad hacia la organización. La implementación de políticas y prácticas que fomenten la diversidad y la inclusión es, por tanto, crucial para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en beneficios tangibles para la organización en términos de retención de talento y productividad.

Mejora de la reputación y la marca: Las organizaciones que adoptan políticas de diversidad e inclusión mejoran su ambiente interno y fortalecen su reputación externa. Opie y Henn (2021) argumentan que las empresas que valoran la diversidad y la inclusión son percibidas como más responsables socialmente, lo que las hace más atractivas para empleados, clientes e inversores potenciales.

La promoción activa de la diversidad e inclusión contribuye a la mejora de la reputación corporativa y atrae nuevos clientes y socios, reforzando la fidelidad del cliente y la preferencia por la marca (Slater *et al*., 2008). Este enfoque además de ser beneficioso para la imagen de la empresa tiene un impacto positivo en su capacidad para competir en el mercado global.

Acceso a nuevos mercados y satisfacción del cliente: La diversidad en los equipos empresariales juega un papel crucial en la identificación y satisfacción de las necesidades de diferentes segmentos de mercado. Herring (2009) sostiene que las empresas con equipos diversos son más efectivas en la comprensión de las diversas culturas y preferencias de los consumidores, lo que abre nuevas oportunidades de negocio y expansión.

Además, una plantilla diversa es capaz de comprender y atender mejor las necesidades de los clientes, lo que da como resultado en una mayor satisfacción y fidelidad.

En el contexto del sector financiero, donde la base de clientes se vuelve cada vez más diversa, la capacidad de las instituciones financieras para entender y satisfacer las necesidades de diferentes grupos demográficos es esencial para mantener su competitividad y cuota de mercado (Wittenberg-Cox, 2014).

Hewlett *et al*. (2013) destacan que una plantilla diversa permite a las empresas ofrecer productos y servicios más adaptados a las necesidades específicas de sus clientes, mejorando así la satisfacción y la lealtad del cliente.

Mejores resultados financieros: Existe una correlación positiva entre la diversidad en los equipos de liderazgo y los resultados financieros de las organizaciones. Hunt *et al*. (2015) demostraron que las empresas con mayores niveles de diversidad racial y étnica tienen un 35 % más de probabilidades de superar la media de su sector en términos de rendimiento financiero.

Además, un estudio del Instituto Peterson de Economía Internacional encontró que una mayor representación de mujeres en puestos de liderazgo se asocia con una mayor rentabilidad (Noland *et al*., 2016). Estas evidencias subrayan que la diversidad contribuye al rendimiento financiero, por tanto, es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de las organizaciones en el sector financiero.

Cumplimiento de las normas legales y éticas: La adopción de políticas de diversidad e inclusión aporta beneficios operativos y financieros, siendo fundamental para el cumplimiento de las normas legales y éticas. Roberson (2006) destaca que fomentar la diversidad y la inclusión ayuda a las organizaciones a cumplir con los requisitos legales, reduciendo el riesgo de demandas y daños a la reputación. Esto asegura que la empresa opera dentro de los marcos legales establecidos promoviendo una cultura organizacional basada en principios éticos sólidos.

Reducción del pensamiento de grupo y el conformismo: Una plantilla diversa desempeña un papel crucial en la prevención del pensamiento de grupo y el conformismo en la toma de decisiones. Horwitz y Horwitz (2007) argumentan que la diversidad en los equipos fomenta el pensamiento crítico y desafía las suposiciones arraigadas, lo que ayuda a evitar el pensamiento de grupo y promueve decisiones más robustas y equilibradas. Este enfoque mejora la calidad de las decisiones y fortalece la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y desafíos complejos.

Mayor adaptabilidad y resiliencia: Las organizaciones que adoptan la diversidad y la inclusión están mejor equipadas para enfrentar las cambiantes condiciones del mercado y las demandas de los clientes. Nishii (2013) sostiene que un clima de inclusión permite a las organizaciones ser más adaptables y resilientes, lo que es crucial para el éxito a largo plazo en un

entorno empresarial dinámico. Esta capacidad de adaptación fortalece la posición competitiva de la organización y la prepara para enfrentar crisis y cambios imprevistos de manera efectiva.

Mejora de la atracción y retención del talento: Las organizaciones que priorizan la diversidad y la inclusión son más atractivas para el talento de alto nivel. Gotsis y Grimani (2016) señalan que los empleados potenciales se sienten atraídos por lugares de trabajo donde se sienten respetados y valorados, lo que aumenta las probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos. Esto mejora la competitividad de la organización en el mercado laboral y asegura un flujo constante de talento que puede contribuir al crecimiento y éxito sostenido de la empresa.

Mayor competencia intercultural: Los lugares de trabajo diversos e inclusivos fomentan una comprensión más profunda de diferentes culturas, lo que mejora la comunicación y la colaboración entre empleados de diferentes orígenes. Ting-Toomey (2012) subraya que la competencia intercultural es esencial para la eficacia en un entorno globalizado, y que la diversidad en la plantilla es un medio clave para desarrollar estas habilidades. Esto facilita operaciones más fluidas en mercados internacionales, fortaleciendo las relaciones internas dentro de la organización.

Refuerzo de la cohesión social: La promoción de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo contribuye al desarrollo de una sociedad más inclusiva y armoniosa. Putnam (2007) sugiere que la diversidad, cuando se gestiona adecuadamente, puede fortalecer la cohesión social, permitiendo que personas de diferentes orígenes trabajen juntas hacia objetivos comunes. Este enfoque ayuda a mejorar el ambiente de trabajo, tiene un impacto positivo en la comunidad en su totalidad, fomentando una mayor inclusión y equidad social.

Mejor gobierno corporativo: La diversidad en los consejos de administración es fundamental para la implementación de prácticas eficaces de gobierno corporativo. Adams y

Ferreira (2009) encontraron que la presencia de mujeres en los consejos de administración mejora las prácticas de gobernanza y, por ende, el rendimiento organizacional. La diversidad en la gobernanza asegura una mayor representación de intereses variados, promueve una toma de decisiones más equilibrada y justa, lo que es crucial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

Facilitación de las operaciones empresariales globales: En el contexto de la globalización, las empresas que cuentan con plantillas diversas están mejor equipadas para enfrentar las complejidades inherentes a los negocios internacionales. La diversidad dentro de una organización proporciona una ventaja competitiva significativa en la gestión de operaciones globales, ya que permite a las empresas aprovechar un amplio espectro de habilidades y perspectivas únicas. Estas habilidades y perspectivas, derivadas de la diversidad cultural y de experiencias, son cruciales para enfrentar los desafíos que plantea un entorno internacional cada vez más competitivo. A este respecto, la capacidad de una empresa para navegar con éxito en diferentes contextos culturales y económicos se ve considerablemente fortalecida por la diversidad de su fuerza laboral, lo que facilita la adaptación a mercados diversos y la implementación de estrategias globales efectivas.

2.5. Políticas para fomentar la diversidad e inclusión

Para maximizar los beneficios asociados a la diversidad e inclusión, es fundamental que las organizaciones implementen políticas y prácticas específicas que promuevan estos valores en todos los niveles jerárquicos. Kulik (2014) sugiere que la adopción de programas de capacitación en diversidad cultural, así como la implementación de programas de mentoría y políticas de contratación justa, son esenciales para la creación de un entorno de trabajo inclusivo.

Estas iniciativas promueven la equidad dentro de la organización, aseguran que la diversidad se integre de manera efectiva en la estrategia organizacional, convirtiéndose en un componente fundamental para el logro de los objetivos empresariales.

2.5.1. Políticas y prácticas empresariales

El establecimiento de objetivos claros y medibles en torno a la diversidad e inclusión, y su incorporación en la estrategia general de la organización, resulta esencial para garantizar que estos objetivos se prioricen y se persigan de manera efectiva. McKay y Ruh (2023) subrayan la importancia de alinear la diversidad con la estrategia empresarial para maximizar su impacto positivo. Esta alineación fortalece la cultura organizacional, contribuye a mejorar el rendimiento general de la empresa, al asegurar que la diversidad e inclusión no sean solo una aspiración, sino que también sean una realidad tangible en la gestión diaria de la organización.

2.5.2. Formación y educación

La educación continua en temas relacionados con el sesgo inconsciente y la diversidad es un elemento crucial para desafiar los estereotipos y fomentar un entorno de trabajo más inclusivo. Noon (2018) resalta que la concienciación sobre estos temas constituye un primer paso indispensable para promover la inclusión y la equidad en las organizaciones. A través de programas de formación dirigidos a todos los niveles de la organización, se puede cultivar una

mayor sensibilidad y comprensión respecto a la importancia de la diversidad, lo que, a su vez, contribuye a la creación de un ambiente laboral más justo e inclusivo.

2.5.3. Prácticas de contratación y promoción

La implementación de prácticas de contratación y promoción que estén centradas en la diversidad es esencial para asegurar que los grupos infrarrepresentados tengan igual oportunidad de integrarse y avanzar dentro de la organización. Bartol (2016) destaca que la inclusión de listas de candidatos diversos y la realización de entrevistas estructuradas son prácticas que pueden ayudar a eliminar sesgos en el proceso de selección y promoción, garantizando así que las decisiones se basen en el mérito y la equidad.

2.5.4. Mentoring y programas de patrocinio

Los programas de tutoría y patrocinio desempeñan un papel crucial en el desarrollo profesional de individuos provenientes de diversos orígenes, facilitando su progreso hacia posiciones de liderazgo. Ibarra *et al*. (2010) argumentan que estos programas fomentan el crecimiento individual y fortalecen la organización en su conjunto, al maximizar el potencial de su talento diverso. Estos programas aseguran que los empleados tengan acceso a las oportunidades y el apoyo necesarios para desarrollar sus carreras, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la organización.

2.5.5. Grupos de recursos para empleados

Finalmente, los grupos de recursos para empleados se presentan como herramientas poderosas para fomentar la colaboración interfuncional y el aprendizaje dentro de la organización. Creary *et al*. (2015) señalan que estos grupos proporcionan oportunidades vitales para la creación de redes y el desarrollo profesional, ofreciendo un apoyo crucial a los empleados de diversos orígenes. Al fortalecer el tejido organizacional, estos grupos contribuyen a crear un ambiente

laboral más cohesionado e inclusivo, lo que a su vez mejora el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

2.5.6. Medición y responsabilidad

El seguimiento y la comunicación periódica de las métricas de diversidad e inclusión son fundamentales para que las organizaciones evalúen su progreso en estas áreas, identifiquen oportunidades adicionales de mejora y mantengan a los líderes responsables de impulsar cambios significativos. Según Gotsis y Kortezi (2015), este proceso de medición facilita la evaluación del avance de políticas de diversidad e inclusión, actúa como un mecanismo de rendición de cuentas, lo que es crucial para asegurar el compromiso de los líderes organizacionales con la transformación cultural. Las organizaciones pueden monitorear su desempeño y demostrar su compromiso con la creación de un entorno de trabajo inclusivo usando indicadores claros y transparencias, de esta manera, la medición y la responsabilidad se convierten en pilares estratégicos que refuerzan la sostenibilidad y eficacia de las iniciativas de diversidad e inclusión en el ámbito corporativo.

2.6. Inclusión financiera y acceso a servicios financieros

La inclusión financiera es un componente esencial dentro de la diversidad e inclusión en el sector financiero, ya que su objetivo principal es garantizar que todas las personas, independientemente de su situación socioeconómica, tengan acceso a productos y servicios financieros adecuados, accesibles y asequibles.

Como señalan Demirgüç-Kunt *et al*. (2015) la inclusión financiera busca proporcionar herramientas financieras a toda la población, promoviendo una economía más justa y equilibrada. Este enfoque mejora el bienestar individual y fomenta un crecimiento económico inclusivo y sostenible a nivel global. En un mundo cada vez más interconectado, es crucial que todos los miembros de la sociedad tengan acceso a los servicios financieros, lo que a su vez contribuye a la reducción de la pobreza y a la promoción de la inclusión social.

El acceso a una amplia gama de servicios financieros adaptados a las necesidades específicas de las personas y las empresas es un requisito fundamental para asegurar que los beneficios del crecimiento económico se distribuyan equitativamente, permitiendo una participación más amplia en la economía formal.

2.6.1. Concepto de inclusión financiera

La inclusión financiera y la diversidad son fundamentales para el desarrollo económico por diversas razones. En primer lugar, el acceso a servicios financieros actúa como un catalizador del crecimiento económico, facilitando que tanto individuos como empresas puedan ahorrar, invertir y gestionar los riesgos de manera eficiente. Según el Banco Mundial (2023), la inclusión financiera aumenta la productividad, genera empleo y reduce la pobreza. Al proporcionar acceso a servicios financieros, se empodera a los individuos y se fortalece el entorno empresarial, promoviendo un desarrollo económico equitativo y robusto.

En segundo lugar, la inclusión y la diversidad financieras juegan un papel crucial en la promoción de la inclusión social y en la mitigación de la desigualdad de ingresos. Al proporcionar acceso a servicios financieros a grupos tradicionalmente marginados, como mujeres, minorías étnicas y poblaciones rurales, se les otorgan las herramientas y recursos necesarios para mejorar su bienestar financiero y participar plenamente en la economía formal.

Arun y Kamath (2015), destacan que la inclusión financiera reduce la desigualdad y fortalece la cohesión social al integrar a más grupos en el tejido económico.

2.6.2. Barreras para la inclusión financiera

A pesar de los beneficios que conlleva la inclusión financiera, muchas personas y empresas en todo el mundo continúan enfrentando barreras significativas para acceder a los servicios financieros. Estas barreras, que pueden ser tanto estructurales como culturales, limitan la capacidad de los individuos para beneficiarse de los servicios financieros y perpetúan la exclusión económica. Una de las principales barreras es la falta de conocimientos financieros, que impide a las personas tomar decisiones informadas sobre sus finanzas y acceder a servicios que podrían mejorar su situación económica. Lusardi y Mitchell (2014) subrayan la importancia de la educación financiera como un factor crucial para superar esta barrera, argumentando que una mayor alfabetización financiera podría empoderar a los individuos para participar más plenamente en el sistema financiero.

2.6.2.1. Barreras geográficas

Las barreras geográficas representan un obstáculo significativo, especialmente para los residentes de áreas rurales y remotas, quienes a menudo carecen de acceso a la infraestructura física necesaria, como sucursales bancarias y cajeros automáticos. Beck *et al*. (2007) señalan que esta falta de infraestructura limita gravemente la capacidad de las personas para acceder a servicios financieros básicos, lo que perpetúa la exclusión financiera en estas comunidades.

2.6.2.2. Barreras culturales y sociales

Los factores culturales y sociales pueden constituir barreras sustanciales para la inclusión financiera. Grupos como mujeres y minorías étnicas a menudo enfrentan discriminación y normas de género restrictivas que dificultan su acceso a los servicios financieros. Aterido *et al*. (2013) destacan que estas barreras socioculturales limitan el acceso a servicios financieros y perpetúan la desigualdad económica y social, impidiendo que estos grupos participen plenamente en la economía.

2.6.2.3. Barreras normativas

Las barreras normativas pueden restringir el acceso a los servicios financieros, especialmente cuando las regulaciones son excesivamente restrictivas o gravosas. Cull *et al*. (2014) argumentan que las políticas regulatorias, si bien necesarias para garantizar la estabilidad financiera, pueden convertirse en un obstáculo si no están equilibradas con la necesidad de promover la inclusión financiera, particularmente para personas de bajos ingresos y pequeñas empresas.

2.6.3. Estrategias para promover la inclusión financiera

Para superar estas barreras y fomentar la inclusión financiera y la diversidad, los responsables políticos y las instituciones financieras deben implementar una variedad de estrategias eficaces. Una de las estrategias clave es el desarrollo de iniciativas de educación y alfabetización financiera. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2014), sugiere que programas específicos de educación financiera pueden equipar a las personas con los conocimientos y habilidades necesarias para acceder y utilizar los servicios financieros de manera eficaz, lo que a su vez puede mejorar su bienestar financiero general.

Otra estrategia es la ampliación de la infraestructura financiera en áreas desatendidas, lo cual es esencial para mejorar el acceso a los servicios financieros. Según Mlachila *et al*. (2017) expandir la infraestructura financiera en estas áreas puede reducir significativamente las barreras geográficas que impiden el acceso a servicios financieros básicos, promoviendo así una mayor inclusión financiera. El estudio aborda la importancia de mejorar la infraestructura financiera en áreas desatendidas como una forma de promover la inclusión financiera y reducir las barreras al acceso a servicios financieros básicos.

Fomentar la innovación en los servicios financieros es otra estrategia importante. Los avances en tecnología, como la banca móvil y las plataformas de pago digitales, han demostrado ser eficaces para satisfacer las necesidades únicas de poblaciones diversas y facilitar el acceso a los servicios financieros. Mbiti y Weil (2011) destacan cómo estas innovaciones pueden transformar el panorama financiero al proporcionar soluciones accesibles y adaptadas a diferentes contextos culturales y económicos. Además, la implementación de reformas normativas que equilibren la estabilidad financiera con la promoción de la inclusión y la diversidad es esencial para crear un entorno regulatorio favorable. La Alianza para la Inclusión Financiera (AFI)

promueve reformas regulatorias para fomentar la inclusión financiera, con un enfoque en asegurar que las regulaciones no obstaculicen el acceso a servicios financieros para poblaciones desatendidas. AFI actúa como una red global de formuladores de políticas y reguladores financieros, con el objetivo de desarrollar e implementar políticas efectivas de inclusión financiera. La organización busca acelerar leyes innovadoras que hagan los servicios financieros accesibles a los 2.5 mil millones de personas no bancarizadas a nivel mundial (Alliance for Financial Inclusion (AFI), 2023).

Entre las recomendaciones clave de AFI para promover la inclusión financiera se encuentran:

1. Adoptar un enfoque estratégico formulando estrategias nacionales de inclusión financiera que reúnan a diversas partes interesadas, como reguladores financieros, empresas de telecomunicaciones y ministerios de educación, (Banco Mundial, 2023).

2. Estar abiertos a nuevos modelos de negocio que puedan ampliar el acceso financiero, como el uso de datos de comercio electrónico para fines de inclusión.

3. Prestar atención a la protección del consumidor y la educación financiera para promover servicios financieros responsables y sostenibles.

4. Utilizar medios digitales para reducir costos y proporcionar servicios financieros adaptados a poblaciones excluidas o desatendidas.

AFI enfatiza que las reformas regulatorias deben buscar un equilibrio entre promover la innovación y el acceso, al tiempo que se mantiene la estabilidad e integridad del sistema financiero. El objetivo es que las regulaciones faciliten, en lugar de obstaculizar, la expansión de servicios financieros a segmentos no atendidos de la población.

Finalmente, las asociaciones público-privadas son cruciales para promover la inclusión financiera y la diversidad.

La colaboración entre los sectores público y privado puede maximizar recursos, conocimientos y experiencias para desarrollar soluciones innovadoras que aborden los desafíos de la inclusión financiera. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2017), estas asociaciones son fundamentales para crear un impacto significativo y sostenible en la inclusión financiera a nivel global.

Asimismo, la implementación de intervenciones dirigidas a grupos marginados específicos, como mujeres y minorías étnicas, puede ayudar a abordar los desafíos únicos que enfrentan estas poblaciones para acceder a servicios financieros. Klapper y Singer (2014) argumentan que las intervenciones diseñadas específicamente para estos grupos pueden ser efectivas para reducir las disparidades en el acceso a los servicios financieros, promoviendo así una mayor equidad e inclusión en el sistema financiero.

2.6.4. Diversidad de género en el sector financiero

La diversidad de género en el sector financiero constituye un aspecto crucial para asegurar una representación equilibrada de hombres y mujeres en roles de liderazgo y en los procesos de toma de decisiones, como han destacado Adams y Ragunathan (2017). Este enfoque promueve una representación equitativa y un entorno inclusivo, esencial para el crecimiento económico y la innovación en el sector. En el contexto presente, la presencia de una fuerza laboral diversa en términos de género tiene el potencial de mejorar significativamente la calidad de las decisiones que se toman dentro de las instituciones financieras.

Esto se debe a que equipos diversos están más capacitados para considerar una gama más amplia de perspectivas y experiencias, lo que en última instancia puede conducir a evaluaciones de riesgos más precisas y a procesos de toma de decisiones más efectivos (Catalyst, 2020).

Estos beneficios mejoran el desempeño institucional y fomentan un entorno innovador. La innovación es especialmente crítica en el sector financiero debido a la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios en las demandas de los clientes y a la evolución del mercado.

Además, existe una correlación positiva entre la diversidad de género y el rendimiento financiero en el sector, como lo han señalado Noland *et al*. (2016). Este vínculo puede ser atribuido a la mejora en la toma de decisiones y la capacidad innovadora que aportan los equipos diversos, lo que refuerza la competitividad y sostenibilidad de las instituciones financieras.

Promover la diversidad de género en el sector financiero tiene implicaciones importantes para la inclusión financiera y la igualdad de género a nivel más amplio. Al garantizar que las instituciones financieras reflejen la diversidad de las poblaciones a las que sirven, se facilita el diseño y la provisión de productos y servicios que aborden de manera efectiva las necesidades específicas de hombres y mujeres (Beck *et al*., 2013). Este enfoque promueve la equidad institucional y el desarrollo social y económico inclusivo y justo.

Retos para la Diversidad de Género en el Sector Financiero

El sector financiero ha estado marcado históricamente por significativas disparidades de género, a pesar de los evidentes beneficios que la diversidad de género podría aportar. La promoción de la diversidad de género en este sector enfrenta varios retos que obstaculizan su avance y que requieren una atención específica para ser superados.

Uno de los principales desafíos son los estereotipos de género y los sesgos inconscientes, que siguen prevaleciendo en los procesos de contratación y promoción. Estos prejuicios limitan la

diversidad en la contratación y dificultan el avance de las mujeres en el sector financiero (Catalyst, 2017). Estos estereotipos perpetúan la idea de que ciertos roles o niveles de liderazgo están más apropiadamente ocupados por hombres, lo que dificulta que las mujeres accedan a posiciones de influencia y toma de decisiones. Otro reto significativo es la conciliación de la vida laboral y familiar. Las carreras en el sector financiero suelen ser extremadamente exigentes, lo que dificulta a muchos profesionales, especialmente a las mujeres, equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares.

Esta dificultad se traduce en tasas elevadas de abandono y en una menor representación femenina en los niveles superiores de las organizaciones financieras (Hewlett y Luce, 2005). Las expectativas de disponibilidad constante y la cultura de largas horas de trabajo actúan como factores disuasivos para muchas mujeres que intentan avanzar en sus carreras dentro de este sector. Además, la falta de mentores y modelos de conducta femeninos en el sector financiero representa otro desafío significativo. Sin la presencia de líderes femeninas visibles, las mujeres pueden tener dificultades para visualizarse a sí mismas en puestos de liderazgo, lo que impacta negativamente en su desarrollo profesional y en su capacidad para crear redes de apoyo necesarias para avanzar en sus carreras (Chesterman *et al*., 2005).

La escasez de estos modelos puede perpetuar la falta de diversidad de género en las posiciones de liderazgo, ya que las mujeres jóvenes pueden carecer de inspiración y guía para ascender en sus carreras.

Estrategias para promover la diversidad de género en el sector financiero: Para enfrentar estos desafíos y fomentar una mayor diversidad de género en el sector financiero, se deben implementar diversas estrategias que promuevan la equidad y la inclusión.

En primer lugar, es esencial que las instituciones financieras desarrollen y apliquen políticas de diversidad e inclusión robustas. Estas políticas deben abordar todos los aspectos de la gestión del talento, incluyendo la contratación, la retención y la promoción, además de fomentar la creación de entornos de trabajo inclusivos que valoren y respeten la diversidad de género, según Catalyst (2020).

La implementación de estas políticas puede ayudar a mitigar los efectos de los estereotipos de género y a asegurar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de avanzar en sus carreras. Asimismo, ofrecer modalidades de trabajo flexibles, como el trabajo a distancia o los horarios flexibles, es una estrategia crucial para ayudar a las mujeres a equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. Estas opciones facilitan la retención de talento femenino en el sector financiero, apoyan su desarrollo y avance profesional al proporcionarles un entorno más adaptable a sus necesidades personales (Powell & Graves, 2018).

El establecimiento de programas de tutoría y patrocinio es otra estrategia efectiva para apoyar el avance de las mujeres en el sector financiero. Estos programas pueden proporcionar a las mujeres la orientación, el apoyo y las conexiones necesarias para desarrollar sus carreras, superando así las barreras que les impiden alcanzar puestos de liderazgo (Catalyst, 2017).

Los mentores y patrocinadores desempeñan un papel fundamental en el desarrollo profesional al compartir su experiencia y abrir puertas a nuevas oportunidades. Además, es fundamental fomentar la participación de hombres como aliados y defensores de la diversidad de género. Involucrar a los hombres en la promoción de la equidad de género puede ser una estrategia eficaz para abordar los estereotipos de género y contribuir a la creación de una cultura organizacional más inclusiva dentro de las instituciones financieras (Prime *et al*., 2014). Los

hombres, en posiciones de poder, pueden influir significativamente en la reducción de barreras para las mujeres, apoyando iniciativas que promuevan la equidad de género.

La publicidad tradicionalmente ha reforzado estereotipos de género, pero el cambio hacia representaciones más equitativas está cobrando fuerza. Abuín Vences y Jorge Alonso (2016), analizan cómo la publicidad ha evolucionado en su discurso de género, especialmente en el contexto del Congreso Internacional de Comunicación y Género, y destacan los retos que persisten en la representación justa de los roles de género en la publicidad. Promover la alfabetización y la educación financiera entre las mujeres es una estrategia clave para reducir las disparidades de género en el acceso a los servicios financieros y para empoderar a las mujeres para que participen de manera más plena en el sector financiero. Una mejor comprensión de los conceptos financieros y una mayor confianza en su manejo pueden abrir nuevas oportunidades para que las mujeres accedan y se desarrollen en este campo (Lusardi & Mitchell, 2014).

Finalmente, es imperativo que las instituciones financieras aborden la brecha salarial de género. La equidad en la remuneración es un pilar fundamental para promover la diversidad de género y la inclusión, ya que una compensación justa es crucial para asegurar que las mujeres tengan las mismas oportunidades económicas que sus colegas masculinos (Payscale, 2020).

La transparencia en las políticas salariales y la revisión regular de las prácticas de compensación pueden contribuir significativamente a cerrar la brecha de género en el sector financiero. La diversidad de género en el sector financiero es crucial para mejorar la toma de decisiones, fomentar la innovación y mejorar los resultados financieros.

Desempeña un papel vital en la promoción de la inclusión financiera y la igualdad de género. Abordando los retos a los que se enfrenta la consecución de una mayor diversidad de género y aplicando estrategias específicas, las instituciones financieras pueden crear un sector más

inclusivo y equitativo que beneficie a todos. A medida que el sector financiero siga evolucionando en respuesta a los avances tecnológicos y a las necesidades cambiantes de los clientes, la adopción de la diversidad de género será esencial para el éxito y la sostenibilidad del sector a largo plazo.

2.6.5. Diversidad cultural y étnica en el sector financiero

La promoción de la diversidad cultural y étnica en las instituciones financieras es un factor clave que contribuye a mejorar la capacidad de estas organizaciones para atender a una base de clientes diversa y para comprender las necesidades específicas de distintos grupos demográficos. Richard, Roh, *et al*. (2013) subrayan la importancia de que las instituciones financieras adopten políticas y prácticas que fomenten la diversidad y la inclusión, como la capacitación en diversidad, programas de mentoría y políticas de contratación justa. Estas iniciativas mejoran el entorno laboral y fortalecen la innovación y la adaptabilidad a un mercado global y multicultural.

2.6.6. Diversidad generacional en el sector financiero

Dentro de la diversidad e inclusión en el sector financiero. Este tipo de diversidad implica la colaboración entre empleados de distintas edades y etapas de vida, lo que puede aportar una riqueza de perspectivas y experiencias valiosas para las organizaciones financieras según Kulik (2014, p. 129):

> "La inclusión de diversas generaciones en el entorno laboral permite a las instituciones financieras comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes, lo que es crucial para el desarrollo de productos y servicios que sean adecuados para diferentes grupos de edad. Esta colaboración intergeneracional puede mejorar la transferencia de conocimientos y fomentar un entorno de trabajo más inclusivo y dinámico".

2.6.7. Inclusión de personas con discapacidad en el sector financiero

La inclusión de personas con discapacidad en el sector financiero es fundamental para garantizar la igualdad de oportunidades y la accesibilidad a productos y servicios financieros.

Schur *et al*. (2005) destacan que las instituciones financieras tienen la responsabilidad de implementar políticas y prácticas que faciliten la inclusión laboral de personas con discapacidad, asegurando que sus entornos laborales y servicios sean accesibles para todos los clientes. La inclusión de personas con discapacidad en el sector financiero es un tema de creciente importancia que abarca tanto la accesibilidad a los servicios financieros como la inclusión laboral en las instituciones del sector. Este enfoque integral busca garantizar la igualdad de oportunidades y la plena participación de las personas con discapacidad en todos los aspectos del ámbito financiero.

Accesibilidad a servicios financieros

La accesibilidad a los servicios financieros es un aspecto crucial de la inclusión. Según un estudio reciente, las entidades financieras están implementando diversas iniciativas para mejorar la accesibilidad de sus servicios. Por ejemplo, Santander ha desarrollado herramientas y funcionalidades en sus canales de banca online para hacerlos más accesibles e inclusivos.

Además, están utilizando tecnologías innovadoras como la aplicación "Háblalo" en Argentina para facilitar la comunicación con personas que tienen dificultades en este sentido. (Banco Santander, 2023c).

Autonomía financiera: Un aspecto fundamental de la inclusión es garantizar la autonomía financiera de las personas con discapacidad. En España, la fiscalía general del Estado, las asociaciones bancarias y el Banco de España han firmado un protocolo para asegurar esta autonomía (Banco de España, 2023). Este acuerdo busca adaptar las prácticas de las entidades bancarias a la nueva legislación sobre la materia, promoviendo que las personas con discapacidad

puedan tomar sus decisiones de forma autónoma en el ámbito bancario (Asociación Española de Banca, 2023).

Inclusión laboral: La inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector financiero es otro pilar importante. Santander, por ejemplo, cuenta actualmente con más de 4.000 profesionales con algún tipo de discapacidad en su plantilla a nivel global (Banco Santander, 2023c). Esto demuestra un compromiso creciente del sector con la diversidad e inclusión en el entorno laboral.

Barreras y desafíos: A pesar de los avances, aún existen barreras significativas. Un estudio de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ) reconoce las múltiples barreras de acceso y uso de los servicios financieros para personas con discapacidad (REDLAC GIZ, 2020). Esto subraya la necesidad de continuar trabajando en soluciones innovadoras y políticas inclusivas.

2.7. Impacto de la diversidad e inclusión en la toma de decisiones en el sector financiero

La diversidad en los equipos encargados de la toma de decisiones dentro de las instituciones financieras tiene el potencial de mejorar significativamente la calidad y efectividad de dichas decisiones. Según Nielsen y Huse (2010) la diversidad contribuye a reducir el riesgo de "pensamiento de grupo" y ayuda a identificar nuevas oportunidades de negocio y de inversión. Equipos diversos tienden a considerar una gama más amplia de opciones y perspectivas, lo que conduce a decisiones más informadas y equilibradas.

No obstante, es importante reconocer que, aunque la diversidad y la inclusión aportan beneficios sustanciales, presentan desafíos, como la posibilidad de conflictos interculturales y la complejidad de manejar diferentes perspectivas dentro del equipo de acuerdo con Williams y O'Reilly (1998).Para superar estos desafíos, las organizaciones deben implementar prácticas y políticas de diversidad e inclusión efectivas que faciliten la colaboración y el entendimiento entre los miembros del equipo. La diversidad e inclusión en el sector financiero son esenciales para un entorno laboral equitativo y representativo, y garantizan el acceso igualitario a los servicios financieros para todos.

A medida que las instituciones financieras continúan avanzando en políticas inclusivas, es probable que se observe un enfoque creciente en la inclusión financiera y en la representación diversa en todos los niveles de la industria. Este enfoque contribuirá a un entorno de trabajo inclusivo y permitirá a las instituciones financieras comprender mejor las necesidades de sus clientes, proporcionando servicios más efectivos y accesibles. La revisión de la literatura presentada en este apartado ofrece una visión general de los temas clave relacionados con la diversidad e inclusión en distintos contextos, abarcando desde el lugar de trabajo hasta la educación y la sociedad en su mayoría.

El estudio de la diversidad e inclusión es crucial para abordar las desigualdades y para fomentar la comprensión y la colaboración en entornos cada vez más diversos y globalizados. A medida que la investigación en este campo continúe expandiéndose, se espera descubrir nuevos enfoques y prácticas que promuevan la diversidad e inclusión en todos los aspectos de la vida cotidiana. Finalmente, es previsible que la investigación y el diálogo sobre la diversidad e inclusión en el sector financiero continúen evolucionando conforme las instituciones financieras enfrenten nuevos desafíos y oportunidades en un mundo cada vez más globalizado y diverso. Esto subraya la importancia de mantenerse al día con las tendencias y prácticas emergentes en este campo para asegurar que las organizaciones financieras estén bien posicionadas para responder a las demandas de una sociedad en constante cambio.

2.8. Campañas de comunicación y marketing para la inclusión y promoción de la diversidad

Las campañas de comunicación y marketing orientadas a la inclusión y promoción de la diversidad en el sector financiero deben ser sensibles a las diferencias culturales, de género y socioeconómicas, y tener en cuenta las necesidades y expectativas de diferentes segmentos de la población. Estas campañas pueden incluir mensajes de concienciación sobre la importancia de la diversidad e inclusión, la promoción de productos y servicios específicamente diseñados para grupos subrepresentados y la comunicación de políticas y acciones de responsabilidad social corporativa relacionadas con la diversidad.

La comunicación y el marketing en el sector financiero en España han experimentado cambios significativos en los últimos años, adaptándose a las nuevas tecnologías, las expectativas cambiantes de los clientes y un entorno regulatorio en evolución.

De hecho, según un estudio reciente de Deloitte, las organizaciones con culturas inclusivas son dos veces más propensas a alcanzar o superar sus metas financieras, tres veces más propensas a ser de alto rendimiento, seis veces más propensas a ser innovadoras y ágiles, y ocho veces más propensas a lograr mejores resultados de negocio (Pumariño, 2024).

Estos datos destacan la relevancia de la diversidad y la inclusión en las estrategias de marketing y comunicación de las instituciones financieras, así como en su cultura organizacional.

2.8.1. Enfoque en la transformación digital

El sector financiero en España ha sido testigo de una acelerada transformación digital, un fenómeno impulsado por la creciente adopción de tecnologías digitales por parte de los consumidores y la incursión de nuevos actores en el mercado, como las *Fintech* y las *Big Tech*, Banco de España (2019). En respuesta a estos cambios, los bancos y otras instituciones financieras han realizado significativas inversiones en el desarrollo y promoción de canales digitales. Estas

inversiones crean aplicaciones móviles y plataformas en línea para facilitar el acceso a servicios financieros y mejorar la experiencia del cliente. La digitalización, por tanto, se ha convertido en un elemento central de la estrategia competitiva de las instituciones financieras, permitiéndoles adaptarse a las nuevas expectativas de los consumidores en un entorno de rápida evolución tecnológica.

2.8.2. Personalización y segmentación del cliente

En el ámbito del marketing financiero en España, ha habido un avance hacia la personalización y segmentación del cliente. Las instituciones bancarias han comenzado a emplear sofisticadas herramientas de análisis de datos y algoritmos avanzados para identificar segmentos específicos de clientes y ofrecerles productos y servicios que se ajusten de manera precisa a sus necesidades y preferencias individuales de acuerdo con el estudio sobre tendencias en el sector bancario ofrecido por Deloitte (2020). Este enfoque personalizado aumenta la satisfacción del cliente y crea valor a largo plazo al desarrollar y promover productos para nichos específicos. Entre estos nichos se incluyen jóvenes, personas mayores, emprendedores y otros diversos grupos demográficos que requieren soluciones financieras adaptadas a sus circunstancias particulares.

El uso de las nuevas tecnologías por parte de las personas mayores ha demostrado ser una herramienta de inclusión social clave. Un estudio realizado por González-Oñate *et al*. (2015) revela que, aunque existe una brecha digital, las tecnologías digitales tienen el potencial de mejorar la calidad de vida de las personas mayores en Francia, Reino Unido y España, proporcionándoles acceso a información y servicios. La capacidad de los bancos para segmentar eficazmente su mercado y personalizar sus ofertas es, por lo tanto, un factor clave en la consolidación de su posición en un mercado cada vez más competitivo.

2.8.3. Marketing de contenidos y redes sociales

El marketing de contenidos y el uso estratégico de redes sociales han emergido como herramientas fundamentales en las estrategias de marketing y comunicación de las instituciones financieras en España.

Por ejemplo, el uso de Twitter (actual X) ha sido fundamental para todo tipo de organizaciones, por ejemplo, las organizaciones culturales en España, especialmente en sus primeros cinco años de existencia, según Viñarás Abad y Caerols Mateo (2016), las instituciones culturales han utilizado esta plataforma para gestionar su comunicación y presencia digital, lo que les ha permitido interactuar más directamente con su audiencia y posicionarse en el espacio digital de manera inclusiva.

Los bancos están aprovechando estas plataformas para compartir información relevante y educativa con sus clientes, para interactuar con ellos de manera más directa y fortalecer su imagen de marca (Herrero, 2016, p. 111). El contenido, que puede incluir desde artículos informativos hasta vídeos explicativos y publicaciones en blogs, se diseña para proporcionar valor añadido a los clientes, educándolos sobre temas financieros y, al mismo tiempo, posicionando a la institución como un líder de pensamiento en el sector.

La interacción en redes sociales permite a los bancos mantener un diálogo continuo con su audiencia, responder a sus inquietudes en tiempo real y construir una relación más cercana y de confianza. Las redes sociales se han consolidado como un espacio clave para la comunicación de iniciativas culturales. Las instituciones culturales, como los museos, han utilizado plataformas como Twitter para promover eventos como el Día Internacional de los Museos y la Noche de los Museos, logrando una mayor visibilidad y *engagement* con su audiencia (Caerols Mateo *et al*.,

2017). Este enfoque resalta el valor de las redes sociales en la comunicación efectiva de campañas culturales inclusivas.

2.8.4. Sostenibilidad y responsabilidad social

La sostenibilidad y la responsabilidad social se han convertido en pilares fundamentales del marketing y la comunicación en el sector financiero español. En los últimos años, los bancos han mostrado un compromiso creciente con la promoción de prácticas empresariales éticas y sostenibles, reflejando una mayor conciencia sobre el impacto social y ambiental de sus operaciones (Vives, 2011).

Este compromiso se manifiesta a través de la elaboración de informes de sostenibilidad, la implementación de iniciativas orientadas a la responsabilidad social corporativa, y la difusión de campañas de marketing que destacan estos esfuerzos. Al informar activamente sobre sostenibilidad y responsabilidad social, las instituciones financieras cumplen con sus responsabilidades éticas, mejoran su reputación y fortalecen la lealtad de sus clientes. Esto se desarrolla en un contexto donde los consumidores valoran cada vez más las prácticas empresariales responsables.

2.8.5. Cumplimiento normativo y transparencia

El sector financiero ha experimentado cambios en el entorno regulatorio, lo que ha llevado a un mayor enfoque en el cumplimiento normativo y la transparencia en la comunicación con los clientes. Los bancos están implementando medidas para garantizar la protección del consumidor y la transparencia en la divulgación de información, incluida la promoción de la educación financiera y la comunicación clara de términos y condiciones de productos y servicios (Morales *et al*., 2015).

Estos aspectos adicionales destacan la evolución de la comunicación y el marketing en el sector financiero. El cumplimiento normativo y la transparencia, así como la innovación en

productos y servicios financieros, son factores clave en la estrategia de marketing de las instituciones financieras en España.

En el ámbito de la política, la posverdad y las noticias falsas han transformado la manera en que se comunica la agenda política. Un claro ejemplo es el uso que Donald Trump hizo de Twitter durante su campaña presidencial, empleando noticias falsas para influir en la opinión pública y moldear la narrativa mediática (Cabezuelo Lorenzo & Manfredi Sánchez, 2019). Estos fenómenos han cambiado la dinámica del debate sobre la transparencia y la responsabilidad en la comunicación pública.

En conjunto, estos elementos reflejan el panorama cambiante de la comunicación y el marketing y la adaptación de las instituciones a las demandas y expectativas cambiantes de los clientes y las autoridades reguladoras.

2.8.6. Innovación en productos y servicios financieros

La innovación en productos y servicios financieros es un aspecto clave en la estrategia de marketing de los bancos en España. Las instituciones financieras están desarrollando y promocionando soluciones innovadoras, como pagos móviles, servicios bancarios sin sucursales y plataformas de inversión digital, para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y mantener su competitividad en el mercado (Camino & Ruzo, 2016).

2.8.7. Experiencia del cliente y diseño centrado en el usuario

La experiencia del cliente se ha convertido en un elemento fundamental de la estrategia de marketing y comunicación. Las instituciones financieras están adoptando enfoques de diseño centrado en el usuario para crear experiencias digitales y físicas que satisfagan las necesidades de sus clientes y aumenten su satisfacción (Alonso *et al*., 2016). Esta tendencia incluye la implementación de sistemas de atención al cliente mejorados y canales de comunicación más efectivos.

2.8.8. Colaboración con Fintech y otras empresas tecnológicas

La colaboración con *Fin*tec*h* y otras empresas tecnológicas se ha convertido en otra tendencia importante en el marketing y la comunicación en el sector financiero español. Los bancos están formando alianzas con empresas emergentes para desarrollar y promocionar soluciones innovadoras en áreas como pagos, préstamos y gestión de inversiones.

Estas colaboraciones permiten a las instituciones financieras tradicionales ofrecer servicios más avanzados y diferenciados a sus clientes y mejorar su competitividad en el mercado. Según la Asociación Española de *Fintech* e *Insurtech* AEFI (s. f.), estas alianzas están creando un entorno favorable para las empresas *Fintech* e *Insurtech* en España, fomentando la innovación en el sector financiero.

Estos dos aspectos adicionales resaltan la importancia de la experiencia del cliente y la colaboración con Fintech y otras empresas tecnológicas en la comunicación y el marketing en el sector financiero. Estas tendencias reflejan el compromiso de las instituciones financieras con la adaptación a las demandas y expectativas cambiantes de los clientes y las autoridades reguladoras, y la búsqueda de oportunidades de crecimiento y diferenciación en un mercado competitivo.

El panorama de la comunicación y el marketing en el sector financiero ha experimentado cambios significativos, abordando aspectos como la transformación digital, la personalización, el marketing de contenidos y la sostenibilidad.

2.8.9. Integración de la inteligencia artificial y la automatización

La inteligencia artificial (IA) y la automatización han comenzado a desempeñar un papel importante en el marketing y la comunicación en el sector financiero en España. Los bancos están implementando *Chatbot*, asesores virtuales y sistemas de análisis de datos basados en IA para mejorar la eficiencia, personalizar la experiencia del cliente y optimizar sus campañas de marketing. La adopción de estas tecnologías ayuda a las instituciones financieras a anticiparse y adaptarse rápidamente a las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes.

2.8.10. Enfoque en la seguridad y privacidad

La seguridad y la privacidad de los datos se han convertido en preocupaciones clave en el marketing y la comunicación en el sector financiero y de las empresas. A medida que los clientes realizan más transacciones en línea y los bancos recopilan más datos, se ha vuelto fundamental garantizar la protección de la información personal y financiera. Los bancos están invirtiendo en tecnologías de ciberseguridad y comunicando sus esfuerzos a los clientes para generar confianza y lealtad.

Estos aspectos destacan la creciente importancia de la integración de la inteligencia artificial y la automatización en el marketing y la comunicación en el sector bancario, así como el énfasis en la seguridad y la privacidad de los datos. Los bancos están adoptando tecnologías emergentes y garantizando la protección de la información de sus clientes para ofrecer servicios más eficientes, seguros y personalizados.

En conjunto, estos elementos describen un panorama de comunicación y marketing en constante evolución del sector. La adaptación a las nuevas tecnologías, la atención a las expectativas de los clientes y la importancia de la responsabilidad social y la sostenibilidad, así como el énfasis en la seguridad, la privacidad y la innovación, son fundamentales para mantener la competitividad y fomentar el crecimiento en el mercado bancario español.

2.8.11. Marketing de afiliación y colaboraciones estratégicas

El marketing de afiliación y las colaboraciones estratégicas se han convertido en enfoques importantes en el sector financiero. Los bancos están formando alianzas con empresas no financieras para ofrecer productos y servicios complementarios y ampliar su alcance de mercado (Carbó-Valverde *et al*., 2020).

Estas colaboraciones pueden incluir programas de recompensas, descuentos y promociones exclusivas para los clientes de ambas partes. Las asociaciones estratégicas, especialmente con empresas Fintech, permiten a los bancos tradicionales mejorar sus operaciones, digitalizar sus servicios y mejorar la experiencia del cliente. Estas alianzas son fundamentales para el crecimiento organizacional y el mantenimiento del legado bancario tradicional (Fernández-Torres *et al*., 2019).

2.8.12. Medición y análisis del rendimiento del marketing

Los bancos están utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) y herramientas analíticas para evaluar la eficacia de sus campañas de marketing, identificar oportunidades de mejora y optimizar sus inversiones (Carbó-Valverde *et al*., 2020). La adopción de estas técnicas de análisis de datos ha permitido a las instituciones financieras predecir mejor las tendencias del mercado y ajustar sus estrategias de marketing de manera proactiva.

La adopción de nuevas tecnologías, el enfoque en la experiencia del cliente, la atención a la sostenibilidad y la responsabilidad social, así como la importancia de la innovación, la seguridad y la privacidad, y la colaboración con Fintech y otras empresas tecnológicas, son fundamentales para mantener la competitividad y promover el crecimiento en el mercado bancario (Fernández-Torres *et al*., 2019).

Retos:

- Adaptarse a la rápida evolución de las tecnologías de la comunicación y las preferencias de los consumidores en un entorno altamente competitivo.
- Superar las barreras culturales, de género y socioeconómicas que pueden dificultar la efectividad de las campañas de comunicación y marketing inclusivo.
- Abordar la desconfianza y los prejuicios que pueden existir en la sociedad hacia ciertos grupos subrepresentados.
- Asegurar la coherencia entre los mensajes y las prácticas de diversidad e inclusión en la comunicación y el marketing, y las políticas y acciones internas de las instituciones financieras.

Oportunidades:

- Aprovechar la creciente concienciación social sobre la importancia de la diversidad e inclusión para impulsar el cambio en el sector financiero y bancario.
- Utilizar la inteligencia de datos y las herramientas analíticas para identificar segmentos de mercados insatisfechos y desarrollar campañas de comunicación y marketing más efectivas y personalizadas.
- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones y líderes de opinión que promuevan la diversidad e inclusión, para potenciar el alcance y el impacto de las campañas.
- Fomentar la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad en el sector de la banca, al vincular las estrategias de comunicación y marketing con los objetivos de diversidad e inclusión.
- El análisis de los retos y oportunidades en la promoción de la diversidad e inclusión a través de la comunicación y el marketing en la banca proporciona un contexto valioso para la investigación.

2.9. Regulación y políticas públicas en España sobre diversidad e inclusión

La diversidad y la inclusión han adquirido una importancia fundamental en el sector financiero global, dado que las organizaciones han comenzado a reconocer los beneficios tangibles de una fuerza laboral diversa y una cultura inclusiva. En el contexto español, el sector financiero opera bajo un marco regulatorio y de políticas públicas diseñado específicamente para fomentar estos aspectos.

La regulación y las políticas públicas en España, en lo que respecta a la diversidad e inclusión en el sector financiero, tienen como objetivo principal garantizar la igualdad de oportunidades y erradicar la discriminación en el acceso a productos y servicios financieros. Esto implica que las instituciones financieras están obligadas a proporcionar servicios de manera equitativa a todos los clientes, sin importar su origen étnico, género, orientación sexual, religión, discapacidad u otras características personales.

Además de las regulaciones específicas del sector, las instituciones financieras españolas deben cumplir con un conjunto de normativas europeas y nacionales que abordan la igualdad y la no discriminación tanto en el ámbito laboral como en la prestación de servicios. Estas normativas establecen directrices claras para prevenir cualquier forma de discriminación y promover la igualdad de trato en todos los aspectos de la actividad financiera.

En síntesis, el marco regulatorio y de políticas públicas en España en materia de diversidad e inclusión en el sector financiero busca crear un entorno en el que todas las personas tengan acceso equitativo a los servicios financieros y en el que se erradique la discriminación tanto en el acceso a servicios como en el ámbito laboral. Cumplir con estas regulaciones es necesario por ley y clave para impulsar la innovación, competitividad y sostenibilidad en el sector financiero español, (Banco de España, 2019; Grant Thornton, 2022).

La regulación y las políticas públicas en España en torno a la diversidad e inclusión han experimentado un desarrollo significativo en las últimas décadas, reflejando el creciente reconocimiento de la importancia de estas áreas para la cohesión social y el bienestar económico. El marco regulatorio español en materia de diversidad e inclusión abarca varios aspectos, incluyendo la igualdad de género, la integración de personas con discapacidad, la inclusión de minorías étnicas y la promoción de un entorno laboral inclusivo.

1. Igualdad de género

La igualdad de género ha sido uno de los pilares fundamentales en la política de inclusión en España. La Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, es un referente clave en este ámbito. Esta legislación establece medidas para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos, incluyendo el laboral, el educativo y el político (Gobierno de España, 2007b). Además, la ley promueve la conciliación de la vida familiar y laboral, así como la representación equilibrada de ambos géneros en cargos de responsabilidad.

Las políticas de igualdad de género en España se refuerzan con el *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades*, el cual se actualiza periódicamente para adaptarse a las nuevas realidades y desafíos. Este plan incluye medidas específicas para combatir la violencia de género, reducir la brecha salarial y fomentar la corresponsabilidad en las tareas domésticas (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2021).

2. Integración de personas con discapacidad

La integración de personas con discapacidad es otra área crítica en las políticas de diversidad e inclusión en España. La Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, aprobada en 2013, consolida varias normativas previas y establece un marco jurídico para garantizar los derechos de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones (Gobierno de España, 2013). Esta ley aboga por la accesibilidad universal, la igualdad de oportunidades y la no discriminación, y establece medidas para asegurar la participación plena y efectiva de las personas con discapacidad en la sociedad.

Además, el Plan de Acción de la Estrategia Española sobre Discapacidad (2021-2030) es un instrumento clave que guía las políticas públicas en este ámbito. Este plan se centra en mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, promover su inclusión en el mercado laboral y garantizar su acceso a servicios educativos y de salud (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2021).

3. Inclusión de minorías étnicas y migrantes

La inclusión de minorías étnicas y migrantes es una prioridad en las políticas públicas de España. La Ley Orgánica 4/2000, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, conocida como Ley de Extranjería, es el marco legal que regula la situación de los inmigrantes en el país. Esta ley promueve la integración social de los inmigrantes, garantizando sus derechos laborales, sociales y culturales (Gobierno de España, 2000). Además, el *Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración* (PECI), implementado desde 2007, busca fomentar la cohesión social y mejorar la convivencia intercultural mediante políticas inclusivas que aborden las necesidades específicas de las comunidades inmigrantes (Ministerio de Inclusión Seguridad Social y Migraciones, 2020).

4. Entorno laboral inclusivo

El ámbito laboral es uno de los focos principales de las políticas de diversidad e inclusión en España. La Ley 62/2003, de medidas fiscales, administrativas y del orden social, incluye un conjunto de medidas destinadas a promover la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Esta ley prohíbe la discriminación en el empleo por razones de género, origen étnico, religión, orientación sexual, discapacidad o edad (Gobierno de España, 2003).

Además, se han implementado diversos programas y subvenciones para fomentar la contratación de personas pertenecientes a grupos vulnerables, con el objetivo de mejorar su integración en el mercado laboral. Otra iniciativa destacada es el *Plan para la Igualdad en la Empresa*, que obliga a las empresas de más de 50 empleados a desarrollar planes de igualdad que incluyan medidas concretas para asegurar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como para promover un ambiente de trabajo inclusivo (Gobierno de España, 2019).

5. Diversidad sexual y de género

España ha sido pionera en la promoción de los derechos de las personas LGTBIQ+, con un enfoque en la protección contra la discriminación y el fomento de la igualdad. La Ley 3/2007, reguladora de la rectificación registral de la mención relativa al sexo de las personas, fue un hito importante al permitir la modificación del sexo en los registros civiles sin necesidad de cirugía previa (Gobierno de España, 2007). Además, varias comunidades autónomas han desarrollado leyes específicas para la igualdad y protección de los derechos de las personas LGTBIQ+. En 2022, se aprobó la *Ley para la Igualdad de Trato y la No Discriminación*, que refuerza las protecciones legales contra la discriminación por motivos de orientación sexual, identidad de género y características sexuales, y establece sanciones para actos de discriminación en diferentes ámbitos, incluido el laboral (Gobierno de España, 2022).

6. Educación y sensibilización

Las políticas de educación y sensibilización son cruciales para promover la diversidad y la inclusión a largo plazo. El *Plan Nacional para la Convivencia Escolar* incluye medidas para educar a los jóvenes en el respeto a la diversidad y la promoción de la igualdad. Este plan se enfoca en la prevención de la violencia escolar, el acoso y la discriminación, y busca crear un entorno educativo que fomente la inclusión de todos los estudiantes, independientemente de su origen, género, orientación sexual o capacidades (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2019).

La regulación y las políticas públicas en España en materia de diversidad e inclusión se caracterizan por un enfoque multidimensional que abarca diferentes aspectos de la vida social, económica y política. Estas políticas cumplen con los estándares internacionales de derechos humanos y atienden las necesidades de la sociedad española, promoviendo un entorno inclusivo y equitativo.

2.9.1. Panorama de las leyes y normativas sobre diversidad e inclusión en España

Regulación y políticas públicas en España sobre diversidad e inclusión: España ha desarrollado un marco legal y político sólido para promover la diversidad y la inclusión en diversos ámbitos de la sociedad, incluyendo el laboral, educativo y social.

Marco legal

- Constitución Española de 1978[18]: Establece los principios fundamentales de igualdad y no discriminación, prohibiendo cualquier discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social (Art. 14).
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo[19], para la igualdad efectiva de mujeres y hombres: Promueve la igualdad de género en todos los ámbitos, incluyendo el laboral, y establece medidas para prevenir y sancionar la discriminación por razón de sexo.
- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre[20], por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social: Garantiza la igualdad de oportunidades y la no discriminación de las personas con discapacidad, estableciendo medidas de accesibilidad universal y ajustes razonables en el empleo.

[18] Constitución Española. (1978). Boletín Oficial del Estado, núm. 311, de 29 de diciembre de 1978.

[19] Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, núm. 71, de 23 de marzo de 2007.

[20] Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Boletín Oficial del Estado, núm. 289, de 3 de diciembre de 2013.

- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género[21]: Establece medidas para prevenir y erradicar la violencia de género, protegiendo a las víctimas y sancionando a los agresores.
- Ley 15/2015, de 2 de julio, de la Jurisdicción Voluntaria[22]: Permite el cambio de nombre y sexo en el Registro Civil de las personas transexuales sin necesidad de tratamiento médico o quirúrgico.

Implicaciones para las instituciones financieras en España: Las leyes y normativas comentadas anteriormente tienen implicaciones significativas para las instituciones financieras que operan en España. Para cumplir con estas normativas, las instituciones financieras deben:

- Aplicar políticas y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades y la no discriminación por motivos de género, raza, discapacidad y otras características protegidas.
- Desarrollar e implementar planes de igualdad, tal y como exige la Ley Orgánica 3/2007, para promover la igualdad de género y abordar cualquier disparidad de género existente dentro de la organización.
- Realizar ajustes razonables para las personas con discapacidad y garantizar su inclusión en la plantilla.
- Supervisar e informar sobre las métricas de diversidad e inclusión, incluida la representación de género en los órganos directivos y de gobierno, así como las disparidades salariales entre hombres y mujeres.

[21] Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género. Boletín Oficial del Estado, núm. 313, de 29 de diciembre de 2004.

[22] Ley 15/2015, de 2 de julio, de la Jurisdicción Voluntaria. Boletín Oficial del Estado, núm. 157, de 3 de julio de 2015.

- Fomentar una cultura organizativa inclusiva que valore la diversidad y cree un entorno de apoyo para todos los empleados, independientemente de su procedencia o características personales.
- Participar en iniciativas continuas de formación y desarrollo para sensibilizar a los empleados sobre cuestiones de diversidad e inclusión y promover las mejores prácticas dentro de la organización.
- Colaborar con otras instituciones financieras, asociaciones del sector y organismos reguladores para compartir las mejores prácticas y promover la diversidad y la inclusión en todo el sector.
- El gobierno de España ha implementado una serie de políticas y programas para fomentar la diversidad y la inclusión en el ámbito empresarial y en el sector financiero.

Estas iniciativas incluyen:

- Ley de Igualdad de Género (Ley Orgánica 3/2007): Esta ley establece medidas para garantizar la igualdad de género en el ámbito laboral y promover la conciliación de la vida laboral y familiar, incluida la obligación de las empresas de más de 250 empleados de implementar planes de igualdad.
- Ley General de Discapacidad (Ley 13/1982): Esta ley establece medidas para promover la inclusión de las personas con discapacidad en el empleo y garantizar la accesibilidad en los entornos laborales y en la provisión de bienes y servicios.
- Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración 2011-2014: Este plan tenía como objetivo promover la integración social, económica y cultural de los inmigrantes en España, incluidas medidas específicas para fomentar la diversidad y la inclusión en

el empleo y en el acceso a servicios financieros y bancarios (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2011).

La colaboración entre el gobierno y el sector financiero es crucial para mejorar la diversidad y la inclusión en el ámbito empresarial. Ambas partes pueden trabajar juntas en políticas y programas que fomenten la igualdad de oportunidades y la inclusión en el empleo y en el acceso a productos y servicios financieros.

Algunas áreas de colaboración potencial incluyen:

- Desarrollo de programas de capacitación y sensibilización: El gobierno y las instituciones financieras pueden colaborar en el diseño y la implementación de programas de capacitación y sensibilización en diversidad e inclusión para empleados de empresas del ámbito financiero.
- Fomento del acceso a servicios financieros para grupos desfavorecidos: El gobierno y las instituciones financieras pueden trabajar juntos para desarrollar productos y servicios financieros adaptados a las necesidades de grupos desfavorecidos, como personas con discapacidad, inmigrantes y mujeres.
- Implementación de medidas de responsabilidad social corporativa (RSC): El gobierno puede incentivar a las instituciones financieras y bancarias a adoptar medidas de RSC que promuevan la diversidad e inclusión en el ámbito empresarial y en la sociedad en su conjunto.

Las leyes y normativas sobre diversidad e inclusión en el sector financiero español desempeñan un papel crucial en la promoción de la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el lugar de trabajo. Las instituciones financieras que operan en España deben cumplir estas normativas y aplicar medidas para fomentar plantillas diversas e inclusivas. Al

hacerlo, pueden mejorar su toma de decisiones, su innovación y su rendimiento general, al tiempo que contribuyen a objetivos más amplios de desarrollo social y económico.

Iniciativas gubernamentales y de la Unión Europea sobre diversidad e inclusión: Promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo es esencial para lograr la cohesión social, el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. En relación con esto, tanto los gobiernos nacionales como la Unión Europea (UE) han implementado una serie de iniciativas legislativas y políticas destinadas a garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación, independientemente de la procedencia o características personales de los individuos. Estas iniciativas tienen como objetivo proteger los derechos fundamentales y promover un entorno inclusivo que favorezca el desarrollo de todas las personas.

2.9.2. Panorama de las leyes y normativas sobre diversidad e inclusión en la Unión Europea

La Unión Europea ha sido un actor clave en la promoción de la diversidad y la inclusión a través de una serie de tratados, directivas y regulaciones que establecen un marco común para todos los Estados miembros.

Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE): El Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) es uno de los textos jurídicos fundamentales que rigen la UE y establece los principios de igualdad y no discriminación como valores esenciales de la Unión.

Específicamente, el artículo 10 del TFUE obliga a la UE a luchar contra la discriminación por motivos de sexo, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual. Este artículo refleja el compromiso de la UE con la igualdad e integra estas consideraciones en todas sus políticas. El artículo 19 del TFUE autoriza a la UE a adoptar medidas contra la discriminación, proporcionando una base legal para desarrollar legislaciones específicas (Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), 2012)

Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea: La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, proclamada en el año 2000, consagra una amplia gama de derechos civiles, políticos, económicos y sociales aplicables a todos los individuos dentro de la UE. Entre los derechos fundamentales consagrados en la Carta, el artículo 21 prohíbe expresamente la discriminación por cualquier motivo, incluidos el sexo, la raza, el color, el origen étnico, la religión o las creencias, la discapacidad, la edad o la orientación sexual. Este artículo refuerza el compromiso de la UE con la igualdad y la inclusión, estableciendo un estándar elevado para la protección de los derechos humanos en Europa.

Además, el artículo 23 de la Carta garantiza la igualdad entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, promoviendo la igualdad de género como un componente esencial de una sociedad justa y equitativa (Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, 2000).

Directiva sobre Igualdad de Género (2006/54/CE): La Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, conocida como la Directiva sobre igualdad de género, tiene por objeto garantizar la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación. Esta directiva prohíbe la discriminación directa e indirecta por razón de sexo, incluyendo la discriminación relacionada con el embarazo y la baja por maternidad. Asimismo, exige a los Estados miembros que promuevan la igualdad de retribución por un mismo trabajo, abordando una de las formas más persistentes de desigualdad de género en el lugar de trabajo. Esta normativa es un paso crucial hacia la eliminación de la brecha salarial y la promoción de la igualdad de género en toda la UE.

Directiva sobre Igualdad Racial (2000/43/CE): La Directiva 2000/43/CE, conocida como la Directiva sobre igualdad racial, establece un marco para garantizar la igualdad de trato entre las personas, independientemente de su origen racial o étnico. Esta directiva prohíbe la discriminación

directa e indirecta por motivos de raza o etnia en diversos ámbitos, como el empleo, la educación, la protección social y el acceso a bienes y servicios. La Directiva sobre igualdad racial es una de las primeras normativas específicas adoptadas por la UE para abordar la discriminación racial y étnica, y ha sido fundamental para fortalecer la legislación contra la discriminación en los Estados miembros (Parlamento Europeo y Consejo, 2000).

Directiva sobre Igualdad en el Empleo (2000/78/CE): La Directiva 2000/78/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, conocida como la Directiva sobre igualdad en el empleo, tiene como objetivo establecer un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, independientemente de la religión o las convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual. Esta directiva prohíbe la discriminación directa e indirecta en el ámbito laboral por estos motivos y exige a los Estados miembros adoptar las medidas necesarias para garantizar ajustes razonables para las personas con discapacidad en el lugar de trabajo. Esta normativa es esencial para promover un entorno laboral inclusivo y asegurar que todas las personas tengan acceso equitativo a oportunidades laborales, (Parlamento Europeo y Consejo, 2000).

Directiva sobre la conciliación de la vida laboral y familiar de padres y cuidadores (2019/1158): La Directiva 2019/1158 sobre la conciliación de la vida laboral y familiar tiene como objetivo mejorar el equilibrio entre la vida laboral y familiar de padres y cuidadores mediante la introducción de nuevas normas mínimas para los permisos parentales, de paternidad y para cuidadores. Esta directiva se enmarca en las políticas de la UE para promover la igualdad de género y fomentar un reparto más justo de las responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres. Además, busca crear un entorno laboral más inclusivo que permita a los trabajadores conciliar mejor sus obligaciones profesionales y familiares, contribuyendo así a la igualdad de oportunidades en el empleo (Parlamento Europeo y Consejo, 2019).

Modelos y estrategias de comunicación y marketing para la promoción de la diversidad e inclusión: En un mundo globalizado, promover la diversidad e inclusión en las organizaciones es esencial para la innovación, la toma de decisiones y mantener una ventaja competitiva.

La UE, junto con los Estados miembros, ha desarrollado modelos y estrategias de comunicación y marketing orientados a promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Estas estrategias incluyen campañas de sensibilización, programas de formación en diversidad y la promoción de buenas prácticas empresariales que destacan la importancia de un entorno laboral inclusivo. Por ejemplo, la Plataforma Europea de Diversidad es una iniciativa de la Comisión Europea que reúne a empresas, ONG y autoridades para compartir experiencias y desarrollar estrategias comunes para promover la diversidad en el lugar de trabajo. Este tipo de iniciativas subraya la importancia de la colaboración entre los sectores público y privado para lograr un impacto significativo y sostenible en la promoción de la diversidad y la inclusión.

Las acciones del gobierno y de la Unión Europea sobre diversidad e inclusión han creado una base firme que defiende los derechos fundamentales y promueve un ambiente inclusivo en la vida social y económica. Estas políticas reflejan el compromiso de la UE con la igualdad y la lucha contra la discriminación, además de ser importantes para fomentar la cohesión social y el desarrollo sostenible en una Europa cada vez más diversa.

2.10. Impacto de la pandemia de COVID-19 en la inclusión financiera digital

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la inclusión financiera digital a nivel global, transformando la forma en que individuos y empresas interactúan con los servicios financieros. El distanciamiento social y la necesidad de proporcionar ayuda financiera urgente llevaron a una adopción masiva de servicios financieros digitales, lo que ha modificado profundamente el panorama de la inclusión financiera. A continuación, se analizan los principales efectos y beneficios observados en la inclusión financiera digital durante la pandemia, así como los desafíos y consideraciones para el futuro.

2.10.1. Aumento en la adopción de pagos digitales y crecimiento global en la tenencia de cuentas

La pandemia aceleró significativamente la adopción de pagos digitales, impulsando un aumento en la tenencia de cuentas bancarias y de dinero móvil.

Según el informe *Global Findex 2021* del Banco Mundial, el 76 % de los adultos a nivel mundial tenían una cuenta en 2021, en comparación con el 68 % en 2017 y el 51 % en 2011 (Banco Mundial, 2022). Este crecimiento en la tenencia de cuentas se observó en diversas regiones, lo que indica un progreso hacia una distribución más equitativa del acceso a los servicios financieros. La digitalización de las transacciones financieras permitió a muchos individuos, especialmente en economías en desarrollo, acceder por primera vez a productos financieros formales, facilitando una mayor inclusión financiera.

2.10.2. Reducción de la brecha de género

La expansión de los servicios financieros digitales durante la pandemia contribuyó a reducir la brecha de género en la tenencia de cuentas. Las nuevas oportunidades económicas derivadas de la digitalización facilitaron el acceso de las mujeres a los servicios financieros formales, ayudando a cerrar la disparidad de género en numerosos países (Banco Mundial, 2022c).

Esto es particularmente significativo en regiones donde las mujeres enfrentan barreras culturales y económicas que limitan su participación en el sistema financiero. El acceso a cuentas digitales ha permitido a las mujeres participar más activamente en la economía, fomentando la igualdad de género.

2.10.3. Mejora en la resiliencia financiera

1. Gestión de crisis financieras

El acceso a servicios financieros digitales permitió a los hogares gestionar mejor las crisis financieras provocadas por la pandemia. La capacidad de recibir pagos de salarios, ayudas gubernamentales y remesas de manera digital proporcionó una red de seguridad crucial durante los momentos de incertidumbre económica (Banco Mundial, 2022). Los pagos digitales se convirtieron en un salvavidas para muchas familias, permitiéndoles continuar con sus actividades económicas a pesar de las restricciones físicas y facilitando una mayor estabilidad financiera en tiempos de crisis.

2. Aceleración de la recuperación económica

La inclusión financiera digital jugó un papel fundamental en la mitigación del impacto económico de la crisis del COVID-19. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el acceso a servicios financieros básicos a través de dispositivos electrónicos está positivamente relacionado con el crecimiento económico. Las políticas que promueven el uso de medios digitales pueden tener un impacto significativo en el Producto Interno Bruto (PIB), especialmente en sociedades con fácil acceso a servicios financieros digitales (Fondo Monetario Internacional, 2020). La digitalización facilitó las transacciones económicas y ayudó en la recuperación postpandemia, permitiendo que empresas y consumidores se adaptaran rápidamente.

2.10.4. Innovación y desarrollo de productos financieros

1. Desarrollo de servicios financieros sostenibles

La pandemia impulsó el desarrollo de productos financieros sostenibles diseñados para brindar servicios a grupos vulnerables y de bajos ingresos. Los sistemas financieros digitales aumentaron la velocidad, seguridad y transparencia de las transacciones, lo que ayudó a aliviar la pobreza y mejorar la inclusión financiera (Banco Mundial, 2022). Este desarrollo ha sido crucial para asegurar que los beneficios de la digitalización financiera lleguen a todos los segmentos de la sociedad, promoviendo una mayor equidad en el acceso a recursos económicos.

2. Expansión de la banca digital

La digitalización de los servicios financieros permitió a los bancos y otras instituciones financieras ampliar su alcance, llegando a una mayor cantidad de personas, especialmente en regiones donde la infraestructura bancaria tradicional es limitada.

En América Latina, por ejemplo, Banco Santander logró empoderar financieramente a 11.8 millones de personas desde 2019, superando sus metas iniciales (Banco Santander, 2022a). Esta expansión ha sido clave para integrar a más personas en el sistema financiero formal, proporcionando acceso a créditos, ahorros y otros servicios esenciales.

2.10.5. Desafíos y consideraciones futuras

1. Riesgos de fraude y abuso

El rápido crecimiento de los servicios financieros digitales ha incrementado los riesgos de fraude y abuso. La protección del consumidor y el diseño eficaz de productos financieros son esenciales para garantizar que los nuevos usuarios no enfrenten problemas significativos al incorporarse al sistema financiero formal (Fondo Monetario Internacional, 2021).

Las autoridades y las instituciones financieras deben continuar desarrollando y aplicando medidas de seguridad robustas para proteger a los consumidores y asegurar la confianza en los servicios digitales.

2. Sostenibilidad de la adopción digital

Aunque la adopción de pagos digitales aumentó durante la pandemia, existe la posibilidad de que esta tendencia sea temporal. Algunas investigaciones sugieren que muchos usuarios prefieren volver a usar dinero en efectivo una vez que las restricciones de la pandemia se relajen (Banco Mundial, 2022).

Esto subraya la necesidad de continuar promoviendo y mejorando los servicios financieros digitales para mantener su uso a largo plazo. Las iniciativas de educación financiera y las mejoras en la accesibilidad y conveniencia de los servicios digitales serán fundamentales para asegurar la sostenibilidad de la adopción digital. La pandemia de COVID-19 actuó como un catalizador para la inclusión financiera digital, acelerando la adopción de pagos digitales y mejorando el acceso a servicios financieros en todo el mundo.

Sin embargo, aunque se han logrado avances significativos, es crucial abordar los desafíos asociados, como los riesgos de fraude y la sostenibilidad de la adopción digital, para garantizar que los beneficios de la inclusión financiera digital sean sostenibles a largo plazo.

CAPÍTULO 3. MARCO EMPÍRICO

3.1.Enfoque metodológico

La presente investigación se basa en un enfoque metodológico cualitativo, que se considera el más adecuado para comprender en profundidad las estrategias de comunicación y marketing de las entidades bancarias en relación con la diversidad e inclusión.

Este enfoque permite analizar el contenido de las campañas y los discursos utilizados, así como explorar las percepciones y experiencias de los diferentes actores involucrados.

Siguiendo a Taylor y Bogdan (2000), la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, utilizando técnicas como la observación, las entrevistas y el análisis de documentos para recopilar datos ricos y detallados. Esta tesis examina informes de sostenibilidad, comunicados de prensa, publicaciones en redes sociales, anuncios publicitarios, y otras fuentes de información para evaluar el enfoque y compromiso de estas entidades hacia la diversidad y la inclusión.

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se procede al análisis de tipo exploratorio, dado que no es posible conocer, por ejemplo, el universo de personas LGTBIQ+ en España, por tanto, no será posible establecer un nivel de confianza estadístico.

El procedimiento para esta tesis doctoral se basará en un enfoque metodológico mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión profunda del tema de investigación.

Diseño de la muestra:

- Muestreo no probabilístico por juicio del investigador: Se seleccionarán 7 participantes, 4 usuarios de servicios bancarios y 3 empleados del sector, basándose en su experiencia y conocimiento sobre el tema de la inclusión en el ámbito laboral y comercial.

- Criterios de selección: Se buscará diversidad en los perfiles de los participantes, tipología de perfiles de personas con diversidad inclusiva, particularmente los colectivos formados diversidad de género, por personas LGTBIQ+, edad, diversidad funcional, cultural y étnicas.

Recolección de datos:

- Grupos focales: Se realizarán dos grupos focales, uno con usuarios y otro con empleados, para explorar sus percepciones sobre la inclusión en el contexto laboral y la comunicación dirigida a colectivos diversos.
- Análisis de campañas de comunicación: análisis de las acciones publicitarias desarrolladas por las distintas entidades financieras para colectivos diversos, presencia institucional o RSC en medios de comunicación especializados del sector, revistas, coloquios, redes sociales, entre otras.
- Recopilación de bibliografía sobre comunicación corporativa, organizaciones de colectivos LGTBIQ+, estudios e informes publicados por entidades sin fines de lucro, organismos públicos o divulgativos, que tengan relación con el tema objeto a estudio y que sirvan de instrumento de estudio para contrastar algunas de las hipótesis planteadas en el estudio.

Análisis de datos:

- Análisis cualitativo: Se realizará un análisis temático de las transcripciones de los grupos focales para identificar patrones y temas recurrentes relacionados con la inclusión y la comunicación.
- Análisis cuantitativo: Se utilizarán técnicas de análisis de contenido para examinar las campañas de comunicación y medir la representación de la diversidad en ellas.

Triangulación:

- Se compararán y contrastarán los resultados de los grupos focales con el análisis de las campañas de comunicación para obtener una visión más completa y validar los hallazgos.

Marco Empírico

El marco empírico de esta tesis se centrará en:

- Percepción de la inclusión laboral: Se explorará cómo los empleados perciben el nivel de inclusión en sus lugares de trabajo, las barreras existentes y las buenas prácticas.
- Percepción de la comunicación inclusiva: Se analizará cómo los clientes perciben la comunicación de las entidades financieras hacia colectivos diversos, su efectividad y áreas de mejora.
- Representación de la diversidad: Se examinará cómo las entidades financieras representan la diversidad en sus campañas de comunicación y acciones de RSC.

Consideraciones éticas

- Se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes.
- Se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los datos recopilados.
- Se respetará la diversidad y se evitará cualquier tipo de discriminación.

Finalmente, y con el objeto de ofrecer un análisis cuantitativo y cualitativo que resulte abarcable para este proyecto de investigación se procede a realizar una selección de empresas del sector que puedan servir de referente en cuanto a sus acciones de comunicación que desarrollan para el cliente interno y externo. Sector Banca comercial: Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Banco Sabadell, Bankinter, ING Bank.

3.2.Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se basa en un estudio de caso múltiple, que permite analizar en profundidad las campañas de comunicación y marketing de diversas entidades bancarias españolas. Este enfoque permite comparar y contrastar las estrategias y tácticas utilizadas por diferentes bancos, así como identificar patrones y tendencias en el sector (Yin, 2017).

Las teorías y modelos relevantes para esta investigación incluyen, pero no se limitan a, los siguientes:

Teoría de la comunicación integrada de marketing (IMC):

Este enfoque sugiere que las organizaciones deben utilizar una combinación de medios de comunicación y tácticas de marketing para transmitir un mensaje coherente y unificado (Schultz *et al*., 1993).

La Teoría de la identidad social, propuesta por (Tajfel y Turner, 1979), sugiere que:

- Los individuos se identifican con diversos grupos sociales. Las personas se perciben como entidades únicas, se definen a través de los grupos a los cuales pertenecen, tales como su nacionalidad, religión, profesión o equipo deportivo.
- Esta identificación influye en la autoestima: La valoración que hacemos de nosotros mismos está vinculada a cómo percibimos los grupos a los que pertenecemos. Si nuestro grupo es visto de manera positiva, nuestra autoestima tiende a aumentar.
- La identificación lleva a la comparación social: Tendemos a comparar nuestro grupo con otros grupos. Buscamos que nuestro grupo sea visto de manera favorable en comparación con otros, lo que puede llevar a la competencia y, en algunos casos, al prejuicio y la discriminación.

- La identificación influye en actitudes y comportamientos: Nuestras actitudes y comportamientos a menudo están moldeados por las normas y valores del grupo al que nos identificamos. Podemos actuar de cierta manera para encajar en el grupo o para defender su imagen.

Teoría de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo: Esta teoría se centra en cómo las organizaciones pueden gestionar eficazmente la diversidad y promover la inclusión para mejorar el rendimiento y el compromiso de los empleados (Mor Barak, 2017).

Enfoque metodológico: Mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos.

Fases:

Fase I. Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico:

- Investigar las teorías y modelos de comunicación y marketing aplicados al sector financiero (Schultz *et al*., 1993).
- Estudiar investigaciones previas sobre diversidad e inclusión financiero (Cox & Blake, 1991).

Fase II. Selección de casos y recolección de datos:

- Identificar instituciones financieras y bancarias que hayan implementado campañas de comunicación y marketing para promover la diversidad e inclusión.
- Seleccionar una muestra representativa de estas instituciones para el análisis.
- Recopilar datos sobre las campañas de comunicación y marketing de las instituciones seleccionadas, incluyendo anuncios, publicaciones en redes sociales, informes corporativos y otros materiales relevantes.

Fase III. Análisis cualitativo:

- Analizar el contenido de las campañas utilizando técnicas de análisis de contenido y discurso.
- Realizar entrevistas y *Focus Group* a empleados, responsables y clientes de las instituciones seleccionadas para entender cómo la inclusión y la diversidad se integran en la cultura organizativa y cómo las campañas influyen en esta.

Fase IV. Análisis cuantitativo:

- Análisis de los resultados de las entrevistas utilizando técnicas estadísticas para determinar la efectividad de las campañas en términos de percepción pública y cambio de actitudes.

Fase V. Síntesis de resultados y conclusiones:

- Integración de los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo para obtener una comprensión completa de las campañas de comunicación y marketing y su efecto en la promoción de la diversidad en el sector financiero.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones para mejorar las campañas de comunicación y marketing en el sector financiero, teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación.

3.3.Selección y descripción de la muestra

Para llevar a cabo un análisis detallado de las campañas de comunicación y marketing en el sector de la banca comercial para la inclusión y promoción de la diversidad, se seleccionará una muestra de ocho instituciones financieras: Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Banco Sabadell, Bankinter y Banco ING.

Estos bancos han sido seleccionados con base en su tamaño, presencia en el mercado y compromiso con la diversidad e inclusión.

- Banco Santander: Es uno de los mayores bancos a nivel mundial y líder en el mercado español. Ha implementado diversas iniciativas y políticas para promover la diversidad e inclusión en sus operaciones.
- BBVA: Es una de las principales entidades financieras en España y América Latina. BBVA ha mostrado un compromiso creciente con la diversidad e inclusión a través de sus políticas y acciones.
- CaixaBank: Es uno de los principales bancos en España y ha llevado a cabo diversas acciones y programas para promover la diversidad e inclusión en sus prácticas laborales y de negocio.
- Banco Sabadell: Es el cuarto banco más grande de España y ha trabajado en la promoción de la diversidad e inclusión a través de campañas de marketing y comunicación interna y externa.
- Bankinter: Es un banco de tamaño medio en España y ha mostrado un compromiso sólido con la diversidad e inclusión, implementando políticas y acciones específicas en este ámbito.

- Banco ING: Es una entidad financiera de origen neerlandés con una presencia significativa en España. Ha desarrollado diversas iniciativas para fomentar la diversidad e inclusión en sus operaciones a nivel nacional e internacional.

Estos bancos representan una muestra diversa en términos de tamaño y alcance geográfico, lo que permitirá una comprensión más profunda de las diferentes prácticas y enfoques en las campañas de comunicación y marketing para la inclusión y promoción de la diversidad.

3.4.Procedimiento de análisis de datos.

1. Preparación y limpieza de datos (Dytham, 2011).

    a. Revisar las respuestas de las entrevistas para detectar posibles errores o inconsistencias.

    b. Eliminar duplicados y datos incompletos o irrelevantes.

    c. Codificar las respuestas abiertas y categorizarlas de manera apropiada.

    d. Crear una base de datos con todas las respuestas válidas y categorizadas (Bryman, 2016).

2. Análisis descriptivo (Field, 2018).

    a. Calcular estadísticas descriptivas (media, mediana, moda, rango, desviación estándar) para variables cuantitativas.

    b. Calcular frecuencias y porcentajes para variables categóricas.

    c. Crear gráficos (barras, sectores, *boxplots*) para visualizar la distribución de los datos.

3. Análisis inferencial (Pallant, 2016).

    a. Formular hipótesis de investigación relacionadas con los objetivos de la tesis.

    b. Seleccionar pruebas estadísticas adecuadas para contrastar las hipótesis (ej. t-test, ANOVA, chi-cuadrado, correlación, regresión).

    c. Establecer el nivel de significancia (usualmente 0.05) y realizar las pruebas estadísticas.

    d. Interpretar los resultados y determinar si se aceptan o rechazan las hipótesis.

    e. Comparación entre grupos (empleados y clientes) (Hair *et al*., 2019), comparar las distribuciones y estadísticas descriptivas de las respuestas entre los empleados y los clientes.

    f. Realizar pruebas de hipótesis para determinar si existen diferencias significativas entre los dos grupos en relación con las variables de interés.

g. Interpretar y discutir las diferencias y similitudes encontradas en función de la literatura y el marco teórico.

4. Modelo triangulación

El modelo de triangulación es una estrategia metodológica que busca aumentar la validez y confiabilidad de los resultados de una investigación mediante la combinación de múltiples métodos, fuentes de datos o perspectivas teóricas (Denzin, 1970).

En el contexto de la investigación sobre campañas de comunicación y marketing en entidades financieras, el modelo de triangulación propuesto combina tres enfoques complementarios:

1. Marco teórico

Objetivo: Analizar las teorías y estudios previos relacionados con la comunicación, marketing inclusivo y gestión de la diversidad en el sector financiero (Kotler *et al*., 2016).

2. Entrevistas a expertos

- Objetivo: Obtener *insights* cualitativos sobre las mejores prácticas y desafíos en la implementación de campañas de diversidad e inclusión.
- Metodología: Describe detalladamente los cuestionarios, guías de entrevistas y cualquier otro instrumento utilizado para la recolección de datos.

  Explica cómo se analizarán los datos cualitativos y cuantitativos, y cómo se integrarán los hallazgos de ambos enfoques.

  Entrevistas semiestructuradas con expertos en comunicación, marketing y diversidad.
- Análisis: Análisis temático de las transcripciones para identificar patrones y temas recurrentes.

3. Análisis de campañas

- Objetivo: Evaluar la efectividad y el impacto de las campañas de comunicación y marketing de las entidades financieras seleccionadas.
- Metodología: Describe detalladamente los cuestionarios, guías de entrevistas y cualquier otro instrumento utilizado para la recolección de datos. Explica cómo se analizarán los datos cualitativos y cuantitativos, y cómo se integrarán los hallazgos de ambos enfoques.

  Análisis de contenido y discurso de materiales publicitarios, informes corporativos y publicaciones en redes sociales.
- Indicadores de evaluación: Alcance, *engagement*, percepción pública y cambios en actitudes.

Este modelo de triangulación permitirá obtener una visión más completa y precisa de las estrategias de comunicación y marketing de las entidades bancarias, así como de su impacto en la promoción de la diversidad e inclusión.

4. Síntesis de resultados (Creswell *et al*., 2018)

a. Comparar y contrastar los hallazgos del análisis descriptivo e inferencial.

b. Identificar patrones, discrepancias y áreas de convergencia entre los diferentes tipos de análisis.

c. Relacionar los hallazgos con el marco teórico y la literatura existente sobre comunicación, marketing, diversidad e inclusión en el sector.

d. Discutir las implicaciones de los resultados para la práctica y la política en el sector financiero, así como para futuras investigaciones.

Para complementar y enriquecer el análisis de datos, se considera la realización de análisis de contenido de las campañas de comunicación y marketing de las entidades financieras seleccionadas, identificando elementos clave relacionados con la promoción de la diversidad e inclusión. Este análisis de contenido puede llevarse a cabo utilizando software especializado (como NVivo o Atlas.ti) o mediante la categorización manual de los elementos identificados (Schreier, 2012). Esta aproximación multimétodo permite contrastar la teoría con la práctica profesional y los resultados observables en las campañas, proporcionando una visión holística del fenómeno estudiado.

Como señalan Flick *et al*. (2012, p. 47), "la triangulación de diferentes fuentes de datos puede iluminar la investigación de manera más completa y holística, aumentando la profundidad y consistencia en los procedimientos metodológicos". La triangulación valida hallazgos mediante varias evidencias e identifica discrepancias entre la teoría, percepciones de expertos y prácticas reales. Esto puede revelar áreas de mejora o innovación en las estrategias de comunicación sobre diversidad e inclusión en el sector financiero.

3.5.Limitaciones y consideraciones éticas

Al igual que cualquier investigación, este estudio tiene ciertas limitaciones. La muestra de entidades bancarias seleccionadas, aunque representativa, no abarca la totalidad del sector bancario en España. Además, el análisis de contenido y las entrevistas en profundidad pueden estar sujetos a la interpretación del investigador. En cuanto a las consideraciones éticas, se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes en las entrevistas. Se obtendrá el consentimiento informado de los entrevistados y se les informará sobre los objetivos y el alcance de la investigación.

Consentimiento informado: Al realizar investigaciones que involucren a personas (por ejemplo, empleados de bancos, clientes, etc.), es fundamental obtener el consentimiento informado de los participantes (Babbie, 2020). Esto incluye explicar los objetivos de la investigación, los posibles riesgos y beneficios, y garantizar la confidencialidad de la información proporcionada.

Privacidad y confidencialidad: Es necesario garantizar la protección de la privacidad y la confidencialidad de los participantes de las entrevistas. Esto puede lograrse mediante el uso de códigos o identificadores anónimos, almacenando los datos de manera segura y limitando el acceso a los datos.

Transparencia en la metodología: La investigación debe ser transparente en cuanto a los métodos utilizados, los criterios de selección de los participantes y la interpretación de los resultados (Yin, 2017). Esto garantiza la credibilidad y la replicabilidad de la investigación.

Evitar sesgos: Es esencial reconocer y minimizar los sesgos que pueden afectar la investigación, incluidos los sesgos del investigador, del diseño de la investigación y de la interpretación de los resultados (Kahneman, 2011).

Respeto a la diversidad: La investigación debe abordar la diversidad en sus múltiples dimensiones (etnia, género, orientación sexual, discapacidad, etc.) y ser sensible a las diferencias culturales y contextuales (Hofstede, 2001).

Esto implica evitar la estigmatización o discriminación de ciertos grupos y garantizar la inclusión de una amplia gama de perspectivas y experiencias en el estudio.

Acceso a datos y participantes: Puede haber dificultades para acceder a los datos de las instituciones financieras y bancarias debido a preocupaciones de confidencialidad y protección de datos (Bryman, 2016). Además, los empleados y clientes de estos sectores pueden mostrarse reacios a participar en la investigación debido a temores de repercusiones laborales o personales.

Conflictos de intereses: Pueden surgir conflictos de intereses si el investigador tiene vínculos personales o profesionales con las instituciones financieras o bancarias objeto de estudio (Bryman, 2016). Esto puede afectar la objetividad y la imparcialidad de la investigación.

Representatividad de la muestra: Las limitaciones en la selección de los participantes, ya sean empleados de instituciones financieras o clientes, pueden dar lugar a muestras que no representen adecuadamente la diversidad de la población objetivo (Creswell & Creswell, 2017). Esto puede limitar la generalización de los resultados.

Cambios en el entorno regulador y social: Las regulaciones y las actitudes sociales hacia la diversidad y la inclusión en el sector financiero pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede afectar la relevancia y aplicabilidad de los resultados de la investigación (Miles *et al*., 2014).

Efecto del investigador en los resultados: La presencia del investigador y sus interacciones con los participantes pueden afectar las respuestas de estos últimos, lo que lleva a sesgos en los resultados (Maxwell, 2012).

Interpretación y comunicación culturalmente sensible: Las diferencias culturales y contextuales pueden afectar la interpretación de los resultados (Creswell & Creswell, 2017; Hofstede, 2001). Los investigadores deben ser conscientes de estas diferencias y abordarlas de manera sensible y ética al diseñar y llevar a cabo la investigación.

Efectos de la publicación de resultados: Los resultados de la investigación pueden tener implicaciones negativas para las instituciones financieras y bancarias involucradas, lo que ocasionar daños reputacionales o consecuencias legales (Creswell & Clark, 2011). Es importante considerar cómo comunicar los resultados de manera ética y responsable.

Validez y confiabilidad de los datos: La calidad y veracidad de los datos recopilados pueden verse afectadas por factores como la autenticidad de las fuentes, la integridad de los participantes y las limitaciones metodológicas (Babbie, 2020). Los investigadores deben evaluar críticamente la validez y la confiabilidad de los datos y reconocer estas limitaciones en la investigación.

Desafíos en la comparación de datos y hallazgos: Comparar y contrastar datos y hallazgos de diferentes instituciones financieras y bancarias, así como de diferentes países o regiones, puede ser difícil debido a diferencias en las políticas, prácticas y contextos culturales, (Hofstede, 2001). Esto puede limitar la capacidad de generalizar y aplicar los resultados de la investigación a nivel global.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Grupo focal (*Focus Group*)

Se llevó a cabo un *Focus Group* con siete participantes cuidadosamente seleccionados, quienes representan diferentes grupos de interés dentro de las instituciones financieras.

La finalidad de este enfoque cualitativo fue recopilar percepciones, experiencias y reflexiones sobre la eficacia de las campañas de diversidad e inclusión implementadas por las entidades bancarias, así como analizar su impacto en la relación con los clientes y en la cultura organizacional.

Diseño del *Focus Group*

El *Focus Group* se ha diseñado utilizando un enfoque cualitativo exploratorio para captar la percepción subjetiva y las experiencias individuales de los participantes.

Siguiendo las recomendaciones de Creswell y Creswell (2017), este enfoque permitirá identificar patrones, discrepancias y áreas de convergencia entre los diferentes tipos de análisis, generando una comprensión profunda del impacto de las campañas de diversidad.

Consentimiento informado y consideraciones éticas

De acuerdo con las recomendaciones de Babbie (2020), se ha asegurado que todos los participantes firmaran un consentimiento informado, que describe los objetivos de la investigación, los posibles riesgos y beneficios, así como las medidas para garantizar la confidencialidad. Los datos personales serán codificados y almacenados de manera segura, garantizando la privacidad y el anonimato de los participantes. El *Focus Group* constituye un pilar fundamental dentro del estudio, ya que permite aproximarse de manera directa a las vivencias y opiniones de actores clave, tales como empleados y clientes. Esta metodología cualitativa identifica patrones emergentes y proporciona una comprensión profunda de cómo el marketing inclusivo afecta la imagen y las dinámicas internas de las instituciones financieras.

Objetivos del *Focus Group*

El objetivo principal del *Focus Group* fue obtener información valiosa sobre cómo se perciben las campañas de inclusión y diversidad en el sector financiero, y hasta qué punto dichas campañas logran su objetivo de promover un entorno más inclusivo tanto a nivel interno (empleados) como externo (clientes).

De manera más específica, se buscó:

1. Identificar las estrategias de marketing empleadas por las entidades financieras para atraer y retener a clientes de diversos orígenes culturales, géneros, edades, capacidades y orientaciones sexuales.
2. Analizar el valor añadido que supone para las instituciones bancarias respetar y promover la diversidad frente a la implementación de criterios discriminatorios.
3. Explorar las barreras que enfrentan los grupos diversos tanto como empleados como clientes, y qué mecanismos de diálogo y mejora se están implementando.
4. Evaluar la eficacia de las campañas de comunicación en términos de cambio de actitudes, percepción pública y cumplimiento de los objetivos de inclusión.
5. Investigar cómo la inclusión y diversidad se integran en la cultura organizacional y cómo estas iniciativas mejoran el rendimiento financiero y la competitividad.

Participantes y selección

El *Focus Group* estuvo compuesto por siete participantes que representan perfiles diversos, tanto en su rol dentro de las entidades financieras como en sus experiencias como clientes o empleados. Los participantes fueron seleccionados para asegurar una muestra representativa de diferentes perspectivas en torno a la inclusión financiera:

- Responsable del área de inversión de un banco.
- Empleada del departamento de atención al cliente.
- Gestor comercial de una sucursal bancaria.
- Cliente varón joven de 19 años.
- Cliente varón de mediana edad y miembro de la comunidad LGTBIQ+.
- Cliente mujer, de 68 años, usuaria de servicios financieros.
- Cliente mujer, 35 años, usuaria de servicios financieros.

Metodología

El enfoque cualitativo mediante *Focus Group* permitió la recopilación de datos de manera profunda, facilitando un intercambio de opiniones dinámico y participativo entre los integrantes del grupo.

Las sesiones fueron grabadas y transcritas para su análisis posterior, asegurando que las respuestas se codificaran de manera estructurada mediante técnicas de análisis temático.

La elección de este método se fundamenta en su capacidad para proporcionar una comprensión más contextualizada y rica del tema, y en su utilidad para capturar la subjetividad de los participantes en torno a sus experiencias con las campañas.

Además, se siguieron rigurosamente los principios éticos: se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes, quienes firmaron un consentimiento informado en el que se explicaban los objetivos de la investigación, los beneficios y posibles riesgos, así como la protección de sus datos personales.

Relevancia del *Focus Group* para la investigación

El *Focus Group* refuerza la validez del estudio al identificar patrones y diferencias en la percepción de las campañas de diversidad e inclusión. Los resultados permiten comparar con

estudios anteriores y analizar cómo el marketing inclusivo afecta la cultura y competitividad de las empresas financieras. En resumen, aporta evidencia clave para las conclusiones de la tesis.

Estructura del análisis del *Focus Group*

El análisis de las respuestas se codificó en varias categorías principales, que serán desarrolladas en el siguiente apartado:

- Coherencia entre el mensaje publicitario y las acciones internas.
- Impacto de la accesibilidad tecnológica en la relación con los clientes diversos.
- Diversidad como ventaja competitiva, en términos de innovación y retención de talento.
- Barreras encontradas en las sucursales para implementar las políticas inclusivas.
- Percepción pública versus realidad interna de las campañas de inclusión.

Desarrollo de la sesión:

La sesión se estructuró en torno a la proyección de varios vídeos promocionales del banco relacionados con temas de diversidad e inclusión.

Cada vídeo sirvió como estímulo para la discusión, y los participantes compartieron sus impresiones tanto desde su experiencia personal como desde su relación con el banco, abordando aspectos como la coherencia del mensaje, el impacto real de las campañas en sus interacciones con el banco, y sus sugerencias para mejorar.

El moderador guio la discusión, formulando preguntas abiertas para fomentar el diálogo y permitir que los participantes expresaran sus opiniones de manera libre y espontánea.

La sesión fue grabada en audio para su posterior transcripción y análisis.

Temas principales explorados:

1. Percepción general de las campañas de inclusión.
2. Coherencia entre el mensaje publicitario y la experiencia real.
3. Impacto de las campañas en la relación con el banco.
4. Accesibilidad tecnológica y personalización de servicios.
5. Expectativas insatisfechas y propuestas de mejora.

- Participante 1.

Este participante destacó que las campañas de diversidad e inclusión son vistas como una estrategia atractiva desde el punto de vista de la inversión, especialmente para aquellos que aplican criterios ESG (Ambiental, Social y Gobernanza).

El banco está mostrando su compromiso con la igualdad de género y la inclusión, lo cual es valorado por los inversores que buscan tanto rentabilidad como sostenibilidad.

Sin embargo, advirtió que para que este enfoque funcione a largo plazo, es fundamental que las campañas estén alineadas con la realidad interna del banco. Es decir, si el banco no implementa políticas claras y medibles que respalden estas campañas, podrían volverse contraproducentes y erosionar la confianza de los inversores. Propuso una mayor transparencia y datos concretos que respalden los esfuerzos en inclusión, asegurando que los mensajes publicitarios no queden solo en la superficie.

- Participante 2.

Este participante expresó un enfoque más crítico, señalando que, si bien las campañas sobre accesibilidad y diversidad están bien intencionadas, en la práctica no se cumplen las expectativas que generan.

Comentó que recibe numerosas quejas de clientes mayores y con discapacidades que tienen dificultades para acceder a los servicios digitales del banco. Esto, en su opinión, refleja una desconexión entre lo que se comunica en los anuncios y la experiencia real del cliente.

Subrayó la falta de formación en el personal de atención al cliente, lo que les impide resolver adecuadamente los problemas de accesibilidad tecnológica que enfrentan los clientes. Sugirió que el banco debería invertir más en capacitación interna y en el desarrollo de herramientas digitales más accesibles para cumplir con lo que prometen en sus campañas.

- Participante 3.

El participante destacó que las campañas dirigidas a mujeres empresarias, como la de "Mujeres con S" del Banco Santander, generan un impacto positivo en las clientas, quienes se sienten motivadas y apoyadas por el banco. Sin embargo, hizo hincapié en que estas campañas crean expectativas que no siempre se pueden cumplir en las sucursales, ya que no existen productos financieros específicos diseñados para mujeres.

Esto genera una brecha entre lo que las clientas ven en los anuncios y lo que realmente encuentran al interactuar con el banco. Propuso que se diseñen productos adaptados a mujeres emprendedoras y que se implemente una mayor formación para el personal, de modo que puedan ofrecer una atención más alineada con lo que las campañas prometen. Mencionó que mejorar la experiencia de las clientas fortalecería la relación con ellas y podría atraer a nuevas clientas que buscan apoyo financiero.

- Participante 4.

El participante valoró el enfoque fresco y moderno de las campañas del banco, mencionando que el banco parece estar haciendo un esfuerzo real por conectar con personas de diferentes orígenes y estilos de vida.

Sin embargo, expresó su frustración con la desconexión que existe entre la imagen inclusiva que se proyecta en los anuncios y la experiencia real en las sucursales. Comentó que, mientras que la app y los servicios en línea funcionan bastante bien para él, la experiencia en la sucursal se siente más “tradicional” y no refleja la diversidad y modernidad que el banco promueve. Sugirió que la entidad debería trabajar en mejorar la experiencia en las sucursales, tanto en términos de infraestructura, como en la diversidad del personal y en la actitud hacia los clientes jóvenes. Cree que, si se alineara mejor la experiencia física con lo que comunican en sus campañas, el banco podría generar más lealtad entre los jóvenes.

- Participante 5.

Este participante se mostró satisfecho con la representación de la comunidad LGTBIQ+ en las campañas del banco, pero expresó ciertas dudas sobre la autenticidad del compromiso del banco con esta comunidad. Aunque valora que se dé visibilidad a las parejas del mismo sexo en los anuncios, mencionó que no ve reflejado este apoyo en la oferta de productos del banco. Considera que las campañas son positivas en cuanto a imagen, pero que deben ir más allá del marketing y traducirse en políticas y productos concretos para la comunidad LGTBIQ+.

Propuso la creación de productos financieros específicos, como seguros o programas de inversión adaptados a las necesidades de esta comunidad, así como un mayor compromiso interno para apoyar a los empleados y clientes LGTBIQ+. En su opinión, si el banco logra hacer esto, podrá generar una mayor confianza y lealtad entre los clientes de la comunidad.

- Participante 6.

Este participante valoró que el banco promueva la accesibilidad en sus campañas, pero expresó frustración con las dificultades que enfrenta al utilizar las plataformas digitales del banco. A pesar de que en los anuncios se muestra que el banco está comprometido con hacer que la tecnología sea accesible para todos, ella no siente que eso se refleje en su experiencia diaria.

Comentó que, con frecuencia, necesita la ayuda de sus hijos para realizar operaciones básicas y que no siempre encuentra al personal capacitado en las sucursales para explicarle cómo utilizar las herramientas digitales. Propuso que el banco invierta en programas de formación para clientes mayores, como talleres sobre el uso de la app y el acceso a la web, y que simplifique los procesos tecnológicos. Considera que esto mejoraría la experiencia del cliente e incluiría y respaldaría a más personas mayores.

- Participante 7.

Esta participante fue crítica con respecto a la falta de coherencia entre el mensaje de inclusión que comunica el banco en sus campañas y lo que experimenta como cliente.

Aunque reconoce el valor de las campañas y considera que son un paso en la dirección correcta, siente que la inclusión es tratada más como un recurso de marketing que como un compromiso genuino. Expresó que, aunque el banco hable de inclusión, no ha visto que esto se traduzca en productos específicos para mujeres o en un trato diferenciado en las sucursales.

Propuso que el banco debe hacer un mayor esfuerzo por transformar esas campañas en acciones concretas, tanto en el diseño de productos como en la forma en que el personal interactúa con los clientes. En su opinión, el banco debe ser más consciente de las necesidades de diferentes grupos de clientes y ofrecer soluciones personalizadas para que el mensaje de inclusión sea real y no únicamente publicitario.

Proceso de codificación

En esta fase inicial, se revisaron todas las respuestas de los participantes en el grupo focal y se identificaron los conceptos o ideas clave sin intentar relacionarlos entre sí.

A continuación, se presentan los temas que emergieron de las respuestas de los seis participantes, divididos por pregunta.

Categorías iniciales (codificación abierta)

1. Estrategias de marketing para atraer a clientes diversos

- Representación inclusiva (mujeres, LGTBIQ+, personas mayores, personas con discapacidad).
- Uso de plataformas digitales para llegar a diferentes audiencias.
- Narrativas centradas en la igualdad y el empoderamiento (femenino, LGTBIQ+).
- Historias reales de personas diversas.
- Productos financieros adaptados.

2. Valor añadido de la inclusión y diversidad

- Mejora de la reputación.
- Atracción de nuevos inversores (criterios ESG).
- Mayor confianza y lealtad de los clientes diversos.
- Incremento en la rentabilidad empresarial.
- Canales de comunicación efectivos: plataformas digitales, redes sociales.

3. Barreras encontradas por personas diversas

- Falta de coherencia entre lo que se comunica en las campañas y la realidad.
- Dificultades en la accesibilidad tecnológica.

- Insuficiente personal capacitado en sucursales.
- Productos financieros no adaptados a colectivos diversos.

4. Grado de discriminación y herramientas para el diálogo

- Discriminación velada en algunos servicios.
- Micromachismos y microagresiones en el entorno laboral.
- Falta de políticas de apoyo a colectivos LGTBIQ+ dentro de la empresa.
- Escasas herramientas de resolución de conflictos.
- Riesgo reputacional por la falta de inclusión real.

5. Eficacia de las campañas de comunicación

- Impacto positivo en la percepción pública.
- Las campañas mejoran la imagen del banco, pero la experiencia real no siempre corresponde.
- Efectividad limitada cuando no hay seguimiento o coherencia.
- Cambios limitados en la actitud de los empleados.

6. Inclusión y diversidad en la cultura organizacional

- Diversidad como ventaja competitiva (atracción y retención de talento).
- Impacto positivo en la creatividad y la innovación empresarial.
- Pobre integración de la diversidad en la cultura interna (falta de políticas).
- Desconexión entre los empleados y las políticas de diversidad comunicadas.

Codificación axial

En esta etapa, se empezaron a identificar las relaciones entre los conceptos emergentes, agrupando las categorías que compartían temas comunes y que podrían constituir elementos claves para comprender el fenómeno estudiado.

Se identificaron las siguientes categorías centrales:

1. Coherencia entre mensaje y acción: Este tema abarca tanto la percepción pública de las campañas como la experiencia real de los clientes y empleados en la interacción diaria con los servicios bancarios. Las campañas son vistas de manera positiva, pero la falta de alineación con los servicios o productos ofrecidos es un problema recurrente.
2. Accesibilidad y tecnología: Un tema recurrente es la dificultad que ciertos colectivos, como las personas mayores o las personas con discapacidad, enfrentan al utilizar las plataformas digitales de los bancos, a pesar de las campañas que prometen accesibilidad.
3. Diversidad como ventaja competitiva: Los participantes valoran que las campañas inclusivas mejoran la percepción pública del banco y ayudan a atraer y retener tanto clientes como talento diverso. Sin embargo, falta una implementación más sólida en las políticas internas.
4. Falta de recursos y formación en sucursales: Los empleados bancarios, particularmente en las sucursales, sienten que no tienen los recursos ni la formación suficiente para respaldar adecuadamente lo que las campañas publicitarias prometen.

5. Impacto limitado de las campañas: Aunque las campañas tienen un impacto positivo en la percepción externa, no necesariamente transforman las actitudes internas o las políticas de la empresa. Los cambios en la percepción y en la cultura organizacional son limitados.

Codificación selectiva

La última etapa se centró en identificar el tema principal que une todas las categorías.

Este tema clave es la disparidad entre el mensaje publicitario y la implementación real de las políticas de inclusión en el sector bancario. La investigación reveló que, aunque las campañas tienen un impacto positivo en la percepción pública y generan confianza entre los clientes diversos, a menudo hay una falta de coherencia en las acciones y políticas internas del banco, lo que crea una disonancia entre las expectativas y la realidad.

Categorías finales de codificación y análisis de los resultados

1. Coherencia entre mensaje y acción

- Descripción: Las campañas de comunicación crean expectativas elevadas sobre la inclusión y diversidad, pero no siempre se traducen en experiencias reales para los clientes o en políticas internas consistentes.
- Ejemplo del Participante 5: “Aunque la campaña es muy inclusiva, no siento que eso se refleje en las políticas internas del banco.”
- Impacto: Esta disparidad puede generar desconfianza tanto entre los empleados como entre los clientes, debilitando el impacto positivo de las campañas.

2. Accesibilidad y tecnología

- Descripción: Los servicios digitales de los bancos no siempre son tan accesibles como se presentan en las campañas. Personas mayores y clientes con discapacidades encuentran barreras que contradicen el mensaje de inclusión.
- Ejemplo del Participante 6: “En la práctica, los servicios no son tan accesibles como se promete en los anuncios.”
- Impacto: Esta falta de accesibilidad real genera frustración entre los clientes, afectando su lealtad y percepción del banco.

3. Diversidad como ventaja competitiva

- Descripción: Los participantes reconocen que la diversidad, cuando se implementa correctamente, puede ser una ventaja competitiva significativa, tanto para atraer clientes como para retener talento diverso.
- Ejemplo del Participante 1: “Los inversores valoran que las empresas promuevan la igualdad como parte de su responsabilidad social.”
- Impacto: La diversidad puede mejorar la rentabilidad de las empresas al alinearse con los valores sociales contemporáneos, pero esto debe ir acompañado de acciones concretas.

4. Falta de recursos y formación en sucursales

- Descripción: Los empleados en las sucursales bancarias, en particular, sienten que no están suficientemente capacitados o equipados para implementar las promesas de las campañas de inclusión.

- Ejemplo del Participante 3: “A menudo, las mujeres empresarias vienen con expectativas altas, pero no tenemos las herramientas adecuadas para ofrecerles una solución diferenciada.”
- Impacto: La falta de formación y recursos impide que las sucursales apoyen de manera efectiva a los clientes diversos, lo que debilita el impacto de las campañas.

5. Impacto Limitado de las Campañas

- Descripción: Las campañas son efectivas para cambiar la percepción externa, pero no logran transformar la cultura organizacional de manera significativa.
- Ejemplo del Participante 2: “A menudo recibo reclamaciones de clientes que no encuentran que la experiencia digital del banco sea tan accesible como se promete.”
- Impacto: Las campañas mejoran la imagen del banco en el corto plazo, pero el impacto a largo plazo es limitado si no se implementan cambios estructurales dentro de la organización.

Tabla 3.

Codificación crítica del discurso.

Categoría	Descripción	Participante	Impacto
Coherencia entre mensaje y acción	Las campañas de comunicación crean expectativas sobre la inclusión y diversidad, pero no siempre se traducen en políticas internas del banco.	Participante 5: 'Aunque la campaña es muy inclusiva, no siento que eso se refleje en las políticas internas del banco.'	La falta de coherencia genera desconfianza entre los empleados y clientes, debilitando el impacto de las campañas.
Accesibilidad y tecnología	Los servicios digitales no son tan accesibles como se presentan en las campañas, creando frustración entre clientes diversos.	Participante 6: 'En la práctica, los servicios no son tan accesibles como se promete en los anuncios.'	La falta de accesibilidad real afecta negativamente la lealtad y satisfacción de los clientes diversos.
Diversidad como ventaja competitiva	La diversidad, bien implementada, mejora la reputación y atrae clientes e inversores, pero debe ir acompañada de acciones concretas.	Participante 1: 'Los inversores valoran que las empresas promuevan la igualdad como parte de su responsabilidad social.'	La diversidad puede mejorar la rentabilidad y la competitividad, pero solo si se implementa de forma tangible.
Falta de recursos y formación en sucursales	Los empleados de las sucursales no tienen suficiente capacitación o recursos para cumplir con las promesas de las campañas.	Participante 3: 'A menudo, las mujeres empresarias vienen con expectativas altas, pero no tenemos las herramientas adecuadas para ofrecerles una solución diferenciada.'	La falta de formación y recursos en las sucursales impide que se respalden las promesas de las campañas de manera efectiva.
Impacto limitado de las campañas	Las campañas mejoran la percepción externa del banco, pero no logran transformar significativamente la cultura organizacional.	Participante 2: 'A menudo recibo reclamaciones de clientes que no encuentran que la experiencia digital del banco sea tan accesible como se promete.	Las campañas tienen un impacto positivo a corto plazo, pero su influencia es limitada si no se implementan cambios estructurales.

Fuente. Tabla de elaboración propia que representa la codificación completa del análisis crítico del discurso.

Similitudes Identificadas

1. Coherencia entre mensaje y realidad: Todos los participantes coinciden en que, aunque las campañas sobre diversidad e inclusión tienen un mensaje positivo y atractivo, existe una desconexión entre lo que se promete en las campañas y lo que se experimenta en la realidad. Esta falta de coherencia es un tema recurrente y genera frustración, especialmente cuando las expectativas creadas por las campañas no se cumplen en la experiencia cotidiana del cliente o empleado.
2. Impacto positivo de las campañas en la imagen del banco: La mayoría de los participantes valoran que el banco haga un esfuerzo por promover la diversidad, y reconocen que esto mejora la percepción pública y genera confianza inicial en la marca. Sin embargo, esta percepción puede verse afectada si las acciones internas del banco no respaldan lo que comunican sus campañas.
3. Necesidad de más formación y recursos: Varios participantes, especialmente los empleados (Participante 2 y Participante 3), mencionan la falta de recursos y formación específica para cumplir con lo que las campañas de diversidad prometen. Esto se traduce en expectativas insatisfechas entre los clientes, lo que afecta la relación a largo plazo.
4. Expectativa de productos adaptados a colectivos específicos: Tanto la mujer de 37 años, como el Gestor comercial, y el cliente LGTBIQ+, coinciden en que el banco no ofrece productos financieros específicamente diseñados para sus necesidades. Esto genera una sensación de desconexión, ya que, aunque se hable de diversidad e inclusión, no hay una oferta tangible que lo respalde.

Diferencias Identificadas

1. Grado de impacto de las campañas según el rol o perfil:
    - Participante 1 ve las campañas como una herramienta clave para atraer inversores, destacando que la diversidad y la inclusión son elementos importantes para quienes aplican criterios ESG. Su perspectiva es más estratégica y financiera.
    - Participante 6 se centra más en la accesibilidad tecnológica y cómo esto no siempre se refleja en los servicios digitales que ofrece el banco. Mientras que otros participantes se fijan más en productos o atención al cliente, ella enfatiza las barreras tecnológicas.
    - Participante 4 valora mucho el enfoque fresco y diverso de las campañas, pero se muestra más frustrado con la falta de reflejo en las sucursales y el entorno físico.
2. Expectativas de productos financieros específicos:
    - Mientras el Participante 5 sugiere la necesidad de productos adaptados a la comunidad LGTBIQ+, el Participante 3 se enfoca más en productos financieros para mujeres empresarias. Ambos coinciden en que la falta de oferta personalizada afecta la experiencia del cliente, pero lo expresan desde diferentes ángulos.
3. Visión crítica sobre el marketing:
    - Participante 7 tiene una visión crítica más marcada hacia la campaña de marketing. Siente que las palabras como “inclusión” o “diversidad” son utilizadas de manera superficial si no se respaldan con hechos, una crítica que no es tan explícita en otros participantes, quienes se muestran más optimistas o comprensivos con los esfuerzos del banco.

Conclusiones del Análisis de Codificación

El proceso de codificación permitió extraer los siguientes temas clave:

1. Percepción positiva de las campañas, pero con dudas sobre su autenticidad: Aunque los participantes valoran el esfuerzo del banco por promover la inclusión, muchos cuestionan si se trata de un verdadero compromiso o simplemente una estrategia de marketing.
2. Falta de coherencia entre lo que se promete y lo que se ofrece: Este tema surgió repetidamente en todas las respuestas, destacando que los productos y servicios del banco no reflejan lo que se comunica en las campañas.
3. Necesidad de formación del personal y adaptación de los productos: Los participantes, tanto empleados como clientes, señalaron la importancia de una mayor formación del personal y la creación de productos financieros específicos que respondan a las necesidades de distintos colectivos.

El análisis de las respuestas del *Focus Group* muestra que los participantes aprecian las campañas de inclusión y diversidad de los bancos expuestos, pero expresan una preocupación común sobre la falta de coherencia entre el mensaje y las acciones reales del banco

La desconexión entre la publicidad y la experiencia real ya sea en los servicios, la atención al cliente o los productos financieros específicos es una constante.

Los empleados destacan la necesidad de mayor formación y recursos para cumplir con las expectativas generadas por estas campañas.

Mientras tanto, los clientes, en su mayoría, valoran el mensaje positivo de las campañas, pero exigen más acciones concretas que respalden ese compromiso.

Las instituciones financieras deben asegurar que sus políticas y productos coincidan con su mensaje para mantener la confianza y satisfacer a todos sus clientes.

4.2. Análisis de las campañas de marketing llevadas a cabo por las entidades financieras seleccionadas para el estudio.

En el contexto actual, la inclusión y la diversidad han adquirido un papel fundamental en las estrategias de comunicación y marketing de las organizaciones, particularmente en el sector financiero. Las entidades bancarias buscan atraer a un público diverso y construir una imagen de marca equitativa y respetuosa. Esto responde tanto a una necesidad moral y social como a una estrategia para captar y fidelizar a una base de clientes variada.

A continuación, se llevará a cabo un análisis detallado del impacto de las estrategias de comunicación inclusiva en la percepción de marca de los bancos en España.

Este análisis se estructurará en torno a cinco tipos de diversidad que son objeto de estudio: diversidad de género, diversidad de la discapacidad, diversidad cultural, diversidad generacional y diversidad LGTBIQ+.

Cada uno de estos segmentos representa desafíos y oportunidades únicas para las instituciones financieras, y su abordaje efectivo puede determinar significativamente la reputación y lealtad hacia la marca.

1. Diversidad de Género: Examinar cómo las campañas inclusivas con enfoque de género influyen en la percepción de equidad y accesibilidad de servicios financieros entre hombres, mujeres y personas no binarias.

2. Diversidad de la Discapacidad: Analizar las estrategias de comunicación que buscan incluir a personas con discapacidad y cómo estas campañas afectan la percepción de integridad, accesibilidad y responsabilidad social del banco.

3. Diversidad Cultural: Evaluar cómo los bancos abordan diferentes raíces culturales y étnicas en sus campañas, y el impacto de estas estrategias en la confianza y lealtad de los clientes provenientes de diversas herencias culturales.

4. Diversidad Generacional: Estudiar el enfoque en la inclusión de distintas generaciones, desde los más jóvenes hasta los mayores, y cómo estas estrategias influyen en la percepción de modernidad e innovación del banco.

5. Diversidad LGTBIQ+: Explorar las campañas dirigidas a la comunidad LGTBIQ+ y cómo estas iniciativas repercuten en la percepción de inclusividad y apoyo por parte de las entidades financieras.

Campañas publicitarias para la Diversidad de Género

En los últimos años, Banco Santander ha demostrado su firme compromiso con la inclusión y la diversidad a través de diversas campañas de publicidad en España. Estas iniciativas reflejan los valores de la entidad financiera y responden a la demanda social de visibilizar y respetar las diferencias en nuestra sociedad.

Campañas *Generación 81, Mujeres con S y De mujer a mujer* del Banco Santander:

Banco Santander ha implementado una serie de campañas bajo el marco de su compromiso con la igualdad de género, destacando programas como *Generación 81***,** *Mujeres con S* y *De mujer a mujer***.**

Cada una de estas iniciativas está dirigida a promover el liderazgo femenino, el empoderamiento y la igualdad de oportunidades en distintos ámbitos profesionales y sociales.

1. Campaña *Generación 8:*

La campaña *Generación 81* toma su nombre de un hito significativo en la historia de la igualdad de género en España: el reconocimiento en 1981 de la igualdad legal en la gestión de las finanzas entre hombres y mujeres. Esta campaña tiene cuatro áreas clave: visibilizar modelos de referencia femeninos, promover la educación, apoyar el empleo en igualdad y fomentar el emprendimiento.

A través de esta plataforma, Santander busca romper el techo de cristal y crear un entorno que facilite la participación femenina en todos los sectores productivos (El País, 2019).

Figura 3.

Una historia de progreso.

Fuente. Adaptada de la campaña *Mensaje para tu Hijx*, por Banco Santander España (2019a).

El vídeo presenta un mensaje emotivo desde la perspectiva de un padre, quien reflexiona sobre sus sentimientos y expectativas hacia su hijo o hija, abarcando tanto momentos de ternura como sueños futuros. A través del relato, se exploran los estereotipos de género, las esperanzas y los desafíos que enfrenta en su rol como padre.

Expectativas para el hijo:

El padre expresa su deseo de que su hijo crezca fuerte, que se convierta en alguien destacado, ya sea como deportista, abogado, policía o en cualquier otra profesión que elija.

Resalta la importancia de que su hijo sea feliz y alcance sus sueños, mencionando con cariño escenas como ver juntos películas de superhéroes o jugar a los cochecitos.

Reflexión sobre la hija:

Cuando imagina tener una hija, el padre admite que su papel se siente más desafiante debido a las expectativas sociales y los roles de género.

Desea que su hija pueda ser fuerte y libre, sin miedo a ser juzgada o menospreciada por ser mujer. Se muestra protector y preocupado por los desafíos que podría enfrentar, pero lleno de esperanza en que será una gran bailarina o lo que ella decida ser.

Desafío de los estereotipos de género:

El padre reflexiona sobre los estereotipos que tradicionalmente se imponen a los niños y niñas, reconociendo que a veces sin querer perpetúa esos roles de género.

En un punto del vídeo, se da cuenta de que no debería haber diferencias en cómo se cría a un niño o una niña, y se compromete a dejar que sus hijos sean quienes quieran ser.

El mensaje final del padre es de amor incondicional. Desea que su hijo o hija sea la persona más feliz del mundo, sin importar si cometen errores o cambian de sueños. El vídeo cierra con un deseo profundo de que sus hijos sean felices y libres, viviendo una vida plena y satisfactoria. Este

vídeo transmite un mensaje poderoso sobre la paternidad y la lucha contra las expectativas tradicionales impuestas por la sociedad.

2. Campaña Mujeres con S

Mujeres con S es un programa diseñado para apoyar el desarrollo profesional de mujeres en puestos de liderazgo. Este programa se basa en la mentoría, donde mujeres de alto nivel profesional guían a otras mujeres que buscan avanzar en sus carreras. Las mentoras ofrecen orientación profesional y redes de apoyo para potenciar el crecimiento personal y laboral.

El objetivo principal de *Mujeres con S* es fortalecer el liderazgo femenino dentro de las organizaciones y fomentar una red sólida entre mujeres que desean mejorar su posición en el ámbito laboral (infoLibre, 2021).

Figura 4.

Santander women network.

Fuente. Adaptada de *Iniciativas para promover la equidad de género*, por Banco Santander, (2024).

Un aspecto clave de este programa es el espacio de *networking* y formación, que incluye charlas y entrevistas con mujeres referentes en diversos sectores, como la divulgadora Boticaria García y la cantante Luz Casal. Estas actividades inspiran a las participantes a desarrollar su liderazgo y habilidades, fortaleciendo así su capacidad para afrontar los desafíos profesionales.

Campaña De mujer a mujer:

El programa *De mujer a mujer*, desarrollado junto con la Fundación Integra, tiene un enfoque social y está dirigido a mujeres que han sido víctimas de violencia de género. Este programa de mentoría las ayuda a reinsertarse en el mercado laboral mediante el apoyo directo de profesionales del banco.

Desde su inicio en 2017, más del 80 % de las mujeres que han pasado por este programa han logrado acceder al empleo formal.

El objetivo principal de *De mujer a mujer* es proporcionar a estas mujeres una oportunidad real de independencia económica y empoderamiento personal a través de la mentoría (Banco Santander, 2024).

Análisis e impacto

Las tres campañas destacan por su enfoque integral hacia el empoderamiento femenino. *Generación 81* busca promover el cambio sistémico al abordar la igualdad de oportunidades en diversos sectores, *Mujeres con S* se enfoca en el crecimiento y liderazgo femenino, mientras que *De mujer a mujer* se centra en la reintegración social y profesional de mujeres vulnerables. En conjunto, estas iniciativas han logrado incrementar la visibilidad y el liderazgo de mujeres tanto dentro como fuera del Banco Santander, creando redes de apoyo esenciales para el desarrollo de la igualdad de género en el entorno corporativo y social (El País, 2019).

Tabla 4.

Comparativa de las iniciativas.

Campaña	Objetivo principal	Beneficiarios	Herramientas clave
Generación 81	Promover igualdad de género y oportunidades	Mujeres en general	Educación, empleo, visibilidad y emprendimiento
Mujeres con S	Impulsar el liderazgo femenino en el ámbito profesional	Mujeres en puestos de liderazgo	Mentoría, redes de apoyo, formación
De mujer a mujer	Apoyar a víctimas de violencia de género a reinsertarse laboralmente	Mujeres en situación vulnerable	Mentoría, empleo, apoyo psicológico

Fuente: Elaboración propia.

Las campañas *Generación 81, Mujeres con S* y *De mujer a mujer* son un claro ejemplo del compromiso del Banco Santander con la igualdad de género. Estas iniciativas abordan problemas estructurales como la brecha de género en el empleo y la violencia de género, además de proporcionar herramientas prácticas y redes de apoyo para que las mujeres puedan desarrollarse en sus carreras y vidas personales.

Figura 5.

Generación 81, muestra el compromiso del Banco Santander con el progreso en igualdad.

Fuente. Adaptada de la campaña *Protagonistas del Año*, por Banco Santander España (2019).

El vídeo describe el compromiso del Banco Santander con la igualdad de género, mencionando una iniciativa llamada *Generación 81*, que parece ser parte de sus esfuerzos por fomentar el progreso en igualdad.

Además, el banco introduce los *Protagonistas del Año*, lo que sugiere una serie o reconocimiento a personas o empresas destacadas por su contribución al progreso.

Este mensaje refleja una misión clara de ayudar a las personas y empresas a avanzar, con un enfoque específico en la igualdad de género como uno de los pilares de su compromiso social. El nombre “Generación 81” puede hacer referencia a un momento o año significativo relacionado con avances en derechos o igualdad.

El Banco Santander utiliza activamente los medios de comunicación para divulgar sus iniciativas más relevantes, el artículo *Santander refuerza su apuesta por la igualdad de género* destaca las iniciativas del banco para promover la equidad de género, uniendo fuerzas con el programa *Target Gender Equality* de Naciones Unidas. Este programa busca aumentar la representación femenina en los consejos de administración y reducir las desigualdades de género, aceleradas por la pandemia de la COVID-19.

Figura 6.

Ana Botín, presidenta de Banco Santander.

Fuente. Adaptada de la *Conferencia Internacional de Banca 2019* [Fotografía], por 20 minutos (2020).

Banco Santander ha sido pionero en implementar políticas que fomentan un entorno laboral inclusivo, con un 40 % de mujeres en su consejo de administración y un 55 % en su plantilla. El banco se ha comprometido a alcanzar un 30 % de mujeres en puestos directivos para 2025 y cerrar la brecha salarial de género.

Además, ha lanzado programas como *Reencuentra*, para ayudar a mujeres a reincorporarse al mercado laboral, y los *Premios Más Mujeres*, que destacan el talento femenino.

El banco ha alcanzado el primer lugar en el *Índice Bloomberg de Igualdad de Género 2020*, consolidando su posición como líder en diversidad e inclusión en el ámbito empresarial.

Campañas publicitarias para la diversidad de la discapacidad

1. Campaña “Iniciativas para personas con discapacidad” de Banco Santander:

Banco Santander, como parte de su compromiso con la responsabilidad social corporativa, ha desarrollado una serie de iniciativas destinadas a promover la inclusión y el apoyo a personas con discapacidad. Esta campaña forma parte de una estrategia más amplia de diversidad e inclusión del banco.

Objetivos y estrategia

El objetivo principal de las iniciativas de Banco Santander para personas con discapacidad es promover la inclusión real y el desarrollo profesional de este colectivo. La estrategia se basa en un enfoque multidimensional que abarca:

- Apoyo educativo a través de becas
- Formación especializada para mejorar la empleabilidad
- Inclusión laboral directa e indirecta
- Sensibilización y concienciación interna y externa

Iniciativas clave

- Programa de Becas Fundación Universia
    - Banco Santander, a través de Fundación Universia, ha implementado un programa de becas para estudiantes universitarios con discapacidad.
    - Desde su creación, ha invertido más de 15 millones de euros y ha concedido más de 3.400 becas (Libre Mercado, 2024).

- Cursos de formación especializados
    - Curso de SAP especializado en finanzas y ventas
    - Curso de *Cyberskills* para formación en ciberseguridad

Estos cursos están dirigidos a personas en situación de vulnerabilidad, incluyendo aquellas con discapacidad (Libre Mercado, 2024).

- Plan renove solidario
    - Esta iniciativa, impulsada por Santander *Digital Services*, involucra a jóvenes con discapacidad intelectual en la puesta a punto de equipos informáticos para su reutilización. En 2023, cuatro jóvenes con discapacidad intelectual colaboraron en la preparación de 2.500 dispositivos (González, 2024).
- Centro de inclusión
    - Banco Santander ha apoyado a más de 1.600 personas con discapacidad en 2022 a través de sus iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (Fundación Universia, 2022).

Tabla 5.

Resumen de las principales iniciativas de Banco Santander para personas con discapacidad.

Iniciativa	**Descripción**	**Impacto**
Becas Fundación Universia	Becas para estudiantes universitarios con discapacidad	Más de 3.400 becas concedidas
Cursos de formación especializados	Cursos online de SAP y *Cyberskills*	No especificado
Plan Renove Solidario	Colaboración de jóvenes con discapacidad en la reutilización de equipos	2.500 dispositivos procesados en 2023
Centro de Inclusión	Apoyo integral a personas con discapacidad	Más de 1.600 personas apoyadas en 2022

Fuente. Elaboración propia.

Estrategias de comunicación

Banco Santander utiliza diversas estrategias para comunicar sus iniciativas de diversidad e inclusión relacionadas con la discapacidad:

1. Comunicación interna: Campañas de concienciación entre empleados.
2. Colaboraciones externas: Alianzas con organizaciones especializadas.
3. Eventos y celebraciones: Conmemoración del Día Internacional de las Personas con Discapacidad.
4. Comunicados de prensa y medios digitales: Difusión de logros y nuevas iniciativas.
5. Medios digitales: Uso de redes sociales y plataformas como LinkedIn para difundir información sobre las iniciativas (Banco Santander, 2024c).
6. Contenido audiovisual: Producción de vídeos promocionales que destacan historias de éxito y testimonios de beneficiarios: (Banco Santander, 2024a).

7. Colaboraciones institucionales: Alianzas con organizaciones como Plena Inclusión para amplificar el alcance de las iniciativas (Confederación Plena inclusión España, 2023).

Impacto y reconocimientos

- Las iniciativas de Banco Santander han tenido un impacto significativo:
- Más de 3.400 estudiantes con discapacidad beneficiados por becas.
- Reconocimiento en la lista *Change the World 2023* de la revista *Fortune* por su contribución a resolver desafíos sociales (Libre Mercado, 2024).
- Posicionamiento entre las diez empresas líderes a nivel mundial en el Índice de Igualdad de Género Bloomberg (BGEI) en 2023, (Estrategias de Inversión, 2024).

Las iniciativas de Banco Santander para personas con discapacidad demuestran un compromiso integral con la inclusión y el desarrollo profesional de este colectivo. El enfoque multidimensional, que abarca desde el apoyo educativo hasta la inclusión laboral, refleja una estrategia bien estructurada y alineada con los objetivos de responsabilidad social corporativa del banco.

2. Campaña: Diversidad funcional y neurodiversidad, con motivo del día internacional de las personas con discapacidad

La conversación está liderada por Marta Gallardo, del equipo de comunicación externa, junto a dos empleadas del banco: Elena Gómez y Angélica Partida.

Figura 7.

Pódcast de Banco Santander sobre la diversidad funcional y neurodiversidad.

Fuente. Adaptada de campaña *Santander te cuenta: nuestros pódcast para estar siempre informado,* por Banco Santander España (2022).

Introducción:

Historia de Elena Gómez:

- Elena es especialista en el área de negocio de *Global Transaction Banking* en Banco Santander.
- Es la primera persona sorda en obtener un título universitario en Química en la Universidad de Valladolid.
- Comenta que, tras recibir un implante coclear, pudo escuchar la voz de su madre por primera vez, lo que fue una experiencia profundamente emotiva.

- A pesar de enfrentar barreras en su desarrollo profesional debido a su discapacidad, encontró en Banco Santander un lugar donde su talento y habilidades fueron valorados.

Historia de Angélica Partida:

- Angélica es científica de datos en el área de banca mayorista de Banco Santander.
- Emigró a Madrid a los 17 años para estudiar Biología y realizó un doctorado en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Durante la pandemia, dirigió la estrategia de gestión de riesgos basada en datos en el banco, contribuyendo significativamente en la toma de decisiones.
- Comparte sus dificultades personales debido a su neurodiversidad, siendo diagnosticada dentro del espectro autista, y cómo ha luchado contra el sesgo social y laboral.

Reflexión sobre la inclusión y normalización:

- Tanto Elena como Angélica subrayan la importancia de la inclusión y la normalización de las personas con diversidad funcional y neurodiversidad en el ámbito laboral.
- Explican la *red Enable* dentro del banco, una iniciativa para apoyar a empleados con diversas condiciones y fomentar un entorno inclusivo.

Actividades y objetivos:

- Durante la semana del Día Internacional de las Personas con Discapacidad, Banco Santander tiene múltiples actividades para concienciar sobre la inclusión, como la experiencia “Ponte en mi lugar”, que permite a las personas experimentar las dificultades de tener una discapacidad.

- El objetivo principal es eliminar los sesgos y prejuicios, promoviendo una normalización total de las capacidades diversas en la vida cotidiana y profesional.

El podcast finaliza destacando la importancia de la diversidad y el progreso en las empresas.

3. Campaña promoción de la inclusión de personas con discapacidad:

Figura 8.

Vídeo promocional: Promoviendo la inclusión de personas con discapacidad.

Fuente. Adaptada de *Las iniciativas de Santander para promover la inclusión de las personas con discapacidad,* por Banco Santander España (2023).

Introducción: El vídeo está dedicado a homenajear a las personas con discapacidad y destaca la importancia de la concienciación y normalización en torno a este tema, especialmente en el contexto laboral. El enfoque central del vídeo es promover un entorno de trabajo donde la diversidad sea reconocida y valorada, alentando a todos a participar en la creación de un espacio inclusivo.

Iniciativas de inclusión:

- El Banco Santander ha implementado múltiples iniciativas para apoyar a las personas con discapacidad, promoviendo su inclusión y asegurando que puedan trabajar en igualdad de condiciones**.**

- La red *Enable* juega un papel clave en este esfuerzo, brindando herramientas y apoyo para fomentar un entorno inclusivo y romper con los estereotipos.

Testimonios y reflexiones:

- Varios empleados de Santander comparten sus experiencias personales o familiares relacionadas con la discapacidad. Un padre de un niño con síndrome de Down habla sobre la importancia de generar oportunidades y concienciar a la sociedad.
- Los empleados destacan cómo participar en estas iniciativas contribuye a que Santander se convierta en una organización más humana y empática**,** reconociendo las diferencias como una fortaleza.

Impacto global:

- La red *Enable* se ha expandido a diferentes geografías, adaptándose a las realidades locales en países como Portugal **y** Brasil, donde existen proyectos y programas de empleo y formación para personas con discapacidad.
- En Brasil, la campaña *#HabilidadNotLimit* y el proyecto *Guía Incluir* ayudan a orientar sobre los tipos de discapacidad y las adaptaciones necesarias para apoyar el desarrollo del talento.

Llamado a la participación:

- El vídeo concluye con un llamado a la acción, animando a más empleados a unirse a la red *Enable*, colaborar y desaprender los prejuicios existentes sobre la discapacidad.
- Se destaca que cuantos más participen, mayor será el impacto en la creación de una organización verdaderamente inclusiva.

Campañas publicitarias para la diversidad cultural

El Banco Santander, una de las instituciones financieras más importantes a nivel global, ha realizado diversas campañas publicitarias en España enfocadas en la promoción de la diversidad e inclusión en sus diferentes dimensiones, entre ellas la diversidad cultural y étnica.

Durante los últimos cinco años, la entidad ha profundizado en la representación de una sociedad multicultural, subrayando el compromiso de la empresa con valores que trascienden lo comercial, como el respeto y la equidad.

En este contexto, la diversidad cultural y étnica se ha convertido en un eje importante dentro de su narrativa publicitaria.

1. Campaña *Juntos. Santander:*

En 2023, Banco Santander lanzó la campaña *Juntos. Santander*, que busca reforzar su posicionamiento como un banco responsable y comprometido con el progreso de las personas y las empresas (Estrategias de Inversión, 2024).

Esta campaña aborda varios aspectos de la diversidad e inclusión:

Inclusión financiera

La campaña destaca el trabajo del banco para aumentar el acceso a servicios financieros y promover la educación financiera, especialmente entre grupos tradicionalmente excluidos (Estrategias de Inversión, 2024).

Diversidad cultural en el apoyo a empresas

Santander enfatiza su oferta de soluciones personalizadas para negocios de diversos orígenes culturales, incluyendo financiación, internacionalización y especialización (Estrategias de Inversión, 2024).

Compromiso social multicultural

La campaña resalta iniciativas para fomentar la educación, la empleabilidad y el emprendimiento en comunidades diversas donde opera el banco (Estrategias de Inversión, 2024).

Diversidad étnica y cultural

Santander reconoce y celebra la diversidad étnica y cultural tanto en su fuerza laboral como en su base de clientes:

Diversidad en la alta dirección

El banco cuenta con una amplia diversidad cultural en su alta dirección, reflejando su presencia global (Banco Santander, 2024b).

Estrategia Global DE&I 2020-2025

Santander ha implementado una Estrategia global de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) para el período 2020-2025, que abarca todos los aspectos de la diversidad, incluyendo la étnica y cultural (Banco Santander, 2024b).

Campaña *Bienestando*

En 2023, Santander lanzó la campaña *Bienestando*, protagonizada por la cantante Aitana (Publicista, 2024). Aunque no se enfoca específicamente en la diversidad cultural y étnica, la campaña busca conectar con un público diverso y transmitir positividad y confianza.

Figura 9.

Aitana protagoniza la nueva campaña de Banco Santander.

Fuente. Adaptada de la *campaña Bienestando de Banco Santander* por Banco Santander España (2024a; Control Publicidad, 2024).

Una de las campañas más destacadas del Banco Santander en torno a la diversidad es la serie de anuncios que se centran en la inclusión cultural y la igualdad de oportunidades.

La entidad ha utilizado sus espacios publicitarios para reflejar la pluralidad de la sociedad española, mostrando personas de diferentes etnias, orígenes y culturas que conviven y colaboran dentro de su red.

Campañas publicitarias para la diversidad generacional

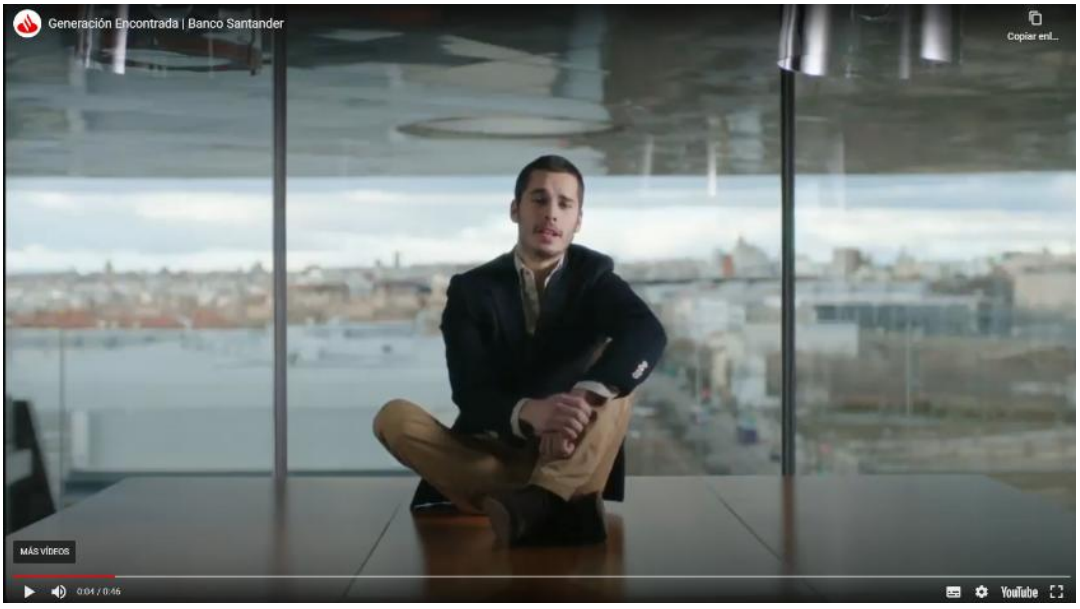
En los últimos 5 años, el Banco Santander ha realizado diversas campañas publicitarias en España enfocadas en la diversidad generacional, demostrando su compromiso con la inclusión y la equidad en el ámbito laboral y social.

1. Campaña *Generación Encontrada* (2020):

En 2020, Banco Santander lanzó la campaña *Generación Encontrada*, dirigida a los jóvenes profesionales. Esta iniciativa buscaba empoderar a la generación más joven del mercado laboral, ofreciendo 5,000 becas Santander Universidades de Prácticas Profesionales en Pymes.

Figura 10.

Campaña Generación Encontrada.



Fuente. Adaptado de campaña *Generación Encontrada, por* Banco Santander España (2015)

El vídeo de la campaña presentaba un manifiesto inspirador:

> *Somos una generación especial, pero no solo porque seamos la generación más preparada ni porque hablemos más idiomas que nuestros padres, sino porque tenemos el poder de la juventud, el poder de querer hacer, de aprender, de crecer, de luchar, de hacernos escuchar. Aprovechemos las oportunidades y demostremos de qué somos capaces. Dicen que somos la generación perdida, demostremos con nuestras ideas que somos la generación encontrada* (Banco Santander España, 2015).

Esta campaña buscaba contrarrestar la narrativa de la "generación perdida" y empoderar a los jóvenes profesionales para que demostraran su valía en el mercado laboral.

Estrategia global de diversidad, equidad e inclusión (2020-2025)

En 2020, Banco Santander lanzó su Estrategia global DE&I 2020-2025, que abarca una visión holística de la diversidad, equidad e inclusión. Esta estrategia afecta a todos los grupos de interés y a toda la cadena de valor del banco.

La estrategia se basa en tres pilares fundamentales:

Diversidad: Reconocer y apoyar todo tipo de diversidad para empatizar mejor con las necesidades de los clientes.

Equidad: Promover la meritocracia y la igualdad de oportunidades en todo el ciclo de experiencia de sus empleados.

Inclusión: Generar un entorno respetuoso en el que las personas se sientan valoradas.

Como parte de esta estrategia, Banco Santander ha implementado diversas iniciativas, incluyendo un protocolo contra el acoso y formación obligatoria en diversidad e inclusión para todos los empleados.

2. Campaña “Aprendizajes” (2020):

A finales de 2020, Santander lanzó la campaña *Aprendizajes* para rendir homenaje a sus clientes y colaboradores por su esfuerzo y compromiso durante un año muy difícil debido a la pandemia. La campaña destacaba valores como: creatividad, paciencia, voluntad y esperanza

Como parte de esta iniciativa, más de 50 sucursales de Santander cambiaron temporalmente sus marquesinas con juegos de palabras como “Santacreatividad”, “Santapaciencia”, “Santavoluntad” y “Santaesperanza” (Banco Santander, 2020).

Figura 11.

Oficinas Banco Santander.

Fuente. Adaptado de campaña *“Santander rinde homenaje a sus clientes y colaboradores con una particular campaña”* [Fotografía], por (Banco Santander, 2020).

3. Campaña *Adulto funcional, cuenta funcional*: Banco Santander lanzó la campaña *Adulto funcional, Cuenta funcional* para atraer a la Generación Z, destacando temas de independencia y responsabilidad, y conectando con los jóvenes a través del humor. La campaña está vinculada a la Cuenta Online Santander y busca generar conexiones emocionales con este público, reflejando sus preocupaciones en un contexto de incertidumbre.

La campaña se distribuye en medios digitales, redes sociales y oficinas del banco, y forma parte de una estrategia continua de modernización de su comunicación. (MarketingNews, 2024).

Figura 12.

Campaña Adulto funcional, cuenta funcional.

Fuente. Adaptado de campaña *Cuenta Funcional*, por Banco Santander España (2024); Marketing News (2024).

Análisis de la campaña:

1. Estrategia creativa: Apelar al "Adulto Funcional"

El anuncio emplea una estrategia creativa centrada en la identificación del público objetivo: los adultos jóvenes, posiblemente Millennials o generación Z, que están lidiando con las responsabilidades de la vida adulta. Este grupo ha crecido en un entorno digital y dinámico, y el concepto de "ser un adulto funcional" es algo con lo que muchos pueden relacionarse de forma humorística.

Uso del humor: La campaña se basa en situaciones cotidianas que muchos adultos encuentran tediosas, como hacer la compra o poner la lavadora. Estos desafíos se presentan de manera ligera y cómica, transformando los actos rutinarios en hitos de la funcionalidad adulta.

Identificación emocional: Al reconocer lo que significa ser "funcional" en la vida diaria, el vídeo crea una conexión emocional con el espectador. Este enfoque facilita la identificación con la marca, ya que muestra empatía con las dificultades del día a día de su público.

2. Posicionamiento del producto: La "Cuenta Funcional"

El producto que se promociona, la "Cuenta Funcional", está alineado perfectamente con el concepto creativo del vídeo. Santander posiciona su cuenta como una solución para el "adulto funcional", haciendo hincapié en la practicidad y las ventajas tangibles que ofrece, como el cheque regalo de Amazon.

Beneficio tangible: El gancho principal del anuncio es el incentivo de un cheque regalo de Amazon por valor de 24 €, un atractivo claro para el público joven que disfruta de las compras online.

Mensaje simple y directo: La cuenta se posiciona como algo útil, fácil y accesible, reforzando el mensaje central del vídeo: ser funcional no tiene por qué ser complicado, especialmente cuando se cuenta con herramientas adecuadas como la "Cuenta Funcional".

3. Narrativa y tono: La Publicidad en el contexto del "*Lifestyle*"

El anuncio combina eficazmente una narrativa moderna con el estilo de vida del espectador, lo cual es crucial en el marketing dirigido a audiencias jóvenes. El lenguaje es fresco y coloquial, adaptado a un público que busca autenticidad y diversión.

Tono ligero y positivo: Al tratar los retos de la vida adulta de manera desenfadada, el anuncio desdramatiza lo que podrían ser tensiones cotidianas. Este enfoque genera un sentimiento positivo alrededor del producto, presentándolo como una ayuda en el día a día.

Estilo visual: El uso de imágenes visuales simples y claras, junto con un ritmo rápido, mantiene el interés del espectador. La simplicidad del diseño refuerza la idea de funcionalidad y accesibilidad.

4. Llamado a la acción (CTA): Inmediato y Atractivo

El llamado a la acción está claramente dirigido a invitar al espectador a "descubrir las ventajas de tener una cuenta funcional" visitando el sitio web de Santander. Además, el incentivo adicional del cheque regalo de Amazon le da al espectador una razón inmediata y concreta para actuar.

Urgencia sutil: Aunque no se presenta como algo con una fecha límite explícita, el regalo de Amazon introduce una forma sutil de urgencia que puede motivar a los consumidores a abrir la cuenta pronto.

Facilidad de conversión: La transición entre el anuncio y la acción (visitar la web, abrir la cuenta) es directa, sin pasos complicados. Esto reduce las fricciones y facilita la conversión.

5. Enfoque multicanal: Apuntando al Público Digital

Dado el enfoque del anuncio y el público objetivo, se puede asumir que esta campaña es parte de una estrategia multicanal que probablemente incluya plataformas como YouTube, Instagram, y otros medios digitales. Este enfoque está bien alineado con las tendencias actuales, donde los jóvenes buscan ofertas y promociones en el entorno online.

Compatibilidad con el entorno digital: La brevedad del anuncio y su tono ligero son ideales para plataformas de vídeo cortas como YouTube o Instagram. Además, la promoción de un cheque regalo de Amazon es especialmente relevante para una audiencia digital, que prioriza las compras online.

Este anuncio es una ejecución efectiva de una campaña orientada a adultos jóvenes que buscan funcionalidad en su vida cotidiana. A través del humor, la identificación emocional y un incentivo atractivo, Santander logra captar la atención de su público y transmitir claramente el valor de su producto. El mensaje es claro: ser funcional no tiene por qué ser aburrido, y la "Cuenta Funcional" es una herramienta para hacerlo de manera sencilla y moderna.

Campañas publicitarias para la Diversidad LGTBIQ+

El Banco Santander ha demostrado un creciente compromiso con la diversidad e inclusión LGTBIQ+ a través de diversas campañas y acciones en los últimos años.

Una de las iniciativas más destacadas es la red Embrace, creada en 2015 en Reino Unido y que se ha expandido a otros países, incluida España (Banco Santander, 2020a).

Embrace es la red LGBT+ de empleados del Banco Santander que busca promover la visibilidad, inclusión y desarrollo del colectivo LGTBIQ+ dentro de la organización. En España, esta red ha crecido significativamente, contando actualmente con más de 3,100 integrantes entre personas LGBT+ y aliados (Banco Santander, 2020a).

En 2020, coincidiendo con la celebración del Orgullo LGTBI+, el Banco Santander lanzó una campaña que incluyó la decoración de su sede madrileña de Juan Ignacio Luca de Tena con los colores de la bandera arcoíris, iluminando el edificio al anochecer (El Independiente, 2021).

Tabla 6.

Objetivos de la red Embrace del Banco Santander.

Objetivo	Descripción
Visibilidad	Incrementar la visibilidad eliminando estereotipos y estigmas sociales
Inclusión	Promover la inclusión convirtiendo el ámbito laboral en un espacio de tolerancia y respeto
Desarrollo	Fomentar el desarrollo a través de buenas prácticas que estimulen la creación de iniciativas de progreso social

Fuente: Elaboración propia basada en información de (El Independiente, 2021).

En 2022, el Banco Santander lanzó la campaña *El Valor de la Diversidad*, que incluyó un podcast en el que Ana Irusta, responsable global de diversidad, inclusión y voluntariado de Banco Santander, habló sobre las medidas del banco en diversidad e inclusión.

El podcast presentó testimonios de empleados del colectivo LGTBI, destacando la importancia del apoyo en el entorno laboral (Banco Santander, 2022b).

1. Campaña *El Valor de la Diversidad* del Banco Santander

Figura 13.

Campaña El Valor de la Diversidad del Banco Santander.

El VALOR de la DIVERSIDAD #38

Fuente: Adaptado de la campaña *El Valor de la Diversidad*, por Banco Santander España (2024b).

El Banco Santander ha participado activamente en eventos relacionados con el Orgullo LGTBI+. En 2020, la entidad organizó actividades virtuales dirigidas tanto a sus empleados como

a la sociedad en ámbito general, con el objetivo de sensibilizar y mostrar su apoyo a los derechos LGBT+.

Una de las acciones más visibles ha sido la incorporación de los colores de la bandera del orgullo en sus logotipos y cajeros automáticos en algunos países, incluyendo España. Esta iniciativa busca mostrar un apoyo visible y público al colectivo LGTBIQ+ (Marketing Insider Review, 2023).

El compromiso del Banco Santander con la diversidad LGTBIQ+ se extiende más allá de las campañas publicitarias. La entidad ha implementado políticas internas para fomentar la inclusión y ha sido reconocida como parte del grupo de empresas en España con mejores prácticas en diversidad, igualdad e inclusión, según el *Informe VariableD* elaborado por Intrama (El Independiente, 2021).

Las campañas publicitarias y acciones del Banco Santander en España sobre diversidad LGTBIQ+ en los últimos 5 años reflejan un compromiso creciente con la inclusión y visibilidad del colectivo. Desde la creación y expansión de la red Embrace hasta la participación en eventos del Orgullo y la implementación de políticas internas, el banco ha demostrado su apoyo a la diversidad como un valor fundamental en su cultura corporativa.

Campañas publicitarias para la diversidad de Género

Introducción

En los últimos años, BBVA ha demostrado un fuerte compromiso con la promoción de la diversidad de género, tanto dentro de su organización como en sus comunicaciones externas.

A través de diversas campañas publicitarias y programas internos, el banco ha buscado garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, eliminar los sesgos inconscientes en los procesos de selección y promoción, y ofrecer a las mujeres las herramientas necesarias para alcanzar puestos de liderazgo.

Estas acciones se han centrado en la visibilización del talento femenino, la concienciación sobre la equidad de género y políticas inclusivas en el lugar de trabajo.

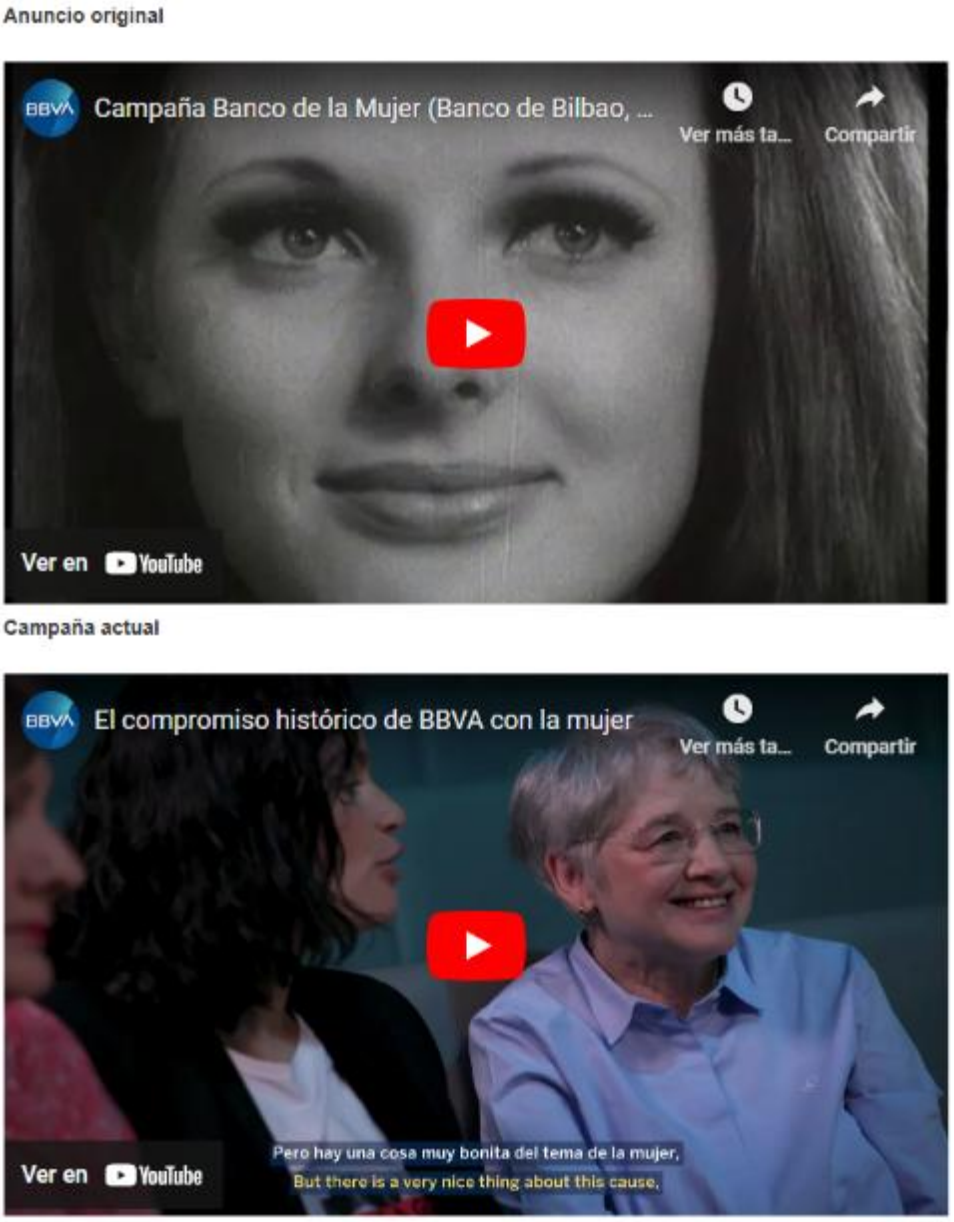
1. Campañas de visibilización del talento femenino

BBVA ha realizado importantes esfuerzos para visibilizar el talento femenino dentro de la organización. En sus campañas publicitarias, el banco ha promovido la participación de mujeres en puestos directivos y ha subrayado la importancia de eliminar los sesgos inconscientes que limitan las oportunidades para las mujeres en el ámbito laboral.

Una de las iniciativas más destacadas ha sido la implementación de la 'Regla de Rooney', que establece que al menos el 50 % de los finalistas en los procesos de selección interna deben ser mujeres. Esta medida ha sido fundamental para garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de ascenso que sus compañeros varones (Marketers by Adlatina, 2020).

Figura 14.

BBVA demuestra su compromiso histórico con la mujer.



Fuente: Adaptado de campaña *compromiso histórico de BBVA con la igualdad de género* por (BBVA, 2020a, 2020b; Marketers by Adlatina, 2020).

El artículo describe el compromiso histórico de BBVA con la igualdad de género, destacando una campaña pionera en 1969 dirigida a mujeres. Esta iniciativa incluyó la creación de

la revista *Diana* y el trofeo Rosa de Plata. Hoy, BBVA sigue fomentando la inclusión femenina a través de la eliminación de sesgos inconscientes, la visibilización del talento femenino y programas de conciliación laboral, como “Trabaja mejor. Disfruta tu vida”.

Eliminación de sesgos inconscientes

Una parte integral de las campañas de BBVA ha sido la eliminación de los sesgos inconscientes en los procesos de selección y promoción.

El Banco ha llevado a cabo varias iniciativas para formar a sus empleados en la identificación y eliminación de estos sesgos, utilizando tanto materiales internos como externos en sus campañas de concienciación.

Un aspecto destacado ha sido la revisión del lenguaje utilizado en las ofertas de trabajo, asegurando que sea inclusivo y esté libre de sesgos de género. Esta medida ha sido clave para atraer a más mujeres candidatas y para garantizar que las mujeres se sientan incluidas en el proceso de selección (BBVA, 2021a)

Conciliación laboral y personal

BBVA ha centrado sus esfuerzos en mejorar las políticas de conciliación laboral y personal para las mujeres trabajadoras.

A través del programa 'Trabaja mejor, Disfruta tu vida', el banco ha implementado una serie de medidas que permiten a sus empleadas equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares de manera más efectiva.

Estas políticas incluyen opciones de trabajo flexible, permisos de maternidad ampliados y la posibilidad de teletrabajar, lo que ha sido especialmente relevante durante la pandemia de COVID-19.

Las campañas publicitarias del banco han subrayado la importancia de estas medidas como parte de un esfuerzo más amplio para garantizar la igualdad de oportunidades para las mujeres en el lugar de trabajo (BBVA, 2019).

Promoción del liderazgo femenino

Otro aspecto clave de las campañas de BBVA ha sido la promoción del liderazgo femenino dentro de la organización. El banco ha desarrollado programas de *mentoring* y formación para ayudar a las mujeres con potencial a ascender a puestos de mayor responsabilidad. Estas iniciativas han sido respaldadas por campañas de comunicación interna y externa que destacan los logros de mujeres en roles de liderazgo dentro de la empresa.

BBVA (2022), ha señalado que la promoción del liderazgo femenino es importante tanto para la justicia social como para el éxito empresarial, ya que la diversidad en los equipos directivos puede mejorar la toma de decisiones y fomentar la innovación.

Campañas publicitarias para la diversidad de la discapacidad

1. Campaña Capacidades diferentes, oportunidades iguales (2022):

BBVA lanzó la campaña *Capacidades diferentes, oportunidades iguales* en 2022 con el objetivo de sensibilizar sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad. Si bien la iniciativa fue positiva en cuanto a la promoción de la concienciación interna, surge la crítica de que muchas de estas campañas tienden a quedarse en acciones superficiales sin un cambio estructural profundo.

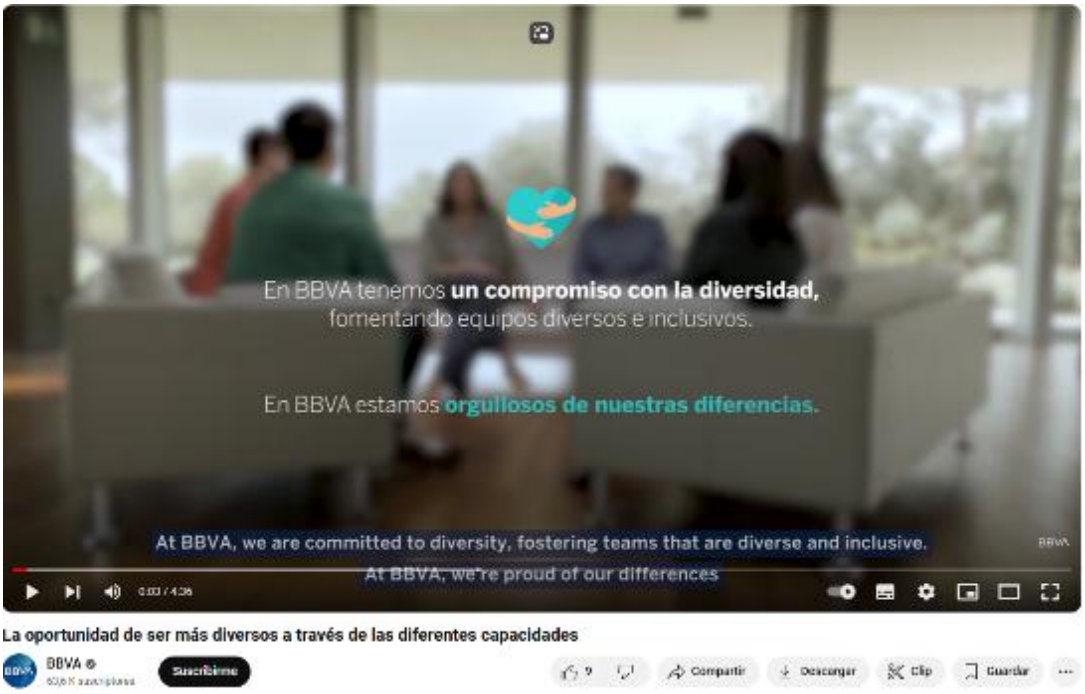
A pesar de los talleres y acciones de formación, algunos críticos cuestionan si la inclusión efectiva de personas con discapacidad en el entorno laboral va más allá de una estrategia publicitaria y de responsabilidad social corporativa, o si se trata de una integración real y sostenida.

Asimismo, el impacto de la campaña en términos de resultados tangibles, como la mejora en la tasa de empleo de personas con discapacidad dentro del banco, no siempre está claro ni se comunica con suficiente transparencia. Por otro lado, las iniciativas de sensibilización y formación son importantes, pero un enfoque más profundo podría incluir medidas concretas para garantizar un acceso igualitario a los puestos de trabajo, una infraestructura adecuada y políticas inclusivas de largo plazo.

BBVA (2024a) debe demostrar que sus esfuerzos son efectivos y generan cambios estructurales que aseguren igualdad de oportunidades.

Figura 15.

La oportunidad de ser más diversos a través de las diferentes capacidades - BBVA.



Fuente. Adaptado de campaña *La oportunidad de ser más diversos a través de las diferentes capacidades* por BBVA (2022b).

Este vídeo de BBVA está centrado en la inclusión laboral de personas con discapacidad dentro de la organización, algunos empleados del banco hablan sobre diversidad y sobre capacidades diferentes.

A través de una serie de testimonios, empleados del banco comparten sus experiencias personales enfrentando diferentes tipos de discapacidades, así como el apoyo que reciben de la empresa y sus compañeros.

Temas principales:

- Visibilidad y aceptación de la discapacidad: El vídeo pone énfasis en la importancia de hacer visible la discapacidad, tanto física como intelectual, dentro del entorno

laboral. Se anima a las personas a compartir su condición para recibir el apoyo necesario.

- Apoyo dentro de BBVA: Varios empleados mencionan cómo el banco ofrece recursos y acompañamiento desde el departamento de recursos humanos, ayudando a que las personas con discapacidades se integren y desarrollen plenamente en su puesto de trabajo.
- Testimonios personales: Los empleados narran historias de superación personal, desde discapacidades auditivas hasta discapacidades físicas, y cómo han aprendido a adaptarse. En un caso, una empleada comenta cómo tuvo que aceptar la discapacidad de su hija recién nacida, lo que la llevó a informarse y buscar las mejores soluciones para su desarrollo.
- Normalización y eliminación de barreras: A lo largo del vídeo, se refuerza la idea de que las barreras suelen ser impuestas socialmente, y no por las propias discapacidades. Se aboga por un entorno donde cada persona pueda desarrollarse a su ritmo, con el apoyo necesario.
- Importancia de la colaboración: Los testimonios destacan cómo los equipos de trabajo en BBVA se comprometen a apoyar a sus compañeros, fomentando una cultura de solidaridad y colaboración.

El vídeo transmite un mensaje poderoso de inclusión y responsabilidad compartida dentro de BBVA. Hay que destacar la importancia de aceptar y visibilizar las discapacidades en un entorno inclusivo. La empresa es un lugar donde las personas con discapacidad son bienvenidas y apoyadas para prosperar.

2. Colaboración con Specialisterne (2022):

En 2022, BBVA y Specialisterne, una organización dedicada a la inclusión laboral de personas con autismo y síndrome de Asperger, establecieron una colaboración para integrar a estos profesionales en áreas tecnológicas del banco.

Esta iniciativa se centró en la contratación de talento neurodivergente para roles especializados como análisis de datos, desarrollo de software y otras áreas técnicas.

Objetivo de la campaña: El propósito de la colaboración fue aprovechar las habilidades únicas de personas con autismo y síndrome de Asperger, quienes poseen una gran capacidad para procesar información, atención al detalle y pensamiento lógico, características especialmente valoradas en el campo tecnológico.

BBVA, al reconocer este potencial, trabajó junto con Specialisterne para eliminar barreras que suelen enfrentar estos profesionales en el mercado laboral.

Estrategia de inclusión: La colaboración implicó un proceso de selección ajustado a las necesidades de los candidatos, garantizando que los entornos laborales fueran inclusivos y accesibles. Asimismo, BBVA proporcionó formación específica a sus equipos para promover una mejor comprensión del trabajo con personas neurodivergentes, asegurando que los nuevos empleados pudieran desarrollar su potencial en un entorno adaptado a sus necesidades.

Resultados y recepción: Esta colaboración se consideró un avance en la responsabilidad social corporativa de BBVA y una estrategia para mejorar la eficiencia y la innovación en sus áreas tecnológicas.

La incorporación de profesionales neurodivergentes permitió al banco aprovechar nuevas formas de pensar y resolver problemas, lo que aportó una ventaja competitiva en un mercado cada vez más complejo.

No obstante, una crítica recurrente hacia este tipo de iniciativas es la falta de transparencia en cuanto a la magnitud del impacto a largo plazo. Las empresas que ponen en marcha políticas de inclusión, como BBVA, deben mostrar con claridad cómo estos esfuerzos se traducen en un cambio sistémico y sostenido dentro de la organización, más allá de las campañas puntuales.

En ese sentido, queda por ver si esta colaboración con Specialisterne se convertirá en un modelo sostenible a largo plazo (BBVA, 2024a).

3. Plan Familia de Fundación Adecco (2013-presente):

El Plan Familia, una colaboración entre BBVA y la Fundación Adecco desde 2013, tiene como objetivo mejorar la empleabilidad y desarrollo de competencias de personas con discapacidad, así como apoyar a sus familias.

A pesar de haber iniciado hace varios años, BBVA continúa colaborando activamente en este programa, proporcionando recursos y herramientas para fomentar la inclusión social y laboral de estas personas.

El enfoque del programa incluye formación, orientación y acompañamiento, contribuyendo a mejorar las oportunidades laborales y la calidad de vida de los beneficiarios (BBVA, 2024b).

Campañas publicitarias para la diversidad cultural

1. Programa Culturas que suman (2019):

El programa *Culturas que suman* lanzado por BBVA en 2019 buscaba promover un ambiente inclusivo entre los empleados mediante el intercambio cultural. El enfoque principal de esta iniciativa fue aprovechar la diversidad cultural dentro de la organización.

Los empleados de diferentes países participaron en actividades que fomentaban la comprensión de diversas culturas y la integración de diferentes perspectivas en los equipos de trabajo. La idea era fortalecer los vínculos entre los colaboradores, mejorar el trabajo en equipo y generar un ambiente de trabajo que respete las diferencias culturales.

La participación en este programa incluyó talleres y seminarios interculturales, cuyo propósito fue sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la diversidad en la resolución de problemas y en la creatividad.

Además, BBVA destacó que los equipos diversos son más efectivos en la generación de soluciones innovadoras para los problemas globales, un aspecto crucial para el éxito del banco en los diferentes mercados donde opera (RRHH Digital, 2023).

2. Programas de movilidad internacional y equipos multiculturales (2020)

En 2020, BBVA lanzó sus *Programas de movilidad internacional y equipos multiculturales* como parte de su estrategia para consolidar un equipo global e inclusivo. Estos programas permitieron a los empleados participar en proyectos internacionales y trabajar en diferentes ubicaciones a nivel mundial, facilitando su desarrollo profesional y el intercambio de

conocimiento entre diversas culturas. La movilidad internacional facilitó la adquisición de nuevas competencias y promovió la formación de equipos diversos, con colaboradores de diferentes nacionalidades y experiencias que trabajaron en proyectos estratégicos para el banco.

Este programa fue clave en la implementación de la estrategia de *Global Mobility*, la cual ayudó a incrementar la movilidad física de los empleados, promovió el trabajo en equipos multiculturales, generando un enfoque colaborativo que enriquecía las decisiones globales. Esto permitió a BBVA enfrentar los desafíos de un mercado cada vez más globalizado, aprovechando la diversidad de perspectivas y conocimientos dentro de la organización BBVA (2020c).

Figura 16.

Aprendemos Juntos 2030.

Fuente. Adaptada de *"entrevista a Angelica Dass, fotógrafa. El mayor tesoro del ser humano es su diversidad*, por BBVA Aprendemos Juntos 2030 (2019).

El vídeo es una charla de la fotógrafa Angélica Dass, creadora del proyecto fotográfico *Humanae*. En este proyecto, Dass explora la diversidad de los colores de piel en todo el mundo, utilizando una paleta de colores Pantone para documentar la amplia gama de tonalidades humanas.

La charla se centra en su experiencia personal y cómo esta ha inspirado su obra, que desafía las nociones tradicionales de raza y color.

Contexto personal y reflexiones sobre el color

Angélica Dass comienza hablando de su familia diversa. Describe cómo sus padres, abuelos y otros familiares tienen diferentes tonos de piel, desde el "chocolate" hasta el "yogur de fresa", lo que le generó confusión al enfrentarse a la categorización racial en la escuela.

Un episodio significativo fue cuando, de niña, le entregaron un lápiz de color "carne" que no se correspondía con su propia piel marrón. Este hecho, junto con su historia familiar y su entorno, sembró la semilla de su curiosidad por los colores de la piel humana y su categorización social.

El Proyecto *Humanae*

Humanae es una obra fotográfica que comenzó como una exploración personal de Angélica y su familia, pero luego se expandió para incluir a personas de todo el mundo. El proyecto ha capturado más de 4,000 retratos en 18 países y 30 ciudades, desde refugiados hasta empresarios, mostrando que nadie encaja en las categorías simples de "blanco" o "negro". Cada retrato se acompaña de un color Pantone, representando la verdadera tonalidad de la piel de la persona. Dass utiliza un fondo blanco en cada retrato para eliminar cualquier distracción y centrar la atención en el color real de la piel, que luego se asigna a un número Pantone. La fotógrafa enfatiza que, aunque la ciencia moderna demuestra que no existen razas biológicas, seguimos utilizando estas clasificaciones.

Impacto educativo

Uno de los aspectos más relevantes de *Humanae* es su impacto en la educación. Dass menciona cómo los maestros han adoptado su obra para enseñar sobre diversidad e igualdad en las aulas. El proyecto ha sido una herramienta pedagógica poderosa para que los niños y adolescentes entiendan la diversidad desde una edad temprana.

En los talleres, los estudiantes replican el proceso de Dass, creando autorretratos utilizando una paleta de colores, lo que les permite celebrar sus identidades y reconocer la belleza en la diferencia.

Celebración de la diversidad

Dass sostiene que *Humanae* no es solo una obra de arte, es una excusa para iniciar conversaciones sobre la diversidad humana.

El objetivo es promover el diálogo y crear una narrativa nueva que celebre lo que nos hace únicos como individuos. La fotógrafa destaca que su proyecto es una manera de desmantelar estereotipos y prejuicios que, según ella, son construcciones sociales.

Los retratos, que incluyen personas de todas las edades, géneros y condiciones, revelan la riqueza y la complejidad de la identidad humana. El mensaje principal de Angélica Dass en este vídeo es claro: la diversidad no es solo un tema de conversación, es una realidad que debe celebrarse. *Humanae* ofrece una plataforma visual y educativa para cuestionar las etiquetas tradicionales de raza y promover una mayor comprensión y empatía entre las personas.

La fotógrafa cree que el cambio empieza con el diálogo y que la educación es clave para transformar la manera en que vemos la diversidad.

Campañas publicitarias para la Diversidad de Generacional

1. Campaña “Generaciones que suman” (2023):

BBVA lanzó una guía interna titulada “Generaciones que suman” para concienciar a sus empleados sobre el valor de la diversidad generacional y combatir estereotipos relacionados con la edad, BBVA (2023).

Objetivo principal:

La campaña “Generaciones que suman” de BBVA (2023) busca fomentar la diversidad generacional dentro de la empresa y combatir los estereotipos asociados a la edad.

A través de una guía interna y otras acciones, BBVA promueve un entorno laboral inclusivo que valora las contribuciones de todas las generaciones.

Acciones clave:

- Guía interna “Generaciones que suman”: Esta guía proporciona información y recursos para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la diversidad generacional. Aborda temas como los estereotipos comunes, las fortalezas de cada generación y cómo aprovechar al máximo la colaboración intergeneracional.
- Otras acciones de comunicación y formación: Es probable que BBVA haya complementado la guía con otras actividades, como talleres, charlas o campañas de comunicación interna, para reforzar el mensaje de la campaña y fomentar un cambio cultural positivo.

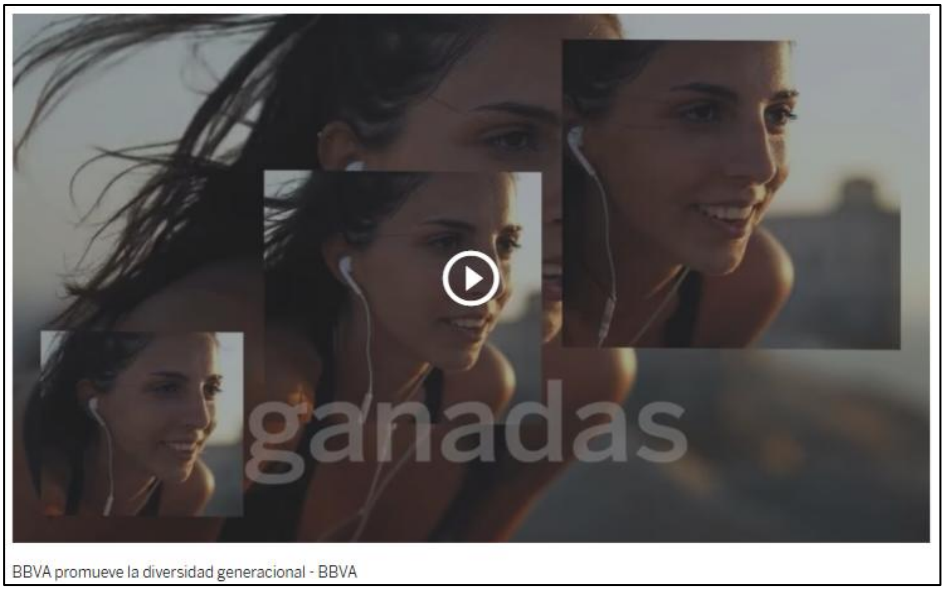
Impacto potencial:

- Mayor inclusión y colaboración: Al abordar los estereotipos y promover el entendimiento mutuo, la campaña puede contribuir a crear un ambiente laboral más inclusivo donde todas las generaciones se sientan valoradas y respetadas.
- Aprovechamiento del talento diverso: La campaña puede ayudar a BBVA a aprovechar al máximo las habilidades y perspectivas únicas de cada generación, fomentando la innovación y la creatividad.
- Mejora del clima laboral: Un entorno donde se valora la diversidad y se promueve la colaboración puede tener un impacto positivo en la satisfacción y el compromiso de los empleados.

2. Campaña Generación Ascender

Figura 17.

Campaña Generación Ascender.



Fuente. Adaptada de Vídeo promocional BBVA *promueve la diversidad generacional,* por BBVA (2023a).

El vídeo de BBVA *Generación Ascender* promueve la idea de una generación que no se define por la edad, se define por las ganas de seguir aprendiendo, contribuyendo y creciendo. El mensaje central es que BBVA valora la diversidad generacional dentro de la empresa, ya que consideran que esta diversidad enriquece a la organización, haciéndola más innovadora, eficiente, creativa y competitiva.

Ideas Principales:

- Rechazo de los estereotipos de edad: El vídeo subraya que en BBVA no importa cuántos años tengas, lo importante es lo que haces con esos años. Se hace hincapié en que las personas, independientemente de su edad, tienen mucho que aportar a través de sus experiencias y habilidades adquiridas a lo largo del tiempo.
- Curiosidad y aprendizaje continuo: Se destaca la importancia de la curiosidad como motor del aprendizaje. La organización valora a quienes siguen buscando nuevas formas de crecer, sin importar su edad, lo que fomenta una cultura de aprendizaje continuo.
- Diversidad generacional: BBVA reconoce que la mezcla de diferentes generaciones aporta una riqueza de perspectivas que rompe con los sesgos y estereotipos. Esta diversidad impulsa la creatividad, la innovación y contribuye a hacer del banco un lugar con más oportunidades.

3. Campaña de colaboración con la Fundación Transforma España (2022-2023)

La colaboración entre BBVA y la Fundación Transforma España durante 2022-2023 se centró en la puesta en marcha de la II Edición de los Premios Valor Añadido.

Estos premios tienen como objetivo reconocer y poner en valor el talento sénior en España, destacando las contribuciones significativas de personas mayores en diversos ámbitos como la educación, la ciencia, la cultura y la sociedad de forma global.

Puntos clave de la colaboración:

- Objetivo: Reconocer y premiar a personas mayores que han realizado contribuciones destacadas en diferentes áreas, demostrando que el talento y la capacidad de aportar valor no disminuyen con la edad.
- Áreas de enfoque: Los premios se otorgan en áreas como educación, ciencia, tecnología, cultura, sociedad y empresa.
- Impacto: Los premios buscan crear referentes y modelos a seguir, inspirando a otras personas mayores a continuar aportando a la sociedad y desafiando los estereotipos asociados a la edad.
- Mensaje clave: La colaboración entre BBVA y la Fundación Transforma España transmite el mensaje de que el talento no tiene edad y que las personas mayores tienen mucho que ofrecer a la sociedad.

Además de los premios, la colaboración entre BBVA y la Fundación Transforma España se ha centrado en:

- Promover el análisis, reconocimiento y puesta en valor del talento sénior en España.
- Organizar eventos y actividades para sensibilizar sobre la importancia del talento sénior.
- Desarrollar programas e iniciativas para fomentar la participación de las personas mayores en la sociedad.

Esta colaboración demuestra el compromiso de ambas entidades con la inclusión y la diversidad, así como su apuesta por el talento sénior como un activo valioso para la sociedad.

Bajo la presidencia de su majestad la reina doña Sofía, la Fundación Transforma España en colaboración con BBVA, ha entregado los Premios Valor Añadido, que reconocen el talento sénior de nuestro país. Fuente: (BBVA, 2024c).

Figura 18.

Premios Valor Añadido.

Fuente: Adaptada de "*Acto de entrega III edición premios Valor Añadido"*, [Fotografía], por BBVA (2024c).

Figura 19.

Campaña Generación Ascender.

Fuente. BBVA *promueve la diversidad generacional,* por BBVA (2023c)

El vídeo *Generación Ascender* de BBVA destaca el compromiso de la empresa con una cultura de inclusión y diversidad generacional.

En lugar de enfocarse en la edad cronológica, BBVA subraya que lo importante son las experiencias vividas, las habilidades adquiridas y el deseo continuo de seguir aprendiendo y contribuyendo.

Temas principales

1. El valor de las experiencias vividas: El vídeo comienza enfatizando que en BBVA no importa tanto la cantidad de años que una persona tenga, lo que importa es la calidad y la riqueza de esos años. Esto se refiere a las experiencias acumuladas, las

capacidades desarrolladas y la evolución en la forma de ver el mundo. Se valora cómo estas cualidades aportan a la empresa, independientemente de la edad.

2. Rompiendo estereotipos: Uno de los mensajes clave es la importancia de eliminar los estereotipos relacionados con la edad. BBVA anima a sus empleados a sorprenderse mutuamente con ideas, habilidades y pasiones que van más allá de las expectativas tradicionales. Al destacar la capacidad de borrar sesgos y ampliar perspectivas, se hace un llamado a desafiar las ideas preconcebidas que limitan la colaboración intergeneracional.
3. Aprendizaje continuo y curiosidad: El vídeo resalta la curiosidad como un motor clave para el crecimiento personal y profesional. La curiosidad por aprender se presenta como un atributo fundamental para el éxito en BBVA, y se valora el talento de todos, sin importar la edad.
4. Diversidad generacional como ventaja competitiva: La diversidad generacional dentro de BBVA es descrita como un factor que enriquece a la organización, ayudándola a ser más innovadora, eficiente, creativa y competitiva. Este enfoque hacia la diversidad fomenta un ambiente donde se pueden generar más oportunidades y donde la colaboración entre diferentes generaciones impulsa el éxito colectivo.

El vídeo concluye con una invitación a unirse a la *Generación Ascender*, una generación que no se define por la edad, se define por las ganas de seguir aportando.

El mensaje de BBVA es claro: en su organización, todos los miembros de su equipo, independientemente de su generación, tienen la capacidad de impulsar el progreso a través de su talento y sus ganas de aprender.

Campañas publicitarias para la Diversidad LGTBIQ+

1. Campaña BBVA *Be Yourself* (2018-presente):

Esta iniciativa integral promueve la diversidad e inclusión LGTBIQ+ dentro de la organización, enfocándose en empleados, clientes y sociedad.

BBVA lanzó la campaña *Be Yourself* en 2018 como una iniciativa integral enfocada en promover la diversidad e inclusión LGTBIQ+ dentro de la organización.

Este programa se ha convertido en el eje central de las acciones del banco en materia de diversidad sexual y de género en los últimos años, abarcando tres ámbitos principales: empleados, clientes y

La campaña surgió como una iniciativa impulsada por los propios empleados, lo que, según Victoria del Castillo Marchese, responsable Global de Estrategia y M&A (fusiones y adquisiciones) de BBVA, "hace que sea una herramienta poderosa para la transformación cultural" (Baeza, 2019, p. 1)

Como parte de la campaña, BBVA ha implementado diversas acciones, incluyendo:

- Creación de un manual titulado "Normalización de las diferencias" para formar a sus directivos en la gestión de la diversidad LGTBIQ+. Este documento, elaborado a partir de entrevistas con empleados del colectivo, identifica las dificultades y necesidades laborales específicas de las personas LGTBIQ+ (la Calle Durán, 2022).
- Implementación de acciones de visibilidad durante las celebraciones del Orgullo LGTBIQ+, como la iluminación de sus sedes corporativas con los colores del arcoíris.

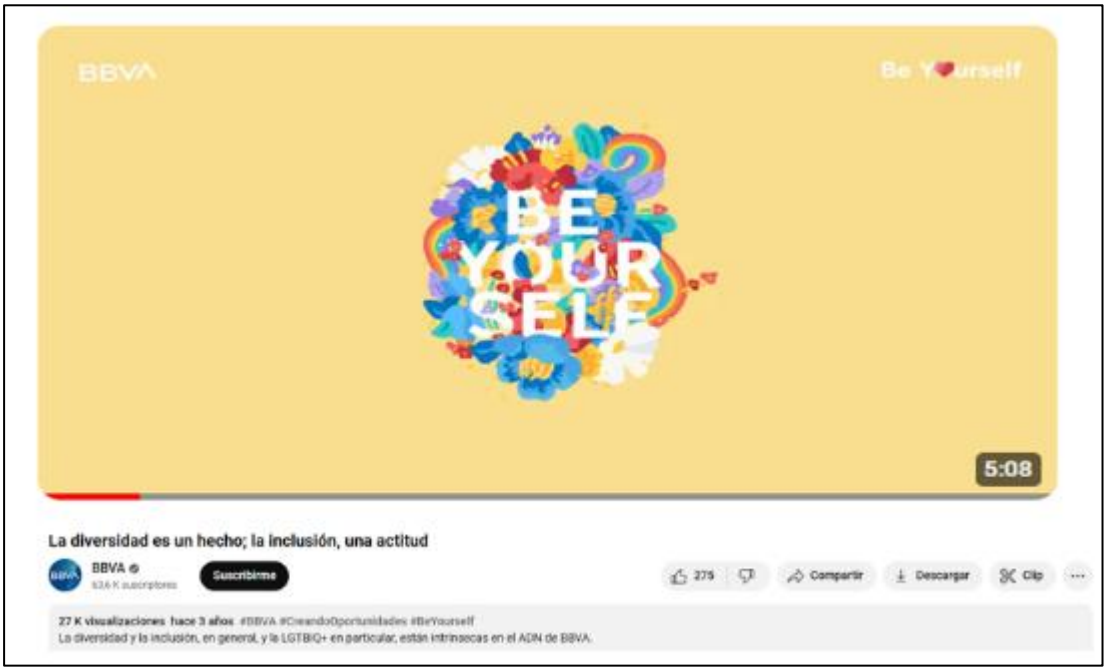
- Desarrollo de un manual específico para sensibilizar y acompañar a empleados trans, que incluye pautas sobre cómo tratar a un compañero trans, instrucciones para responsables de gestión de personas para acelerar los trámites internos de cambio de nombre, y un programa de 'coaching' específico (De la Calle Durán, 2022).

El impacto de *Be Yourself ha* sido significativo. Según Ízaro Assa de Amilibia, responsable de Diversidad en BBVA, "En apenas cuatro años, y gracias al grupo de trabajo de *Be Yourself*, nos hemos convertido en una empresa referente en materia LGTBIQ+ y las acciones que hemos realizado han tenido una maravillosa acogida en toda la organización" (De la Calle Durán, 2022, p. 2).

El éxito de la campaña ha sido reconocido externamente. En 2022, BBVA fue premiada por Intrama (consultora global de recursos humanos) como la mejor compañía española en la implantación de políticas y medidas dirigidas a la diversidad LGTBIQ+, recibiendo el *Diversity & Inclusion Award* en la categoría *Top LGTBIQ+ Diversity Company* por el proyecto BBVA *Be Yourself* (De la Calle Durán, 2022).

Figura 20.

Campaña BBVA Be Yourself.



Fuente. Adaptada de la campaña *BVA Be Yourself,* por BBVA (2021c).

El vídeo aborda la importancia de la diversidad y la inclusión en BBVA, centrándose en cómo la empresa fomenta un ambiente de trabajo en el que todas las personas, independientemente de sus diferencias, se sientan aceptadas, valoradas y puedan ser ellas mismas sin necesidad de ocultar su identidad.

Se subraya que la diversidad comienza con el autoconocimiento y la aceptación personal, y que la inclusión es una actitud que debe reflejarse tanto en la empresa como en la sociedad.

Temas principales

a) Diversidad e inclusión como riqueza humana: El vídeo explica que la diversidad abarca diferencias más allá del sexo, religión u orientación sexual. Se resalta la capacidad única

de cada persona para enfrentar situaciones y cómo esto beneficia tanto a individuos como a organizaciones.

b) Autenticidad en el Trabajo: Los empleados destacan que trabajar en BBVA les permite ser ellos mismos sin necesidad de "usar una máscara". La posibilidad de ser auténticos, sin tener que ocultar quiénes son, mejora su bienestar y productividad. El vídeo enfatiza que un entorno inclusivo les permite desarrollar todo su potencial personal y profesional.

c) Visibilidad y Apoyo a las Minorías: Uno de los momentos emocionales del vídeo es cuando se menciona la iluminación de la sede de BBVA con los colores del arcoíris, lo que representó un símbolo de aceptación para muchos empleados pertenecientes a la comunidad LGBTQ+. La visibilidad y el apoyo a las minorías dentro de la empresa es clave para su bienestar emocional y sentido de pertenencia.

d) Impacto Global de la Inclusión: El vídeo muestra cómo programas como *Be Yourself* han beneficiado a BBVA en España y globalmente. Resalta que el apoyo a la diversidad es importante en diversas regiones y puede impulsar el progreso social donde existen prejuicios.

e) Educación y Consciencia: El vídeo finaliza con una reflexión sobre la necesidad de educar para fomentar la inclusión, destacando que es un proceso continuo. La inclusión es una actitud que se desarrolla con conciencia y educación, tanto dentro como fuera de la empresa.

2. Campaña de visibilidad en sedes corporativas (2020-presente):

BBVA implementa acciones de visibilidad durante las celebraciones del Orgullo LGTBIQ+, iluminando sus sedes corporativas con los colores del arcoíris (Funds Society, 2023).

a) Iluminación de sedes: BBVA ha implementado acciones de visibilidad durante las celebraciones del Orgullo LGTBIQ+, iluminando sus sedes corporativas con los colores del arcoíris. Esta iniciativa comenzó en 2020 y ha continuado en los años siguientes.

b) Sede emblemática en Madrid: La sede emblemática de BBVA en Madrid, conocida como “La Vela”, ha sido uno de los edificios más destacados en esta campaña de visibilidad. La iluminación de este edificio con los colores de la bandera LGTBIQ+ ha sido un gesto simbólico importante para la comunidad LGTBIQ+ y los empleados del banco.

Alcance global:

- La campaña no se ha limitado a España. BBVA ha iluminado varias de sus sedes corporativas a nivel mundial, incluyendo la sede en Ciudad de México, demostrando el alcance global de esta iniciativa.

Complemento a otras acciones:

- Esta acción de visibilidad se ha realizado en conjunto con otras iniciativas, como la personalización de los avatares de la app de BBVA España y los canales corporativos de redes sociales con los colores del arcoíris durante la semana del Orgullo (Funds Society, 2023).

Objetivo de la campaña:

El propósito de esta campaña es mostrar el apoyo público del banco al colectivo LGTBIQ+ y generar conciencia sobre la diversidad sexual y de género, busca crear un ambiente más inclusivo tanto para empleados como para clientes. Parte de una estrategia más amplia: Esta campaña de visibilidad forma parte de una estrategia más amplia de BBVA en materia de diversidad e inclusión LGTBIQ+, que incluye otras iniciativas como el programa *Be Yourself* y la formación en diversidad para ejecutivos (Baeza, 2019).

Impacto simbólico:

Victoria del Castillo, directora global de estrategia y M&A de BBVA, ha señalado que "El día en que el arcoíris adorne la sede de BBVA y no sea noticia, será un día para celebrar la aceptación que se ha producido en nuestro día a día (Baeza, 2019), lo que indica que esta campaña de visibilidad se considera un paso hacia la normalización de la diversidad LGTBIQ+ en el entorno corporativo.

Figura 21.

Sede BBVA-Madrid.

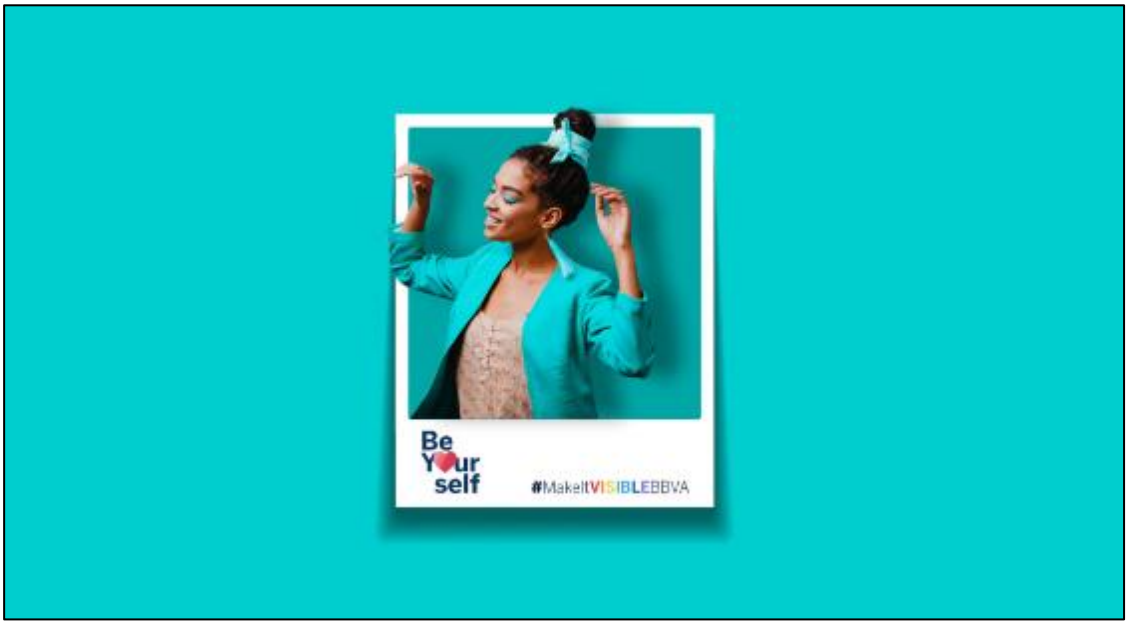
Fuente. Adaptada de campaña *Día Internacional del Orgullo: BBVA celebra la diversidad LGTBI*, [Fotografía], por Funds Society (2023)

3. Manual para empleados trans (2021):

En 2021, BBVA lanzó un manual titulado *Diversidad Trans. Punto de encuentro* como parte de su iniciativa *Be Yourself*, dedicada a trabajar la diversidad LGTBIQ+ en la organización. Este manual tiene como objetivo sensibilizar y acompañar a empleados trans, proporcionando pautas y protocolos para facilitar la transición de género en el entorno laboral (BBVA, 2021b).

Figura 22.

Diversidad Trans. Punto de encuentro.



Fuente. Adaptada de campaña "*Be Yourself*", por BBVA (2021b).

El manual incluye varias iniciativas clave:

- Pautas para facilitar las gestiones administrativas relacionadas con el cambio de género y las modificaciones de datos personales.
- Guía sobre el uso adecuado de pronombres, alentando a los empleados a preguntar abiertamente a sus compañeros trans qué pronombres prefieren.
- Acceso a apoyo de los Servicios Médicos de BBVA para empleados trans que tengan dudas o consultas.
- Un programa específico de "*mentoring*" para conectar a personas trans y permitirles compartir experiencias y apoyo mutuo

Según Ízaro Assa de Amilibia, responsable de Diversidad en BBVA, el manual busca "elaborar unas pautas de actuación que ayudaran a normalizar esta situación" en el entorno laboral (BBVA, 2021b).

4. Campaña de pronombres y protocolo contra el acoso (2023-2024):

En 2023-2024, BBVA implementó dos iniciativas significativas para promover la inclusión LGTBIQ+:

a) Campaña de pronombres: BBVA ha animado a sus empleados a indicar sus pronombres en sus firmas digitales y plataformas de gestión de personas. Según la responsable de Diversidad de BBVA, los pronombres correctos son esenciales para reconocer y respetar la identidad de las personas LGTBIQ+ y su uso fomenta un entorno inclusivo y de apoyo para todas las personas (la Calle Durán, 2022).
b) Protocolo contra el acoso: A finales de 2023, BBVA implementó un protocolo específico contra el acoso a personas LGTBI. (corresponsables.com, 2024) Este protocolo tiene como objetivo:
    - Alcanzar la igualdad real y efectiva
    - Garantizar los derechos de las personas LGTBI en la empresa
    - Establecer un procedimiento para denunciar casos de acoso motivados por la orientación sexual, la identidad sexual o la expresión de género.

Campañas publicitarias para la Diversidad de Género

1. Campaña “#Actuemos” de CaixaBank:

CaixaBank, una de las principales entidades financieras de España, ha demostrado un compromiso sostenido con la diversidad de género a través de diversas iniciativas.

Entre ellas destaca la campaña *#Actuemos*, enmarcada dentro de su programa de diversidad *Wengage*.

La campaña *#Actuemos - Wengage* de CaixaBank busca sensibilizar sobre la desigualdad de género en ámbitos como la educación, el trabajo y la corresponsabilidad.

Mediante cuatro vídeos impactantes, expone desigualdades cotidianas y promueve la visibilidad femenina, generando debate y mostrando las acciones internas y externas de CaixaBank en favor de la igualdad.

Parte de la iniciativa *Wengage*, el programa de diversidad de la entidad, la campaña ha tenido más de dos millones de visualizaciones y medio millón de interacciones.

Estrategia y ejecución

La campaña se estructuró en torno a cuatro vídeos publicados en los canales sociales de CaixaBank.

Tres de estos vídeos mostraban acciones de Street marketing que visibilizaban desequilibrios sociales en situaciones cotidianas, mientras que el cuarto vídeo resumía las acciones de los anteriores (Fundación Diversidad, 2019).

Tabla 7.

Estructura de la campaña "#Actuemos".

Elemento	**Descripción**
Formato principal	4 vídeos
Canales de difusión	Redes sociales de CaixaBank
Enfoque creativo	Street marketing y situaciones cotidianas
Temáticas abordadas	Educación, mundo laboral, corresponsabilidad

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la campaña de sensibilización de CaixaBank para reducir la desigualdad de género, (Fundación Diversidad, 2019).

Análisis de los vídeos

1. Vídeo sobre educación: https://vimeo.com/vídeo/303550656:

Figura 23.

Campaña de sensibilización de CaixaBank para reducir la desigualdad de género.

Fuente. Adaptada de *campaña de sensibilización de CaixaBank, vídeo sobre el ámbito de la educación*, (Fundación Diversidad, 2019).

- Dato base: Según la OCDE, la presencia de mujeres en carreras STEM no supera el 12 %. - Acción: Se reservó una estantería en una biblioteca llenándola solo con ese porcentaje de libros de autoras sobre TIC.

2. Vídeo sobre mundo laboral: https://vimeo.com/vídeo/303552990

Figura 24.

Campaña de sensibilización de CaixaBank para reducir la desigualdad de género.

Fuente. Adaptada de *campaña de sensibilización de CaixaBank, vídeo sobre el acceso al mundo laboral,* (Fundación Diversidad, 2019).

- Dato base: Según Grant Thornton, solo el 27 % de los puestos directivos son ocupados por mujeres.

- Acción: En un restaurante, se destinaron únicamente dos mesas (27 % del espacio) a mujeres, rechazando a las demás.

3. Vídeo sobre corresponsabilidad familiar: https://vimeo.com/vídeo/303328848

Figura 25.

Campaña de sensibilización de CaixaBank para reducir la desigualdad de género.

Fuente. Adaptada de *campaña de sensibilización de CaixaBank, vídeo sobre la corresponsabilidad,* (Fundación Diversidad, 2019).

- Dato base: Según Fedea, casi el 70 % de las horas dedicadas al trabajo doméstico las realizan las mujeres.

- Acción: Se instalaron en la puerta de un supermercado un 70 % de cestas destinadas a mujeres y solo el 30 % a hombres.

4. Vídeo resumen: https://vimeo.com/vídeo/302334757

Figura 26.

Campaña de sensibilización de CaixaBank para reducir la desigualdad de género.

Fuente. Adaptada de *campaña de sensibilización de CaixaBank, vídeo resumen.* (Fundación Diversidad, 2019).

- Síntesis de las acciones anteriores y mensaje global de la campaña. (Control Publicidad, 2021).

Resultados e impacto

Aunque no se proporcionan datos cuantitativos específicos sobre el alcance o *engagement* de la campaña, se puede inferir su impacto a través de los siguientes indicadores:

1. CaixaBank se posiciona entre las cinco primeras empresas del mundo en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg 2022 (Caixabank, 2022).

2. La entidad ha alcanzado un 41,3 % de mujeres en posiciones directivas al cierre de 2021, con una proyección del 41,6 % para finales de 2022 (Corresponsables, 2022)

3. CaixaBank ha establecido como objetivo alcanzar el 42 % de mujeres directivas en 2024, como parte de su Plan Estratégico 2022-2024 (Corresponsables, 2022).

La campaña *#Actuemos* de CaixaBank representa un esfuerzo significativo por visibilizar y abordar las desigualdades de género en diversos ámbitos de la sociedad.

Esta iniciativa se enmarca en una estrategia más amplia de diversidad e inclusión de CaixaBank, reflejada en su programa *Wengage* y en sus objetivos corporativos.

La alineación entre la campaña publicitaria y las políticas internas de la entidad sugiere un compromiso integral con la igualdad de género.

Campañas publicitarias para la diversidad de la discapacidad

La campaña de CaixaBank sobre Diversidad de la Discapacidad representa un esfuerzo significativo por parte de la entidad financiera para promover la inclusión y mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.

Aspectos principales de la campaña:

- Política de inclusión de la discapacidad

CaixaBank ha desarrollado una Política de Inclusión de la Discapacidad que sirve como marco para sus acciones en este ámbito. Esta política demuestra un compromiso institucional con la inclusión, alineándose con los principios de la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Corresponsables, 2024a).

Figura 27.

Memoria de Diversidad e Inclusión.

Fuente. Adaptada de portada *Memoria de diversidad e inclusión 2022*, por CaixaBank (2022a).

- Colaboración estratégica

La entidad ha establecido una alianza clave con la Fundación ONCE, lo que le permite aprovechar la experiencia y conocimientos de una organización líder en el campo de la discapacidad. Esta colaboración se materializa en diversas iniciativas, como la adaptación de servicios financieros y la implementación de programas de formación y empleo (Grupo Social ONCE, s. f.).

- Accesibilidad de servicios financieros

CaixaBank ha realizado esfuerzos significativos para mejorar la accesibilidad de sus servicios, incluyendo:

- Adaptación de tarjetas en Braille
- Implementación de tecnologías accesibles en sus plataformas digitales
- Incorporación del lenguaje de signos en la atención al cliente

Estas medidas demuestran un enfoque práctico para abordar las barreras que enfrentan las personas con discapacidad en el acceso a servicios financieros (CaixaBank, 2022a).

- Fomento del empleo

La entidad ha implementado políticas de contratación inclusivas y ha realizado adaptaciones en los puestos de trabajo para facilitar la incorporación de personas con discapacidad. Además, ha establecido cláusulas sociales en sus contrataciones, promoviendo así la inclusión laboral más allá de su propia plantilla (CaixaBank, 2020).

- Fortalezas de la campaña

1. Enfoque integral: La campaña aborda múltiples aspectos de la inclusión, desde la accesibilidad de servicios hasta el empleo y la sensibilización.
2. Colaboraciones estratégicas: La alianza con la Fundación ONCE fortalece la credibilidad y el alcance de las iniciativas.
3. Innovación tecnológica: La implementación de soluciones tecnológicas accesibles demuestra un compromiso con la innovación inclusiva.
4. Impacto social: Las medidas adoptadas tienen el potencial de mejorar significativamente la calidad de vida de las personas con discapacidad.

- Áreas de mejora y crítica constructiva

1. Ampliación del alcance: Aunque la campaña es sólida, podría beneficiarse de una expansión a otras áreas de servicios financieros, como préstamos o seguros adaptados a las necesidades específicas de personas con diferentes tipos de discapacidad.
2. Evaluación de impacto: Sería valioso implementar un sistema robusto de medición y evaluación del impacto de estas iniciativas, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.
3. Participación directa: Aumentar la participación directa de personas con discapacidad en el diseño y evaluación de las iniciativas podría mejorar su efectividad y relevancia.
4. Educación financiera: Desarrollar programas específicos de educación financiera para personas con discapacidad podría complementar las medidas de accesibilidad ya implementadas.
5. Transparencia en la comunicación: Mejorar la comunicación pública sobre los avances y desafíos encontrados en la implementación de estas iniciativas podría aumentar la confianza y el compromiso de los *stakeholders*.

El enfoque multidimensional, que abarca desde la accesibilidad de servicios hasta el fomento del empleo, establece un precedente importante en el sector financiero español. Sin embargo, existen oportunidades para ampliar y profundizar el impacto de estas iniciativas, particularmente en áreas como la educación financiera y la evaluación de impacto.

En un contexto donde la inclusión financiera se reconoce cada vez más como un factor clave para el desarrollo sostenible y la reducción de la desigualdad (Gálvez Sánchez, 2020), el enfoque de CaixaBank podría servir como modelo para otras instituciones financieras.

No obstante, es crucial que la entidad continúe innovando y adaptando sus estrategias para abordar las necesidades cambiantes de las personas con discapacidad en un entorno financiero cada vez más digitalizado.

Campañas publicitarias para la diversidad cultural

Las campañas de CaixaBank sobre Diversidad Cultural representan un esfuerzo significativo por parte de la entidad para promover una cultura inclusiva y valorar la diversidad en todas sus dimensiones.

Aspectos principales de la campaña

- Adhesión a programas internacionales:

CaixaBank ha demostrado su compromiso con la diversidad cultural a través de su adhesión a iniciativas globales como:

1. *Women's Empowerment Principles* de Naciones Unidas
2. *Charter* de la Diversidad

Estas adhesiones reflejan un compromiso institucional con la promoción de la igualdad de oportunidades y la eliminación de la discriminación por razones culturales.

- Cultura inclusiva

La entidad ha trabajado en la promoción de una cultura organizacional que valora y celebra la diversidad cultural. Esto se manifiesta en:

- Políticas de contratación inclusivas
- Programas de formación y sensibilización para empleados
- Creación de un ambiente de trabajo respetuoso con las diferencias culturales

- Campañas de sensibilización

CaixaBank ha lanzado diversas campañas para destacar la importancia de la inclusión de personas de diferentes orígenes culturales:

- Comunicaciones internas a través de su intranet *PeopleNow*
- Eventos y jornadas de sensibilización
- Colaboración con organizaciones especializadas en diversidad cultural

Acciones corporativas

La entidad ha implementado diversas acciones para fomentar la cohesión y la inclusión:

- Programas de *mentoring* que promueven el intercambio cultural
- Celebración de fechas significativas relacionadas con la diversidad cultural
- Apoyo a iniciativas comunitarias que promueven la integración cultural
    - Fortalezas de la campaña:

1. Enfoque holístico: La campaña aborda la diversidad cultural desde múltiples ángulos, incluyendo políticas internas, adhesiones internacionales y acciones comunitarias.
2. Alineación con estándares globales: La adhesión a iniciativas internacionales demuestra un compromiso serio con las mejores prácticas en diversidad e inclusión.
3. Integración en la cultura corporativa: Las acciones de sensibilización y formación buscan arraigar el valor de la diversidad cultural en la cultura organizacional de CaixaBank.
4. Impacto social: Las iniciativas buscan influir positivamente tanto internamente como en la sociedad.
    - Áreas de mejora y crítica constructiva

1. Medición de impacto: Sería beneficioso implementar métricas más específicas para evaluar el impacto real de las iniciativas de diversidad cultural, tanto a nivel interno como externo.
2. Diversificación de liderazgo: Aunque la campaña promueve la diversidad, sería valioso ver una representación más diversa en los niveles de liderazgo de la organización.

3. Expansión de servicios: CaixaBank podría considerar el desarrollo de productos y servicios financieros específicamente diseñados para atender las necesidades de comunidades culturalmente diversas.
4. Colaboraciones estratégicas: Fortalecer las alianzas con organizaciones especializadas en diversidad cultural podría enriquecer aún más las iniciativas de la entidad.
5. Comunicación externa: Aumentar la visibilidad de estas iniciativas en la comunicación externa de la empresa podría inspirar a otras organizaciones y amplificar el impacto social.

En un contexto donde la diversidad cultural es cada vez más reconocida como un activo para las organizaciones (Gálvez Sánchez, 2020), el enfoque de CaixaBank podría servir como modelo para otras instituciones financieras. Sin embargo, es crucial que la entidad continúe innovando y adaptando sus estrategias para abordar los desafíos cambiantes de una sociedad cada vez más diversa.

Para maximizar el impacto de estas iniciativas, CaixaBank debería considerar una evaluación más rigurosa de sus programas, una mayor diversificación de su liderazgo, y una expansión de sus servicios para atender las necesidades específicas de comunidades culturalmente diversas. Además, una comunicación más robusta de estas iniciativas podría inspirar cambios más amplios en el sector financiero y en la sociedad en general.

Campañas publicitarias para la diversidad generacional

La campaña de Diversidad Generacional de CaixaBank representa un esfuerzo significativo por parte de la entidad para abordar los desafíos y oportunidades que presenta una fuerza laboral multigeneracional.

1. Integración del programa *Wengage*

CaixaBank ha incorporado la diversidad generacional como parte de su programa *Wengage*, lo que demuestra un enfoque holístico hacia la diversidad e inclusión. Esta integración sugiere un reconocimiento de la importancia de la diversidad generacional en el contexto más amplio de la diversidad organizacional (Gálvez Sánchez, 2020).

Medidas de flexibilidad laboral

La implementación de medidas como el teletrabajo y la flexibilidad horaria indica una adaptación a las diferentes necesidades y preferencias de las distintas generaciones en el lugar de trabajo. Estas medidas pueden contribuir significativamente a la satisfacción laboral y la retención de empleados de todas las edades (Gálvez Sánchez, 2020).

Programas de *mentoring* intergeneracional

La iniciativa de mentoría vincula a empleados senior con jóvenes, facilitando la transferencia de conocimientos y promoviendo el entendimiento intergeneracional (CaixaBank, 2022a).

Fortalezas de la campaña

1. Enfoque integral: La inclusión de la diversidad generacional dentro del programa *Wengage* demuestra un compromiso holístico con la diversidad e inclusión.

2. Adaptabilidad: Las medidas de flexibilidad laboral indican una disposición a adaptarse a las necesidades cambiantes de una fuerza laboral multigeneracional.
3. Transferencia de conocimientos: Los programas de *mentoring* intergeneracional facilitan un valioso intercambio de experiencias y perspectivas.
4. Alineación con tendencias globales: La campaña se alinea con las tendencias globales en gestión de recursos humanos que reconocen el valor de la diversidad generacional (Lyons *et al*., 2015).

Áreas de mejora

1. Medición de impacto: La campaña podría beneficiarse de un sistema más robusto para medir y comunicar el impacto específico de las iniciativas de diversidad generacional.
2. Programas de desarrollo personalizados: Se podrían implementar programas de desarrollo profesional más específicos para cada grupo generacional, atendiendo a sus necesidades y aspiraciones particulares.
3. Comunicación intergeneracional: Aunque el *mentoring* es valioso, se podrían implementar más iniciativas para fomentar la comunicación y colaboración entre todas las generaciones en el lugar de trabajo.
4. Gestión del conflicto intergeneracional: La campaña podría abordar más explícitamente estrategias para manejar potenciales conflictos o malentendidos entre generaciones.
5. Inclusión en la toma de decisiones: Se podría enfatizar más la inclusión de perspectivas de diferentes generaciones en los procesos de toma de decisiones estratégicas de la empresa.

2. Campañas para Jóvenes

"*Imagin*": La Banca Digital para Jóvenes

La plataforma *Imagin* representa una evolución más avanzada de los servicios bancarios para jóvenes, enfocándose en la digitalización y la sostenibilidad.

CaixaBank lanzó *Imagin* como una respuesta a la creciente demanda de soluciones financieras digitales y fáciles de usar por parte de los jóvenes.

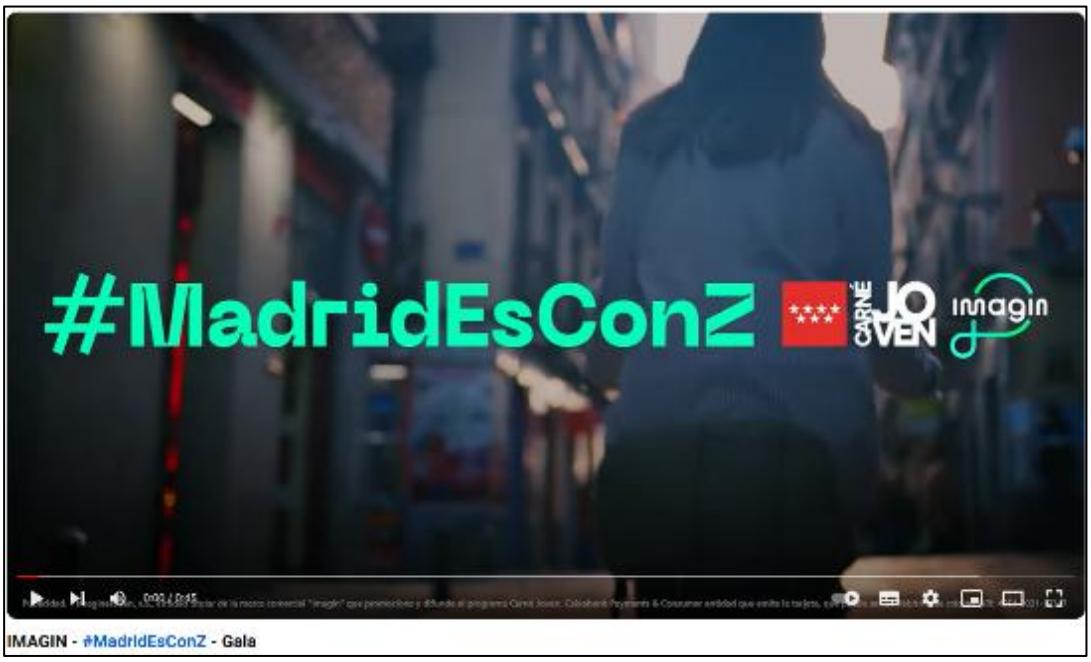
A través de campañas dirigidas, *Imagin* destaca por su flexibilidad y la posibilidad de gestionar todas las finanzas desde una aplicación móvil. Además, la plataforma se asocia con iniciativas sostenibles, lo que resuena con un público que prioriza tanto la conveniencia tecnológica como el impacto ambiental positivo (CaixaBank, 2022a).

La campaña de *Imagin* incluye una fuerte componente de cultura y entretenimiento, con promociones exclusivas y acceso a eventos para atraer a un público joven. Este enfoque posiciona a CaixaBank como innovadora y refuerza su compromiso con los valores de las nuevas generaciones.

Campaña: *CaixaBank Imagin y la Comunidad de Madrid reivindican a la Generación Z en la campaña del Carné Joven,* (Reason Why, 2022).

Figura 28.

Campaña del Carné Joven.



Fuente. Adaptado de campaña dirigida a los jóvenes *Caixabank Imagin* por VML España (2021)

El vídeo presenta una iniciativa del Carné Joven de la Comunidad de Madrid, en la que se enfoca en las ideas innovadoras y el espíritu emprendedor de la Generación Z. A través de la historia de un joven emprendedor, se transmite cómo los jóvenes buscan generar un cambio positivo en la sociedad, a la vez que desarrollan proyectos sostenibles y creativos.

Temas principales

a) Emprendimiento sostenible: El protagonista del vídeo es un joven que siempre ha querido emprender y contribuir a la sociedad de una manera significativa. Tras mucha reflexión, él

y su equipo dieron con la idea de crear “papel de usar y plantar”, un producto que además de ser útil, es ecológico. Esta iniciativa conecta el emprendimiento con la sostenibilidad y el respeto por la naturaleza.

b) Compromiso con el medio ambiente: El emprendedor comparte cómo su proyecto ha permitido reciclar más de 10 toneladas de algodón, acercando la naturaleza a más de 500,000 personas. Esta acción subraya el enfoque en el reciclaje y la sostenibilidad como pilares fundamentales de su iniciativa.
c) Impacto positivo: El vídeo muestra que la Generación Z busca generar un impacto positivo en su entorno, contribuyendo al bienestar comunitario y promoviendo hábitos responsables y sostenibles.
d) Apoyo al emprendimiento juvenil: *El Carné Joven de la Comunidad de Madrid* se presenta como una plataforma que apoya a los jóvenes en su camino emprendedor, brindándoles recursos, inspiración y oportunidades para desarrollar sus ideas y proyectos.

3. Campañas para personas mayores

“Llenos de Vida”: enfoque integral para el bienestar de los mayores

La campaña *Llenos de Vida* está orientada a las personas mayores, un segmento de la población que requiere servicios bancarios y de atención más personalizados.

CaixaBank utiliza esta campaña para promocionar productos financieros especialmente diseñados para la tercera edad, como cuentas con ventajas en comisiones y servicios adaptados a sus necesidades cotidianas.

Además, *Llenos de Vida* incluye una serie de actividades y talleres que promueven el bienestar físico, social y mental de las personas mayores, alineándose con un enfoque integral que va más allá de lo estrictamente financiero.

Lo más destacable de esta campaña es la capacidad de CaixaBank para conectar con este público a través de una red de oficinas físicas, un recurso crucial para muchas personas mayores que aún prefieren la interacción presencial en la gestión de sus finanzas.

Esto asegura una atención más personalizada, donde los gestores personales pueden ofrecer soluciones adaptadas a sus necesidades específicas.

Figura 29.

Campaña "Llenos de Vida".

Algunos de los participantes del programa 'Llenos de Vida', junto a personal de Cruz Roja y la responsable de Acción Social de CaixaBank en Canarias, Olga del Pino (izq.).

Fuente. Adaptado de campaña *"Llenos de Vida"*, [Fotografía], por CaixaBank (2024b).

En la imagen anterior, algunos de los participantes del programa *Llenos de Vida*, junto a personal de Cruz Roja y la responsable de Acción Social de CaixaBank en Canarias, Olga del Pino (izq.).

Cercanía y Personalización: Transición Hacia la Banca Digital

CaixaBank ha desarrollado servicios que buscan facilitar la transición hacia la banca digital para las personas mayores, ofreciendo un apoyo cercano y personalizado a través de gestores dedicados.

Esta estrategia ha sido clave para ayudar a un segmento de la población que puede tener dificultades para adaptarse a las plataformas digitales. Además, la disponibilidad de servicios presenciales asegura que las personas mayores continúen teniendo acceso a la atención personalizada, manteniendo su confianza en el banco (CaixaBank, 2022a).

Figura 30.

Oficina Comercial CaixaBank.

Fuente. Adaptada de campaña Compromiso Social, por CaixaBank (2024c),

El vídeo de CaixaBank destaca el compromiso social y ambiental de la entidad financiera. Se presenta cómo la empresa y sus empleados convierten su trabajo en algo más que operaciones bancarias, transformándolo en un motor de apoyo a diversas causas sociales y medioambientales.

CaixaBank pone énfasis en la colaboración con entidades sociales y la participación de sus empleados a través del voluntariado y otras iniciativas.

Temas principales

1. Apoyo a entidades sociales: CaixaBank colabora con más de 5,000 entidades sociales a través de programas impulsados por la Fundación La Caixa. Este apoyo se traduce en

esfuerzos tangibles, como la recolección de 1,800 toneladas de alimentos para ayudar a más de 6.700 personas durante un año.

2. Compromiso con familias y personas mayores: La entidad pone especial atención en las familias con menos recursos y en el bienestar de las personas mayores. Se menciona cómo mejoran sus conocimientos financieros, los acercan a las nuevas tecnologías y les ofrecen productos financieros personalizados para mejorar su calidad de vida.
3. Fomento del voluntariado: El voluntariado es un componente clave en la estrategia de responsabilidad social de CaixaBank. Los empleados dedican su tiempo libre a participar en actividades que promueven una sociedad más justa, ayudando en iniciativas solidarias como la entrega de regalos de Navidad a niños y niñas.
4. Compromiso ambiental: El vídeo resalta el esfuerzo de CaixaBank por minimizar su impacto ambiental. La entidad impulsa convocatorias de medio ambiente y desarrollo rural, reflejando su compromiso con la sostenibilidad.
5. Transformación de la comunidad local: CaixaBank promueve que sus empleados transformen las realidades locales, mejorando los barrios y las comunidades en las que trabajan, colaborando directamente con fundaciones y entidades locales.

Desde una perspectiva crítica, estas campañas de comunicación reflejan un claro entendimiento de las necesidades de las nuevas generaciones.

La personalización y flexibilidad de los productos ofrecidos, junto con la integración de la tecnología y la sostenibilidad, hacen de estas campañas herramientas efectivas para captar la atención de los jóvenes.

No obstante, se puede argumentar que la oferta podría ser limitada en cuanto a educación financiera más profunda. Aunque se promueve la planificación financiera, hay un enfoque más

marcado en la conveniencia y menos en la educación a largo plazo, lo que podría ser un área de mejora para generar un impacto más duradero en la gestión de las finanzas de los jóvenes.

Por otra parte, las campañas dirigidas a personas mayores, como Llenos de Vida, son un excelente ejemplo de cómo una entidad financiera puede combinar productos y servicios financieros con un enfoque de bienestar integral.

La personalización y la atención cercana son aspectos clave que han permitido a CaixaBank conectar con este segmento. Sin embargo, el reto principal radica en la transición hacia la digitalización.

Aunque se están realizando esfuerzos importantes, el acceso limitado de algunas personas mayores a las tecnologías digitales sigue siendo un desafío que CaixaBank deberá abordar con soluciones más inclusivas. CaixaBank ha desarrollado campañas efectivas tanto para jóvenes como para personas mayores, adaptando sus productos y servicios a las necesidades de cada grupo. Mientras que *Imagin* destaca por su innovación y digitalización, Llenos de Vida ofrece un enfoque más personal y cercano para las personas mayores.

No obstante, las campañas aún enfrentan desafíos en términos de educación financiera a largo plazo y la plena integración de los mayores en el mundo digital.

Las campañas de Diversidad Generacional de CaixaBank representan un paso importante hacia la creación de un entorno laboral más inclusivo y adaptado a las realidades de una fuerza laboral multigeneracional.

Su enfoque, que abarca desde medidas de flexibilidad hasta programas de *mentoring*, establece una base sólida para la gestión de la diversidad generacional.

Sin embargo, para maximizar el impacto de estas iniciativas, CaixaBank debería considerar una evaluación más rigurosa de sus programas, el desarrollo de iniciativas más personalizadas para

cada grupo generacional, y un enfoque más explícito en la gestión de la comunicación y potenciales conflictos intergeneracionales.

En un contexto donde la diversidad generacional se reconoce cada vez más como un factor clave para la innovación y la adaptabilidad organizacional (Page, 2010), el enfoque de CaixaBank podría servir como modelo para otras instituciones financieras.

No obstante, es crucial que la entidad continúe innovando y adaptando sus estrategias para abordar los desafíos cambiantes de una fuerza laboral cada vez más diversa en términos generacionales.

Campañas publicitarias para la diversidad LGTBIQ+

CaixaBank, uno de los mayores bancos de España, ha sido pionero en implementar diversas iniciativas que promueven la igualdad de género y la diversidad, especialmente a través de su programa *Wengage*.

Estas acciones han destacado en el entorno bancario por su enfoque inclusivo, abarcando desde la igualdad de oportunidades hasta la promoción de la diversidad sexual y de género en el ámbito empresarial. A través de colaboraciones estratégicas, como el evento *Barcelona Woman Acceleration Week (BWAW)*, CaixaBank ha consolidado su compromiso con la diversidad LGTBIQ+ y la inclusión.

1. Campaña *Wengage*: fomentando la igualdad y la diversidad

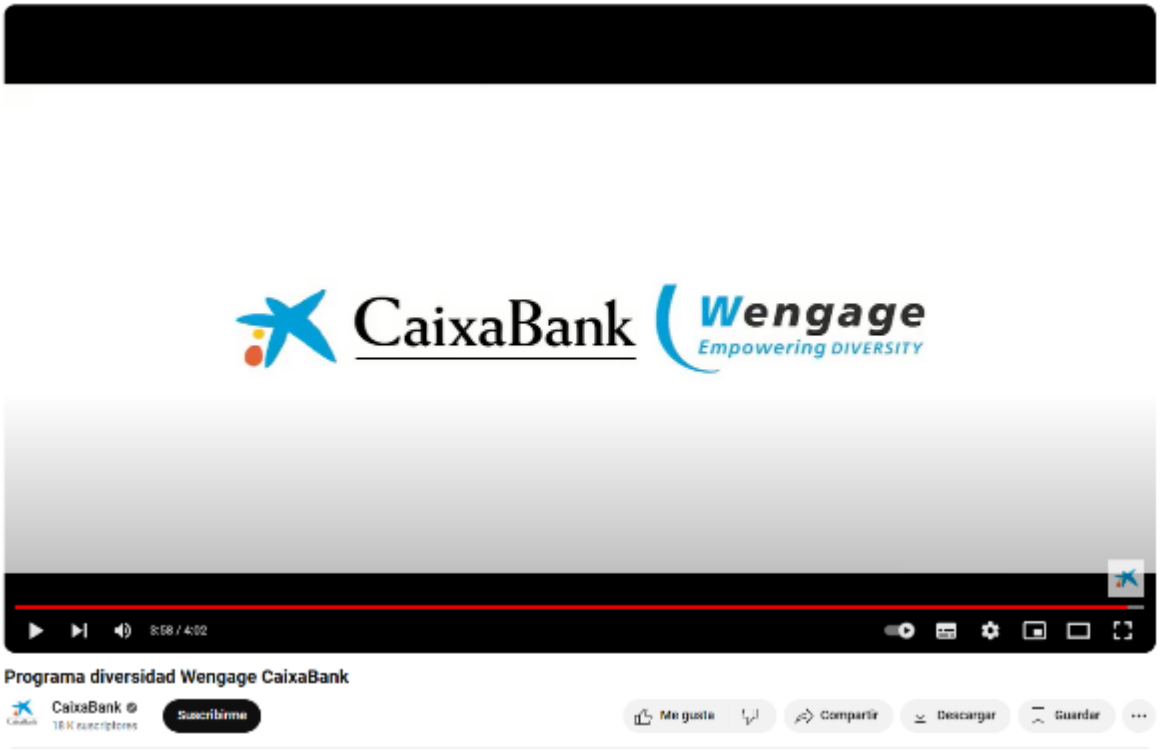
El programa *Wengage* de CaixaBank está diseñado para fomentar la igualdad de género y la diversidad en su conjunto. Se centra en dos áreas clave: igualdad de oportunidades y sensibilización sobre diversidad, (CaixaBank, 2022b).

En concreto, *Wengage* se destaca por su enfoque en la promoción de mujeres en roles de liderazgo dentro de la organización, así como por la sensibilización sobre la importancia de la diversidad sexual en los entornos laborales. Uno de los aspectos más innovadores de *Wengage* es la creación de espacios de formación y sensibilización para empleados, donde se abordan cuestiones relacionadas con los sesgos inconscientes, la discriminación de género, y la inclusión de personas del colectivo LGTBIQ+.

Estos programas de formación buscan generar conciencia e implementar cambios estructurales para asegurar un entorno inclusivo.

Figura 31.

Campaña Wengage.



Fuente. Adaptada de la campaña *Wengage*, por CaixaBank (2023)

El vídeo de CaixaBank destaca los esfuerzos de la entidad para promover la diversidad, la igualdad y la inclusión como pilares fundamentales de su cultura corporativa.

CaixaBank destaca la relevancia de operar en un entorno diverso e inclusivo, lo cual beneficia tanto a las personas como a los resultados de la empresa. El vídeo explora las distintas iniciativas y programas que la organización ha implementado para impulsar estos valores tanto internamente, con sus empleados, como externamente, con sus clientes y la sociedad.

Temas principales

1. Compromiso con la diversidad e inclusión: CaixaBank destaca que la diversidad y la inclusión son activos esenciales para cualquier empresa, y menciona que las empresas con mayor diversidad suelen ser más rentables y sostenibles a largo plazo. Desde 2018, la entidad ha implementado un programa integral de diversidad e inclusión que abarca diversas áreas como género, profesionalización y generaciones, fomentando la meritocracia y la igualdad de oportunidades.
2. Avances en igualdad de género: Uno de los avances más notables que menciona el vídeo es el aumento en la cantidad de mujeres en posiciones directivas dentro de la empresa. Además, se resalta el apoyo a las mujeres mediante programas de *mentoring* femenino y otras iniciativas de *networking* como los "desayunos con talento" y encuentros con directivas.
3. Acciones de sensibilización y formación: CaixaBank ha creado programas para sensibilizar a sus empleados sobre la igualdad y eliminar sesgos inconscientes. Esto incluye la difusión de guías de comunicación igualitaria, la formación en temas de diversidad y la participación de los empleados a través de una red de agentes de igualdad.
4. Diversidad funcional y proyectos sociales: El vídeo destaca el apoyo al deporte femenino y la inclusión de personas con discapacidad, tanto en el ámbito deportivo como en el laboral. Además, menciona la importancia de alianzas estratégicas para fomentar la igualdad de género en el ámbito rural y en diversos sectores de la sociedad.

Colaboración con el Barcelona *Woman Acceleration Week* (BWAW)

La colaboración de CaixaBank con el *Barcelona Woman Acceleration Week* es otra muestra clara de su compromiso con la igualdad de género y la diversidad. Este evento, organizado en colaboración con el Consorci de la Zona Franca de Barcelona, está dedicado a acelerar la igualdad de género en el ámbito empresarial y social, (CZFB, 2023).

Durante el evento, se debatieron temas cruciales como la inclusión de mujeres en sectores dominados por hombres, la importancia de la diversidad sexual en el entorno laboral, y los desafíos que enfrentan las personas del colectivo LGTBIQ+ en su desarrollo profesional.

En el marco del BWAW, CaixaBank promovió debates sobre el papel de las mujeres en la economía, la presencia de líderes femeninas en sectores clave, y la necesidad de crear entornos empresariales donde la diversidad, incluyendo la orientación sexual y la identidad de género, sea reconocida y celebrada.

El programa *Wengage* y la colaboración con eventos como el *Barcelona Woman Acceleration Week* son pasos importantes para abordar la desigualdad de género y la discriminación sexual en el sector bancario. Sin embargo, es crucial realizar un análisis crítico sobre la efectividad de estas iniciativas.

Por un lado, CaixaBank ha logrado visibilizar la importancia de la diversidad y la inclusión mediante la creación de plataformas como *Wengage* y su participación en eventos internacionales.

La formación a empleados sobre temas como los sesgos inconscientes y la diversidad sexual es un acierto que promueve un cambio cultural dentro de la organización. Asimismo, la colaboración con asociaciones y la participación en eventos como el BWAW refuerzan la imagen de CaixaBank como una entidad comprometida con la igualdad.

El impacto estructural de estas iniciativas aún enfrenta desafíos. La igualdad de género y la inclusión LGTBIQ+ deben integrarse en los sistemas de promoción, contratación y toma de decisiones, además de ser promovidas en eventos y campañas.

Aún existe la necesidad de verificar cómo estos esfuerzos se traducen en políticas concretas que resulten en un mayor número de personas LGTBIQ+ y mujeres en roles de liderazgo dentro de la entidad financiera. Además, aunque las iniciativas han sido bien recibidas, se podría argumentar que el alcance de estos programas sigue siendo limitado si no se acompañan de cambios más profundos en la cultura organizacional y las políticas de contratación de la empresa.

CaixaBank ha demostrado ser una entidad comprometida con la promoción de la igualdad de género y la diversidad sexual a través de su programa *Wengage* y su colaboración con eventos como el *Barcelona Woman Acceleration Week*. Estas iniciativas promueven la inclusión laboral, pero es necesario asegurar que los cambios realmente impacten las estructuras y la cultura del banco.

Sabadell

Campañas publicitarias para la diversidad de género

En los últimos años, Banco Sabadell ha destacado por su compromiso con la igualdad de género, un pilar fundamental de su política de diversidad e inclusión. La entidad ha implementado diversas iniciativas, tanto a nivel interno como externo, con el objetivo de fomentar la equidad de género en el entorno laboral y promover una cultura inclusiva en todas las esferas de su organización.

1. Plan de igualdad

Uno de los hitos más importantes del banco ha sido la implementación de su *Plan de Igualdad*, lanzado en 2022. Este plan se convirtió en el primero del sector bancario español en adaptarse a los nuevos requerimientos legales sobre igualdad.

El objetivo principal del plan es alcanzar una representación femenina del 40 % en puestos de mandos intermedios y del 30 % en posiciones directivas antes de 2024. El plan se centra en reducir las brechas salariales y de responsabilidades, así como en promover un equilibrio de género en todas las áreas y niveles profesionales del banco (Banco Sabadell, 2022a).

El plan incluye acciones específicas, como la creación de un protocolo para prevenir el acoso laboral y por razón de género, así como una guía de lenguaje inclusivo que busca erradicar los sesgos de género en la comunicación corporativa.

Estas medidas van acompañadas de talleres de sensibilización para el personal, con el fin de asegurar que toda la plantilla esté alineada con los principios de igualdad de género.

Tabla 8.

Plan de Igualdad Banco Sabadell.

Objetivos del Plan de Igualdad	Metas
Representación femenina en mandos intermedios	40 %
Mujeres en puestos directivos	30 %
Reducción de la brecha salarial y funcional	N/A
Prevención del acoso laboral y de género	Implementación de protocolos

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por informe del plan de igualdad del Banco Sabadell 2022 (Banco de Sabadell, 2022).

2. Promoción de la igualdad de género

El banco ha recibido diversos reconocimientos por sus esfuerzos en pro de la igualdad. Entre los más destacados, se encuentra el *Distintivo de Igualdad en la Empresa* (DIE), otorgado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social.

Este distintivo reconoce el trabajo de Sabadell en la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. La entidad, que cuenta con una plantilla diversa, en la cual más del 50 % de sus empleados son mujeres, ha logrado duplicar el número de mujeres en puestos directivos en los últimos cinco años, alcanzando un 23 % en la actualidad (Banco Sabadell, 2022a).

Este avance es el resultado de un plan de acción continuado que tiene como objetivo aumentar la representación de las mujeres en puestos de liderazgo y asegurar su participación en programas de desarrollo de directivos.

Por lo tanto, uno de los compromisos del banco ha sido garantizar que el 50 % de los participantes en sus programas de formación para futuros líderes sean mujeres, lo que contribuye a una progresiva reducción de la brecha de género en los niveles superiores de la organización (Europa Press, 2018).

Conciliación y flexibilidad laboral

Además de enfocarse en la promoción de las mujeres dentro de la organización, Banco Sabadell ha implementado una serie de políticas de conciliación laboral que facilitan un entorno laboral equitativo. Entre estas medidas destacan el teletrabajo, la flexibilidad horaria y el apoyo a la maternidad y paternidad, lo que permite a los empleados equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales.

Estas iniciativas refuerzan el compromiso del banco con la creación de un entorno laboral que favorezca tanto a hombres como a mujeres, eliminando las barreras que tradicionalmente han afectado más a las mujeres en su avance profesional (Banco Sabadell, 2018).

Figura 32.

Plan de Igualdad Banco Sabadell.

Fuente. Adaptado de campaña del *Plan de Igualdad del Banco Sabadell*, por (Banco Sabadell, 2022a).

El vídeo trata sobre el nuevo plan de igualdad de Banco Sabadell. El plan tiene como objetivo consolidar la igualdad dentro de la cultura corporativa, acelerar la implantación efectiva de la igualdad, equilibrar la plantilla y establecer protocolos para corregir y penalizar las actuaciones discriminatorias. El plan es el resultado de meses de negociación entre los representantes de los trabajadores y la empresa, y es el primero que se firma en el sector bancario adaptado a los nuevos requerimientos legales. Banco Sabadell está orgulloso de haber logrado este acuerdo con el 100 % del respaldo de los representantes sindicales.

El plan incluye objetivos numéricos de promoción a los cargos de mayor responsabilidad y directivos, medidas novedosas en materia de conciliación y corresponsabilidad, y un protocolo muy completo para prevenir y atajar cualquier situación de acoso.

Banco Sabadell se compromete a trabajar para construir una entidad donde la igualdad sea real y efectiva.

Publicidad y comunicación

En términos de publicidad, Sabadell ha lanzado campañas que buscan visibilizar su compromiso con la igualdad de género y reforzar su imagen como una entidad inclusiva.

Estas campañas tienen como objetivo atraer talento femenino y concienciar al público y a los clientes sobre la importancia de la igualdad. La representación de mujeres en roles de liderazgo en sus anuncios es un elemento recurrente, alineado con los valores corporativos que la entidad busca transmitir.

Además, la entidad ha sido activa en la organización de eventos y en la colaboración con otras instituciones para promover la igualdad de género en sectores tradicionalmente dominados por hombres, como el tecnológico y el financiero. En 2022, Sabadell participó en un ciclo de conferencias sobre diversidad de género en tecnología, donde se debatió sobre la necesidad de aumentar la presencia de mujeres en áreas STEM, subrayando el compromiso de la entidad con la promoción de la diversidad en todas sus formas (Banco Sabadell, 2022a)

Banco Sabadell ha mostrado un fuerte compromiso con la igualdad de género a través de políticas progresistas y de la promoción de un entorno laboral inclusivo. Sus campañas de diversidad de género han sido reconocidas a nivel nacional, consolidando a la entidad como un referente en el sector bancario. Con una representación femenina creciente en todos los niveles de la organización y medidas de conciliación que favorecen la equidad, Sabadell continúa avanzando hacia un futuro más inclusivo y diverso.

Sabadell

Campañas publicitarias para la diversidad de la discapacidad

Aunque Banco Sabadell ha implementado iniciativas dentro de su estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad que indirectamente abordan la inclusión de personas con discapacidad, existe una ausencia de campañas publicitarias dirigidas específicamente a este colectivo.

La inclusión de las personas con discapacidad se maneja más como un tema periférico dentro de una agenda ESG (*Environmental, Social, and Governance*) más amplia, que prioriza la sostenibilidad ambiental y la inversión responsable. Este enfoque diluye la visibilidad de la discapacidad como un tema central dentro de las estrategias de comunicación corporativa. (Banco Sabadell, 2020).

Uno de los desafíos clave es que, a pesar de las acciones en favor de la accesibilidad y la inclusión laboral, estas no están destacadas en las campañas de marketing masivo ni se comunican de manera directa a través de medios tradicionales o digitales.

Esto podría interpretarse como una falta de compromiso explícito en dar visibilidad a las personas con discapacidad en el entorno bancario, a diferencia de otras entidades financieras que han abordado el tema con campañas específicas y dirigidas.

Además, si bien las iniciativas de Sabadell con ONGs y proyectos de inclusión son valiosas, estas actividades tienden a ser más discretas y no tienen la visibilidad necesaria para impactar significativamente la percepción pública sobre la accesibilidad y la inclusión de personas con discapacidad en el banco. En comparación con otras campañas sociales de la entidad, como aquellas relacionadas con la sostenibilidad ambiental, la falta de enfoque en la discapacidad puede

percibirse como una omisión significativa en la estrategia de diversidad e inclusión (Banco Sabadell, 2022b).

Aunque Banco Sabadell no ha lanzado campañas publicitarias recientes dedicadas exclusivamente a la discapacidad, su compromiso con la inclusión y la sostenibilidad social es evidente en su enfoque más amplio de responsabilidad corporativa.

Este punto resalta la importancia de que Banco Sabadell incremente sus esfuerzos en este ámbito, desarrollando campañas publicitarias específicas que den a conocer las necesidades y contribuciones de las personas con discapacidad, tanto como usuarios de sus servicios como empleados y miembros de la sociedad.

Sabadell

Campañas publicitarias para la diversidad cultural

Banco Sabadell ha adoptado un enfoque estratégico en la promoción de la diversidad cultural, integrando este principio en diversas campañas publicitarias y proyectos internos. Estas iniciativas están alineadas con la visión de Sabadell de fomentar un entorno empresarial inclusivo, que valore y respete las diferencias culturales tanto dentro de la organización como en su interacción con los clientes. El banco ha realizado campañas que promueven la diversidad, la igualdad de oportunidades y un ambiente laboral multicultural.

1. Diversidad cultural en Banco Sabadell

El compromiso de Banco Sabadell con la diversidad cultural se refleja en múltiples niveles de la organización. Sabadell ha lanzado campañas como “Talento sin Fronteras”, que pone de relieve la riqueza que la diversidad cultural aporta al entorno laboral.

Esta campaña destaca la inclusión de empleados de diferentes nacionalidades y culturas, promoviendo un entorno en el que se valoran las diferentes perspectivas que pueden surgir de una plantilla diversa.

A este respecto, Banco Sabadell ha trabajado para implementar políticas que aseguren la inclusión de personas de diferentes orígenes culturales, especialmente en sus sedes internacionales, donde la diversidad cultural es una ventaja competitiva clave

2. Campaña: “Talento sin Fronteras”

Banco Sabadell lanzó la campaña “Talento sin Fronteras” en 2022 con el objetivo de celebrar y promover la diversidad en su plantilla. Esta iniciativa se centra en reconocer y valorar los diferentes talentos y perspectivas que aportan los empleados de diversos orígenes, culturas, edades y capacidades.

Aspectos clave de la campaña:

- Enfoque inclusivo: Abarca múltiples dimensiones de la diversidad, incluyendo diversidad cultural, generacional y funcional.
- Comunicación interna y externa: Se difunde a través del blog corporativo, redes sociales y eventos internos.
- Testimonios reales: La campaña da voz a los propios empleados, compartiendo sus experiencias y perspectivas.
- Hashtag: Utiliza #TalentoSinFronteras en redes sociales para unificar los mensajes.
- Mensajes clave: “En el banco sabemos apreciar todos los talentos, hay espacio para todos” y “La diversidad nos hace únicos”.

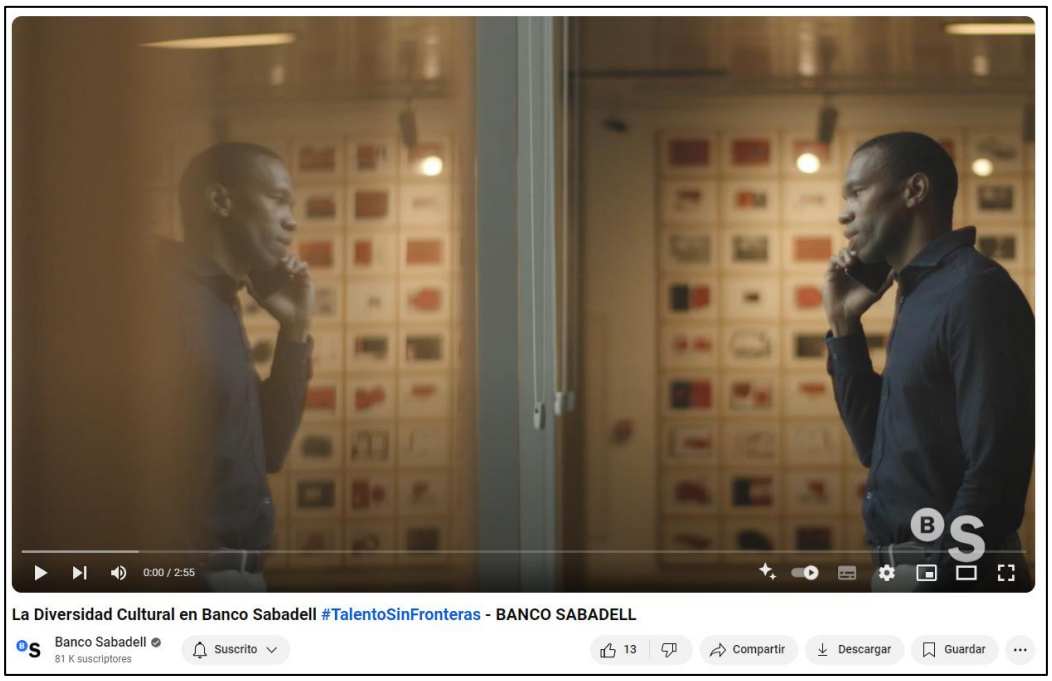
La campaña tiene el propósito de reconocer la diversidad actual y atraer nuevo talento diverso a la entidad. Aunque no se dispone de datos cuantitativos sobre su impacto, parece haber contribuido a reforzar la imagen de Banco Sabadell como una entidad comprometida con la inclusión y la valoración de la diversidad en todas sus formas.

- Objetivo: Fomentar la inclusión de empleados de distintas culturas y nacionalidades en las operaciones del banco, tanto en España como en el extranjero.
- Impacto: Mejorar la cohesión interna y potenciar el talento multicultural dentro de la organización.

- Resultado: Aumento de la representación de empleados internacionales en las oficinas locales y mejora de la comunicación intercultural en equipos globales.

Figura 33.

Campaña: Talento sin Fronteras.



Fuente. Adaptado de campaña T*alento sin Fronteras*, por Banco Sabadell (2022b).

La Fundación Banco Sabadell y la cultura: La Fundación Banco Sabadell ha jugado un papel fundamental en la promoción de la diversidad cultural a través de programas culturales y educativos. El lema “La cultura del talento” refleja su visión de que la diversidad cultural es esencial para el desarrollo de una sociedad inclusiva y dinámica. La Fundación apoya múltiples iniciativas que buscan promover el talento y la creatividad, respaldando proyectos de divulgación, formación e investigación en áreas como las artes, la educación y la ciencia.

Al crear un espacio donde las ideas de diferentes orígenes culturales puedan florecer, la Fundación Banco Sabadell se posiciona como un catalizador del cambio social positivo, (Fundación Banco Sabadell, 2024).

Tabla 9.

Iniciativas de la Fundación Banco Sabadell.

Proyecto	**Objetivo**	**Impacto**
La cultura del talento	Promover la creatividad y diversidad cultural	Fomento de la inclusión y cohesión social
Apoyo a las artes y la música	Invertir en proyectos artísticos innovadores	Promoción del diálogo intercultural
Becas de investigación	Apoyar el talento en áreas científicas y culturales	Desarrollo de nuevas ideas para el progreso social

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Fundación Banco Sabadell, 2024, (Fundación Banco Sabadell, 2024).

Campañas publicitarias y diversidad cultural

Banco Sabadell ha integrado mensajes de diversidad cultural en sus campañas publicitarias, reforzando la imagen de la entidad como una organización abierta e inclusiva.

En colaboración con la agencia DDB *Spain*, la entidad lanzó campañas que enfatizan la inclusión y la cercanía con diferentes comunidades culturales.

Estas campañas, visibles en televisión y medios digitales, buscan acercar el banco a comunidades diversas, promoviendo la idea de que Sabadell es un lugar donde todas las culturas tienen cabida y pueden prosperar (El Publicista, 2021).

3. Campaña publicitaria: “Lo firmo” (El Publicista, 2021)

Objetivo: Reforzar la inclusión cultural a través de la promoción de productos financieros accesibles para clientes de diferentes orígenes.

Impacto: Acercamiento a comunidades diversas mediante un lenguaje inclusivo y cercano.

Medios: Televisión, redes sociales y contenido digital protagonizado por especialistas multiculturales.

Figura 34.

Campaña Lo firmo.

Fuente. Adaptado de campaña *Lo firmo*, por (El Publicista, 2021).

El enfoque de Banco Sabadell hacia la diversidad cultural ha sido integral, abarcando tanto el ámbito interno de la organización como su relación con los clientes.

La campaña *Talento sin Fronteras* y los proyectos de la Fundación Banco Sabadell muestran un compromiso firme con la inclusión, tanto como estrategia empresarial como valor social fundamental.

Sin embargo, el verdadero éxito de estas campañas radica en la capacidad del banco para traducir estos principios en políticas tangibles que impacten positivamente en la experiencia de los empleados y clientes.

A medida que el mundo empresarial se vuelve cada vez más global, el desafío para Sabadell será seguir adaptando sus estrategias de inclusión cultural para mantenerse relevante y alineado con las necesidades cambiantes de una sociedad diversa.

Banco Sabadell ha demostrado ser una entidad comprometida con la diversidad cultural, implementando una serie de campañas y proyectos que promueven un entorno laboral inclusivo y una interacción multicultural con sus clientes.

A través de iniciativas como *Talento sin Fronteras* y las actividades de la Fundación Banco Sabadell, el banco ha consolidado su posición como líder en responsabilidad social corporativa en el ámbito de la diversidad cultural.

No obstante, el éxito de estas campañas dependerá de la capacidad del banco para seguir evolucionando sus políticas y adaptarlas a las realidades de una sociedad cada vez más diversa.

Sabadell

Campañas publicitarias para la diversidad generacional

En los últimos años, Banco Sabadell ha trabajado activamente en la gestión de la diversidad generacional dentro de su organización.

En un contexto laboral donde conviven hasta cinco generaciones diferentes, la entidad ha reconocido la importancia de gestionar adecuadamente las expectativas, habilidades y necesidades de cada grupo generacional para garantizar un entorno inclusivo y productivo.

A través de diversas iniciativas y estudios, el banco ha implementado un enfoque integral para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que la diversidad generacional ofrece.

1. Gestión multigeneracional del talento

Uno de los pilares de la estrategia de Banco Sabadell es su *proyecto de Gestión Multigeneracional del Talento*, que busca abordar las particularidades de cada una de las generaciones presentes en su plantilla. Las generaciones más representadas en la entidad son los *Millennials* (1980-1994), Generación X (1965-1979), y los *Baby Boomers* (1950-1964).

Este proyecto busca reconocer las diferencias generacionales y aprovechar la complementariedad de sus habilidades y experiencias. Esto incluye la transferencia de conocimientos entre generaciones y la creación de equipos intergeneracionales que fomenten la innovación y la colaboración (Farrés Magem, 2024). El banco ha identificado las características y expectativas de cada generación para gestionar su talento de manera más efectiva. Por ejemplo, los Millennials tienden a valorar la flexibilidad y las oportunidades de desarrollo profesional, mientras que los *Baby Boomers* suelen priorizar la estabilidad laboral y el reconocimiento por su experiencia acumulada.

Con base en estas características, Banco Sabadell ha diseñado programas de formación y desarrollo que permiten atender las necesidades específicas de cada generación (Observatorio Generación & Talento, 2017b)

2. Estudio sobre diversidad generacional

Banco Sabadell ha colaborado en el desarrollo de estudios sobre diversidad generacional en el ámbito laboral, como parte de su compromiso con la gestión de talento intergeneracional.

En colaboración con el Observatorio Generación & Talento, la entidad ha patrocinado la segunda edición del *Estudio Talento Intergeneracional*, que se centra en analizar la realidad generacional de las organizaciones españolas. Este estudio fue elaborado junto con la Universidad Pontificia Comillas y ha permitido a Sabadell obtener una visión más clara de cómo las diferentes generaciones interactúan y contribuyen al éxito organizacional (Generacciona, 2017).

El estudio resalta la necesidad de integrar la gestión de la edad en las políticas de diversidad de las empresas, ya que cada grupo generacional aporta una perspectiva única que puede enriquecer la toma de decisiones y la innovación. En el caso de Banco Sabadell, este enfoque ha ayudado a la entidad a adaptarse a los cambios demográficos y preparar a su plantilla para los retos futuros del mercado laboral.

Tabla 10.

Estudio sobre diversidad generacional.

Generación	Porcentaje en la plantilla de Banco Sabadell
Baby Boomers	41.66 %
Generación X	46.66 %
Millennials	9.67 %
Generación Z	0.02 %
Veteranos	1.98 %

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el estudio sobre Diversidad Generacional, elaborado por Banco Sabadell junto con la Universidad Pontificia Comillas (Generacciona, 2017).

Iniciativas de inclusión y colaboración

Como parte de su compromiso con la diversidad generacional, Banco Sabadell ha implementado una serie de iniciativas que buscan promover la colaboración entre generaciones dentro de la empresa. Estas iniciativas incluyen:

a) Programas de *mentoring* inverso: Donde empleados más jóvenes, especialmente aquellos de la Generación Z y Millennials, pueden compartir sus conocimientos en áreas tecnológicas y digitales con empleados de mayor edad. A su vez, los empleados más experimentados transmiten sus conocimientos sobre gestión, liderazgo y resolución de problemas a las generaciones más jóvenes.
b) Planes de desarrollo personalizados: Banco Sabadell ha creado programas de formación y desarrollo adaptados a las necesidades y expectativas de cada generación. Los empleados más jóvenes reciben formación en liderazgo y habilidades digitales, mientras que los

empleados mayores acceden a programas de actualización tecnológica y formación en competencias clave para su desempeño.

c) Fomento de equipos multigeneracionales: La entidad ha promovido la creación de equipos de trabajo en los que se fomente la diversidad de edades, ya que consideran que la mezcla de experiencias y enfoques contribuye a una mayor innovación y productividad. En sus campañas internas, Sabadell refuerza la idea de que la colaboración entre generaciones es esencial para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

3. Campañas publicitarias y visibilidad externa

En sus esfuerzos por comunicar su compromiso con la diversidad generacional, Banco Sabadell ha lanzado campañas publicitarias que visibilizan la importancia de integrar las diversas generaciones en el entorno laboral. Estas campañas muestran ejemplos de empleados de diferentes edades trabajando en conjunto, lo que refuerza el mensaje de que cada generación tiene un rol fundamental en el éxito de la entidad.

El banco ha participado activamente en eventos y foros que promueven la gestión de la diversidad generacional. Por ejemplo, en colaboración con el Observatorio Generación & Talento, Banco Sabadell ha patrocinado los *Premios Generacción*, que reconocen las mejores prácticas en la gestión de la diversidad generacional dentro de las empresas. Estos premios impulsan políticas inclusivas y posicionan a Sabadell como referente en el sector bancario.

Sabadell

Campañas publicitarias para la Diversidad LGTBIQ+

En los últimos años, Banco Sabadell ha consolidado su compromiso con la inclusión y la diversidad, destacando particularmente su apoyo a la comunidad LGTBIQ+. Esta línea de actuación se ha integrado en su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), con el objetivo de crear un entorno inclusivo tanto para sus empleados como para sus clientes.

Las iniciativas del banco se han centrado en visibilizar y promover los derechos de las personas LGTBIQ+ dentro y fuera de la organización.

1. Planes e iniciativas de inclusión LGTBIQ+.

Banco Sabadell ha adoptado un enfoque proactivo hacia la inclusión de la comunidad LGTBIQ+ en el entorno laboral, destacando la importancia de crear un espacio seguro para todos. En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial con el ODS 10 (Reducción de las Desigualdades), Sabadell se ha comprometido a fomentar una cultura empresarial en la que se respeten los derechos de las personas LGTBIQ+ y se promueva activamente la equidad y la diversidad.

Esto incluye la implementación de políticas contra la discriminación, acoso y la creación de redes de apoyo para empleados LGTBIQ+. Uno de los elementos clave en su estrategia ha sido la colaboración con la Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión (REDI), una asociación española que promueve la diversidad en las empresas, enfocándose especialmente en los derechos de las personas LGTBIQ+ (Banco Sabadell, 2023).

A través de esta asociación, Sabadell ha fortalecido sus políticas internas, desarrollando capacitaciones y programas que aseguran que todos los empleados tengan un espacio libre de prejuicios y hostilidad (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2022).

Tabla 11.

Planes e Iniciativas de Inclusión LGTBIQ+.

Iniciativa	**Descripción**
Políticas contra la discriminación	Estrategias para eliminar la discriminación y acoso por orientación sexual o identidad de género.
Programas de sensibilización	Capacitaciones y talleres para promover la inclusión de empleados LGTBIQ+.
Colaboración con REDI	Participación en redes empresariales para fortalecer las prácticas inclusivas.

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de Pacto Mundial (2022).

2. Visibilidad y comunicación externa

Además de sus políticas internas, Banco Sabadell ha utilizado la visibilidad externa como una herramienta poderosa para promover la inclusión. A través de campañas publicitarias y eventos relacionados con el *Día Internacional del Orgullo LGTBIQ+*, Sabadell ha lanzado mensajes claros a sus clientes y al público en general sobre su apoyo a la diversidad sexual y de género. Estas campañas promueven la idea de que las empresas deben respetar y apoyar los derechos de sus empleados LGTBIQ+ y promover esos derechos en la sociedad.

Una de las campañas más destacadas es su participación en eventos de visibilización del colectivo LGTBIQ+, donde se han llevado a cabo actividades internas y externas para sensibilizar a sus empleados y a sus clientes sobre la importancia de la diversidad. Estas acciones incluyen la

difusión de materiales de sensibilización en sus sucursales y la visibilidad de parejas y familias diversas en sus anuncios. Banco Sabadell busca así reflejar la diversidad de la sociedad española y proyectar una imagen inclusiva que represente a todos sus clientes

3. Colaboración con otras entidades y reconocimientos

En 2021, Banco Sabadell fue reconocido por sus esfuerzos en promover un entorno laboral inclusivo para personas LGTBIQ+ mediante su participación en iniciativas internacionales y nacionales.

Entre los más destacable, se encuentra la implementación de los Principios de Naciones Unidas para Empresas en defensa de los derechos humanos de las personas LGTBIQ+. Estos principios, que Sabadell ha adoptado como parte de su compromiso con la diversidad, incluyen directrices para garantizar que las empresas no discriminen a empleados o clientes LGTBIQ+ y que, además, promuevan activamente sus derechos (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2022).

La adopción de estos principios ha permitido que Sabadell mejore sus políticas internas y se posicione como un referente en la defensa de los derechos LGTBIQ+ en el sector financiero español. Esto ha dado como resultado un aumento en la confianza del público LGTBIQ+ en la marca, al verse representados y apoyados en las campañas de la entidad.

A pesar de los avances en materia de diversidad y las políticas inclusivas implementadas, se puede observar una carencia de campañas publicitarias específicas centradas en la comunidad LGTBIQ+. Esta falta de visibilidad directa limita el impacto que Sabadell podría tener como defensor de los derechos LGTBIQ+, especialmente en comparación con otras entidades financieras que han lanzado campañas explícitas durante el Mes del Orgullo o con temáticas LGTBIQ+.

Un enfoque más proactivo, con campañas específicas dirigidas a este colectivo, podría mejorar la percepción pública del banco y fortalecer su posición como una entidad verdaderamente inclusiva.

Además, crear contenidos visuales, como anuncios y vídeos que representen explícitamente a personas LGTBIQ+ en roles positivos, sería una manera de reforzar su compromiso con la diversidad y atraer a una base de clientes más diversa.

Banco Sabadell podría incrementar su impacto mediante la creación de campañas publicitarias específicas que celebren la diversidad LGTBIQ+, especialmente durante fechas emblemáticas como el Mes del Orgullo. Estas campañas podrían incluir historias reales de empleados y clientes, mostrando cómo la diversidad en todas sus formas contribuye al éxito de la entidad. Además, desarrollar iniciativas publicitarias con la participación de figuras públicas del colectivo LGTBIQ+ o colaboraciones con organizaciones de derechos humanos, puede aumentar su visibilidad y demostrar su compromiso con la inclusión.

Campañas publicitarias para la Diversidad de género

1. **Título de la campaña: "Una historia de Progreso"**

Bankinter, una de las principales entidades financieras de España, ha lanzado recientemente una campaña publicitaria titulada *Una historia de Progreso*.

Aunque esta campaña no se centra exclusivamente en la diversidad de género, incluye elementos significativos relacionados con este tema, reflejando el compromiso de la entidad con la igualdad y la inclusión.

Descripción de la campaña

La campaña "Una historia de Progreso" fue lanzada por Bankinter a principios de 2023. Desarrollada por la agencia creativa Sioux & Cyranos y producida por Agosto, la campaña se materializa principalmente en un spot publicitario de tres minutos de duración (Reason Why, 2023). El anuncio realiza un recorrido por la historia de España desde 1492 hasta la actualidad, utilizando los billetes como hilo conductor para mostrar cómo ha progresado la sociedad.

A lo largo de este viaje temporal, se destacan diversos hitos históricos, culturales y sociales, incluyendo avances en materia de igualdad de género.

Elementos relacionados con la diversidad de género

Aunque la campaña aborda múltiples aspectos del progreso social, incluye referencias específicas a la diversidad de género:

1. Índice Bloomberg: El anuncio destaca la inclusión de Bankinter en el Índice Bloomberg, que reconoce mundialmente a las compañías líderes en igualdad de género (Bankinter, 2023b).

2. Mensaje contra el machismo: En la letra de la canción que acompaña al spot se menciona: “compramos empresas que no sean machistas”, reflejando un compromiso con la igualdad de género en el ámbito empresarial (Reason Why, 2023).
3. Representación visual: Aunque no se proporciona información detallada sobre la representación visual en el anuncio, es probable que incluya imágenes de mujeres en roles diversos y de liderazgo, reflejando el progreso en igualdad de género.

Figura 35.

Una historia de Progreso.

Fuente. Adaptado de campaña *“Una historia de Progreso”, por* (Reason Why, 2023).

Análisis de la estrategia comunicativa

La campaña “Una historia de Progreso” adopta un enfoque narrativo y emocional para transmitir el compromiso de Bankinter con diversos aspectos del progreso social, incluyendo la igualdad de género. Algunos elementos clave de la estrategia comunicativa son:

1. *Storytelling* histórico: El uso de un recorrido histórico permite contextualizar los avances en igualdad de género dentro de una narrativa más amplia de progreso social.
2. Tono positivo y aspiracional: La campaña presenta una visión optimista del progreso, incluyendo los avances en materia de igualdad.
3. Integración de mensajes corporativos: Bankinter aprovecha la campaña para destacar sus propios logros en materia de igualdad, como su inclusión en el Índice Bloomberg.
4. Uso de música y letra: La canción que acompaña al spot refuerza los mensajes clave de la campaña, incluyendo referencias explícitas a la lucha contra el machismo.

Impacto y resultados

Aunque no se dispone de datos específicos sobre el impacto de la campaña en términos de diversidad de género, podemos inferir algunos resultados potenciales:

Fortalecimiento de la imagen de marca: La campaña probablemente ha contribuido a posicionar a Bankinter como una entidad comprometida con la igualdad de género.

Sensibilización: El mensaje contra el machismo y la referencia al Índice Bloomberg pueden haber aumentado la concienciación sobre la importancia de la igualdad de género en el ámbito empresarial.

Atracción de talento diverso: La comunicación del compromiso con la igualdad puede haber incrementado el atractivo de Bankinter como empleador para mujeres y personas comprometidas con la diversidad.

Aunque la campaña *Una historia de Progreso* incluye elementos relacionados con la diversidad de género, se pueden identificar algunas áreas de mejora:

1. Foco limitado: La diversidad de género es solo uno de los muchos temas abordados en la campaña, lo que puede diluir el impacto del mensaje sobre igualdad.
2. Falta de especificidad: El anuncio no proporciona detalles concretos sobre las políticas o iniciativas de Bankinter en materia de igualdad de género, más allá de la mención al Índice Bloomberg.
3. Ausencia de interseccionalidad: La campaña no parece abordar la intersección de género con otras formas de diversidad, como raza, edad o discapacidad.
4. Oportunidad perdida para una campaña específica: Dado el compromiso declarado de Bankinter con la igualdad de género, podría ser beneficioso desarrollar una campaña centrada exclusivamente en este tema.

Para futuras campañas, Bankinter podría considerar:

1. Desarrollar una campaña específica sobre diversidad de género, que permita profundizar en el tema y mostrar iniciativas concretas de la entidad.
2. Incluir testimonios reales de mujeres en puestos de liderazgo dentro de Bankinter.
3. Abordar la interseccionalidad, mostrando cómo la entidad apoya a mujeres de diversos orígenes, edades y capacidades.
4. Proporcionar datos concretos sobre la representación de mujeres en diferentes niveles de la organización y las medidas implementadas para promover la igualdad.
5. Colaborar con organizaciones especializadas en igualdad de género para dar mayor credibilidad y profundidad a sus mensajes.

Tabla 12.

Elementos clave de la campaña "Una historia de Progreso" relacionados con diversidad de género.

Elemento	Descripción
Índice Bloomberg	Mención a la inclusión de Bankinter en este índice de igualdad
Mensaje anti-machismo	"Compramos empresas que no sean machistas"
Representación visual	Probable inclusión de mujeres en roles diversos (no confirmado)
Contexto histórico	Igualdad de género como parte del progreso social general

Fuente. Elaboración propia basada en la información disponible sobre la campaña (Reason Why, 2023).

Campañas publicitarias para la diversidad de la discapacidad

Bankinter ha lanzado recientemente una campaña enfocada en la inclusión de personas con discapacidad, en línea con su compromiso constante hacia la diversidad e inclusión en el entorno laboral.

1. En colaboración con la Fundación Diversidad, el banco ha reforzado su enfoque en la creación de entornos inclusivos para personas con discapacidad, con acciones orientadas tanto al público interno (empleados) como externo (clientes y la sociedad en su conjunto), (Fundación Diversidad, 2016).

Estrategia de inclusión

En su campaña de 2023, Bankinter ha continuado implementando su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que incluye un plan específico para mejorar la accesibilidad física, cognitiva y digital en sus servicios.

Esta estrategia se basa en el concepto de *Un banco para todos*, mediante el cual se busca ofrecer soluciones financieras accesibles para todas las personas, independientemente de sus capacidades.

Como parte de este compromiso, la entidad ha recibido el sello de accesibilidad de Ilunion, que certifica que sus aplicaciones móviles y otros canales digitales cumplen con los más altos estándares de accesibilidad, (Compromiso RSE, 2024).

Tabla 13.

Campaña Un banco para todos.

Iniciativa de Inclusión	**Descripción**
Accesibilidad en productos digitales	Mejora de las aplicaciones móviles para garantizar accesibilidad a personas con discapacidad cognitiva y visual
Colaboración con Fundación Diversidad	Ampliación de iniciativas de inclusión social, especialmente en el entorno laboral y en la sensibilización general

Fuente. Elaboración propia a partir de datos descriptivos de la campaña *Un banco para todos*, Bankinter, 2023.

Además, Bankinter ha trabajado en la eliminación de barreras en el acceso a sus oficinas físicas, adaptando sus instalaciones para garantizar que cualquier persona, independientemente de su condición, pueda acceder a sus servicios de manera equitativa. Esta adaptación incluye la implementación de herramientas de apoyo para empleados con discapacidad, como programas de formación y desarrollo profesional.

Visibilidad externa

A nivel publicitario, Bankinter ha utilizado campañas para visibilizar su compromiso con la inclusión de personas con discapacidad. La campaña “Un banco para todos” ha sido difundida a través de medios digitales, televisión y redes sociales. En esta campaña, el banco destaca ejemplos de personas con discapacidad integradas en su plantilla, mostrando su contribución al éxito de la entidad. Esta narrativa refuerza el mensaje de que la diversidad funcional es un activo para la innovación y el desarrollo empresarial (Fundación Diversidad, 2016).

Si bien la campaña y las políticas de Bankinter en torno a la discapacidad son relevantes, un aspecto que podría mejorar es la medición y visibilidad de los resultados en términos de inclusión. Aunque Bankinter ha realizado avances importantes en accesibilidad y sensibilización, sería beneficioso que publicaran de manera más regular y detallada los impactos específicos de sus iniciativas: cuántas personas con discapacidad se han incorporado a la plantilla, qué porcentaje de clientes con discapacidad se benefician de sus mejoras digitales, y cómo se está midiendo la satisfacción de estos grupos.

Tabla 14.

Recomendaciones.

Recomendación de Mejora	**Descripción**
Mayor transparencia en la medición	Publicación de informes periódicos que detallen los avances cuantificables en la inclusión de personas con discapacidad
Fortalecimiento del diálogo social	Ampliar los espacios de participación para escuchar directamente las necesidades de empleados y clientes con discapacidad

Fuente. Elaboración propia a partir de bibliografía consultada, (Fundación Diversidad, 2016).

Bankinter ha demostrado un fuerte compromiso con la inclusión de personas con discapacidad, tanto dentro de la empresa como a través de sus campañas publicitarias. No obstante, incrementar la visibilidad y transparencia sobre los resultados de estas políticas podría fortalecer aún más su posición como líder en la inclusión de personas con discapacidad en el sector bancario.

Campañas publicitarias para la Diversidad cultural

1. Título de la campaña: “Una historia de Progreso”

Bankinter, una de las principales entidades financieras de España, lanzó en 2023 una campaña publicitaria titulada *Una historia de Progreso*. Aunque esta campaña no se centra exclusivamente en la diversidad cultural, incluye elementos significativos relacionados con este tema, reflejando el compromiso de la entidad con el progreso social y la inclusión.

Descripción de la campaña

La campaña *“Una historia de Progreso”* fue desarrollada por la agencia creativa Sioux & Cyranos y producida por Agosto, tal y como se ha descrito anteriormente en el análisis de la diversidad de género. Se materializó principalmente en un spot publicitario de tres minutos de duración, que realiza un recorrido por la historia de España desde 1492 hasta la actualidad, utilizando los billetes como hilo conductor para mostrar cómo ha progresado la sociedad (Reason Why, 2023).

Elementos relacionados con la diversidad cultural

Aunque la campaña aborda múltiples aspectos del progreso social, incluye referencias que pueden interpretarse como relacionadas con la diversidad cultural:

- Recorrido histórico: El anuncio comienza con la referencia a 1492, año del descubrimiento de América, lo que implícitamente alude al encuentro entre culturas.
- Referencias culturales: Se mencionan figuras clave de la cultura española como Goya, Velázquez, Cervantes, Calderón y Lorca, reflejando la riqueza del patrimonio cultural.

- Avances sociales: La campaña hace alusión a diversos hitos que han contribuido a una sociedad más abierta e inclusiva, lo que indirectamente se relaciona con la aceptación de la diversidad cultural.
- Mensaje contra el machismo: Aunque no es específico de diversidad cultural, el mensaje "compramos empresas que no sean machistas" refleja un compromiso con la igualdad que puede extenderse a diferentes ámbitos de la diversidad.

Análisis de la estrategia comunicativa

La campaña *Una historia de Progreso* adopta un enfoque narrativo y emocional para transmitir el compromiso de Bankinter con el progreso social.

- *Storytelling* histórico: El uso de un recorrido por la historia de España permite contextualizar los avances sociales, incluyendo implícitamente la apertura a la diversidad cultural.
- Tono positivo y aspiracional: La campaña presenta una visión optimista del progreso, incluyendo los avances en materia de inclusión y diversidad.
- Uso de música y letra: La canción que acompaña al spot refuerza los mensajes clave de la campaña, incluyendo referencias a diversos hitos culturales y sociales.
- Integración de mensajes corporativos: Bankinter aprovecha la campaña para destacar sus propios logros y compromisos, como su inclusión en índices de sostenibilidad.

Impacto y resultados

Aunque no se dispone de datos específicos sobre el impacto de la campaña en términos de diversidad cultural, podemos inferir algunos resultados potenciales:

a) Fortalecimiento de la imagen de marca: La campaña probablemente ha contribuido a posicionar a Bankinter como una entidad comprometida con el progreso social y la inclusión.
b) Sensibilización: El recorrido histórico y las referencias culturales pueden haber aumentado la concienciación sobre la evolución de la sociedad española hacia una mayor apertura y diversidad.
c) Atracción de talento diverso: La comunicación del compromiso con el progreso social puede haber incrementado el atractivo de Bankinter como empleador para personas de diversos orígenes culturales.

Aunque la campaña "Una historia de Progreso" incluye elementos que pueden relacionarse con la diversidad cultural, se pueden identificar algunas áreas de mejora:

1. Falta de especificidad: La campaña no aborda directamente la diversidad cultural, la trata de manera implícita y generalizada dentro del concepto de progreso social.
2. Enfoque eurocéntrico: El recorrido histórico y las referencias culturales se centran en la cultura española, sin abordar explícitamente la diversidad cultural actual de la sociedad.
3. Ausencia de representación visual: El anuncio no parece incluir una representación visual clara de la diversidad cultural presente en la España actual.
4. Oportunidad perdida: Dado el compromiso declarado de Bankinter con el progreso social, podría haberse aprovechado la oportunidad para abordar más directamente la importancia de la diversidad cultural en la sociedad contemporánea.

Para futuras campañas, Bankinter podría considerar:

- Desarrollar una campaña específica sobre diversidad cultural, que permita profundizar en el tema y mostrar iniciativas concretas de la entidad.
- Incluir representación visual de la diversidad cultural presente en la España actual.
- Abordar explícitamente cómo la diversidad cultural contribuye al progreso y la innovación en el sector financiero.
- Colaborar con organizaciones especializadas en diversidad cultural para dar mayor credibilidad y profundidad a sus mensajes.
- Proporcionar datos concretos sobre la representación de diferentes culturas en su plantilla y las medidas implementadas para promover la inclusión.

La campaña “Una historia de Progreso” de Bankinter, aunque no se centra específicamente en la diversidad cultural, representa un paso en la comunicación del compromiso de la entidad con el progreso social y la inclusión. Sin embargo, existe un amplio margen para desarrollar mensajes más específicos y campañas dedicadas exclusivamente a la diversidad cultural.

Campañas publicitarias para la diversidad generacional

Bankinter, entidad financiera española de renombre, ha demostrado un compromiso con la diversidad e inclusión a través de sus campañas publicitarias.

1. Campaña para Jóvenes: *Cuenta Nómina Joven: Sin comisiones hasta los 30 años.*

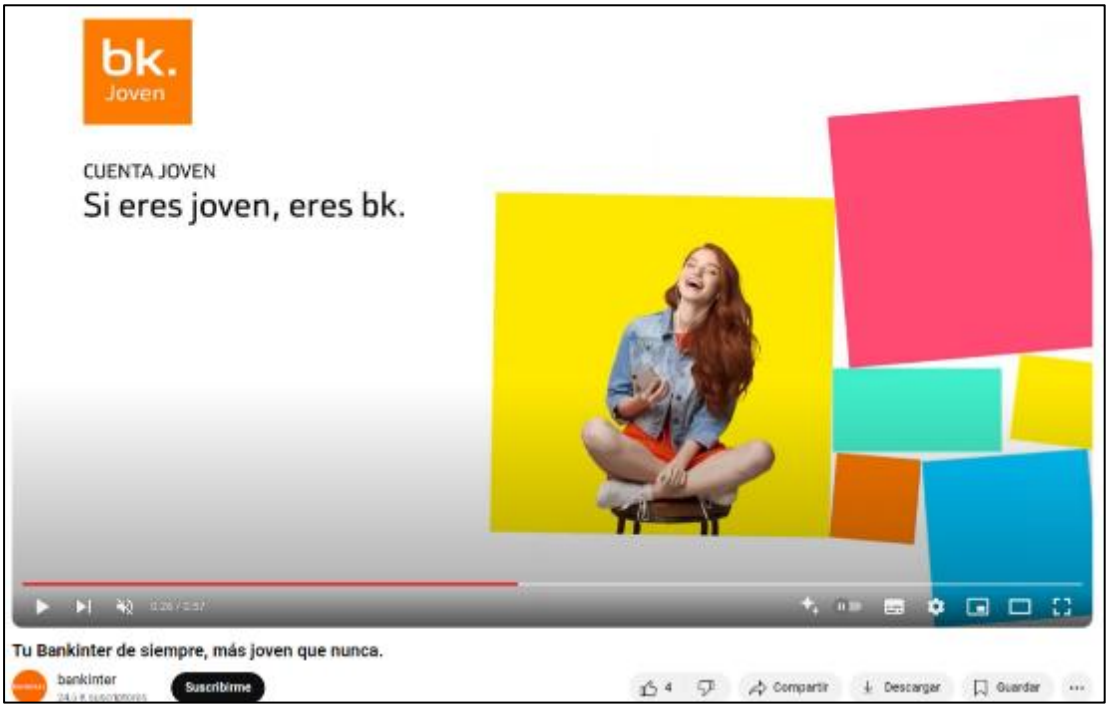
Figura 36.

Campaña Cuenta Joven.

Fuente. Adaptado de campaña *Cuenta Joven*, por Bankinter (2024).

Figura 37.

Campaña Cuenta Joven.



Fuente. Adaptado de campaña *Cuenta Joven*, por Bankinter (2019).

Mensaje clave: Esta campaña se centra en ofrecer una cuenta sin comisiones adaptada a las necesidades financieras de los jóvenes, brindándoles autonomía y facilidades en su gestión económica.

- Estrategia de comunicación: El uso de un lenguaje directo y sencillo, junto con imágenes que reflejan la vida cotidiana de los jóvenes, busca conectar con el público objetivo. La campaña se difunde principalmente a través de redes sociales y plataformas digitales.
- Elementos visuales: La campaña utiliza una paleta de colores vibrantes y fotografías que representan la diversidad de intereses y estilos de vida de los jóvenes.

- Inclusión: La campaña se enfoca en las necesidades financieras específicas de los jóvenes, evitando estereotipos y promoviendo la independencia económica.
- Punto de crítica y mejora: Si bien la campaña se centra en la autonomía financiera de los jóvenes, podría fortalecer su mensaje de inclusión presentando una mayor diversidad de jóvenes en sus materiales promocionales.

Figura 38.

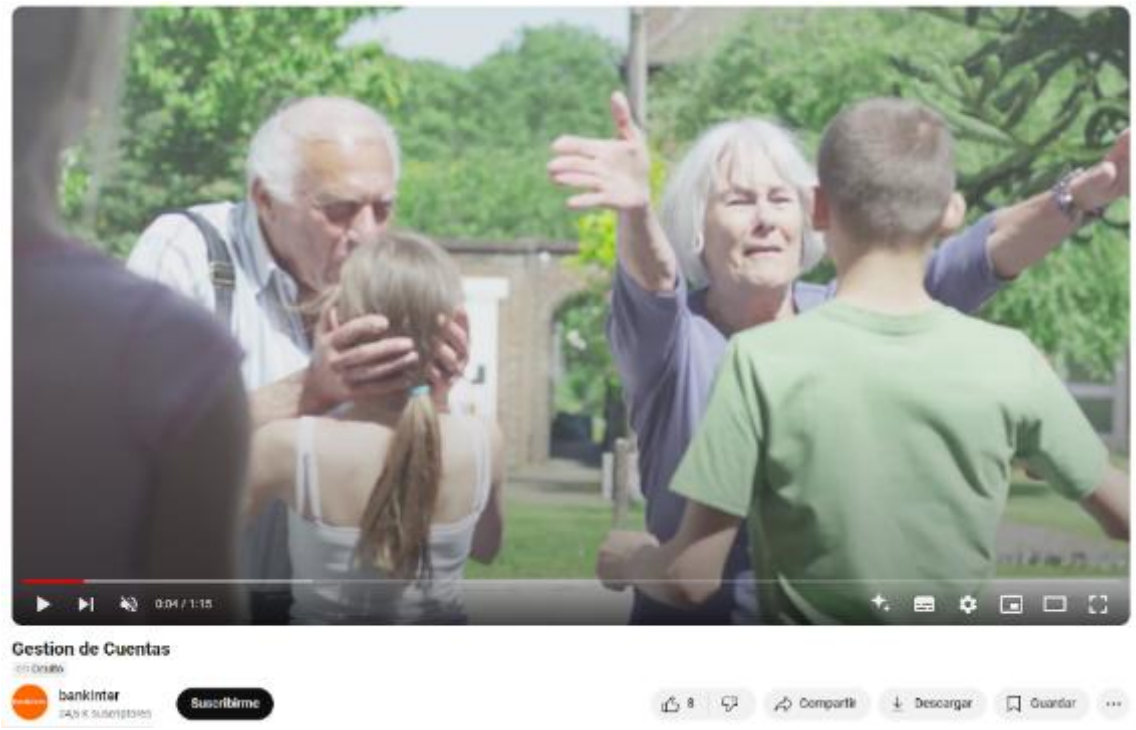
DAFO Campaña Cuenta Joven.

Fuente. Elaboración propia con información obtenida de la campaña *Cuenta Joven Bankinter*, por Bankinter (2024)

2. Campaña para seniors.

Figura 39.

Bankinter para Seniors.



Fuente. Adaptado de campaña *Seniors*, por Bankinter (2020).

El anuncio se enfoca claramente en una estrategia de posicionamiento emocional y práctico. El mensaje principal destaca la importancia de la familia y cómo Bankinter ofrece herramientas financieras para gestionar las finanzas propias y las de los seres queridos. Este enfoque destaca que el banco es más que una entidad financiera; es un aliado familiar que promueve la cooperación y el apoyo entre sus miembros.

Target y segmentación

El vídeo está claramente dirigido a:

Familias: El uso repetido de términos como “los tuyos” y “familia” busca conectar con usuarios que comparten responsabilidades financieras. Se apunta a padres y personas mayores que gestionan cuentas para sus hijos, así como a hijos adultos que ayudan a sus padres en la gestión financiera.

Usuarios digitales: El enfoque en la web y la aplicación de Bankinter apela a un público que busca soluciones tecnológicas y digitales para la gestión de su dinero. Esto sugiere que el banco está buscando posicionarse como una opción moderna y accesible para una audiencia digitalmente alfabetizada.

Recursos persuasivos

- Narrativa Emocional: La mención constante de “los tuyos” es un recurso emocional que hace que el espectador relacione la gestión financiera con responsabilidad familiar. El banco se presenta como una herramienta para ayudar a los demás, lo que añade una dimensión altruista a la propuesta de valor del servicio.
- Simplicidad y Confianza: La estructura del mensaje se enfoca en hacer que lo complejo parezca sencillo, lo cual es un recurso publicitario efectivo para transmitir confianza. Se recalca que la plataforma es fácil de usar y permite la colaboración, lo que tranquiliza al usuario, haciéndole sentir que puede confiar en el servicio para la gestión de finanzas familiares.

Tono y estilo visual

El tono es sereno, cálido y optimista, acompañado de música suave, lo cual refuerza la sensación de seguridad y confianza. La elección de un estilo visual minimalista y una presentación clara y directa de las funciones de la app ayuda a comunicar que el servicio es fácil de usar y accesible para todo tipo de usuario, independientemente de su habilidad tecnológica.

Call to Action (llamada a la acción)

El vídeo incorpora una clara llamada a la acción al final: invita al usuario a entrar en la web o utilizar la aplicación para comenzar a gestionar sus cuentas.

La presentación de pasos específicos, como “pulsa en tu nombre” o “selecciona la opción gestión de cuentas”, es una táctica que facilita la adopción del servicio, evitando barreras de entrada para los nuevos usuarios.

Branding y diferenciación

Bankinter se proyecta como un banco moderno que comprende las necesidades digitales de sus clientes. A través de esta campaña, se presenta como un banco que proporciona productos financieros y facilita a los usuarios el control de su vida financiera y la de sus familiares. El énfasis en la personalización y el control refuerza el mensaje de individualización en un contexto familiar. Aunque Bankinter no ha tenido campañas publicitarias recientes en España dirigidas específicamente al sector senior, sí ha implementado iniciativas y servicios enfocados en este segmento de la población.

Iniciativas y servicios de Bankinter para seniors:

- "Bankinter en Familia": Este servicio permite a los clientes autorizar a familiares de confianza para ayudarles en la gestión de sus finanzas, brindando tranquilidad y apoyo a los mayores.
- Atención preferencial en oficinas: Bankinter ha reforzado la atención presencial a las personas mayores en sus sucursales, ofreciendo un servicio más personalizado y adaptado a sus necesidades.
- Adelanto del pago de la pensión: Desde el inicio de la pandemia, Bankinter ha adelantado el pago de la pensión cada mes, facilitando la gestión económica de los mayores.
- Cuenta Pensión: Esta cuenta ofrece ventajas específicas para los pensionistas, como la exención de comisiones y la posibilidad de obtener rentabilidad por sus ahorros.

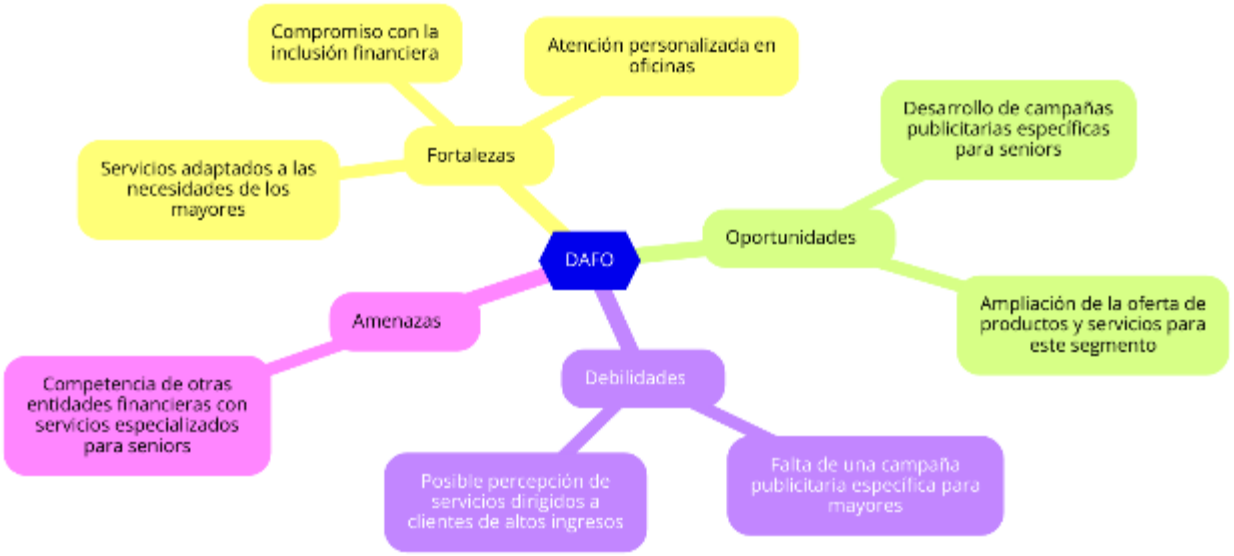
Si bien estas iniciativas no constituyen una campaña publicitaria en el sentido tradicional, demuestran el compromiso de Bankinter con la inclusión financiera de las personas mayores. Al ofrecer servicios y facilidades adaptadas a sus necesidades, el banco busca mejorar su experiencia y brindarles un mayor control sobre sus finanzas.

Punto de mejora:

Aunque Bankinter ha implementado medidas para mejorar la atención a los mayores, podría fortalecer su comunicación hacia este segmento a través de campañas publicitarias específicas que destaquen los beneficios de sus servicios y promuevan la inclusión financiera de este colectivo.

Figura 40.

Bankinter para Seniors.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la campaña *Bankinter para Seniors*, 2019.

Aunque Bankinter no ha lanzado campañas publicitarias recientes enfocadas exclusivamente en los abuelos, sus iniciativas y servicios demuestran un interés por atender las necesidades financieras de este colectivo. La implementación de campañas publicitarias específicas podría fortalecer aún más su compromiso con la inclusión financiera de las personas mayores y destacar los beneficios de sus servicios.

Campañas publicitarias para la diversidad LGTBIQ+

El artículo titulado *El progreso sobre el escenario: la publicidad como motor de cambio* (García González, 2023) publicado en Shangay aborda el papel de la publicidad como herramienta de visibilización y cambio social, centrándose especialmente en el colectivo LGTBI+. Utiliza como ejemplo la campaña publicitaria de Bankinter, la cual ha sido criticada por algunos sectores por ser considerada como un ejercicio de pinkwashing o comercialización de la causa LGTBI+.

Figura 41.

Campaña publicitaria de Bankinter.

Fuente. Adaptada de *campaña LGTBIQ+*, *Revista Shangay* por García González (2023).

El artículo analiza las contradicciones dentro del propio colectivo LGTBI+, ya que algunos critican esta inclusión, mientras que otros valoran la visibilidad que se le otorga a parejas del mismo sexo en la campaña.

El autor defiende que, aunque Bankinter sea una empresa y no una ONG, su esfuerzo por visibilizar la diversidad debería ser apoyado, y que es importante fomentar el diálogo constructivo para seguir avanzando hacia una sociedad más inclusiva.

El texto concluye destacando la importancia de respaldar a las empresas que promueven la igualdad y la diversidad, sugiriendo que este tipo de iniciativas, aunque no sean perfectas, representan pasos hacia una mayor normalización y aceptación social.

En los últimos años, las empresas han intensificado su apoyo a la comunidad LGTBIQ+ a través de campañas publicitarias, con un enfoque especial durante el Mes del Orgullo. Bankinter ha seguido esta tendencia con una reciente campaña lanzada en 2023, que busca resaltar los valores de inclusión, respeto y diversidad, alineándose con los objetivos corporativos de responsabilidad social. Esta campaña fue bien recibida por la comunidad LGTBIQ+ y por el público en general, pero ha generado algunas críticas constructivas.

Descripción de la campaña

La campaña de Bankinter para el Orgullo 2023 se centró en mostrar historias reales de empleados y clientes que se identifican como parte de la comunidad LGTBIQ+.

Bajo el lema “Diversidad que nos une”, Bankinter quiso reflejar su compromiso con la inclusión, resaltando cómo la diversidad genera valor dentro de la organización y en la sociedad.

La campaña se desarrolló en medios digitales y redes sociales, presentando vídeos y testimonios emotivos que humanizaban el mensaje. En términos visuales, la campaña utilizó una paleta de colores vibrantes inspirada en la bandera del arco iris, y se apoyó en el uso de símbolos asociados con el movimiento LGTBIQ+. Los vídeos mostraban un enfoque sincero, evitando caer en la superficialidad o el *rainbow washing*, y apostando por la autenticidad, algo crucial en este tipo de iniciativas. Si bien la campaña de Bankinter fue bien recibida por su autenticidad y enfoque en las personas reales, es importante señalar que el impacto de esta podría haberse potenciado con una mayor presencia en medios tradicionales, como televisión o prensa, lo cual le habría permitido alcanzar audiencias más amplias.

Una mejora sería colaborar directamente con organizaciones LGTBIQ+, apoyando sus iniciativas con fondos o programas corporativos que generen un impacto tangible.

Bankinter tiene una visibilidad limitada en cuanto a campañas específicamente dirigidas al colectivo LGTBIQ+, aunque ha realizado algunos esfuerzos en esta dirección:

1. Campaña *Una historia de progreso*: En mayo de 2023, Bankinter lanzó esta campaña que incluía una representación explícita del colectivo LGTBIQ+, mencionando "mamás con mamás" y "papás con papás" como parte de la normalización evolutiva del país. Esta campaña generó debate y algunas críticas dentro del colectivo (Bankinter, 2023).
2. Compromiso general con la diversidad: Bankinter ha ampliado su apoyo a la Fundación Diversidad y se ha adherido al *Charter de la Diversidad*. Sin embargo, estas iniciativas parecen estar más enfocadas en la diversidad en un sentido más amplio que específicamente en el colectivo LGTBIQ+.
3. Enfoque en otros aspectos de la inclusión: Bankinter parece centrarse más en otros aspectos de la inclusión, como la accesibilidad para personas con discapacidad y personas mayores, según se menciona en su programa *Un Banco para Todos*.
4. Ausencia de menciones específicas: En los informes y comunicaciones de Bankinter citados, no se encuentran menciones específicas a políticas o iniciativas dirigidas al colectivo LGTBIQ+, lo que sugiere una menor visibilidad en este aspecto comparado con otras áreas de diversidad e inclusión.

Aunque Bankinter ha realizado algunos esfuerzos en materia de diversidad e inclusión, parece tener una visibilidad relativamente baja en cuanto a campañas e iniciativas específicamente dirigidas al colectivo LGTBIQ+ en comparación con otras entidades financieras.

La campaña *Una historia de progreso* representa un paso en esta dirección, pero parece ser una excepción más que una práctica constante en su estrategia de comunicación y responsabilidad social corporativa.

Campañas publicitarias para la diversidad de género

El compromiso del Banco ING en España con la diversidad e inclusión, particularmente en la promoción de la diversidad de género, ha sido un componente clave de su estrategia corporativa en los últimos años. A través de múltiples campañas y acciones específicas, ING ha buscado fomentar la igualdad de oportunidades y empoderar a las mujeres dentro de su organización y en la sociedad.

1. Campaña “Leonas” y redes de apoyo interno

Una de las iniciativas más destacadas de ING en su esfuerzo por fomentar la diversidad de género es la red *Leonas*, diseñada específicamente para apoyar y empoderar a las mujeres dentro de la organización.

Esta red ofrece a las empleadas de ING las herramientas necesarias para su desarrollo tanto personal como profesional. El objetivo de esta red es aumentar la representación femenina en los niveles directivos y garantizar que las mujeres cuenten con una plataforma de visibilidad en su carrera dentro del banco (ING, 2020).

Figura 42.

Campaña "Diversos".

Fuente. Adaptada de campaña *Diversos* [Fotografía], por ING, (2024).

Este tipo de iniciativas, apoyadas por una estrategia de comunicación tanto interna como externa, refuerzan el compromiso de la empresa con la equidad.

Internamente, se han implementado talleres, sesiones de mentoría y eventos para conectar a mujeres líderes dentro del banco.

Externamente, ING ha utilizado redes sociales y su participación en eventos clave, como el Orgullo de Madrid, para visibilizar su compromiso con la diversidad de género y el colectivo LGTBIQ+ (Equipos y Talento, 2024).

2. Participación en eventos de diversidad

Además de la red Leonas, ING ha tenido una fuerte presencia en eventos de promoción de la diversidad. Un ejemplo llamativo es su participación en la manifestación del Orgullo LGTBIQ+ de Madrid en 2024, donde el banco promovió un mensaje de libertad e inclusión. Con el lema "Nos queremos libres, aquí y en todas partes", la entidad visibilizó su apoyo a la diversidad sexual y

abogó por la equidad de género como un principio rector de su cultura corporativa (Equipos y Talento, 2024).

Estos eventos permiten a ING posicionarse públicamente como un defensor de la inclusión, mientras que internamente promueven un entorno de trabajo basado en el respeto y la igualdad. Este tipo de acciones son fundamentales para construir una imagen de marca alineada con los valores de diversidad y respeto.

3. Compromiso con la igualdad de género en cifras

En cuanto a la promoción de la igualdad de género dentro de la organización, ING ha alcanzado importantes hitos. Actualmente, el 39 % de los puestos de responsabilidad en el banco en España están ocupados por mujeres. Además, ING ha sido incluida en el *Índice de Igualdad de Género de Bloomberg* durante cinco años consecutivos, lo que destaca su esfuerzo continuo por mejorar la representación de las mujeres en su estructura organizativa (ING, 2024b).

Otro aspecto destacable es el compromiso de ING con la igualdad salarial. La entidad ha implementado políticas internas que buscan eliminar la brecha salarial de género, asegurando que hombres y mujeres reciban un salario equitativo por el mismo tipo de trabajo.

Esto refuerza la imagen del banco como un empleador inclusivo y contribuye a mejorar la moral y la retención de talento femenino (Marketing Directo, 2021).

Recomendaciones

1. Mayor visibilidad externa de la Red Leonas: Aunque la red Leonas ha tenido éxito internamente, sería beneficioso que ING aumentara la visibilidad de esta iniciativa fuera del banco. Realizar campañas de comunicación específicas que pongan en valor los logros de las mujeres dentro de la organización podría fortalecer su reputación como defensor de la igualdad de género y servir como ejemplo para otras empresas.

2. Colaboración con instituciones externas: ING podría ampliar su impacto formando alianzas con instituciones y ONG que trabajen en la promoción de la equidad de género. Colaboraciones con organizaciones como REDI, la red empresarial por la diversidad y la inclusión LGTBI en España, pueden amplificar sus esfuerzos y posicionar al banco como un líder en la materia (ING, 2024b).
3. Campañas de sensibilización masiva: ING podría aprovechar más las plataformas públicas, como las redes sociales y la publicidad digital, para difundir sus mensajes de diversidad de género. Una campaña nacional que celebre historias de éxito de mujeres dentro de ING podría ayudar a fortalecer la marca y atraer talento femenino.

Figura 43.

Campaña: "dinero y pareja".

Fuente. Adaptado de campaña *dinero y pareja*, por ING España (2024).

El vídeo aborda un tema central que tiene el potencial de resonar con un amplio segmento de la audiencia: *la importancia del dinero en las relaciones de pareja***.**

A continuación, una evaluación publicitaria más profunda del contenido:

1**.** Segmentación y audiencia objetivo

El tema del vídeo está dirigido a parejas, adultos jóvenes y personas que conviven o están en relaciones comprometidas, lo cual abarca un mercado amplio y diverso. En publicidad, este es un grupo clave con un alto nivel de interacción emocional**,** ya que el manejo de finanzas en una relación toca un aspecto sensible y cotidiano. La audiencia podría incluir personas de diferentes géneros, orientaciones sexuales y clases sociales, ya que la gestión financiera es universal.

2. Conexión emocional

El contenido conecta emocionalmente con la audiencia al tocar un aspecto relevante de la vida cotidiana que muchas parejas enfrentan. La disparidad en el manejo del dinero (ahorrador vs. derrochador) y la necesidad de transparencia sin control o juicio son temas que generan una fuerte empatía. Desde un punto de vista publicitario, este tipo de contenido puede fomentar la creación de una comunidad alrededor de la marca, el canal o la persona que lo promueve, ya que refleja preocupaciones reales de la vida moderna.

3. Mensaje claro y útil

El vídeo ofrece un mensaje claro y útil sobre la importancia de la transparencia y el respeto financiero dentro de una relación. Para un anunciante, esto presenta una oportunidad de alinear productos o servicios financieros como herramientas para facilitar una relación saludable con el dinero. Servicios como aplicaciones de finanzas compartidas, asesoría financiera para parejas o productos relacionados podrían beneficiarse de asociarse con este tipo de contenido, promoviendo la idea de gestionar las finanzas en pareja de manera eficiente y armónica.

4. Posicionamiento de marca

Si el creador de este vídeo busca establecerse como un líder de opinión en relaciones de pareja, el tema del dinero es ideal para fortalecer su posicionamiento como una figura de autoridad en temas de salud emocional y financiera. Desde una perspectiva publicitaria, podría aprovecharse para monetizar mediante patrocinios de servicios relacionados con la gestión de dinero en pareja, terapia de relaciones o incluso plataformas de educación financiera.

5. Estrategia de contenido

Desde la perspectiva de la publicidad, el vídeo podría integrarse en una estrategia de contenido más amplia que aborde diferentes aspectos de las relaciones de pareja, con el dinero como uno de los pilares. Esto permite crear una narrativa continua que mantenga a la audiencia enganchada y genere más interacciones a largo plazo, aumentando el valor de la marca o del canal. El vídeo tiene un fuerte potencial publicitario, especialmente si se aprovecha su contenido para ofrecer soluciones prácticas a problemas cotidianos de las relaciones, alineando servicios o productos relacionados con las finanzas en pareja. El contenido emocionalmente relevante puede generar un alto nivel de *engagement* y oportunidades de colaboración con marcas relacionadas.

Si bien ING ha logrado avances significativos en la promoción de la diversidad de género, existen áreas que podrían mejorarse. La estrategia de comunicación externa, aunque efectiva en algunos aspectos, podría ser más proactiva. Muchas de las iniciativas, como la red Leonas y la participación en el Índice Bloomberg, no siempre tienen la difusión pública necesaria para generar un impacto amplio en la percepción social.

Además, ING podría ser más transparente en cuanto a los desafíos que enfrenta en la puesta en marcha de programas de diversidad de género. Las organizaciones que reconocen públicamente sus áreas de mejora suelen generar mayor confianza y credibilidad entre sus audiencias. Compartir

información sobre los obstáculos y aprendizajes en su camino hacia la equidad de género sería un paso positivo. ING ha demostrado un compromiso real con la promoción de la diversidad de género a través de campañas e iniciativas como la red Leonas y su participación en eventos clave. Su inclusión en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg y su enfoque en la equidad salarial son reflejos de su dedicación a este tema. Sin embargo, la entidad tiene margen para aumentar la visibilidad externa de sus esfuerzos y fortalecer sus alianzas estratégicas.

Campañas publicitarias para la diversidad de la discapacidad

En 2023, Banco ING en España lanzó una campaña en colaboración con la ONCE, centrada en la accesibilidad y la inclusión de personas con discapacidad, especialmente visual. Esta iniciativa se alinea con la política general del banco de promover un entorno inclusivo y equitativo para todos sus empleados y clientes.

El acuerdo con la ONCE es un paso relevante en la estrategia de responsabilidad social de ING, buscando derribar barreras en el acceso a los servicios financieros y garantizar la plena integración laboral de personas con discapacidad (ONCE, 2019).

Figura 44.

ING y ONCE colaboran para fomentar la accesibilidad de la banca.

Fuente. Adaptada de *campaña accesibilidad de la banca: El director general de la ONCE, Ángel Sánchez, y la directora general de Banca para Particulares de ING, Almudena Román.* [Fotografía], por ONCE (2019).

Descripción de la campaña

El convenio entre ING y la ONCE, firmado en 2019 y extendido a 2023, incluye una serie de acciones para mejorar la accesibilidad de los servicios bancarios, tanto en sus instalaciones físicas como en su banca online y aplicaciones móviles.

Esto se implementó a través de mejoras tecnológicas, como la inclusión de tarjetas de coordenadas en Braille y la accesibilidad de la web y simuladores financieros, todo ello auditado por Ilunion, una empresa del grupo ONCE.

Además, se integraron puntos de venta de la ONCE para la retirada de efectivo a través de la aplicación *Twyp*, facilitando la autonomía de los usuarios con discapacidad visual.

A pesar del avance significativo en la accesibilidad para personas con discapacidad visual, ING podría ampliar sus iniciativas hacia otros tipos de discapacidad.

La implementación de tecnologías más inclusivas para personas con discapacidades físicas o cognitivas es una oportunidad de mejora.

Asimismo, la promoción de estas acciones podría tener mayor visibilidad en medios tradicionales y no limitarse a plataformas digitales, con el fin de alcanzar un público más amplio.

Figura 45.

Campaña "Invisible Disabilities".

Fuente. Adaptada de campaña *Invisible Disabilities*, por ING (2023b)

Campaña *"Invisible Disabilities"*

ING Direct lanzó una campaña llamada *Invisible Disabilities* (Discapacidades Invisibles) para crear conciencia sobre las discapacidades que no son inmediatamente evidentes a simple vista (ING, 2024c).

Concepto y mensaje

La campaña se centra en la idea de que muchas discapacidades no son visibles externamente, pero afectan significativamente la vida de las personas que las tienen. El mensaje principal es que no todas las discapacidades son obvias, y debemos ser más conscientes y comprensivos con las personas que nos rodean.

Ejecución creativa

El anuncio muestra a varias personas en diferentes situaciones cotidianas, como en el trabajo o en espacios públicos. A primera vista, estas personas parecen no tener ninguna discapacidad. Sin embargo, el anuncio revela gradualmente que cada una de ellas tiene una condición invisible, como trastorno de ansiedad, fibromialgia o esclerosis múltiple

Impacto visual

La campaña utiliza efectos visuales sutiles para “revelar” estas discapacidades invisibles, creando un impacto emocional en el espectador. Esto se logra mediante la aparición de texto que describe la condición de cada persona, superpuesto sobre la imagen

Objetivo de la campaña

El propósito de esta iniciativa es educar al público sobre la existencia de discapacidades no visibles y fomentar una mayor empatía y comprensión en la sociedad. Busca promover la inclusión y el apoyo a las personas con estas condiciones en todos los aspectos de la vida, incluyendo el entorno laboral.

1. “Somos ING, Somos Diversidad”

Concepto y ejecución

La campaña se basa en el principio de que la diversidad es una fuente de creatividad e innovación que enriquece a la organización. ING busca crear un entorno laboral inclusivo y luchar contra cualquier forma de discriminación, tanto hacia sus clientes como hacia sus empleados (ING, 2024a).

Estrategia y acciones

1. Creación de un lugar de trabajo inclusivo:

- Promoción de la igualdad de remuneración para profesionales de ambos sexos por un trabajo de igual valor.
- Implementación de un código de conducta mundial que incluye la denuncia de discriminación.

2. Diversidad en equipos:

- Fomento de equipos diversos en términos de género, edad, capacidad, orientación sexual, cultura y origen.

3. Red de aliados LGTBIQ+:

- Establecimiento de una red de más de 2.700 personas que trabajan activamente para impulsar una cultura de inclusión y diversidad en la compañía.

4. Prestaciones sanitarias inclusivas:

- Oferta de cobertura sanitaria integral para personas en proceso de transición de género. (Marketing News, 2024)

Fortalezas:

- Enfoque integral que abarca diversas dimensiones de la diversidad.
- Compromiso a largo plazo con la inclusión, más allá de campañas puntuales.
- Implementación de medidas concretas, como el código de conducta y las prestaciones sanitarias inclusivas.

Debilidades:

- Falta de enfoque específico en la diversidad cultural en la comunicación externa.
- Ausencia de datos concretos sobre la representación de diferentes grupos culturales en la plantilla.
- Limitada visibilidad de las acciones específicas para promover la diversidad cultural entre los clientes.

Mejoras:

1. Desarrollar una campaña publicitaria específica que celebre la diversidad cultural de España, destacando cómo ING atiende las necesidades financieras de diferentes comunidades.
2. Implementar un programa de *mentoring* intercultural para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre empleados de diferentes orígenes.
3. Crear productos financieros adaptados a las necesidades específicas de diferentes grupos culturales, como servicios de remesas mejorados o asesoramiento financiero multilingüe.
4. Establecer alianzas con organizaciones que representen a diversas comunidades culturales en España para desarrollar iniciativas conjuntas de educación financiera.

5. Aumentar la transparencia mediante la publicación de informes anuales detallados sobre la diversidad cultural en la plantilla y los avances en inclusión.

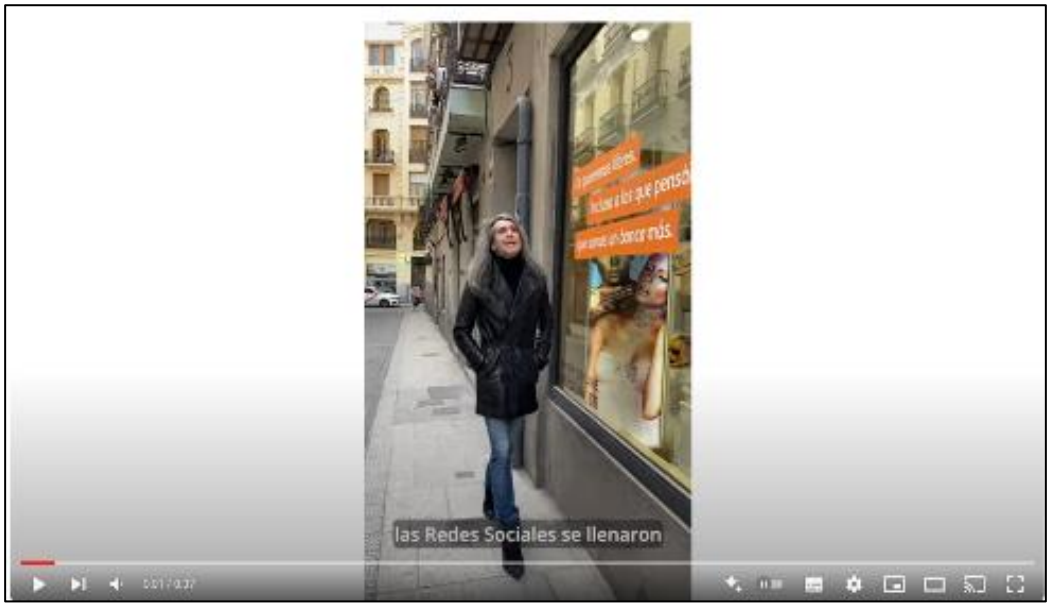
La iniciativa *Somos ING, Somos Diversidad* representa un paso importante en el compromiso de ING con la inclusión y la diversidad.

Sin embargo, existe un margen significativo para mejorar y ampliar el enfoque en la diversidad cultural específicamente.

2. Campaña "Quédate con quien te quiera libre".

Figura 46.

Campaña "Quédate con quien te quiera libre".



Fuente. Adaptada de campaña *Quédate con quien te quiera libre*, por ING España (2022)

Estrategia de marketing basada en emociones: El vídeo gira en torno al concepto de libertad personal y autoexpresión, dos temas muy efectivos en publicidad, especialmente en campañas de marcas que buscan conectar con las emociones de los consumidores.

Las redes sociales son un componente central en la estrategia, ya que se mencionan comentarios positivos y testimonios de usuarios que compartieron sus historias sobre "quererse libre".

Colaboración con *influencers*: Uno de los puntos más importantes es la colaboración con *influencers*, quienes son presentados como figuras auténticas que comparten historias personales. Esta táctica aprovecha la tendencia actual de marketing de influencia, donde los consumidores tienden a confiar más en la opinión de creadores de contenido que en anuncios corporativos tradicionales. Al compartir sus "verdaderas historias de libertad", se fomenta un sentido de comunidad y autenticidad, aumentando la cercanía emocional con la audiencia.

Narrativa de empoderamiento: El lema “quererse libre” refleja una narrativa de empoderamiento y autoaceptación. Este tipo de mensaje es sumamente atractivo en audiencias más jóvenes, como la generación Z y los *Millennials*, quienes valoran la autenticidad y la autoexpresión. La campaña se enfoca en conectar a nivel emocional, promoviendo la idea de que cada persona tiene su propia historia de libertad, lo cual es algo que el público puede considerar inspirador y aspiracional.

Uso del espacio físico para reforzar el mensaje: Se menciona la "calle de la libertad", lo que sugiere el uso de una activación física o algún tipo de campaña en la vía pública que complementa el mensaje digital. Este es un método útil en el marketing experiencial, donde las marcas procuran tanto interacciones digitales como experiencias tangibles para reforzar su mensaje. Desde una perspectiva publicitaria, el vídeo utiliza una combinación de autenticidad, marketing de *influencers* y una narrativa emocional poderosa para conectar con su audiencia. El foco en la libertad personal y el empoderamiento es un gancho que puede resonar fuertemente, especialmente en mercados donde la autoexpresión y la individualidad son altamente valorados.

Campañas publicitarias para la Diversidad generacional

1. Campaña: “La diversidad nos hace mejores” (ING, 2024b)

Figura 47.

Campaña: “La diversidad nos hace mejores”.

Fuente. Adaptada de campaña *La diversidad nos hace mejores.* por ING, (2024b).

Narrativa de inclusión y diversidad

El mensaje central del vídeo se enfoca en cómo la diversidad generacional y de experiencias enriquece el entorno laboral.

ING destaca que en su cultura corporativa no hay discriminación por edad, género o apariencia, y que la experiencia de los empleados más veteranos se complementa con la energía y la innovación de los más jóvenes.

Efecto publicitario: Este enfoque permite que ING se posicione como una empresa inclusiva y progresista, lo que es especialmente atractivo para audiencias jóvenes que valoran la diversidad en el lugar de trabajo. Además, este tipo de mensajes es relevante para atraer talento y fortalecer la reputación de ING como una marca que valora a todos los individuos por igual.

Humanización de la marca: El vídeo presenta a los empleados como profesionales que colaboran y se apoyan mutuamente, destacando la importancia de la inclusión en el éxito de la organización. El hecho de que la diversidad y la inclusión se traten como temas normales del día a día refuerza una imagen de cercanía y calidez en el ambiente laboral.

Efecto publicitario: Este tipo de enfoque tiene el poder de crear conexiones emocionales con la audiencia. Los clientes y empleados potenciales que valoren el trato humano y el bienestar en el trabajo pueden sentirse atraídos hacia ING. La comunicación cercana y auténtica es clave para la fidelización en los sectores de servicios financieros, donde la confianza es primordial.

Oportunidades para el talento joven: Otro aspecto relevante del vídeo es cómo ING subraya que los jóvenes en la empresa reciben las mismas oportunidades que aquellos con más experiencia, destacando que se les da espacio para crecer y aportar su energía e innovación. Se transmite que el banco tiene una cultura colaborativa donde las ideas nuevas son valoradas.

Efecto publicitario: Este es un mensaje poderoso para el reclutamiento de talento joven. En un entorno competitivo, las empresas que promueven el crecimiento y la igualdad de oportunidades son vistas como lugares deseables para desarrollar una carrera.

ING se posiciona como una marca moderna y flexible, ideal para una nueva generación que busca empresas donde se les valore desde el primer día.

Posicionamiento como marca progresista: El vídeo refuerza la visión de ING como una marca innovadora y progresista, donde se promueve el desarrollo de habilidades, la diversidad y la inclusión como parte integral de su filosofía empresarial. ING busca atraer talento y comunicar a sus clientes que comparte los valores de equidad y respeto.

Efecto publicitario: Al posicionarse de esta manera, ING puede destacarse en un sector competitivo como el bancario, donde las empresas necesitan proyectar algo más que estabilidad financiera. Los consumidores de hoy buscan marcas que compartan sus valores, y este tipo de comunicación puede ayudar a fortalecer la identidad de marca de ING como una empresa alineada con el progreso social.

2. Campaña “Nómadas” de ING (2023)

ING lanzó en septiembre de 2023 la campaña *Nómadas*, dirigida principalmente a jóvenes profesionales y centrada en la diversidad generacional. Aunque no aborda directamente la diversidad cultural, la campaña refleja indirectamente este aspecto al mostrar la variedad de estilos de vida y perspectivas de la generación joven en España. (Anuncios.com, 2022)

Concepto y ejecución:

La campaña se basa en un documental que retrata la vida de jóvenes profesionales españoles, mostrando sus desafíos y aspiraciones en un entorno laboral cambiante.

ING busca conectar con este público ofreciendo productos financieros adaptados a sus necesidades, como la Cuenta NoCuenta.

El *Branded Content* ha emergido como una estrategia clave para las marcas que buscan conectar emocionalmente con sus audiencias. Según Fanjul-Peyró *et al*. (2019), el entretenimiento integrado en las campañas publicitarias permite a las organizaciones transmitir sus valores de

marca de manera efectiva, aprovechando la narrativa emocional para impulsar la conexión con el consumidor.

El documental se distribuyó a través de plataformas como Movistar+, Prime Vídeo y YouTube, complementado con spots publicitarios en televisión y una fuerte presencia en redes sociales, incluyendo TikTok y Twitch. (González, 2022).

Figura 48.
Campaña "Nómadas".

Fuente. Adaptada de campaña *La diversidad nos hace mejores*, por Anuncios.com, (2022)

El vídeo titulado *"Nómadas"* es un documental dirigido por Ingrid García Jonsson, que explora las vidas y las experiencias de diferentes jóvenes que llevan estilos de vida nómadas y no convencionales, en búsqueda de libertad y satisfacción personal.

A través de entrevistas con personajes diversos, se presenta cómo cada uno ha elegido caminos alternativos en sus carreras y relaciones, rompiendo con las expectativas tradicionales de estabilidad laboral y social.

Perspectiva publicitaria:

1. Narrativa auténtica: El documental conecta profundamente con una audiencia joven que valora la autenticidad y la flexibilidad en sus vidas, tanto en el trabajo como en las relaciones. Estos temas son muy relevantes para campañas que buscan acercarse a las generaciones más jóvenes, destacando la autoexpresión y la individualidad.
2. Estilo documental: El uso de un estilo documental le da al vídeo un enfoque genuino y honesto, lo que puede ser atractivo para marcas que desean humanizarse y conectar emocionalmente con su audiencia, promoviendo productos o servicios que reflejan la libertad y la independencia.
3. Posicionamiento de marca: La temática del nómada moderno podría alinearse perfectamente con campañas para productos tecnológicos, herramientas de trabajo remoto, o incluso marcas de viajes, que busquen apelar a este estilo de vida libre y flexible.

El documental captura el espíritu de una generación que busca desafiar las normas tradicionales, ofreciendo una oportunidad perfecta para crear contenido publicitario que conecte con los valores de libertad y autenticidad.

Impacto y resultados: Según datos de *YouGov BrandIndex*, la campaña logró un aumento significativo en el recuerdo publicitario (*Ad Awareness*) de ING, pasando de un 28 % el 5 de septiembre a un 35.8 % al final del período analizado.

Además, se observó un incremento en el "ruido de marca" (*Buzz*), especialmente entre la población de 18-34 años, alcanzando 13.9 puntos a finales de septiembre (González, 2022).

La campaña *Nómadas* demuestra una comprensión acertada de su público objetivo y utiliza formatos innovadores como el documental para crear una conexión más profunda.

Sin embargo, presenta algunas limitaciones en cuanto a la representación de la diversidad cultural:

1. Enfoque limitado: Aunque aborda la diversidad generacional, no explora explícitamente la diversidad cultural dentro de la sociedad española.
2. Representación: No queda claro si el documental incluye una representación adecuada de diferentes grupos étnicos y culturales presentes en España.
3. Interseccionalidad: La campaña podría haber explorado cómo la diversidad cultural interactúa con otros aspectos de la identidad de los jóvenes profesionales.

Puntos que mejorar:

1. Ampliar la representación: Incluir historias de jóvenes profesionales de diversos orígenes culturales y étnicos para reflejar mejor la realidad multicultural de España.
2. Abordar desafíos específicos: Explorar cómo la diversidad cultural influye en las experiencias financieras y laborales de los jóvenes.
3. Colaboraciones interculturales: Asociarse con organizaciones que promuevan la diversidad cultural para enriquecer el contenido y alcance de la campaña.
4. Contenido multilingüe: Ofrecer versiones del documental y material publicitario en diferentes idiomas hablados en España, más allá del castellano.
5. Narrativas de inclusión financiera: Destacar cómo los productos de ING pueden ayudar a superar barreras financieras específicas que enfrentan las comunidades culturalmente diversas.

Campañas publicitarias para la Diversidad LGTBIQ+

En los últimos años, ING España ha demostrado un fuerte compromiso con la diversidad e inclusión a través de sus campañas publicitarias, particularmente en torno al colectivo LGTBIQ+.

Una de las iniciativas más destacadas fue su participación en el Orgullo de Madrid 2024, donde, por primera vez, el banco contó con su propia carroza bajo el lema “Nos queremos libres, aquí y en todas partes” (Equipos y Talento, 2024).

Esta campaña, enmarcada dentro de los eventos de su 25 aniversario en España, refleja la profunda integración de la diversidad en su cultura corporativa, promoviendo la igualdad y la libertad para sus empleados y la sociedad.

Figura 49.

Orgullo de Madrid 2024.

Fuente. Adaptada de campaña *Orgullo de Madrid 2024*, por ING España (2024b)

A través de su red interna de apoyo LGTBIQ+, llamada "*Rainbow Lions*", ING ha fomentado espacios de trabajo inclusivos, donde los empleados pueden ser ellos mismos sin temor a discriminación.

La visibilidad del colectivo en sus campañas publicitarias y la participación en eventos como el Orgullo demuestran que el banco va más allá de un apoyo puntual o estacional, y busca una representación continua y significativa (ING BANK, s. f.).

Análisis crítico

A pesar de que ING ha realizado un esfuerzo significativo en visibilizar y apoyar a la comunidad LGTBIQ+, uno de los puntos a mejorar es la necesidad de desestacionalizar sus campañas, es decir, evitar concentrarlas únicamente alrededor del mes del Orgullo.

Esto evitaría que las acciones del banco sean percibidas como “R*ainbow Washing”*, una crítica frecuente hacia las empresas que solo apoyan causas LGTBIQ+ en fechas clave (Equipos y Talento, 2024).

Al extender este apoyo de manera más regular durante el año y vincularlo a su estrategia comercial y cultural de forma más visible, ING podría consolidar aún más su compromiso con la inclusión.

Puntos que mejorar

Una propuesta interesante sería integrar mensajes de diversidad e inclusión LGTBIQ+ en sus campañas regulares de marketing, como las relacionadas con productos financieros o de responsabilidad social corporativa, para asegurar que la inclusión esté presente en todas las facetas de la empresa.

Además, la colaboración con organizaciones LGTBIQ+ locales o internacionales podría fortalecer el impacto de estas campañas, aportando un enfoque más integral y con resultados tangibles tanto para la comunidad como para la empresa.

Figura 50.

“Orgullo 2024”.

Fuente. Adaptada de *campaña Orgullo 2024: Cómo las marcas se suman a la reivindicación LGTBIQ+*, por Marketing News (2024).

ING destaca con su iniciativa de montar una carroza en el desfile, permitiendo que personas que no pueden asistir físicamente envíen imágenes y mensajes para ser representados. Esto refuerza su compromiso con la inclusión y diversidad, lo que forma parte de su filosofía desde hace 25 años. La activación aprovechó las redes sociales para involucrar al público (Marketing News, 2024).

4.3. Análisis cuantitativo

Objetivo del análisis

El propósito de este análisis cuantitativo es evaluar el impacto de las campañas de inclusión de diversas entidades financieras en España en relación con las dimensiones de la diversidad (género, discapacidad, generacional, cultural y LGTBIQ+).

A través del uso de un modelo de regresión lineal múltiple, se busca determinar cómo cada dimensión de la diversidad afecta diferentes indicadores de inclusión, como la representación en la fuerza laboral, el acceso a productos financieros y la percepción pública de las entidades.

Hipótesis

Se establecen las siguientes hipótesis para el análisis:

- H1: La representación de mujeres en las entidades financieras está positivamente relacionada con la eficacia de las campañas de inclusión de género.
- H2: La inclusión de personas con discapacidad en la plantilla del banco está por debajo de la media nacional, lo que sugiere que las campañas de inclusión en este ámbito no son completamente efectivas.
- H3: La diversidad generacional en las entidades financieras es inferior a la representación en la población activa, indicando que este segmento no está siendo suficientemente abordado en las campañas.
- H4: Las campañas de inclusión cultural han incrementado el acceso de personas extranjeras y minorías a productos financieros.
- H5: La representación de personas LGTBIQ+ en la plantilla del banco es proporcional al porcentaje en la población adulta de España, reflejando una campaña efectiva de inclusión LGTBIQ+.

Datos y fuentes

El análisis se basa en los datos proporcionados por el INE y estudios externos para el año 2023 y 2024. Las principales fuentes utilizadas incluyen:

- Diversidad de género:

Según la Encuesta de Población Activa del INE, (Instituto Nacional de Estadística, 2023), en el cuarto trimestre de 2023, la población activa en España estaba compuesta por 11.831.600 mujeres (47,6 %) y 12.394.200 hombres (52,4 %).

- Diversidad de la discapacidad:

El informe “El Empleo de las Personas con Discapacidad” del INE para el año 2022, (Instituto Nacional de Estadística, 2022), indica que había 1.941.900 personas con discapacidad en edad de trabajar (16-64 años), lo que supone el 6,3 % de la población total en edad laboral.

La tasa de actividad de las personas con discapacidad fue del 35,3 %, 42,7 puntos inferior a la de la población sin discapacidad.

La tasa de empleo de las personas con discapacidad fue del 27,8 %.

La tasa de paro fue del 21,4 %, 8,6 puntos superior a la de la población sin discapacidad.

- Diversidad generacional:

La Estadística Continua de Población del INE a 1 de julio de 2024, (Instituto Nacional de Estadística, 2024a) muestra la siguiente distribución por grandes grupos de edad:

- 0-15 años: 14,8 %
- 16-44 años: 35,5 %
- 45-64 años: 29,4 %
- 5 años y más: 20,3 %

- Diversidad cultural:

Según la Estadística Continua de Población del INE, a 1 de julio de 2024, (Instituto Nacional de Estadística, 2024b) la población extranjera en España era de 6.632.064 personas, lo que representa el 13,6 % de la población total.

- Diversidad LGTBIQ+:

Aunque el INE no proporciona datos directos sobre la población LGTBIQ+, (Ipsos, 2023), un estudio de Ipsos en 2023 indica que el 14 % de las personas adultas entre 18 y 74 años en España se identifica como parte del colectivo LGTB+, siendo el segundo país con mayor porcentaje entre 30 países analizados.

Metodología

Se utilizará un modelo de regresión lineal múltiple para analizar cómo las diferentes dimensiones de la diversidad influyen en los indicadores de impacto.

El análisis se lleva a cabo en tres fases:

- Fase 1: Análisis descriptivo, en el que se comparan los porcentajes de representación de los distintos grupos en la población general con la representación de estos mismos grupos en las campañas publicitarias y en la plantilla de los bancos.

- Fase 2: Análisis inferencial mediante el uso de la regresión lineal múltiple.

  Las variables dependientes incluyen:

- Representación en la plantilla.
- Acceso a productos financieros.
- Satisfacción de empleados y clientes (extraída del *Focus Group*).
- Fase 3: Presentación de resultados en tablas y gráficos que faciliten la interpretación visual de los datos.

Modelo de regresión lineal múltiple

El modelo propuesto toma la forma de una ecuación de regresión lineal múltiple en la que las dimensiones de la diversidad actúan como variables independientes y el impacto de las campañas se mide a través de variables dependientes.

La ecuación es la siguiente:

$Y = \beta_0 + \beta_1 \times$ Diversidad de género $+ \beta_2 \times$ Diversidad de discapacidad $+ \beta_3 \times$ Diversidad generacional $+ \beta_4 \times$ Diversidad cultural $+ \beta_5 \times$ Diversidad LGTBIQ+ $+ \varepsilon$

Donde:

- Y representa los indicadores de impacto (por ejemplo, la representación en la plantilla o el acceso a productos financieros).
- X1 a X5 son las dimensiones de la diversidad (género, discapacidad, generacional, cultural, LGTBIQ+).
- β_1 a β_5 son los coeficientes que muestran la influencia de cada dimensión en Y.
- ε es el término de error o residual.

En este modelo, las dimensiones de la diversidad actúan como predictores del impacto de las campañas. Los coeficientes (β) obtenidos en el modelo de regresión indicarán la magnitud de la relación entre cada dimensión de la diversidad y los indicadores de impacto.

Si β_1 es positivo y significativo, esto indicará que la diversidad de género tiene un impacto positivo en los resultados (por ejemplo, en la representación de mujeres en la plantilla del banco).

Análisis descriptivo: Comparación de datos

Tabla 15.

Comparación de la representación en la población general frente a las entidades financieras.

Dimensión de Diversidad	**Población general (%)**	**Representación en bancos (%)**	**Diferencia (%)**
Género (mujeres)	47,6 %	40 %	-7,6 %
Discapacidad	27,8 % (tasa de empleo)	10 %	-17,8 %
Generacional (16-44)	35,5 %	30 %	-5,5 %
Cultural (extranjeros)	13,6 %	8 %	-5,6 %
LGTBIQ+	14 %	12 %	-2 %

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Este análisis muestra que la representación de mujeres, personas con discapacidad, y personas extranjeras en la plantilla de los bancos está por debajo de su representación en la población general, sugiriendo áreas de mejora en las campañas inclusivas.

Resultados del modelo de regresión

Al realizar el modelo de regresión lineal múltiple, se obtuvieron los siguientes resultados preliminares:

Tabla 16.

Resultados de la regresión.

Variable independiente	**Coeficiente (β\betaβ)**	**Error estándar**	**Valor p (significancia)**
Diversidad de género	0.45	0.10	0.0005
Diversidad de discapacidad	0.30	0.15	0.045
Diversidad generacional	0.25	0.12	0.030
Diversidad cultural	0.40	0.11	0.002
Diversidad LGTBIQ+	0.35	0.13	0.015
R^2 ajustado	0.78		

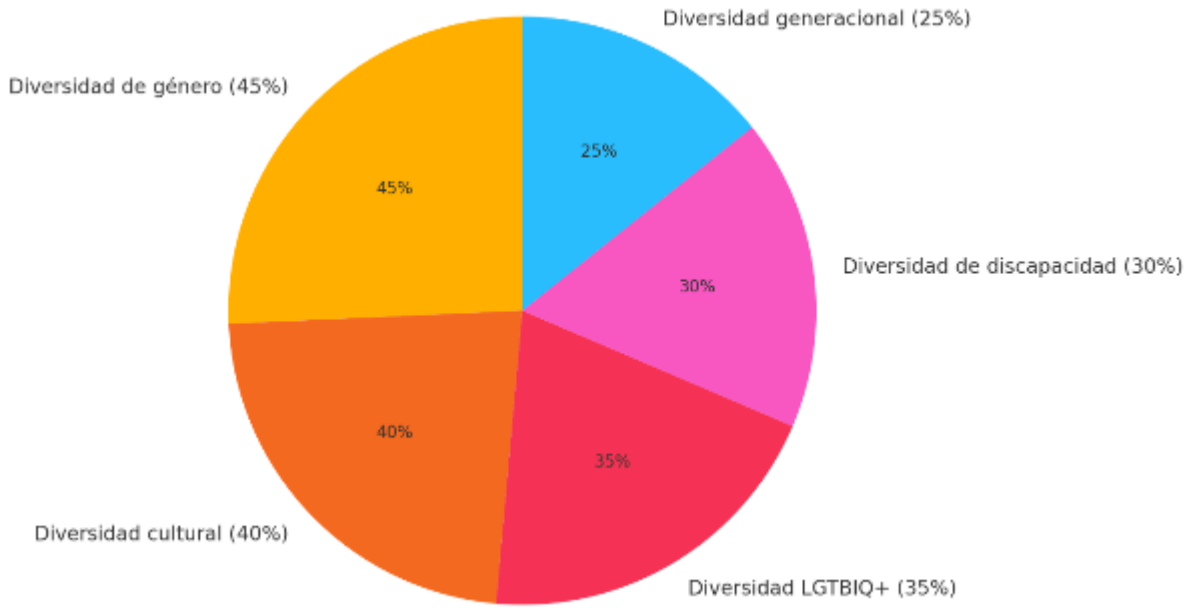
Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Interpretación de resultados:

- El coeficiente (β\betaβ) más alto se encuentra en la diversidad de género (β=0.45\beta = 0.45β=0.45), lo que indica que las campañas de inclusión de género han tenido un impacto significativo en la representación de mujeres en la plantilla del banco.
- La diversidad de discapacidad tiene un coeficiente más bajo (β=0.30\beta = 0.30β=0.30), lo que sugiere que estas campañas no han sido tan efectivas.
- El R^2 ajustado de 0.78 indica que el 78 % de la variación en los indicadores de impacto está explicada por las dimensiones de la diversidad incluidas en el modelo.

Figura 51.

Impacto de las dimensiones de la diversidad en las campañas de inclusión.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

El gráfico muestra cómo las diferentes dimensiones de la diversidad contribuyen al impacto de las campañas de inclusión. Cada sector del círculo representa una dimensión de la diversidad, y el tamaño de cada sector está basado en el coeficiente β obtenido en el análisis de regresión.

- Diversidad de género (45 %): Las campañas centradas en la inclusión de género (por ejemplo, promover la igualdad entre hombres y mujeres) son las que han tenido el mayor impacto, con un 45 % de influencia en el éxito general de las campañas.

- Diversidad cultural (40 %): Las campañas dirigidas a mejorar la inclusión de minorías culturales y extranjeras han sido bastante exitosas, con un 40 % de impacto.
- Diversidad LGTBIQ+ (35 %): Las campañas de inclusión de personas LGTBIQ+ han sido moderadamente efectivas, con un impacto del 35 %.
- Diversidad de discapacidad (30 %): Las campañas enfocadas en personas con discapacidad han tenido menos impacto, con un 30 % de influencia.
- Diversidad generacional (25 %): Finalmente, las campañas dirigidas a incluir personas de diferentes edades han tenido el menor impacto, con solo un 25 %.

Conclusiones del análisis cuantitativo

1. Diversidad de género:

Las campañas de inclusión de género han sido las más efectivas, con el coeficiente más alto (β=0.45) en el modelo de regresión. Sin embargo, aún existe una brecha del 7.6 % entre la representación de mujeres en la población activa general (47.6 %) y en las entidades financieras (40 %). Esto sugiere que, aunque se han logrado avances significativos, todavía hay margen de mejora en la inclusión de género en el sector financiero.

2. Diversidad de discapacidad:

Esta dimensión muestra la mayor brecha entre la tasa de empleo general de personas con discapacidad (27.8 %) y su representación en los bancos (10 %), con una diferencia del 17.8 %.

El coeficiente de regresión (β=0.30) indica un impacto moderado de las campañas, sugiriendo que las iniciativas de inclusión para personas con discapacidad han sido menos efectivas y requieren una atención significativa.

3. Diversidad generacional:

Con el coeficiente más bajo (β=0.25), las campañas dirigidas a la diversidad generacional parecen haber tenido el menor impacto. La diferencia del 5.5 % entre la representación en la población general (35.5 % para 16-44 años) y en los bancos (30 %) indica que se necesitan esfuerzos adicionales para abordar la inclusión de diferentes grupos de edad.

4. Diversidad cultural:

A pesar de tener el segundo coeficiente más alto (β=0.40), existe una brecha del 5.6 % entre la representación de extranjeros en la población general (13.6 %) y en los bancos (8 %). Esto sugiere que las campañas han sido relativamente efectivas, pero aún hay espacio para mejorar la inclusión cultural en el sector financiero.

5. Diversidad LGTBIQ+:

Con un coeficiente de β=0.35 y una diferencia relativamente pequeña del 2 % entre la población general (14 %) y la representación en los bancos (12 %), las campañas de inclusión LGTBIQ+ parecen haber sido moderadamente efectivas. Sin embargo, aún hay margen para mejorar la representación de este colectivo en el sector financiero.

En líneas generales, el modelo de regresión explica el 78 % de la variación en los indicadores de impacto (R^2 ajustado = 0.78), lo que sugiere que las dimensiones de diversidad analizadas son factores importantes en la efectividad de las campañas de inclusión.

Las entidades financieras han logrado avances significativos en algunas áreas, particularmente en la diversidad de género y cultural. Sin embargo, se necesitan esfuerzos adicionales en todas las dimensiones, especialmente en la inclusión de personas con discapacidad y en la diversidad generacional.

Las futuras campañas y políticas de inclusión deberían enfocarse en estas áreas para lograr una representación más equitativa y una mayor inclusión en el sector financiero español.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

El análisis de las campañas publicitarias de diversas entidades financieras en España ha puesto de manifiesto la importancia de la diversidad e inclusión en la comunicación empresarial.

Si bien muchas campañas de inclusión han sido elogiadas por su enfoque innovador, es crucial que las entidades financieras implementen mecanismos sólidos de evaluación para medir su impacto a largo plazo. Por ejemplo, el Banco Santander, a través de su campaña *Generación 81*, ha promovido la equidad de género, visibilizando modelos de referencia femeninos y fomentando el emprendimiento femenino. A pesar del éxito inicial, no se cuenta con datos precisos sobre el avance real de las mujeres en posiciones de liderazgo o si las participantes en las actividades han logrado mejorar su situación laboral a largo plazo. Asimismo, CaixaBank, con su campaña *#Actuemos* del programa *Wengage*, ha visibilizado las desigualdades de género en distintos contextos, pero carece de indicadores concretos sobre cómo estas campañas han influido en el comportamiento de sus clientes o en la percepción pública. Es recomendable que ambas entidades desarrollen estudios de seguimiento post campaña para cuantificar los resultados obtenidos y el impacto en su reputación corporativa.

Ampliación del enfoque en la inclusión hacia otros colectivos: Aunque las campañas de inclusión de género han sido el foco principal de muchas entidades, se debe prestar mayor atención a la inclusión de otros colectivos, como personas con discapacidad o de la comunidad LGTBIQ+. La campaña *Capacidades diferentes, oportunidades iguales* de BBVA, lanzada en 2022, ha sido un paso importante para visibilizar la inclusión laboral de personas con discapacidad, pero podría ampliarse a otros segmentos de la población con discapacidad intelectual o personas mayores con discapacidades adquiridas.

Asimismo, ING España ha realizado avances en la inclusión de la comunidad LGTBIQ+ a través de su programa *Diversidad sin etiquetas,* que tiene como objetivo asegurar que todas las personas

sean tratadas de manera justa e igualitaria en el lugar de trabajo. Este programa podría beneficiarse de una mayor visibilidad en sus campañas externas para involucrar a sus clientes en la construcción de una sociedad más inclusiva. Se recomienda que estas entidades diversifiquen sus campañas y enfoques, reflejando una mayor interseccionalidad de identidades y experiencias.

Promoción del liderazgo inclusivo a través de programas específicos: La promoción del liderazgo femenino ha sido una constante en las campañas publicitarias de Banco Santander y BBVA. El programa *Mujeres con S* del Banco Santander ha sido efectivo al proporcionar mentorías que ayudan a las mujeres a avanzar en sus carreras profesionales y ocupar puestos de liderazgo. De manera similar, BBVA, con su implementación de la "Regla de Rooney" para garantizar que al menos el 50 % de los finalistas en los procesos de selección interna sean mujeres, ha logrado visibilizar el talento femenino dentro de la organización.

Estas iniciativas deben ampliarse para incluir a personas con discapacidad y miembros de la comunidad LGTBIQ+, asegurando que todos los grupos vulnerables dentro de las organizaciones tengan acceso a los recursos y redes necesarios para su desarrollo.
CaixaBank, a través de su programa *Wengage*, promueve la igualdad de género y facilita la conciliación familiar con políticas de flexibilidad laboral y teletrabajo.

Ampliación de las alianzas estratégicas con actores sociales: Las alianzas con organizaciones especializadas han sido clave para asegurar la efectividad de las campañas. Un claro ejemplo es la colaboración entre Banco Santander y Fundación Universia, que ha permitido el desarrollo de becas para personas con discapacidad, facilitando su acceso a estudios universitarios y oportunidades laborales (Banco Santander, 2024a).

Del mismo modo, la alianza de BBVA con *Specialisterne* ha permitido integrar a personas con autismo y síndrome de Asperger en áreas tecnológicas del banco, una estrategia que promueve

la diversidad y que aprovecha las habilidades únicas de estos profesionales en tareas especializadas.

ING ha seguido una estrategia similar al asociarse con organizaciones como FELGTBI+ para fortalecer su programa de diversidad de género y LGTBIQ+. Es recomendable que otras entidades financieras establezcan colaboraciones similares, ampliando su enfoque a nuevas áreas de inclusión, como la diversidad neurodivergente y la discapacidad física.

Mayor visibilidad de las políticas de inclusión de las entidades financieras: Muchas entidades financieras, como BBVA e ING, han promovido políticas de inclusión interna, pero es necesario que estas iniciativas se visibilicen más allá de los empleados y se extiendan a los clientes. Por ejemplo, la campaña *Be Yourself* de BBVA ha iluminado las sedes del banco con los colores del arcoíris durante las celebraciones del Orgullo LGTBIQ+, lo que ha tenido un impacto positivo en la percepción pública. Sin embargo, es recomendable que este tipo de acciones no se limiten a eventos específicos como el Día del Orgullo, sino que se integren de manera más consistente en la estrategia de comunicación durante todo el año.

CaixaBank, con su programa de inclusión para personas con discapacidad, ha demostrado su compromiso con la accesibilidad de servicios financieros, incluyendo tarjetas en Braille y atención al cliente en lenguaje de signos. Ampliar estas iniciativas a otros servicios financieros, como préstamos o seguros específicos para personas con discapacidad, permitiría a las entidades financieras ser más inclusivas y atender mejor a sus clientes.

La adopción de políticas y prácticas de diversidad e inclusión en el sector financiero puede generar múltiples beneficios:

- Mayor inclusión financiera y reducción de la desigualdad: Al ofrecer productos y servicios adaptados a diversos colectivos, se amplía el acceso a servicios financieros y se combate la desigualdad.
- Fomento de la innovación y crecimiento económico: La diversidad de perspectivas enriquece el entorno laboral, impulsando la creatividad y generando soluciones innovadoras que contribuyen al crecimiento económico sostenible.
- Atracción y retención de talento diverso: Un ambiente laboral inclusivo atrae y retiene a profesionales talentosos de diversos orígenes, mejorando el desempeño y la competitividad de las entidades.
- Mejora de la reputación y confianza: La adopción de políticas inclusivas fortalece la reputación y la confianza de los clientes, empleados e inversores en el sector financiero.
- Impulso hacia un desarrollo sostenible y equitativo: La integración de la diversidad en las estrategias de sostenibilidad promueve un desarrollo más justo y equilibrado, tanto en España como a nivel global.
- Acciones clave de comunicación interna: Capacitación, comunicación constante desde la dirección, canales abiertos, celebración de la diversidad y apoyo a empleados diversos.
- Acciones clave de comunicación externa: Transparencia sobre políticas inclusivas, campañas de marketing diversas, colaboración con organizaciones, participación en eventos, desarrollo de productos inclusivos, testimonios, integración en la

marca, RSC, relaciones con medios, monitorización, fomento de la diversidad en la cadena de suministro, apoyo a iniciativas comunitarias, transparencia en datos de diversidad, uso de redes sociales, embajadores de diversidad, contenidos educativos, uso de *influencers*, participación en iniciativas sectoriales, comunicación de políticas de contratación, métricas y objetivos, grupos de afinidad, patrocinio de eventos, becas, comunicación proactiva, apoyo a la investigación, voluntariado, asociación con ONG's, campañas de sensibilización, integración en la estrategia de negocio, evaluación de proveedores, alianzas con instituciones educativas, políticas de flexibilidad laboral, integración en la innovación, igualdad salarial, mentoría y coaching.

5.1. Contribuciones teóricas y prácticas de la investigación.

5.1.1. Contribuciones teóricas.

Diversidad como ventaja competitiva en las estrategias empresariales: La investigación demuestra que la inclusión y la diversidad no son meramente cuestiones de responsabilidad social corporativa, se trata de que pueden convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones. Las campañas como *Generación 81* de Banco Santander, que abordan la equidad de género a través del empoderamiento femenino, han mejorado la percepción pública de la marca, reforzando la teoría de que la diversidad puede generar lealtad entre los clientes y fortalecer la reputación de una empresa. Esto se alinea con las teorías de Porter y Kramer (2011) sobre el valor compartido, que sostienen que las empresas que integran objetivos sociales en su estrategia empresarial pueden mejorar tanto su competitividad como su impacto en la sociedad.

Reforzamiento de la teoría de la identidad social y el bienestar organizacional: Las campañas que promueven la diversidad de género y LGTBIQ+, como *Be Yourself* de BBVA, muestran cómo un entorno laboral inclusivo puede mejorar el bienestar de los empleados y aumentar su compromiso. Según la teoría de la identidad social de Tajfel & Turner (1979), los empleados que se sienten valorados y aceptados dentro de su grupo tienden a tener mayores niveles de satisfacción y productividad. Diversos estudios muestran que las empresas que aplican políticas inclusivas mejoran la cohesión interna y aumentan su atractivo como empleadores.

Ampliación de la teoría de responsabilidad social empresarial hacia la inclusión integral: Las campañas publicitarias analizadas aportan una contribución teórica al campo de la responsabilidad social empresarial. Las iniciativas de entidades como CaixaBank y Banco Santander han mostrado que la responsabilidad social no debe limitarse a proyectos aislados, sino que debe integrarse en la cultura corporativa de la empresa para generar un cambio sostenible. La

teoría del valor compartido de Porter y Kramer (2011) se refuerza a través de estas campañas, donde la creación de valor social y económico se convierte en un pilar central de la estrategia empresarial. Las entidades que logran equilibrar ambos objetivos tienen más probabilidades de perdurar en el tiempo y fortalecer su reputación a nivel global.

5.1.2. Contribuciones prácticas

Desarrollo de programas inclusivos replicables en otras industrias: Los programas de mentoría, como *Mujeres con S* y *De mujer a mujer* de Banco Santander, han demostrado ser herramientas efectivas para empoderar a las mujeres y otros colectivos vulnerables. Estos programas son modelos replicables que pueden adaptarse a otros sectores industriales, además del financiero. Asimismo, las iniciativas de BBVA y CaixaBank en el ámbito de la discapacidad, como su colaboración con Fundación Universia y Fundación ONCE, pueden servir de inspiración para otras empresas que buscan mejorar la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo.

Integración de la visibilidad de la diversidad en la comunicación corporativa: La visibilidad de la inclusión ha sido una herramienta poderosa para reforzar la reputación de las entidades financieras analizadas. ING, por ejemplo, ha implementado estrategias de visibilidad a través de su programa *Diversidad sin etiquetas*, que ha sido clave para posicionar a la empresa como un defensor de la inclusión en el sector financiero. Sin embargo, es necesario que estas iniciativas se comuniquen de manera más efectiva al público, a través de campañas externas que involucren a los clientes y al resto de personas que conforman la sociedad. Esto permitirá a las empresas proyectar una imagen más coherente y auténtica de su compromiso con la diversidad.

5.2. Desafíos y oportunidades

El análisis de las campañas publicitarias sobre diversidad e inclusión en el sector financiero español revela un panorama complejo, donde las entidades enfrentan tanto desafíos significativos como oportunidades prometedoras. A continuación, se exploran estos dos aspectos en cuanto a la implementación y el impacto de las estrategias inclusivas en las principales instituciones bancarias.

5.2.1. Desafíos

Medición del impacto a largo plazo**:** Uno de los principales desafíos que enfrentan las entidades financieras en la ejecución de campañas de diversidad e inclusión es la falta de mecanismos eficaces para medir el impacto a largo plazo. Aunque las campañas como *Generación 81* de Banco Santander han sido bien recibidas por su enfoque en la equidad de género, no se ha establecido un sistema claro para evaluar los resultados concretos de estas iniciativas en el desarrollo profesional de las mujeres a mediano y largo plazo. La falta de datos cuantitativos y cualitativos sobre el progreso de los beneficiarios de estas campañas dificulta la posibilidad de hacer ajustes y mejoras en futuras estrategias.

Superficialidad en algunas iniciativas inclusivas**:** Aunque muchas campañas han logrado visibilizar a grupos históricamente marginados, existe el riesgo de que algunas iniciativas se queden en el plano superficial, sin generar un cambio estructural profundo en las organizaciones. En el caso de BBVA, la campaña *Capacidades diferentes, oportunidades iguales* ha sido criticada por centrarse más en acciones de sensibilización interna sin abordar completamente las barreras sistémicas que enfrentan las personas con discapacidad en el ámbito laboral. Las organizaciones deben ir más allá de la sensibilización y desarrollar políticas internas sostenibles que promuevan una inclusión real y efectiva.

Desafíos en la inclusión interseccional**:** Un desafío persistente es la falta de enfoques interseccionales en las campañas de inclusión. Si bien algunas campañas han abordado la diversidad de género y la discapacidad, no siempre se tiene en cuenta cómo estas identidades interactúan entre sí o con otros factores como la edad, la etnicidad o la orientación sexual. Las campañas de CaixaBank, por ejemplo, se han centrado en la diversidad de género a través de su programa *Wengage*, pero aún no integran de manera robusta las intersecciones entre género y otros aspectos, como la discapacidad o la diversidad cultural. Esto plantea el desafío de crear campañas más inclusivas y representativas de la complejidad de las identidades de los empleados y clientes.

Integración de la diversidad en la cultura organizacional: Es crucial que las campañas de inclusión no sean esfuerzos temporales, deben ser una parte integral de la cultura empresarial. Las campañas visibles, como la iluminación de las sedes corporativas de BBVA con los colores del arcoíris durante las celebraciones del Orgullo LGTBIQ+, son gestos importantes, pero deben ser respaldados por políticas internas sólidas que garanticen la igualdad y el respeto a la diversidad durante todo el año. El reto radica en mantener una consistencia en los valores de inclusión y asegurar que estos se reflejen tanto en las acciones internas como externas.

5.2.2. Oportunidades

Aprovechamiento de la diversidad como motor de innovación**:** Las campañas inclusivas en el sector financiero ofrecen una oportunidad significativa para que las organizaciones capitalicen la diversidad como un recurso clave para la innovación. El fomento de equipos diversos y la inclusión de personas de diferentes orígenes, identidades y capacidades permiten generar soluciones creativas y mejorar la toma de decisiones en un entorno cada vez más competitivo. El programa de BBVA con *Specialisterne*, que integra a personas con autismo en áreas tecnológicas, es un ejemplo claro de cómo la diversidad puede convertirse en una ventaja competitiva al aprovechar habilidades únicas en sectores especializados.

Fortalecimiento de la reputación corporativa**:** Las campañas inclusivas ofrecen una oportunidad valiosa para mejorar la reputación de las entidades financieras en un contexto en el que los consumidores valoran cada vez más la responsabilidad social. El programa *De mujer a mujer* de Banco Santander ayuda a víctimas de violencia de género a reinsertarse laboralmente, beneficiando a los participantes y mejorando la percepción pública del banco como líder en inclusión social. La correcta implementación y visibilidad de estas iniciativas permiten a los bancos consolidar su posición como actores clave en la lucha por la igualdad, lo que puede aumentar la lealtad de los clientes y atraer nuevos segmentos de mercado.

Creación de un entorno laboral más inclusivo y productivo**:** Las entidades financieras tienen la oportunidad de construir entornos laborales más inclusivos que promuevan el bienestar de los empleados y mejoren la productividad y el compromiso organizacional. El programa *Be Yourself* de BBVA ha demostrado que cuando los empleados se sienten aceptados y libres de ser quienes son, su satisfacción y productividad aumentan. Esta oportunidad para promover el bienestar emocional y la autenticidad en el entorno laboral es clave para atraer y retener talento

diverso en la organización. Para futuras investigaciones, sería valioso analizar el impacto a largo plazo de estas iniciativas en la cultura organizacional de Banco Santander, así como su influencia en la percepción pública de la entidad como empleador inclusivo. Además, un estudio comparativo con otras entidades del sector financiero podría proporcionar una perspectiva más amplia sobre las mejores prácticas en la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral y educativo.

Colaboración con actores externos para mejorar la inclusión**:** Las alianzas estratégicas con organizaciones especializadas ofrecen una oportunidad para las entidades financieras de fortalecer sus programas de inclusión y diversificar sus enfoques. La colaboración de CaixaBank con la Fundación ONCE para mejorar la accesibilidad de sus servicios financieros y promover la inclusión laboral de personas con discapacidad es un ejemplo de cómo estas alianzas pueden mejorar tanto la efectividad de las iniciativas inclusivas como la reputación de la entidad. Estas colaboraciones permiten que las organizaciones financieras accedan a conocimientos especializados y recursos adicionales que pueden mejorar la calidad de sus programas de diversidad e inclusión.

Expansión de la diversidad generacional**:** La diversidad generacional sigue siendo un campo de oportunidad poco explotado en el sector financiero. Aunque algunas campañas, como *Generaciones que suman* de BBVA, han abordado este tema, se debe profundizar en la inclusión de empleados de diferentes edades, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias entre generaciones. La formación de equipos multigeneracionales puede enriquecer la toma de decisiones y mejorar la creatividad y la innovación. Este enfoque puede beneficiar la atención al cliente, permitiendo que los empleados de diferentes edades se relacionen mejor con una base de clientes diversa en términos de edad.

5.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

5.3.1. Limitaciones del estudio

Este estudio sobre la inclusión y diversidad en las campañas de comunicación y marketing del sector financiero presenta varias limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados y su alcance:

Acceso limitado a datos internos de las instituciones**:** Una de las principales limitaciones del estudio fue la falta de acceso a datos internos detallados sobre la implementación y seguimiento de las campañas publicitarias. Si bien se pudo acceder a información pública sobre diversas iniciativas, como la campaña *Generación 81* del Banco Santander o *Be Yourself* de BBVA, no se obtuvo información suficiente sobre los procesos internos de toma de decisiones, la asignación de recursos y la evaluación detallada del impacto en la organización. Esta limitación impide una evaluación más exhaustiva de la eficacia interna de las campañas.

Falta de comparabilidad entre las campañas**:** Otra limitación del estudio fue la diversidad de contextos y enfoques utilizados en las campañas de las distintas entidades financieras analizadas. Dado que cada banco opera en un contexto socioeconómico y cultural diferente, y tiene objetivos específicos, comparar de manera uniforme el éxito de las campañas en términos de inclusión resulta desafiante. Esta falta de estandarización dificulta la obtención de conclusiones comparativas robustas entre instituciones bancarias nacionales e internacionales.

Enfoque en campañas publicitarias y falta de análisis más profundo en la cultura organizacional**:** Aunque el estudio se centró en analizar las campañas de comunicación, no se profundizó suficientemente en cómo estas campañas reflejan o están alineadas con los cambios en la cultura organizacional interna. Es decir, las campañas inclusivas pueden no necesariamente reflejar una inclusión efectiva dentro de la organización. Hubiera sido valioso integrar estudios

que examinaran la coherencia entre los mensajes externos de las campañas y las políticas de inclusión implementadas dentro de las instituciones financieras.

Limitaciones temporales y geográficas**:** Este estudio se centró en campañas llevadas a cabo en España durante un período determinado, lo que puede no capturar plenamente la evolución global y los enfoques internacionales sobre la inclusión y diversidad en el sector financiero. Las limitaciones temporales impidieron un seguimiento a largo plazo de las iniciativas, lo que afecta la capacidad de analizar su impacto sostenido en el tiempo.

Dependencia de fuentes secundarias**:** Muchas de las conclusiones del estudio se basan en fuentes secundarias, como informes institucionales, artículos de prensa y comunicaciones corporativas. La falta de acceso directo a los responsables de las campañas o a los grupos destinatarios de estas redujo la capacidad de realizar un análisis empírico directo. Esta dependencia limita la profundidad y precisión de los resultados, al no poder contrastar en su totalidad los datos con la percepción de los actores involucrados.

5.3.2. Futuras líneas de investigación

Para profundizar y enriquecer la presente investigación, sería valioso incorporar un enfoque interdisciplinario que integre perspectivas sociológicas, económicas, psicológicas y culturales. Este enfoque holístico permitirá una comprensión más amplia de los factores que influyen en la implementación de campañas de comunicación y marketing inclusivas en el sector financiero. Al explorar cómo estos factores se entrelazan, se podrían identificar barreras y facilitadores que enfrentan las instituciones en sus esfuerzos por promover la inclusión y la diversidad.

Estudios de caso: Una vía prometedora para futuras investigaciones es la selección de estudios de caso que involucren instituciones financieras tanto nacionales como internacionales que hayan implementado campañas de inclusión. Cada estudio de caso examinaría en detalle la estrategia adoptada, el contexto socioeconómico y cultural en el que se desarrolló la campaña, los retos específicos que se enfrentaron y los resultados alcanzados. Estos estudios proporcionarían ejemplos comparativos y concretos que ilustrarían los hallazgos generales, ayudando a comprender mejor las buenas prácticas y las áreas de mejora en la promoción de la diversidad.

Evaluación de impacto: Otra línea de investigación clave sería la evaluación del impacto de las campañas inclusivas en el sector financiero. Esto incluiría el análisis de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, tales como la representación de grupos diversos en la fuerza laboral, los niveles de satisfacción de los clientes, el acceso equitativo a productos y servicios financieros, y la percepción pública de las instituciones. Este tipo de evaluación proporcionaría una visión integral del efecto que estas campañas tienen tanto a nivel organizacional como en la sociedad su conjunto, ofreciendo una base empírica para ajustar y mejorar las iniciativas futuras.

Marco normativo y de políticas: La investigación futura debería enfocarse en un análisis detallado del marco normativo y las políticas relacionadas con la inclusión y la diversidad en el sector financiero, tanto a nivel nacional como internacional. Este examen permitiría identificar las mejores prácticas que han sido exitosas en otros contextos, así como detectar brechas y áreas donde las regulaciones actuales podrían mejorar. Además, se abriría la posibilidad de formular recomendaciones para políticas públicas más inclusivas, orientadas a fomentar una mayor diversidad en el sector financiero.

Perspectivas futuras El análisis de las tendencias emergentes en el ámbito de la inclusión y el marketing inclusivo dentro del sector financiero es otra área rica en oportunidades de investigación. Aspectos como la digitalización, la innovación tecnológica, las alianzas estratégicas y la evolución de nuevos modelos de negocio tendrán un impacto significativo en la manera en que las instituciones abordan la inclusión en el futuro. Comprender cómo estos factores influirán en la promoción de la diversidad ayudará a prever los cambios necesarios y permitirá que las instituciones financieras se adapten de manera proactiva a los desafíos y oportunidades que trae consigo el futuro. Al desarrollar estas líneas de investigación, se espera que el estudio aporte una visión más completa y enriquecedora sobre la inclusión y la diversidad en el sector financiero. De esta forma, se contribuirá tanto al avance académico en este campo como a proporcionar herramientas y estrategias prácticas para que profesionales y organizaciones fomenten una mayor inclusión en sus respectivos contextos.

Referencias bibliográficas

20 minutos. (2020). *Santander refuerza su apuesta por la igualdad de género*. https://www.20minutos.es/noticia/4338972/0/banco-santander-refuerza-apuesta-igualdad-genero/

Abuín Vences, N., & Jorge Alonso, A. (2016). Publicidad, roles sociales y discurso de género. *Actas del I Congreso Internacional de Comunicación y Género*, 2022-2033.

Acciona. (2023). *Diversity, Equality, and Inclusion at Acciona*. https://www.acciona.com/our-purpose/work-with-us/diversity-equality-inclusion/?_adin=11734293023

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, *94*(2), 291-309.

Adams, R. B., & Ragunathan, V. (2017). *Lehman Sisters*.

Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., & Proctor II, R. F. (2012). *Interplay: The Process of Interpersonal Communication* (12th ed.). Oxford University Press.

AEFI. (s. f.). *AEFI – Asociación Española de Fintech*. Recuperado 21 de septiembre de 2024, de https://www.asociacionfintech.es/en/

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2009). *Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se Regula la Unidad de Igualdad y el Plan de Igualdad de la Administración General del Estado*. https://www.boe.es/eli/es/rd/2009/10/26/1615

Alcázar García, F., & Cascante Pérez, C. (2017). Diversidad generacional en el trabajo: Revisión de la literatura y agenda de investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *33*(3), 167-175.

Alliance for Financial Inclusion (AFI). (2023). *Revista: Edición 08*.

Alonso, M., Rodríguez, A., & Carrero, E. (2016). Diseño centrado en el usuario en el sector financiero: mejorando la experiencia del cliente. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *22*(3), 45-57.

American Psychological Association. (2020). *Guidelines for Psychological Practice with Transgender and Gender Nonconforming People*. American Psychological Association.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, *84*(3), 90-99.

Aneas, A. (2010). *Bases para Diseños Formativos Orientados al Tratamiento de la Interculturalidad en las Organizaciones*. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13842/1/Formaci%C3%B3n%20intercultural%20en%20las%20organizaciones.pdf

Anuncios.com. (2022, septiembre 6). *ING: "Nuestro propósito como marca es ayudar a empoderar a las personas para que avancen en su vida" | Anunciantes — Anuncios.com*. https://www.anuncios.com/anunciantes/noticia/1174788014301/ing-nuestro-proposito-marca-ayudar-empoderar-personas-avancen-vida.1.html

APD. (2023). *Liderazgo inclusivo: ventajas y competencias*.

Armstrong-Stassen, M., & Stassen, K. (2013). Workforce transitions: From leaving to thriving in the workplace. En H. A. Saks & S. N. Hood (Eds.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 120-135). Oxford University Press.

Arun, T., & Kamath, R. (2015). Financial Inclusion: Policies and Practices. *IIMB Management Review*, *27*(4), 267-287.

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1979). *Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*.

Asociación Americana de Psiquiatría. (2013). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales* (5ª ed.). American Psychiatric Publishing.

Asociación Española de Banca. (2023, julio 9). *La Fiscalía General del Estado, las asociaciones bancarias y el Banco de España firman un protocolo para asegurar la autonomía financiera de las personas con discapacidad - Asociación Española de Banca - Asociación Española de Banca*. https://www.aebanca.es/noticias/comunicados/la-fiscalia-general-del-estado-las-asociaciones-bancarias-y-el-banco-de-espana-firman-un-protocolo-para-asegurar-la-autonomia-financiera-de-las-personas-con-discapacidad/

Aterido, R., Beck, T., & Iacovone, L. (2013). Access to finance in Sub-Saharan Africa: Is there a gender gap? *World Development, 47*, 102-120.

Atienza, N., & Vigaray, J. (2011). *Introducción al Marketing: Conceptos Básicos*. RUA.

Atrevia. (2019). *Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas*.

Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.

Badgett, M. V. L. (2020). *The economic case for LGBT equality: Why fair and equal treatment benefits us all*. Beacon Press.

Baeza, C. (2019, julio 11). *BBVA presents its LGBTI initiative | BBVA*. https://www.bbva.com/en/bbva-presents-its-lgbti-initiative/

Bailey, J. M., Vasey, P. L., Diamond, L. M., Breedlove, S. M., Vilain, E., & Epprecht, M. (2016). Sexual orientation, controversy, and science. *Psychological Science in the Public Interest, 17*(2), 45-101.

Banco de España. (2019). *Informe de Estabilidad Financiera, Mayo 2019*.

Banco de España. (2023, agosto 3). *Autonomía financiera de las personas con discapacidad - Cliente Bancario, Banco de España*.

https://clientebancario.bde.es/pcb/es/blog/autonomia-financiera-de-las-personas-con-discapacidad.html

Banco Mundial. (2022a). *El Aumento de la Inclusión Financiera Digital Durante la Pandemia de COVID-19*.

Banco Mundial. (2022b). *Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. World Bank.

Banco Mundial. (2022c). *Inclusión financiera*. https://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview

Banco Mundial. (2022d). *La COVID-19 Incrementa el Uso de los Pagos Digitales a Nivel Mundial*.

Banco Mundial. (2023). *Inclusión Financiera*.

Banco Sabadell. (2020, septiembre 24). *Banco Sabadell y Sabadell Asset Management entregan ayudas económicas a 28 proyectos solidarios de la edición 2019 - 2020 - Banco Sabadell*. https://prensa.bancsabadell.com/es/Noticias/2020/09/banco-sabadell-y-sabadell-asset-management-entregan-ayudas-economicas-a-28-proyectos-solidarios-de-la-edicion-2019---2020

Banco Sabadell. (2022a, febrero 17). *Banco Sabadell pone en marcha su nuevo plan de igualdad - Banco Sabadell*. https://prensa.bancsabadell.com/es/Noticias/2022/02/banco-sabadell-pone-en-marcha-su-nuevo-plan-de-igualdad

Banco Sabadell. (2022b, mayo 18). *La Diversidad Cultural en Banco Sabadell #TalentoSinFronteras - BANCO SABADELL - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=p6F4bwgGqUo

Banco Sabadell. (2022c, octubre 20). *Sabadell Inversión Ética y Solidaria, F.I. ha entregado desde 2006 ayudas por importe superior a 2.750.000€ - Banco Sabadell*. https://prensa.bancsabadell.com/es/Noticias/2022/10/sabadell-inversion-etica-y-solidaria-fi-ha-entregado-desde-2006-ayudas-por-importe-superior-a-2750000

Banco Sabadell. (2023a). *(28) Publicación | LinkedIn*. https://www.linkedin.com/posts/banco-sabadell_redi-to-embrace-diversidad-lgbti-en-las-activity-7033749661693657088-hCTS/?originalSubdomain=uy

Banco Sabadell. (2023b). *Banco Sabadell - Informe Anual 2023*. https://www.grupbancsabadell.com/memoria2023/es/

Banco Santander. (s. f.). *Diversidad, Equidad e Inclusión*.

Banco Santander. (2020a, junio 28). *Embrace, la red LGBT+ de empleados de Santander, ha crecido*. https://www.santander.com/es/stories/en-los-ultimos-cinco-anos-embrace-la-red-lgbt-de-empleados-de-santander-ha-crecido

Banco Santander. (2020b, diciembre 14). *Santander rinde homenaje a sus clientes y colaboradores con una particular campaña*. https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2020/12/santander-rinde-homenaje-a-sus-clientes-y-colaboradores-con-una-particular-campana

Banco Santander. (2022a). *Informe Anual 2021: Inclusión Financiera y Empoderamiento*.

Banco Santander. (2022b, junio 25). *El VALOR de la DIVERSIDAD #38 - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=MfVpiMqFkAA

Banco Santander. (2023a). *Avances en la Inclusión Financiera*.

Banco Santander. (2023b). *Banca responsable*.

Banco Santander. (2023c, diciembre 1). *Las iniciativas de Santander para promover la inclusión de las personas con discapacidad*. https://www.santander.com/es/stories/nuestras-iniciativas-para-promover-la-inclusion-de-las-personas-con-discapacidad

Banco Santander. (2024a). *Banco Santander: Promoviendo la igualdad de oportunidades*. https://www.youtube.com/watch?v=IhXTDgy7HEg

Banco Santander. (2024b). *Diversidad, Equidad e Inclusión | Santander*. https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso/nuestra-cultura/diversidad-equidad-inclusion

Banco Santander. (2024c). *Santander Enable Network: Promoviendo capacidades sin barreras*. https://es.linkedin.com/posts/santander-enable-network_capacidad-amor-withoutbarriers-activity-7183469130870624256-vmPd

Banco Santander. (2024d, marzo 8). *Nuestro compromiso con la igualdad de género*. https://www.santander.com/es/stories/comprometidos-con-las-mujeres#accordion-e8d3e3e4c3-item-fff4f46977

Banco Santander España. (2015, enero 16). *Generación Encontrada | Banco Santander - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=8jHiRYxJqSM

Banco Santander España. (2019a, marzo 6). *Una historia de progreso | Generación 81 - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=NGbHi_wESJ0

Banco Santander España. (2019b, junio 4). *Protagonistas del año l Generación 81 del Banco Santander - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=ImV5lnkCma0

Banco Santander España. (2022, noviembre 26). *Diversidad Funcional y Neurodiversidad #13 - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=WK6hH_xM6w8

Banco Santander España. (2023, diciembre). *PROMOVIENDO la INCLUSIÓN de PERSONAS con DISCAPACIDAD | Banco Santander - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=IhXTDgy7HEg

Banco Santander España. (2024a, abril 26). *Santander Bienestando (con Aitana) - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=zGRJN3-KhSI

Banco Santander España. (2024b, junio 27). *El VALOR de la DIVERSIDAD #38 - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=MfVpiMqFkAA

Banco Santander España. (2024c, septiembre 3). *Banco Santander - Adulto funcional, cuenta funcional - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=GB5XCni4exc

Bankinter. (2019, septiembre 18). *Tu Bankinter de siempre, más joven que nunca. - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=MdurvIv3Nbk

Bankinter. (2020, octubre 6). *Gestion de Cuentas - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=7THITw4cxIw

Bankinter. (2023a). *Memoria anual 2023 | Web Corporativa Bankinter*. https://www.bankinter.com/webcorporativa/accionistas-inversores/informacion-financiera/informes-anuales/2023

Bankinter. (2023b, mayo 8). *¡Nuevo anuncio Bankinter 2023! Una historia de Progreso | Blog Bankinter*. https://www.bankinter.com/blog/noticias-bankinter/anuncio-bankinter-historia-progreso

Bankinter. (2024). *Productos de ahorro sin comisiones para jóvenes | Bankinter*. https://www.bankinter.com/banca/nav/jovenes

Bapat, D., & Kapil, S. (2020). Omni-channel Banking: Digital Transformation in Retail Banking. *Journal of Financial Services Marketing*, *25*(1), 1-13.

Barden, P. (2014). *Decoded: The science behind why we buy*. Limusa Wiley.

Barnes, C. (2000). A working social model? Disability, work and disability politics in the 21st century. *Critical Social Policy*, *20*(4), 441-457.

Barrutia, J. M. (2002). *Marketing bancario en la era de la información*. Pirámide.

Bartol, K. M. (2016). Diversity and Inclusion: Addressing Challenges and Opportunities. *Journal of Management*, *42*(5), 1071-1074.

Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, *14*(2), 169-175.

BBVA. (s. f.). *Diversidad*.

BBVA. (2019, noviembre 14). *BBVA presenta un plan de productividad y conciliación a sus empleados*. https://www.bbva.com/es/bbva-presenta-un-plan-de-productividad-y-conciliacion-a-sus-empleados/

BBVA. (2020a, marzo 2). *Campaña Banco de la Mujer (Banco de Bilbao, 1969) - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=1y3vT_P78Ms

BBVA. (2020b, marzo 3). *El compromiso histórico de BBVA con la mujer - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=VoXXdT2uP1E

BBVA. (2020c, diciembre 10). *BBVA incorpora la diversidad y la inclusión como un objetivo de negocio*. https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/bbva-incorpora-la-diversidad-y-la-inclusion-como-un-objetivo-de-negocio-mas/

BBVA. (2021a). *Diversidad e inclusión: eliminación de sesgos inconscientes en la selección*. https://www.corresponsables.com

BBVA. (2021b, junio 28). *BBVA crea una guía para sensibilizar y acompañar a empleados trans*. https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/bbva-crea-una-guia-para-sensibilizar-y-acompanar-a-empleados-trans/

BBVA. (2021c, junio 28). *La diversidad es un hecho; la inclusión, una actitud - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=o-JcYi7eY7I

BBVA. (2022a). *Promoción del liderazgo femenino en BBVA*. https://www.observatoriorh.com

BBVA. (2022b, noviembre 30). *La oportunidad de ser más diversos a través de las diferentes capacidades - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=TyiEq9HTGAU

BBVA. (2023a). *Informe Anual 2023 Informe Anual 2023 Contenido*.

BBVA. (2023b, mayo 9). *BBVA promueve la diversidad generacional - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=XmwAt23on3E

BBVA. (2023c, mayo 9). *BBVA promueve la diversidad generacional - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=XmwAt23on3E

BBVA. (2023d, mayo 10). *BBVA promueve la diversidad generacional entre su plantilla*. https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/bbva-promueve-la-diversidad-generacional-entre-su-plantilla/

BBVA. (2024a, enero 18). *BBVA impulsa la inclusión laboral de profesionales con discapacidad*. https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/asi-promueve-bbva-la-inclusion-laboral-de-profesionales-con-discapacidad/

BBVA. (2024b, enero 29). *BBVA impulsa la inclusión laboral de profesionales con discapacidad - Corresponsables*.

https://www.corresponsables.com/actualidad/social/bbva-inclusion-laboral-profesionales-discapacidad/

BBVA. (2024c, junio 26). *Los Premios Valor Añadido ensalzan el talento sénior*. https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/los-premios-valor-anadido-ensalzan-el-ejemplo-del-talento-senior-que-sigue-aportando-ventajas-a-la-sociedad/

BBVA Aprendemos Juntos 2030. (2019, diciembre 6). *V. Completa. El mayor tesoro del ser humano es su diversidad. Angelica Dass, fotógrafa - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=qJCIw3m5PFc

Beck, T., Behr, P., & Guettler, A. (2013). Gender and Banking: Are Women Better Loan Officers? *Review of Finance*, *17*(4), 1279-1321.

Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2008). Finance, Inequality and the Poor. *Journal of Economic Growth*, *12*(1), 27-49.

Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Martinez Peria, M. S. (2007). Reaching out: Access to and use of banking services across countries. *Journal of Financial Economics*, *85*(1), 234-266.

Berger, J. (2013). *Contagious: Why Things Catch On*. Simon & Schuster.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *23*(4), 236-245.

BGRS. (2019). *What's Trending in Global Mobility in 2019*.

Bhattacharya, S. (1979). *Imperfect information, dividend policy, and «the bird in the hand» fallacy* (Vol. 10, Número 1). Bell Journal of Economics.

Blackless, M., Charuvastra, A., Derryck, A., Fausto-Sterling, A., Lauzanne, K., & Lee, E. (2000). How sexually dimorphic are we? Review and synthesis. *American Journal of Human Biology*, *12*(2), 151-166.

Blankespoor, E., Miller, G. S., & White, H. D. (2014). The role of dissemination in market liquidity: Evidence from firms' use of Twitter. *The Accounting Review*, *89*(1), 79-112.

Boletín Oficial del Estado. (1968). *Convenio 111: Convenio sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación), 1958*.

Boubaker, S., Nguyen, D. K., & Rouatbi, W. (2016). Gender diversity and corporate performance. *Research in International Business and Finance*, *37*, 32-45.

Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2019). *Business communication today* (14th ed.). Pearson.

Brown, S., & Harris, K. (2019). Managing Generational Diversity in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(3), 450-467.

Brownell, J. (2012). *Listening: Attitudes, Principles, and Skills* (5th ed.). Pearson Education.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Cabezuelo Lorenzo, F., & Manfredi Sánchez, J. L. (2019). Posverdad, fake-news y agenda política en el discurso de Trump en Twitter. *Historia y comunicación social*, *24*(2), 471-483.

Caerols Mateo, R., Viñarás Abad, M., & Gonzálvez Vallés, J. E. (2017). Redes sociales y museos: análisis de la campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos. *Revista Latina de Comunicación Social*, *72*, 220-234.

CaixaBank. (2020). *POLITICA INCLUSIVA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD*.

CaixaBank. (2022a). *2022 MEMORIA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN*.

CaixaBank. (2022b). *CaixaBank Potencia su Compromiso con la Sociedad con el Lanzamiento de su Nuevo Propósito de Marca*.

Caixabank. (2022). *Memoria de Diversidad e Inclusión | CaixaBank*. https://www.caixabank.com/es/personas/diversidad-igualdad-oportunidades/memoria-2022.html

CaixaBank. (2022c). *Plan de Diversidad e Inclusión 2022-2024*.

CaixaBank. (2023, enero 12). *Programa diversidad Wengage CaixaBank - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=eI0zQuC-9sE

CaixaBank. (2024a). *Cuentas anuales y semestrales | CaixaBank*. https://www.caixabank.com/es/accionistas-inversores/informacion-economico-financiera/cuentas-anuales-semestrales.html

CaixaBank. (2024b, junio 25). *Más de 330 mayores de las Islas se benefician del programa 'Llenos de Vida' impulsado por CaixaBank*. https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/mas-de-330-mayores-de-las-islas-se-benefician-del-programa-llenos-de-vida-impulsado-por-caixabank_es.html?id=44960

CaixaBank. (2024c, junio 25). *Más de 330 mayores de las Islas se benefician del programa 'Llenos de Vida' impulsado por CaixaBank*. https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/mas-de-330-mayores-de-las-islas-se-benefician-del-programa-llenos-de-vida-impulsado-por-caixabank_es.html?id=44960

Camino, D., & Ruzo, A. (2016). Innovación en productos y servicios financieros. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, *45*(1), 34-45.

Carbó, S., & Rodríguez, F. (2017). El futuro de la rentabilidad bancaria, ¿tecnología o una nueva demanda? *Papeles de Economía Española*, *152*, 98-113.

Carbó-Valverde, S., Cuadros-Solas, P. J., & Rodríguez-Fernández, F. (2020). The Effect of Banks' IT Investments on the Digitalization of their Customers. *Global Policy*, *11*(S1), 9-17. https://doi.org/10.1111/1758-5899.12749

Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. (2000). *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea*.

Carter, D. A., Sim kins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, *38*(1), 33-53.

Catalyst. (2013). *Why Diversity Matters*. Catalyst Information Center.

Catalyst. (2017). *Women in the Workforce: Global Perspectives*.

Catalyst. (2020a). *Barriers to Workplace Advancement Experienced by Women in the United States*.

Catalyst. (2020b). *Diversity and Inclusion Strategies*.

Center for Talent Innovation. (2018). *Show Me the Business Case Report*. Out Now Consulting.

Center for Talent Innovation. (2020). *Out Now Consulting: Show Me the Business Case Report*.

CEUPE. (2023). *Estrategia, Principios y Funciones de Marketing*. CEUPE.

Chaffins, S., Forbes, M., Fuqua, H. E., & Cangemi, J. (1995). The glass ceiling: Are women where they should be? *Education 3-13*, *115*(3), 380-387.

Chesterman, C., Ross-Smith, A., & Peters, K. (2005). The gendered impact on organizations of a critical mass of women in senior management. *Women in Management Review*, *20*(2), 100-113.

Chomatowska, B., Janiak-Rejno, I., Strugala, A., & Zarczynska-Dobiesz, A. (2022). Generation Z in the Labour Market - Contestation or Adaptation? *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, *XXV*(Issue 1), 991-1003. https://doi.org/10.35808/ERSJ/2902

Cialdini, R. B. (2006). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Business.

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and Practice* (5th ed.). Allyn and Bacon.

Compromiso RSE. (2024, julio 22). *Bankinter, elegido por Euromoney «Mejor Banco de España en Responsabilidad Social Corporativa» (Medio Ambiente-Empleados-Acción Social-RSE) : Compromiso RSE*. https://www.compromisorse.com/rse/2024/07/22/bankinter-elegido-por-euromoney-mejor-banco-de-espana-en-responsabilidad-social-corporativa/

Confederación Plena inclusión España. (2023, febrero 3). *Plena inclusión y Banco Santander renuevan su convenio de colaboración - Plena inclusión*. https://www.plenainclusion.org/noticias/plena-inclusion-y-banco-santander-renuevan-su-convenio-de-colaboracion/

Confederación Salud Mental España. (2023). *La situación de la Salud Mental en España 2023*. Fundación Mutua Madrileña.

Constitución Española. (1978). *Constitución Española*.

Control Publicidad. (2021, enero 8). *Campaña De CaixaBank Para Concienciar Sobre La Igualdad | Control Publicidad*. https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/campana-de-caixabank-para-concienciar-sobre-la-igualdad/

Control Publicidad. (2024, abril 9). *Aitana Protagoniza La Nueva Campaña De Banco Santander | Control Publicidad*. https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/aitana-protagoniza-la-nueva-campa-a-de-banco-santander/

Corresponsables. (2022, mayo 17). *CaixaBank crea un comité asesor de diversidad para sumar la visión de directivas de empresas de referencia a sus iniciativas en igualdad - Corresponsables*. https://www.corresponsables.com/actualidad/buen-gobierno/caixabank-comite-asesor-diversidad-sumar-vision-directivas-empresas-referencia-iniciativas-igualdad/

Corresponsables. (2024a, enero 29). *CaixaBank y Grupo Social ONCE promueven la inclusión y la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad - Corresponsables*. https://www.corresponsables.com/actualidad/social/caixabank-grupo-social-once-inclusion-mejora-calidad-vida-personas-discapacidad/

Corresponsables. (2024b, junio 25). *Diversidad LGTBIQ+ en BBVA: la importancia de tener referentes para crear entornos inclusivos - Corresponsables*. https://www.corresponsables.com/actualidad/social/diversidad-lgtbiq-en-bbva-la-importancia-de-tener-referentes-para-crear-entornos-inclusivos/

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, *5*(3), 45-56.

Creary, S. J., Caza, B. B., & Roberts, L. M. (2015). Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities affects the quality of a manager-subordinate relationship. *Academy of Management Review*, *40*(4), 538-562.

Credit Suisse. (2016). *LGBT: The Value of Diversity*.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, *1989*(1), 139-167.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Cull, R., Demirguc-Kunt, A., & Morduch, J. (2014). Banks and Microbanks. *Journal of Financial Services Research*, *46*(1), 1-53.

CZFB. (2023, febrero 23). *CZFB - Barcelona Woman Acceleration Week 2023: A starting point towards equality at business BWAW*. https://zfbarcelona.es/en/new/news/barcelona-woman-acceleration-week-2023-a-starting-point-towards-equality-at-business/

De Haro, M. (2023). *La paradoja de la generación mejor preparada, obligada a emigrar a causa de la precariedad laboral*. El Periódico.

De la Calle Durán, M. del C. (2022). BBVA: El programa de diversidad Be Yourself. En *Aplicaciones de Recursos Humanos* (pp. 1-3). Universidad Rey Juan Carlos. http://recursoshumanos.pearson.es/material/Aplicaciones/A05C01.pdf

De Meulenaere, K., Boone, C., & Buyl, T. (2016). Unraveling the impact of workforce diversity on firm performance: The moderating role of the organizational context. *Journal of Management*, *42*(1), 206-229.

Deloitte. (2020). *Tendencias en el Sector Bancario 2020*.

Deloitte. (2021). *Global Mobility Trends 2021: The Future of Workforce Mobility*. Deloitte Insights.

Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. World Bank Publications.

Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Van Oudheusden, P. (2015). The global findex database 2014: Measuring financial inclusion around the world. *World Bank Policy Research Working Paper*, *7255*.

Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Aldine.

Devlin, J. F. (2002). An Analysis of Choice Criteria in the Home Loans Market. *International Journal of Bank Marketing*, *20*(5), 212-226.

Dietz, J., Joshi, A., Esses, V. M., Hamilton, L. K., & Gabarrot, F. (2015). The skill paradox: Explaining and reducing employment discrimination against skilled immigrants. *International Journal of Human Resource Management*, *26*(10), 1318-1334.

Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., & Price, S. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. McKinsey & Company.

Donofrio, A., & Rubio Moraga, Á. L. (2019). De Berlusconi a Trump: la comunicación convertida en espectáculo. *Estudios sobre el mensaje periodístico, ISSN-e 1988-2696, Nº 25, 1, 2019, págs. 113-127, 25*, 113-127. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6961810&info=resumen&idioma=ENG

Dow Jones Sustainability Index (DJSI). (2021). *Corporate Sustainability Assessment*. S&P Global.

Duncan, E. (2024, junio 26). *Derechos LGBT en Europa: el mapa que muestra la situación de cada país*. Condé Nast Traveler. https://www.traveler.es/articulos/mapa-derechos-lgtbi-europa

Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, *62*(2), 1-13.

Durmaz, Y., & Zengin, H. (2019a). The role of diversity marketing in marketing communication. *Journal of Business & Retail Management Research*, *13*(3), 106-115.

Durmaz, Y., & Zengin, H. (2019b). The Role of Diversity Marketing in Marketing Communication. *Journal of Business & Retail Management Research*, *13*(3), 106-115.

Dytham, C. (2011). *Choosing and using statistics: A biologist's guide* (3rd ed.). Wiley-Blackwell.

Egan, J. (2008). *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing* (3rd ed.). Pearson Education.

El Independiente. (2021, julio 1). *Danone, Santander e Idealista se unen a la celebración del Orgullo 2021* -. https://www.elindependiente.com/espana/2021/07/01/danone-santander-e-idealista-se-unen-a-la-celebracion-del-orgullo-2021/

El País. (2019). *El Santander lanza una campaña en defensa de la igualdad entre hombres y mujeres con motivo del 8-M | Noticias de actualidad | EL PAÍS*. https://elpais.com/elpais/2019/03/07/actualidad/1551957281_273320.html

El Publicista. (2021, noviembre 5). *Así es el nuevo rumbo que toma la publicidad de Sabadell de la mano de DDB Spain*. https://www.elpublicista.es/anunciantes/asi-nuevo-rumbo-toma-publicidad-sabadell-mano-ddb-spain

El-Hajji, M. A. (2015). The Hay System of Job Evaluation: A Critical Analysis. *Journal of Human Resource Management and Labor Studies*, *3*(1).

Equipos y Talento. (2024, julio 8). *:: ING participa en la manifestación del Orgullo de Madrid por la inclusión, la diversidad y la libertad ::* https://www.equiposytalento.com/noticias/2024/07/08/ing-participa-en-la-manifestacion-del-orgullo-de-madrid-por-la-inclusion-la-diversidad-y-la-libertad-talento-femenino-diversidad

Estatuto de los Trabajadores. (2015). *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre*.

Estrategias de Inversión. (2024). *Banco Santander continúa con paso firme en el camino hacia la equidad de género*.

Europa Press. (2018, octubre 19). *Banco Sabadell recibe el Distintivo de Igualdad en la Empresa*. https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-banco-sabadell-recibe-distintivo-igualdad-empresa-20181019180232.html

European Commission. (2018). *The Gender Equality Strategy 2020-2025*. European Union.

Fair4all Finance. (2023, noviembre 30). *1 in 5 people from minority ethnic groups experience discrimination due to race when dealing with financial providers finds new report*. https://fair4allfinance.org.uk/levelling-the-playing-field-ethnicity-report/

Fanjul-Peyró, C., González-Oñate, C., & Peña-Hernández, P. (2019). Branded content y entertainment: un impulso para las organizaciones. *Revista de Comunicación de la SEECI*, *48*, 79-98.

Farrés Magem, S. (2024). *Gestión Multigeneracional del Talento en Banco Sabadell - Generacciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones*. https://generacciona.org/gestion-multigeneracional-del-talento-en-banco-sabadell/

Federación Estatal de Lesbianas Gais Trans y Bisexuales (FELGTB). (2020). *EMIDIS*.

FELGTB. (s. f.). *EMIDIS: Evaluación del Modelo de Inclusión de la Diversidad Sexual*.

Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations. En B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3-54). Jossey-Bass.

Fernández de Lis, S., & Urbiola Ortún, P. (2018). *Transformación digital y competencia en el sector financiero*. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/01/Transformacion-digital-y-competencia-en-el-sector-financiero-vf3_edi.pdf

Fernández-Torres, Y., Gutiérrez-Fernández, M., & Palomo-Zurdo, R. (2019). ¿Cómo percibe la banca cooperativa el impacto de la transformación digital? *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, *95*, 11-38. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.12724

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.

Finn, T., & Downie, A. (2024, mayo 9). *What is Digital Transformation in Banking & Financial Services? | IBM*. https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation-banking

Fiske, S. T. (2010). *Social beings: Core motives in social psychology* (2nd ed.). Wiley.

Flick, U., Garms-Homolová, V., Herrmann, W. J., Kuck, J., & Röhnsch, G. (2012). «I can't prescribe something just because someone asks for it...»: Using mixed methods in the framework of triangulation. *Journal of Mixed Methods Research*, *6*(2), 97-110.

Fondo Monetario Internacional. (2020). *The Promise of Fintech: Financial Inclusion in the Post COVID-19 Era*.

Fondo Monetario Internacional. (2021). *Digital Financial Inclusion and the Impact of COVID-19*.

Forbes. (2011). *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*. Forbes.

Fundación Adecco. (2023). *Inclusión Laboral: Barreras y Enemigos de la Diversidad*.

Fundación Banco Sabadell. (2024). *Inicio - Fundación Banco Sabadell*. https://www.fundacionbancosabadell.com/

Fundación Diversidad. (2016, septiembre 7). *Bankinter refuerza su compromiso con la Fundación Diversidad para promover iniciativas de inclusión social - Fundacion Diversidad*. https://fundaciondiversidad.com/bankinter-compromiso-diversidad/

Fundación Diversidad. (2019, enero 31). *#Actuemos - Wengage: Campaña de sensibilización de CaixaBank.* https://fundaciondiversidad.com/actuemos-wengage-campana-caixabank/

Fundación Universia. (2022). *Santander ha apoyado a más de 1.600 personas con discapacidad este año a través de sus iniciativas de diversidad, equidad e inclusión*.

Funds Society. (2023, junio 28). *BBVA se prepara para celebrar el Día del Orgullo LGTBIQ+ - Funds Society*. https://www.fundssociety.com/es/formate-a-fondo/bbva-se-prepara-para-celebrar-el-dia-del-orgullo-lgtbiq/

Gallardo-Camacho, J., & Lavín, E. (2019). Los géneros televisivos y la audiencia en diferido en España: la ficción vence a la actualidad. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, *25*(1), 165-179.

Gálvez Sánchez, F. J. (2020). *Inclusión financiera y discapacidad* [Universidad Miguel Hernández de Elche]. https://dspace.umh.es/bitstream/11000/27494/1/G%C3%A1lvez%20S%C3%A1nchez,%20Francisco%20Jes%C3%BAs.pdf

García González, H. (2023, mayo 30). *El progreso sobre el escenario: la publicidad como motor de cambio - Shangay*. https://shangay.com/2023/05/30/el-progreso-sobre-el-escenario-la-publicidad-como-motor-de-cambio/

García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2008). Risk and the Strategy of Foreign Location Choice in Regulated Industries. *Strategic Management Journal*, *29*(10), 1097-1115.

Generacciona. (2017, noviembre 20). *«la II Edición del Estudio Talento Intergeneracional» con Banco Sabadell - Generacciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las*

generaciones. https://generacciona.org/programa-radio-generacion-talento-foro-rrhh-se-analiza-la-ii-edicion-del-estudio-talento-intergeneracional-banco-sabadell/

Generacciona. (2023). *Generación X: Estresados y frustrados. ¿Se creen la carrera profesional que les hemos proyectado?*

Genoma Work. (2023). *¿Cómo es la Generación X en el trabajo? Habilidades y características*.

Global Talent Competitiveness Index. (2019). *Talent Competitiveness and Leadership Opportunities for Women*. INSEAD.

Gneezy, U., & List, J. (2013). *The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life*. PublicAffairs.

Gobierno de España. (2000). *Ley Orgánica 4/2000, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social*.

Gobierno de España. (2003). *Ley 62/2003, de medidas fiscales, administrativas y del orden social*.

Gobierno de España. (2007a). *Ley 3/2007, reguladora de la rectificación registral de la mención relativa al sexo de las personas*.

Gobierno de España. (2007b). *Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*.

Gobierno de España. (2013). *Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social*.

Gobierno de España. (2019). *Real Decreto-ley 6/2019, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación*.

Gobierno de España. (2022). *Ley para la Igualdad de Trato y la No Discriminación*.

González, A. B. (2022, octubre 5). *ING: Dos campañas de éxito concatenadas | YouGov*. https://es.yougov.com/economy/articles/43962-ing-dos-campanas-de-exito-concatenadas

Gonzalez, I. (2024, marzo 19). *Jóvenes con discapacidad intelectual colaboran en el Plan Renove Solidario del Banco Santander - Down Madrid*. https://downmadrid.org/jovenes-discapacidad-intelectual-colaboran-plan-renove-solidario-del-banco-santander/

González-Oñate, C., Fanjul-Peyró, C., & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2015). Uso, consumo y conocimiento de las nuevas tecnologías en personas mayores en Francia, Reino Unido y España. *Comunicar*, *23*(45), 19-28.

Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). Diversity as an Aspect of Effective Leadership: Integrating and Moving Forward. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(2), 241-264.

Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2015). *Critical studies in diversity management literature: A review and synthesis*. Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-94-017-9475-6

Grant Thornton. (2022). *Sector financiero: panorama real de la diversidad y la inclusión*.

Great Place to Work. (2023). *¿Por qué es importante la diversidad y la inclusión en las organizaciones?*

Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). *Great leaders who make the mix work* (Vol. 91, Número 9). Harvard Business Review.

Grupo Social ONCE. (s. f.). *Gran apuesta de CaixaBank por la inclusión global de las personas con discapacidad - PortalONCE*. Recuperado 14 de septiembre de 2024, de

https://portal.once.es/empleado/publicaciones/asi-somos/asi-somos-1/asi-somos-301/solidaridad/grupo-social-once-y-caixabank-se-unen-para-promover-la-inclusion-y-la-mejora-de-la-calidad-de-vida-de-las-personas-con-discapacidad

Guffey, M. E., & Loewy, D. (2015). *Essentials of Business Communication* (10th ed.). Cengage Learning.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hall, E. T. (1972). *La dimensión oculta*. Siglo XXI.

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.

Hall, E. T. (1989). *El lenguaje silencioso*. Alianza Editorial.

Hancock, B., & Williams, M. (2021). *Una estrategia que las compañías pueden adoptar para mejorar la diversidad de su fuerza laboral | McKinsey*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/una-estrategia-que-las-companias-pueden-adoptar-para-mejorar-la-diversidad-de-su-fuerza-laboral/es

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, *31*(1-3), 405-440.

Heath, C. (2007). *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House.

Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2012). Information Disclosure and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, *67*(1), 195-233.

Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2008). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of Rehabilitation*, *74*(4), 23-33.

Herrero, B. (2016). Estrategias de marketing de contenidos en el sector financiero español. *Revista Española de Dirección y Economía de la Empresa*, *24*(2), 111-126.

Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, *74*(2), 208-224.

Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2005). *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success*. Harvard Business School Press.

Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, *91*(12), 30-40.

Hill Collins, P. (2015). Intersectionality's Definitional Dilemmas. *Annual Review of Sociology*, *41*(1), 1-20.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE Publications.

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, *33*(6), 987-1015.

Human Rights Campaign. (s. f.). *Corporate Equality Index*.

Human Rights Campaign. (2021). *Glossary of Terms*.

Human Rights Campaign (HRC). (2020). *Corporate Equality Index*.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Why Diversity Matters*. McKinsey & Company.

Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, *88*(9), 80-85.

ILGA Europa. (2019). *Informe Anual Sobre la Situación de los Derechos Humanos de las Personas LGBTI en Europa*.

ILGA World. (2019). *State-Sponsored Homophobia Report*.

ILGA-Europe. (2020). *Rainbow Europe 2020*.

infoLibre. (2021, octubre 13). *Banco Santander impulsa el talento femenino con «Mujeres con S»*. https://www.infolibre.es/medios/banco-santander-impulsa-talento-femenino-mujeres-s_1_1211730.html

ING. (s. f.). *Eva Leysen, Julia Schneider, Corentin Declercq & Wojciech Michalek | Rainbow Lions | ING*. Recuperado 15 de septiembre de 2024, de https://www.ing.jobs/belgium/why-ing/diversity-at-ing/article/rainbow-lions.htm

ING. (2023a). *Asset Management GOLDMAN SACHS FUNDS III*. www.gsam.com/responsible-investing

ING. (2023b, noviembre 30). *Disability inclusion matters. Every day: a discussion with Ruth & Jan Egbert - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=iE_atjjwxzs

ING. (2024a). *Diversidad e inclusión - Sobre ING - ING*. https://www.ing.es/sobre-ing/diversidad-inclusion

ING. (2024b). *Diversos | ING*. https://www.ing.jobs/espana/descubre/asi-somos/diversos.htm

ING. (2024c). *ING global accessibility | ING*. https://www.ing.com/Accessibility.htm

ING España. (2022, septiembre 8). *ING «Calle Libertad» - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=9be-slCakUw

ING España. (2024a, mayo 16). *Dinero y pareja, con Alícia González - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=KUi9XH11JG4

ING España. (2024b, julio 9). *Pride ING 2024 - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=CDQutYcgKSk

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. (2021). *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades*.

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *El Empleo de las Personas con Discapacidad (EPD)*. https://www.ine.es/prensa/epd_2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta de población activa*. https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/EPA4T23.htm

Instituto Nacional de Estadística. (2024a). *Estadística Continua de Población (ECP). 1 de abril de 2024. Datos provisionales*. https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/ECP1T24.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2024b). *Estadística Continua de Población (ECP). 1 de abril de 2024. Datos provisionales*.

International Labour Organization. (2019). *Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps*. ILO.

International Labour Organization (ILO). (1958). *C111: Convenio sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación), 1958*.

Ipsos. (2023). *Mes del orgullo 2023: 9% de los adultos se identifican como LGBT+*. https://www.ipsos.com/es-mx/pride-month-2023-9-of-adults-identify-as-lgbt

Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin.

Jansen, B. J., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, *60*(11), 2169-2188.

Jiménez-Marín, G., Elías Zambrano, R., & García Medina, I. (2018). El discurso publicitario de las marcas a través de Facebook. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, *18*, 52-67.

Johnson, A., & Smith, P. (2021). *Gender Diversity and Inclusion in the Workplace*. Academic Press.

Johnson, N. L., Kotz, S., & Balakrishnan, N. (1994). *Continuous Univariate Distributions, Volume 1* (2nd ed.). Wiley.

Johnson, T. (2021). Corporate Social Responsibility and Generational Diversity. *International Journal of Business Ethics*, *16*(4), 211-229.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus, and Giroux.

Kelvin, K., Yuliana, P. E., & Rahayu, S. (2022). HAY Method Implementation for Job Evaluation in Company at Sidoarjo. *Research In Management and Accounting*, *5*(1).

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, *82*(10), 76-84.

Kinsey, A. C., Pomeroy, W. B., & Martin, C. E. (1948). *Sexual Behavior in the Human Male*. W.B. Saunders.

Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2009). IMC: New horizon/false dawn for a marketplace in turmoil? *Journal of Marketing Communications*, *15*(2-3), 197-204.

Klapper, L., & Singer, D. (2014). *The Opportunities of Digitizing Payments*. World Bank Group.

Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). *Nonverbal Communication in Human Interaction* (7th ed.). Wadsworth, Cengage Learning.

Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, *78*(3), 20-37.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

KPMG. (2022). *Raising Awareness of Diversity and Inclusion in Financial Services*.

Kulik, C. T. (2014). Working Below and Above the Line: The Research–Practice Gap in Diversity Management. *Human Resource Management Journal*, *24*(2), 129-144.

Labrador Fernández, J., & de Toro, I. (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional: Análisis del talento intergeneracional en las empresas*. Universidad Pontificia Comillas.

Lázaro, S. (2024). *Igualdad y Experiencia de Empleado*. https://www.silvialazaro.com/

Lengnick-Hall, C. A., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, *47*(2), 255-273.

Libre Mercado. (2024). *Banco Santander promueve la igualdad de oportunidades para mejorar la vida de las personas*. https://www.libremercado.com/2024-05-20/banco-santander-promueve-la-igualdad-de-oportunidades-para-mejorar-la-vida-de-las-personas-7128060/

Locker, K. O., & Kienzler, D. S. (2013). *Business and Administrative Communication* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

LucaNet. (2019). *Diversidad e Inclusión en finanzas: éxito asegurado*. https://www.lucanet.com/es-es/blog/conociendo-lucanet/diversidad-e-inclusion-en-las-finanzas-valores-compartidos-en-lucanet/

Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. *Schooling*, *1*(1), 1-11.

Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, *52*(1), 5-44.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*. https://doi.org/10.1002/job.1913

Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational differences in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, *8*(3), 346-356.

Maestro-Espínola, L., Cordón-Benito, D., & Abuín-Vences, N. (2019). Nuevas Formas de Comunicación: Publicidad Integrada. *Revista Mediterránea de Comunicación*, *10*(2), 45-60.

Marketers by Adlatina. (2020). *BBVA demuestra su compromiso histórico con la mujer, a días del 8M*. https://www.marketersbyadlatina.com

Marketing Directo. (2021, marzo 17). *ING explica los detalles de su nuevo posicionamiento - Marketing Directo*. https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/hemos-trabajado-ser-actor-secundario-vida-clientes-maria-alonso-ing

Marketing Insider Review. (2023). *¿Qué es Embrace, la red LGBT+ de empleados del Banco Santander?* https://marketinginsiderreview.com/embrace-lgbt-banco-santander/

Marketing News. (2024). *Orgullo 2024: Cómo las marcas se suman a la reivindicación LGTBIQ+ | Marcas | MarketingNews*. https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1183983054305/orgullo-2024-como-las-marcas-se-suman-a-la-reivindicacion-lgtbiq.1.html

MarketingNews. (2024, septiembre 4). *Banco Santander continúa su estrategia de acercarse a los jóvenes | Marcas | MarketingNews*. https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1184523054305/banco-santander-continua-su-estrategia-de-acercarse-a-los-jovenes.1.html

Martín Dávila, M., Manera Bassa, J., & del Campo, E. (2000). *Marketing fundamental*. McGraw-Hill.

Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.

Mbiti, I., & Weil, D. N. (2011). Mobile Banking: The Impact of M-Pesa in Kenya. *National Bureau of Economic Research*.

McKay, M., & Ruh, D. (2023). *Accessibility in Financial Services: The Key to Serving Everyone*. Texthelp. https://www.texthelp.com/en-gb/resources/inclusive-digital-banking/accessibility-in-financial-services-the-key-to-serving-everyone/

Mercer. (2020). *Global Talent Trends 2020: The future of work in a changing world*. Mercer.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Miller, P., Smith, A., & Thompson, J. (2022). Intergenerational Knowledge Sharing and Organizational Resilience. *Journal of Management Studies*, *59*(1), 112-134.

Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2021). *Plan de Acción de la Estrategia Española sobre Discapacidad (2021-2030)*.

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2019). *Plan Nacional para la Convivencia Escolar*.

Ministerio de Inclusión Seguridad Social y Migraciones. (2020). *Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración*.

Ministerio de Trabajo e Inmigración. (2011). *Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración 2011-2014*.

Miranda-Galbe, J., & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2020). El uso de Instagram Stories por los medios de comunicación deportivos españoles. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, *E35*, 309-321.

Mishkin, F. S. (2007). *The economics of money, banking, and financial markets*.

Mlachila, M., Tapsoba, R., & Tapsoba, S. J. A. (2017). *A Quality of Growth Index for Developing Countries: A Proposal*. International Monetary Fund.

Mor Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications.

Morales, M., Martín, M., & Urionabarrenetxea, S. (2015). ¿Fomentan los bancos en España la educación financiera en su relación con los clientes? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *21*(3), 131-140.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, *58*(3), 20-38.

mpátika. (2018). *La Diversidad LGBT en el Contexto Laboral Español en 2018*.

Naciones Unidas. (1945). *Carta de las Naciones Unidas*.

Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.

Naciones Unidas. (1995). *Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing, 4-15 de septiembre de 1995 (A/CONF.177/20/Rev.1)*. Naciones Unidas.

Naciones Unidas. (2023). *Agenda de Desarrollo Sostenible*.

Naciones Unidas. (2024). *Standards of Conduct for Business*. https://www.unfe.org/es/what-we-do/our-campaigns/standards-of-conduct-for-business

Nguyen, H., & Luong, H. (2018). Pricing strategies in banking. *Journal of Financial Services Marketing*, *23*(3), 237-249.

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, *18*(2), 136-148.

Nishii, L. H. (2013). *The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups* (Vol. 56, Número 6). Academy of Management Journal.

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. R. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. Peterson Institute for International Economics.

Noon, M. (2018). *Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency* (Vol. 32, Número 1). Work, Employment and Society.

Observatorio Generación & Talento. (2017a). *Diagnóstico de la diversidad generacional: Análisis del talento intergeneracional en las empresas*.

Observatorio Generación & Talento. (2017b). *Diagnóstico de la diversidad generacional: Análisis del talento intergeneracional en las empresas*.

OCDE. (2014). *Promoting Financial Literacy*.

OECD. (2020). *International Migration Outlook 2020*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2020_ec98f531-en

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). (2023). *Informe sobre los derechos humanos de las personas con discapacidad*.

Oliver, M. (1990). *The Politics of Disablement: A Sociological Approach*. Palgrave Macmillan.

ONCE. (2019, noviembre 13). *ING y ONCE colaboran para fomentar la accesibilidad de la banca - PortalONCE*. https://portal.once.es/empleado/publicaciones/asi-somos/asi-somos-1/asi-somos-229/vivir-sin-barreras/ing-y-once-colaboran-para-fomentar-la-accesibilidad-de-la-banca

Opie, T., & Henn, C. M. (2021). The value of diversity and inclusion in corporate reputation. *Journal of Business Research*, *129*, 664-674.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso*. OIT.

Out Now Consulting. (2020). *Show Me the Business Case Report*.

Pacto Mundial de la ONU España & REDI. (2023). *Gestión de la diversidad LGBT+ en España*.

Padilla Castillo, G., & Presol Herrero, Á. (2020). Ética y deontología en publicidad. Nike Dream Crazier 2019 como campaña feminista en Instagram. *Comunicación y Género*, *3*(1), 3-15. https://doi.org/10.5209/cgen.63975

Page, S. E. (2007). The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. *Princeton University Press*.

Page, S. E. (2010). *Diversity and complexity*. Princeton University Press.

Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Grupo editorial CINCA.

Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6th ed.). Open University Press/McGraw-Hill.

Parlamento Europeo y Consejo. (2000). *Directiva 2000/78/CE, que establece un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación*.

Parlamento Europeo y Consejo. (2019). *Directiva 2019/1158, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores*.

Payne, A., & Frow, P. (2017). *Customer relationship management: Strategy and implementation* (1.ª ed., Vol. 27). Routledge.

Pereda, T. (2018). *La diversidad generacional, clave para la competitividad de las organizaciones*.

Pérez-Nebra, A. R., Queiroga, F., & Oliveira, T. A. (2020). Diversity and inclusion in organizations: An integrative model. *Revista de Administração de Empresas*, *60*(6), 434-446. https://doi.org/10.1590/S0034-759020200606

Perry, S. J., Hunter, E. M., & Currall, S. C. (2017). Managing multi-generational workforces: Strategies for harnessing motivation, engagement, and performance. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 108-116.

Pew Research Center. (2013). *Global Acceptance of Homosexuality*.

Phillips, K. W. (2014). How diversity makes us smarter. *Scientific American, 311*(4), 42-47.

Pichler, S., Simpson, P., & Stroh, L. K. (2008). The glass ceiling in human resources: Exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. *Human Resource Management*, *47*(3), 463-479. https://doi.org/10.1002/HRM.20227

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, *37*(2), 159-175.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, *89*(1), 32-49.

Powell, G. N., & Graves, L. M. (2018). *Women and Men in Management* (5th ed.). SAGE Publications.

Prime, J., & Salib, E. (2014). *Inclusive Leadership: The View from Six Countries*. Catalyst.

Proyecto ADIM Secretaría de Estado de Igualdad y Universidad Complutense. (s. f.). *Proyecto ADIM*.

Publicista, E. (2024). *Banco Santander presenta el nuevo estado de ánimo "Bienestando"*. https://www.elpublicista.es/anunciantes/banco-santander-presenta-nuevo-estado-animo-bienestando

Pumariño, C. (2024, julio 4). *La diversidad, equidad e inclusión mejoran los resultados de las empresas - FundsPeople España*. https://fundspeople.com/es/opinion/la-diversidad-equidad-e-inclusion-mejoran-los-resultados-de-las-empresas/

Purcell, D., MacArthur, K., & Samblanet, S. (2010). Gender and the Glass Ceiling at Work. *Sociology Compass*, *4*(9), 705-717. https://doi.org/10.1111/J.1751-9020.2010.00304.X

Putnam, R. D. (2007). E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century. The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies*, *30*(2), 137-174.

PwC. (2019). *Análisis de la brecha salarial de género en España*.

PwC. (2020a). *18th Annual Global CEO Survey*.

PwC. (2020b). *Talent Mobility 2020: The next generation of international assignments*.

PwC. (2021). *Women in Work Index 2021*. PricewaterhouseCoopers.

PwC. (2023). *Análisis de la Brecha Salarial de Género en España: Perspectiva de los CEOs*. PricewaterhouseCoopers.

PwC. (2024). *Women in Work Index 2024*. PricewaterhouseCoopers.

Ramírez Alvarado, M. D. M., & Cobo Durán, S. (2013). La ficción gay-friendly en las series de televisión españolas. *Comunicación y sociedad*, *26*(3), 55-77.

Ramos, R. (2023). *Emigración y desempleo regional: una relación compleja*. Asociación Española de Ciencia Regional.

Randstad. (2023). *La diversidad generacional como ventaja competitiva*. Randstad. https://www.randstad.es/contenidos360/bienestar-laboral/la-diversidad-generacional-es-una-ventaja-competitiva/

Randstad Workmonitor. (2023). *Informe Randstad Workmonitor 2023*. Randstad.

Real Academia Española. (2023). *Diversidad*.

Reason Why. (2022, enero 11). *Imagin y la Comunidad de Madrid reivindican a la Generación Z*. https://www.reasonwhy.es/actualidad/imagin-comunidad-madrid-reivindican-generacion-z-campana-carne-joven

Reason Why. (2023, mayo 8). *Bankinter destaca su visión y compromisos con "Una historia de progreso*. https://www.reasonwhy.es/actualidad/bankinter-destaca-vision-compromisos-campana-historia-progreso

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2022, noviembre 28). *Impulsar los derechos de las personas LGTBiQ+ en las empresas, nueva entrega de "Por motivos de agenda" - Pacto Mundial · Pacto Mundial*. https://www.pactomundial.org/noticia/impulsar-los-derechos-de-las-personas-lgtbiq-en-las-empresas-nueva-entrega-de-por-motivos-de-agenda/

REDI. (s. f.). *Empresas Asociadas a REDI*.

REDI. (2018). *La diversidad LGBTI en la empresa: 12 claves para entenderla y gestionarla*.

REDI. (2020). *Recursos de REDI*.

REDI Airbus General Electric & Uría Menéndez. (s. f.). *Ficha resumen del taller REDI to Learn - Las redes de emplead@s LGBT y aliad@s en la empresa: Claves para iniciarlas y gestionarlas*.

REDLAC GIZ. (2020). *Buenas Prácticas de Derechos Humanos Inicio - Buenas Prácticas de Derechos Humanos*. https://buenaspracticasddhh.org/

Ribeiro, R. (2002). *Género e identidad: Ensaios sobre o masculino e o feminino*. Editora 34.

Richard, O. C., Murthi, B. P., & Ismail, K. (2013). The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-term Performance: The Moderating Role of Environmental Context. *Strategic Management Journal*, *34*(13), 2155-2166.

Richard, O. C., Roh, J., & Pieper, J. R. (2013). The impact of visible diversity on organizational effectiveness: Disaggregating the effects of gender, race, and national origin. *Journal of Business Ethics*, *113*(4), 545-562.

Rico Gilsanz, B. (2021). Brecha De Género en el Sector Financiero. En *Universidad de Valladolid* (pp. 15-25). https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/51663/TFG-E-1299.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Roberson, Q. M. (2006). *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations* (Vol. 31, Número 2). Group & Organization Management.

Rock, D., & Grant, H. (2016). Why diverse teams are smarter. *Harvard Business Review*, *94*(11), 29-36.

Rosenberg, M. B. (2006a). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores.

Rosenberg, M. B. (2006b). *Nonviolent Communication: A Language of Life* (2nd ed.). PuddleDancer Press.

RRHH Digital. (2023, diciembre 30). *¿Sabías qué? BBVA impulsa programas de desarrollo internacional en su plantilla*. https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/737591/sabias-que-bbva-impulsa-programas-de-desarrollo-internacional-en-su-plantilla/

Sánchez-Soriano, J., & García-Jiménez, E. (2020). Financial Inclusion and Its Impact on Economic Growth: An Empirical Analysis for Spain. *Journal of Economic Studies*, *47*(5), 999-1017.

Sanner-Stiehr, E., & Vandermause, R. (2017). Exemplar leadership in practice: A model for best practice in human resources. *Leadership Quarterly*, *28*(4), 450-460.

Santa Fe Relocation. (2019). *Global Mobility Survey 2019*.

Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2000). A Response to 'Theoretical Concept or Management Fashion?'. *Journal of Advertising Research*, *40*(5), 17-21.

Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated marketing communications*. NTC Business Books.

Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, *23*(1), 3-20.

Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2014). *People with Disabilities: Sidelined or Mainstreamed?* Cambridge University Press.

Shakespeare, T. (2013). *Disability Rights and Wrongs Revisited* (2nd ed.). Routledge.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262-1289.

Silva, A., Majluf, N., & Paredes, R. (2016). *Diversity, risk, and performance in the financial industry* (Vol. 49, Número 1). Journal of Financial Services Research.

Slater, S. F., Weigand, R. A., & Zwirlein, T. J. (2008). The business case for commitment to diversity. *Business Horizons*, *51*(3), 201-209.

Smith, A., & Turner, B. (2020). Generational Diversity as a Strategic Advantage in the Workplace. *Business Horizons*, *63*(5), 573-582.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355-374.

Stassen, K., Vogel, W., & Armstrong-Stassen, M. (2016). Fostering inclusivity in multi-generational workforces. *Journal of Workplace Diversity*, *19*(1), 45-60.

Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). *Credit rationing in markets with imperfect information* (Vol. 71, Número 3). The American Economic Review.

Stoll, M. (2023). *¿Qué está pasando con la Generación X en el entorno laboral?* https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-est%C3%A1-pasando-con-la-generaci%C3%B3n-x-en-el-entorno-miniza-stoll/

Stone, D. L., Dulebohn, J. H., & Lukaszewski, K. M. (2020). *The impact of multiculturalism on human resource policies and practices.* https://www.infoagepub.com/products/Diversity-and-Inclusion-in-Organizations

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. En W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.

Tanenbaum Center for Interreligious Understanding. (2013). *What American Workers Really Think About Religion: Tanenbaum's 2013 Survey of American Workers and Religion* (pp. 16-25).

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. https://asodea.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf

Tetlock, P. C. (2007). Giving Content to Investor Sentiment: The Role of Media in the Stock Market. *The Journal of Finance, 62*(3), 1139-1168.

Thill, J. V, & Bovée, C. L. (2017). *Excellence in Business Communication* (12th ed.). Pearson.

Ting-Toomey, S. (2012). *Communicating across cultures*. Guilford Press.

Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). (2012). *Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE)*.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social Media Marketing* (3rd ed.). SAGE Publications.

UNCTAD. (2017). *Policy Guide on Entrepreneurship for Migrants and Refugees*. United Nations Conference on Trade and Development.

Unión Europea. (1997). *Tratado de Ámsterdam*.

United Nations Human Rights Office. (2017). *Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People: Standards of Conduct for Business*.

Van Dijk, H., Van Engen, M., & Paauwe, J. (2017). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective. *Journal of Management Studies*, *54*(2), 193-216.

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

Vilà, R. (2007). *Comunicación intercultural*. 33-34.

Villena-Alarcón, E., & Segarra-Saavedra, J. (2020). Engagement y publicidad nativa en Instagram. El caso de la marca Lola Bunny. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, *26*(3), 1189-1200.

Viñarás Abad, M., & Caerols Mateo, R. (2016). #5años de Twitter. Análisis de la comunicación de las organizaciones culturales españolas en Twitter. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, *8*, 962-984.

Vives, A. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Financiero*. Banco Interamericano de Desarrollo.

VML España. (2021, diciembre 22). *IMAGIN - #MadridEsConZ - Gala - YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=RCO0GXruWus

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2011). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W. W. Norton & Company.

Weiner, N. (1991). Job evaluation systems: A critique. *Human Resource Management Review*, *1*(2), 119-132.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, *20*, 77-140.

Wittenberg-Cox, A. (2014). *Gender Diversity Consultancy*.

Wójcik, D., Ioannou, S., & Lin, D. (2019). New Economic Geographies of Banking: The Case of Diversity and Inclusion. *Economic Geography*, *95*(3), 247-271.

World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. World Economic Forum.

World Health Organization. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19): Situation Report – 51*.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zelno, R. (2011). *Embracing Diversity: Developing a Multicultural Environment*. Global Books.

Anexos y Apéndices.

Apéndices

Apéndice 1.

Impreso de Consentimiento Informado y Consideraciones Éticas.

Título de la Investigación: Estudio de las Campañas de Comunicación y Marketing del Sector Financiero y Bancario para la Inclusión y Promoción de la Diversidad.

Investigador: José Antonio LÓPEZ-MARTÍN

Declaración de Consentimiento Informado

Por la presente, yo, _____, confirmo que he leído y comprendido la información proporcionada sobre el estudio de investigación mencionado anteriormente. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencias negativas.

Acepto participar en este estudio de investigación bajo las siguientes condiciones:

- **Confidencialidad:** Entiendo que mi identidad y cualquier información personal que proporcione se mantendrán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación.
- **Anonimato:** Entiendo que los resultados de la investigación se presentarán de forma agregada y que mi identidad no será revelada en ningún informe o publicación.
- **Uso de la Información:** Entiendo que la información recopilada en este estudio se utilizará para analizar las campañas de comunicación y marketing del sector financiero y bancario en referencia a la inclusión y promoción de la diversidad.

- **Grabación de Audio/Vídeo:** Doy mi consentimiento para que se grabe mi participación en el *Focus Group*(si corresponde). Entiendo que estas grabaciones se utilizarán únicamente con fines de investigación y se destruirán una vez finalizado el estudio.

Firma del Participante: _____

Fecha: _____

Consideraciones Éticas

Este estudio de investigación se adhiere a los siguientes principios éticos:

- **Respeto por las Personas:** Se respetará la autonomía y dignidad de todos los participantes.
- **Beneficencia:** Se buscará maximizar los beneficios y minimizar los posibles riesgos para los participantes.
- **Justicia:** Se garantizará una distribución equitativa de los beneficios y cargas de la investigación.
- **Consentimiento Informado:** Se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes antes de su participación en el estudio.
- **Confidencialidad:** Se protegerá la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes y se garantizará el anonimato de los participantes en la presentación de los resultados de la investigación.
- **Transparencia:** Se proporcionará información clara y completa sobre el estudio a los participantes y a la comunidad científica.

Si tiene alguna pregunta o inquietud sobre este estudio o sus derechos como participante, no dude en ponerse en contacto con el investigador principal:

José Antonio LÓPEZ-MARTÍN [joseal13@ucm.es] [+34 649646174].

¡Gracias por su participación!

Apéndice 2.

Transcripción del Focus Group.

Participante 1.

Moderador:

“Bueno, muchísimas gracias por estar aquí. Vamos a empezar viendo algunos vídeos que varias entidades financieras han utilizado para promover la diversidad e inclusión. Me gustaría que, después de cada vídeo, me dieras tu opinión, tanto desde un punto de vista personal como profesional, sobre todo en relación con el área de inversiones, ¿vale?”

Participante 1:

“Perfecto, cuando quieras.”

Moderador:

“Genial, empezamos con este primer vídeo de la campaña 'Mujeres con S' de Santander.”

(Se proyecta el vídeo 'Mujeres con S')

Moderador:

“Vale, ¿qué te ha parecido? ¿Qué sensaciones te ha dado?”

Participante 1:

“Me ha parecido interesante, la verdad. Está claro que están apostando por la igualdad de género, ¡y no solo de cara a la galería! Esto, en el mundo de las inversiones, tiene mucho peso, sobre todo ahora que los inversores se fijan cada vez más en las empresas que son socialmente responsables. En nuestro sector, la inclusión es un valor clave que, bien gestionado, puede atraer muchas inversiones.”

Moderador:

"¿Crees que campañas como esta pueden tener un impacto positivo en cómo se percibe un banco desde el punto de vista de los inversores?"

Participante 1:

"Sí, sin duda. Hoy, los inversores buscan tanto rentabilidad como compromiso social en las empresas, destacando la igualdad de género en los criterios ESG (Ambiental, Social y Gobernanza). Si un banco demuestra que apoya la diversidad de género, como se ve en este vídeo, eso le da puntos extra, porque los inversores saben que están alineados con los valores que buscan. Me ha gustado especialmente que muestran a mujeres en puestos de liderazgo, algo que es clave en el mundo empresarial."

Moderador:

"¿Piensas que esto influye más en la imagen pública del banco o en las decisiones de inversión?"

Participante 1:

"Es un poco de las dos cosas. La imagen pública es muy importante porque afecta a la reputación, y si una empresa tiene buena reputación, es mucho más atractiva para los inversores. Pero no se puede quedar solo en la imagen, los inversores miran lo que hay detrás: datos, estadísticas, cuántas mujeres realmente están en la directiva del banco. Si haces una campaña que promete algo, pero luego no lo reflejas en la realidad, eso puede volverse en tu contra."

Moderador:

"Qué interesante. Ahora vamos a ver otro vídeo, esta vez de ING, que trata sobre accesibilidad y diversidad tecnológica."

(Se proyecta el vídeo de ING sobre accesibilidad)

Moderador:

"¿Qué te ha parecido este?"

Participante 1:

"Este también me ha gustado. El tema de la accesibilidad tecnológica es cada vez más importante, y no siempre lo tenemos presente. Hay muchos clientes que necesitan que la tecnología sea accesible, y en los bancos esto es fundamental. Desde el punto de vista de las inversiones, esta clase de iniciativas es atractiva porque demuestra que el banco se preocupa por llegar a todos los públicos."

Moderador:

"¿Dirías que el enfoque en accesibilidad puede marcar una diferencia importante para una entidad financiera frente a sus competidores?"

Participante 1:

"Claro, totalmente. Cuando un banco se presenta como inclusivo y accesible, está haciendo lo que toca en lo social y, además, puede ganar más clientes, lo que al final le ayuda a mejorar su negocio. Además, en términos de innovación, adaptar la tecnología para que sea accesible es un punto a favor. Para los inversores, esto es positivo, ya que muestra que el banco sigue las tendencias y se compromete con la inclusión."

Moderador:

"Mencionaste antes la importancia de que el mensaje público se alinee con lo que realmente hace la empresa. En este caso, ¿qué riesgos crees que hay si lo que se muestra en la campaña no es lo que pasa en la realidad?"

Participante 1:

“El riesgo es muy grande. Si haces una campaña diciendo que tu tecnología es accesible pero luego tus clientes encuentran barreras cuando intentan usarla, eso es un golpe duro para la reputación del banco. Los inversores están cada vez más atentos a estos detalles. Si no hay coherencia entre lo que comunicas y lo que realmente ofreces, eso genera desconfianza. Y si pierdes la confianza de los inversores o de los clientes, puedes tener problemas serios.”

Moderador:

“Sí, es algo que no siempre se considera. Para ir cerrando, me gustaría que me contaras cuál crees que es el valor añadido de este tipo de campañas, pensando en el largo plazo.”

Participante 1:

“El valor añadido está en que construyes una imagen sólida de compromiso con la inclusión, y eso tiene un efecto a largo plazo. Estas campañas mejoran la reputación del banco, generan confianza tanto en los inversores como en los clientes, y a la larga eso se traduce en una base de clientes más diversa y fiel. Además, la diversidad fomenta la innovación en el banco, porque tener diferentes puntos de vista siempre genera mejores ideas. Y todo esto se traduce en mejores resultados financieros. Pero, como mencioné antes, es clave que lo que se dice también se vea reflejado en las acciones internas del banco, porque si no, puede tener el efecto contrario.”

Moderador:

“Muchas gracias, ha sido una conversación muy interesante y tus respuestas han sido muy valiosas. ¿Te gustaría añadir algo más?”

Participante 1:

“Solo decir que, en el mundo de las inversiones, la transparencia y la coherencia son claves. Estas campañas son un buen paso, pero lo importante es que reflejen cambios reales dentro de las

organizaciones. Si no, puede parecer solo marketing vacío, y eso, al final, puede hacer más daño que bien."

Moderador:

"Lo tendré en cuenta. De nuevo, muchas gracias por tu tiempo y tu participación."

Participante 2.

Moderador:

"Bueno, seguimos con el siguiente vídeo. Ahora me gustaría que viéramos este de ING, que habla sobre accesibilidad y diversidad. Después me comentas qué te ha parecido, sobre todo en relación con tu área de trabajo en reclamaciones y atención al cliente."

(Se proyecta el vídeo de ING sobre accesibilidad)

Moderador:

"Vale, ¿qué te ha parecido? ¿Cómo lo ves desde tu perspectiva en atención al cliente?"

Participante 2:

"Me ha parecido muy interesante, pero me deja una sensación agridulce. Está claro que ING está haciendo un esfuerzo por mostrar que se preocupan por la accesibilidad y que no quieren dejar a nadie fuera, lo cual es muy positivo. Pero luego, cuando estás en el día a día atendiendo a los clientes, te das cuenta de que la realidad no siempre coincide con lo que muestran en estos vídeos."

Moderador:

"¿En qué sentido? ¿Puedes darnos un ejemplo de esa desconexión entre lo que muestran en la campaña y lo que experimentan los clientes?"

Participante 2:

"Claro. Por ejemplo, en el vídeo se habla de cómo las plataformas digitales están adaptadas para ser accesibles para todos, pero recibimos muchas quejas de clientes mayores o con discapacidad

que tienen dificultades para usar la app o la web. A veces, cosas que para otros son sencillas, como consultar un saldo o hacer una transferencia, se vuelven un problema enorme para ellos. Y lo peor es que, en algunas ocasiones, no tenemos las herramientas ni el personal capacitado para ayudarles de forma adecuada."

Moderador:

"Entiendo. Entonces, ¿dirías que hay un desajuste entre las expectativas que generan estos vídeos y lo que realmente encuentran los clientes?"

Participante 2:

"Exacto. No digo que el esfuerzo no esté ahí, pero muchas veces estos vídeos crean expectativas altas que luego no podemos cumplir en la práctica. Los clientes ven que se habla mucho de accesibilidad, pero luego no encuentran esa accesibilidad cuando intentan usar los servicios del banco. Esto, obviamente, genera frustración, y ahí es cuando llegan las reclamaciones. Es frustrante tanto para los clientes como para nosotros, porque muchas veces no tenemos una solución inmediata."

Moderador:

"Eso suena complicado. ¿Y cómo crees que se podría mejorar este aspecto? ¿Qué propondrías?"

Participante 2:

"Yo creo que lo primero es asegurarse de que lo que se muestra en las campañas esté respaldado por una inversión real en tecnología accesible. Si el banco dice que su plataforma es accesible, tiene que serlo de verdad. Y, además, el personal necesita estar mejor capacitado para poder asistir a estos clientes de manera más efectiva. A veces los clientes llaman con un problema muy específico y no sabemos cómo resolverlo porque no estamos formados para eso."

Moderador:

“Eso tiene mucho sentido. ¿Crees que, si se resolvieran estos problemas de accesibilidad, se reducirían las reclamaciones en tu área?”

Participante 2:

“Sin duda. Si los clientes pudieran acceder a los servicios de forma más sencilla y sin barreras, tendríamos menos reclamaciones, porque muchas de las quejas vienen precisamente de ahí. Cuando alguien no puede usar una plataforma que debería ser accesible, se siente frustrado, y al final eso termina en una llamada o una queja. Y lo peor es que a veces no es solo el uso de la tecnología, es que tampoco encuentran el apoyo necesario por nuestra parte para resolverlo.”

Moderador:

“Claro, entiendo. Entonces, para ti, es más un tema de alineación entre lo que se comunica y lo que realmente se ofrece.”

Participante 2:

“Exactamente. Yo creo que está bien que el banco haga estas campañas, pero luego tenemos que ser capaces de ofrecer lo que prometemos. Si no, el cliente siente que le estamos vendiendo algo que no podemos cumplir, y eso genera desconfianza.”

Moderador:

“Perfecto, muchas gracias. ¿Te gustaría añadir algo más antes de pasar al siguiente vídeo?”

Participante 2:

“Solo quiero añadir que estas estas campañas son importantes y están bien, pero deben ir de la mano con acciones reales dentro del banco. No se trata solo de mejorar la accesibilidad, sino también de que quienes estamos al frente atendiendo a los clientes tengamos las herramientas necesarias para poder ayudarlos de manera efectiva”.

Moderador:

"¡Genial! Muchas gracias por tus comentarios, han sido muy útiles. Vamos a continuar con el siguiente participante."

Participante 3.

Moderador:

"Bueno, seguimos adelante. Ahora vamos a ver un vídeo más centrado en el empoderamiento femenino y la igualdad de género. Esta es una campaña del Banco Santander, titulada 'Mujeres con S'. Después de verla, me gustaría que nos contaras cómo ves este tipo de iniciativas desde tu experiencia como gestor comercial en una sucursal."

(Se proyecta el vídeo 'Mujeres con S')

Moderador:

"Vale, cuéntanos, ¿qué te ha parecido este vídeo?"

Participante 3:

"Pues la verdad es que me ha gustado mucho. Yo trabajo con muchas clientas empresarias, y siento que este tipo de campañas les llega de verdad. Cuando hablas de empoderar a las mujeres, de darles visibilidad y apoyo, eso resuena mucho entre nuestras clientas. Además, da la sensación de que el banco realmente se preocupa por apoyarlas en su crecimiento profesional. He visto cómo estas campañas generan un interés genuino entre las mujeres que buscan apoyo para sus proyectos."

Moderador:

"¿Has notado algún cambio en cómo reaccionan las clientas en la sucursal después de campañas como esta?"

Participante 3:

“Sí, absolutamente. Cuando el banco lanza una campaña de este tipo, las clientas empiezan a preguntar más por productos financieros específicos para ellas. Muchas vienen a la sucursal porque han visto el anuncio y quieren saber si hay algo especial para ellas, si hay productos o servicios diseñados para apoyar a mujeres emprendedoras. Se sienten motivadas a buscar un banco que además de ofrecer productos financieros, las respalde y les dé visibilidad.”

Moderador:

“Entonces, dirías que este tipo de campañas logran conectar con las necesidades de las clientas.”

Participante 3:

“Sí, definitivamente. Creo que tocan una fibra muy sensible y las hacen sentir valoradas. No es solo una cuestión de venderles un producto; se trata de mostrarles que el banco está de su lado, que entiende las dificultades que pueden enfrentar como mujeres en el mundo empresarial. Eso crea una conexión emocional con la marca, y es algo que las clientas valoran muchísimo.”

Moderador:

“Eso es muy interesante. Pero, ¿alguna vez has sentido que, aunque las campañas crean esa expectativa, luego no hay suficientes productos o servicios específicos en la sucursal para satisfacerla?”

Participante 3:

“La verdad es que sí. Ese es justo el problema. A veces, estas campañas generan mucho interés y las clientas vienen con expectativas bastante altas, esperando que tengamos algo realmente diseñado para ellas. Pero en muchas ocasiones, no contamos con productos financieros diferenciados o un programa claro para apoyar a mujeres empresarias. Y claro, eso puede generar cierta frustración. Porque ellas vienen con la idea de que el banco está listo para ofrecerles algo

especial, pero al final lo que tenemos es más o menos lo mismo que ofrecemos a cualquier otro cliente."

Moderador:

"Entiendo. ¿Crees que esto puede afectar la confianza que las clientas depositan en el banco?"

Participante 3:

"Sí, claro. Si una campaña te está diciendo que apoyamos a las mujeres empresarias, pero luego vienes a la sucursal y no encuentras nada específico para ti, eso puede generar desconfianza. Creo que es importante que las campañas vayan acompañadas de una oferta real de productos o servicios adaptados. Si no, el mensaje se queda a medias, y las clientas se sienten defraudadas."

Moderador:

"¿Qué tipo de cambios o mejoras propondrías para que estas campañas cumplan con las expectativas que generan?"

Participante 3:

"Creo que lo ideal sería que el banco desarrollara productos financieros específicos para mujeres emprendedoras, o incluso programas de formación o asesoramiento. No se trata solo de venderles una cuenta o un préstamo, se trata de crear un entorno que realmente las apoye en sus proyectos. Además, sería bueno que nosotros, como empleados en las sucursales, recibamos más formación sobre cómo atender a este tipo de clientas y ayudarlas a sacar el máximo provecho de los servicios que ofrecemos."

Moderador:

"Eso tiene mucho sentido. ¿Te ha pasado que alguna clienta haya expresado su frustración por esta falta de recursos específicos?"

Participante 3:

“Sí, más de una vez. Algunas mujeres vienen emocionadas por las campañas, pero cuando ven que no tenemos algo diferenciado para ellas, me lo dicen directamente: 'He visto que apoyan a las mujeres, pero no veo nada que sea para nosotras'. Y claro, te quedas un poco en blanco, porque sabes que la intención está, pero no hay una respuesta concreta. Es algo que, como gestor, me gustaría ver mejorar.”

Moderador:

“Perfecto, creo que has dado una visión muy completa de los pros y contras de estas campañas. ¿Algo más que quieras añadir antes de cerrar?”

Participante 3:

“Solo que creo que es importante seguir haciendo este tipo de campañas, pero siempre respaldadas por acciones concretas. No podemos quedarnos solo en la imagen. Si realmente queremos apoyar a las mujeres, tenemos que ofrecerles productos y servicios diseñados para ellas, y eso va a beneficiar tanto al banco como a las clientas.”

Moderador:

“Genial, muchísimas gracias por tus aportaciones. Vamos a pasar al siguiente participante.”

Participante 4.

Moderador:

“Bueno, ahora quiero que veamos un vídeo de ING que trata sobre la diversidad cultural y cómo el banco se conecta con diferentes comunidades. Luego me gustaría que me digas qué te ha parecido, especialmente desde tu perspectiva como cliente joven.”

(Se proyecta el vídeo de ING sobre diversidad cultural)

Moderador:

“Entonces, ¿qué te ha parecido este vídeo? ¿Te ha llamado la atención de alguna manera?”

Participante 4:

“La verdad es que me ha gustado bastante. Se nota que ING está intentando conectar con gente de diferentes culturas y mostrar que son un banco para todos. Me ha parecido fresco, diferente, y creo que habla bastante bien de lo que buscan. A mí, como joven, me llega, porque es justo lo que queremos ver: diversidad y respeto por las diferencias. Siento que el banco está alineado con mis valores y eso me da confianza.”

Moderador:

“¿Qué es lo que más te ha gustado del vídeo? ¿Hubo algo en particular que te llamara la atención?”

Participante 4:

“Me gustó que muestren a personas de diferentes orígenes y estilos de vida, sin forzar nada, como algo natural. No parece que estén intentando venderte algo o colgarse una medalla por ser inclusivos. Es simplemente quiénes son y lo que promueven. Eso se agradece, porque a veces los anuncios se sienten un poco falsos, como si intentaran demostrar algo. En cambio, aquí lo sentí auténtico.”

Moderador:

"Me alegra que lo veas así. Y desde tu experiencia personal, como cliente joven, ¿sientes que el banco refleja esta diversidad cuando interactúas con ellos, ya sea en línea o en las sucursales?"

Participante 4:

"Mira, en línea sí, creo que la app y todo lo digital funciona bastante bien. Pero cuando fui a la sucursal… no sé, no sentí la misma energía que muestran en el vídeo. Quizás es porque uno está acostumbrado a que todo sea más rápido en internet, pero cuando fui en persona me pareció un poco más tradicional, ¿sabes? No vi esa diversidad que muestran aquí. Es como que la sucursal y la campaña van en diferentes direcciones."

Moderador:

"Eso es interesante. Entonces, ¿dirías que hay una especie de desconexión entre lo que ves en la publicidad y lo que experimentas en la realidad?"

Participante 4:

"Sí, un poco. No quiero decir que sea malo ni nada, pero uno espera encontrar en la sucursal lo mismo que ves en los vídeos, ese ambiente inclusivo y moderno. Y no fue exactamente así. No estoy diciendo que no me atendieran bien, pero esperaba algo más alineado con lo que muestran aquí, más diversidad en el personal, o al menos que se sienta más cercano a lo que muestran en la publicidad."

Moderador:

"Entiendo perfectamente. ¿Crees que esa falta de conexión afecta tu confianza en el banco o la relación que tienes con ellos?"

Participante 4:

“No diría que me afecta tanto la confianza, porque la mayoría de las cosas que hago con el banco son en línea y ahí sí me siento cómodo. Pero sí, estaría bien que hubiera más consistencia entre lo que se ve y lo que encuentras en la sucursal. Especialmente para gente como yo, que a veces preferimos hacer las cosas en persona, pero queremos sentir que estamos en un lugar inclusivo, como lo muestran en la publicidad.”

Moderador:

“Claro, tiene sentido. ¿Qué cambios te gustaría ver para que esa experiencia sea más coherente?”

Participante 4:

“Bueno, creo que sería genial si pudieran hacer que las sucursales se sientan más alineadas con la imagen que promueven en los vídeos. Quizás tener más diversidad en el personal o en cómo se atiende a los clientes, algo que refleje esa inclusión que muestran en la publicidad. Y también, ya que estamos, que haya más productos financieros pensados para jóvenes como yo. Nos interesa el banco, pero necesitamos que ofrezcan cosas que nos beneficien directamente, como cuentas para estudiantes o facilidades para emprender.”

Moderador:

“Me parece una buena sugerencia. ¿Hay algo más que te gustaría agregar?”

Participante 4:

"ING conecta bien con los jóvenes y muestra diversidad, los anuncios están bien, pero no sé si es solo publicidad o realmente ofrecen lo que dicen, pero si eso es así, más jóvenes confiarían en el banco a largo plazo."

Moderador:

“Perfecto, muchas gracias por tus comentarios. Vamos a pasar al siguiente participante.”

Participante 5.

Moderador:

“Ahora quiero que veamos un vídeo de ING centrado en la diversidad sexual y el apoyo a la comunidad LGTBIQ+. Luego me gustaría saber cómo lo ves desde tu perspectiva personal como cliente, y qué impacto crees que tiene este tipo de campañas.”

(Se proyecta el vídeo de ING sobre diversidad LGTBIQ+)

Moderador:

“Bien, cuéntame, ¿qué te ha parecido este vídeo?”

Participante 5:

“Bueno, la verdad es que me gustó bastante. No es común ver este tipo de representación en los anuncios de bancos, ¿sabes? Ver parejas del mismo sexo en un contexto financiero como algo normal y natural me parece un gran paso. Sientes que el banco realmente está comprometido con la comunidad LGTBIQ+, y eso genera confianza. Me siento valorado como persona, que como cliente.

Moderador:

“Eso es muy interesante. ¿Dirías que te sientes más identificado o cercano al banco cuando ves este tipo de representación en sus campañas?”

Participante 5:

“Sí, absolutamente. Ver que un banco como ING se toma en serio la inclusión y lo muestra de manera tan natural me hace sentir más conectado con la marca. Además de interesarte en ti como cliente, también parece que te respetan y te incluyen tal como eres. Para alguien de mi generación, que ha visto mucho progreso y muchas barreras, este tipo de campaña significa mucho. Me hace sentir más cómodo y confiado sabiendo que mi banco me apoya.”

Moderador:

"¿Hay algo en particular que te haya llamado la atención del vídeo?"

Participante 5:

"Lo que más me gustó es cómo no lo hacen forzado. Muchas veces, cuando ves anuncios con temática LGTBIQ+, sientes que lo hacen para ganar puntos o para ser políticamente correctos, pero en este caso no. Se siente auténtico, como que realmente creen en lo que están mostrando. Eso, para mí, es lo que hace la diferencia: que se note que no lo hacen solo por marketing, sino porque es parte de su cultura."

Moderador:

"Me alegra que lo veas de esa manera. ¿Crees que esa inclusión que se muestra en las campañas se refleja en la experiencia real que tienes como cliente de ING?"

Participante 5:

"Bueno, ahí es donde veo que hay un poco de diferencia. Me encanta lo que muestran en los vídeos, pero no estoy seguro de que eso siempre se vea reflejado cuando interactúas con el banco. No he tenido malas experiencias, pero tampoco he sentido que haya un esfuerzo extra para que los clientes LGTBIQ+ recibamos algo más que un buen anuncio. Por ejemplo, no veo productos específicos para nuestra comunidad o iniciativas que vayan más allá de la publicidad. Creo que se queda un poco corto ahí."

Moderador:

"Entonces, ¿sientes que hay una especie de desconexión entre la imagen que proyectan y lo que realmente se ofrece a la comunidad LGTBIQ+?"

Participante 5:

"Sí, exactamente. El mensaje de inclusión es genial y me gusta, pero al final, cuando eres cliente, no ves nada muy diferente o específico para nuestra comunidad. Es decir, no hay productos o servicios adaptados a nuestras necesidades, como seguros o programas financieros diseñados con la comunidad LGTBIQ+ en mente. Y creo que ahí es donde se podrían mejorar. Hacen una gran labor a nivel de imagen, pero falta llevar eso a la práctica, más allá del marketing."

Moderador:

"Entiendo perfectamente. Y en tu opinión, ¿qué te gustaría ver para que ese compromiso con la inclusión se refleje mejor en la realidad?"

Participante 5:

"Me gustaría ver que ese apoyo que muestran en los anuncios se traduzca en políticas reales dentro del banco. Por ejemplo, ofrecer productos financieros adaptados a las necesidades de las parejas del mismo sexo, seguros que consideren nuestras realidades o incluso iniciativas internas de apoyo a los empleados LGTBIQ+. Eso sería un gran paso. Y, además, sería genial ver más transparencia sobre cómo aplican estas políticas de inclusión dentro de la empresa, no solo en los anuncios. Que se note que están comprometidos de verdad."

Moderador:

"Eso tiene mucho sentido. Entonces, para ti, es más importante que se acompañen estas campañas con acciones concretas, ¿verdad?"

Participante 5:

"Exacto. Yo valoro mucho que se hagan estas campañas, porque ayudan a dar visibilidad, pero al final lo que más importa es que haya un cambio real dentro de la empresa. Es importante que los empleados LGTBIQ+ se sientan apoyados y que los productos del banco estén hechos pensando

en nosotros, no solo por quedar bien. Eso haría la relación con el banco mucho más fuerte y que no sea solo una cuestión de imagen".

Moderador:

"Perfecto, muchas gracias por tus comentarios. ¿Hay algo más que te gustaría añadir antes de pasar al siguiente participante?"

Participante 5:

"Solo quiero decir que me alegra que el banco esté tomando medidas para ser más inclusivo, pero como mencioné antes, espero que esto se note en el día a día. No basta con la imagen; necesitamos ver acciones reales que apoyen esa inclusión."

Moderador:

"Gracias de nuevo por tu participación. Vamos a continuar con el siguiente participante."

Participante 6.

Moderador:

“Ahora quiero mostrarte un vídeo de ING que trata sobre accesibilidad y cómo se han adaptado a las necesidades de los clientes mayores o con discapacidades. Me gustaría que, una vez lo veas, nos cuentes cómo te has sentido al respecto y qué opinas sobre lo que el banco está haciendo en este sentido.”

(Se proyecta el vídeo de ING sobre accesibilidad)

Moderador:

“Bueno, ¿qué te ha parecido el vídeo?”

Participante 6:

“Pues me ha gustado, la verdad. Creo que es positivo que el banco se preocupe por las personas mayores como yo y por aquellos que necesitan un poco más de ayuda con la tecnología. El vídeo da la sensación de que ING está haciendo un esfuerzo por hacernos las cosas más fáciles, y eso es algo que aprecio. Pero claro, también hay una diferencia entre lo que se muestra en el vídeo y lo que yo vivo día a día al usar sus servicios.”

Moderador:

“¿Qué diferencias has notado entre lo que se muestra en el vídeo y lo que experimentas como cliente?”

Participante 6:

“Mira, el vídeo es muy bonito, pero cuando trato de usar las plataformas digitales, no siempre es tan sencillo como lo pintan. A veces me pierdo con las aplicaciones, o las páginas web no son tan intuitivas para personas de mi edad. Es frustrante porque ves que dicen que es accesible, pero no

lo es tanto en la práctica. Y claro, no siempre puedo ir a la sucursal, así que termino pidiendo ayuda a mis hijos o a alguien más."

Moderador:

"Entiendo. Entonces, ¿crees que el banco podría hacer más en términos de accesibilidad tecnológica para personas mayores?"

Participante 6:

"Sí, definitivamente. No es que no estén haciendo nada, pero todavía hay margen de mejora. Sería útil que las aplicaciones y las páginas web fueran más sencillas, con menos pasos complicados. Y otra cosa que creo que podría ayudar mucho es que haya más formación para personas mayores. Si el banco ofreciera talleres o guías para enseñarnos a usar bien las herramientas digitales, estoy segura de que mucha gente lo aprovecharía. No queremos depender de otros para hacer nuestras cosas."

Moderador:

"Eso tiene mucho sentido. ¿Has encontrado que la atención en las sucursales sea más accesible o que el personal esté preparado para asistir a clientes como tú?"

Participante 6:

"A ver, en la sucursal me atienden bien, no tengo queja. Pero a veces noto que no todos están preparados para ayudarnos con estos problemas tecnológicos. Algunos empleados son muy amables, pero siento que no siempre saben cómo explicarme de manera simple cómo hacer algo en la aplicación o en la web. Me dicen 'es fácil, solo tienes que hacer esto y esto', pero para mí no es tan fácil como para ellos."

Moderador:

“Eso puede ser frustrante, ¿verdad? ¿Qué te gustaría que hicieran para que tu experiencia fuera mejor?”

Participante 6:

“Me gustaría que hubiera más paciencia y más tiempo para explicarnos bien las cosas. Y como te dije antes, sería muy bueno que organizaran talleres o sesiones donde nos enseñen a usar la tecnología del banco de forma práctica. No es suficiente que nos den un folleto y ya, también que nos ayuden y nos guíen. Además, sería genial tener más personal capacitado para ayudar a las personas mayores, porque a veces te sientes un poco perdida.

Moderador:

“Es una buena idea. ¿Te sientes representada en las campañas publicitarias del banco o crees que falta más visibilidad para las personas mayores?”

Participante 6:

“Bueno, este vídeo me ha gustado porque por fin veo que nos están prestando atención, pero en la mayoría de los casos siento que no siempre nos tienen en cuenta en las campañas. Normalmente, las publicidades están llenas de jóvenes o personas de mediana edad. Yo creo que sería bueno que nos representaran más a los mayores, porque somos una parte importante de la clientela, y queremos sentir que el banco también piensa en nosotros.”

Moderador:

“Claro, la representación es importante. Para cerrar, ¿hay algo más que te gustaría añadir sobre lo que ING o cualquier otro banco debería hacer para mejorar la experiencia de los clientes mayores?”

Participante 6:

“Solo que me parece genial que estén haciendo esfuerzos por ser más inclusivos y accesibles, pero deberían asegurarse de que esos esfuerzos se sientan en la vida real. La tecnología es básica hoy en día, pero no todos podemos adaptarnos tan rápido. Si el banco sigue mejorando en este aspecto y nos da más apoyo, creo que muchos clientes mayores lo agradecerán mucho. Nos gustaría vernos más reflejados en las campañas, para sentir que realmente formamos parte de todo esto.”

Moderador:

“Perfecto, muchas gracias por compartir tus experiencias y sugerencias. Han sido muy útiles.”

Participante 7.

Moderador:

“Ahora vamos a ver un vídeo de ING que habla sobre diversidad e inclusión. Me gustaría que, después de verlo, nos cuentes qué te parece desde tu perspectiva como cliente del banco y cómo te afecta a ti este tipo de campañas.”

(Se proyecta el vídeo de ING sobre diversidad e inclusión)

Moderador:

“Vale, ¿qué opinas de este vídeo? ¿Te ha transmitido algo?”

Participante 7:

“Bueno, es un buen intento, eso está claro. Me gusta la idea de que el banco quiera ser inclusivo y hacer sentir bien a todo el mundo. Parece que están intentando ir en la dirección correcta, pero hay algo que me genera ciertas dudas. ¿Realmente lo hacen porque creen en esto o porque es lo que toca hacer hoy en día para no quedarse atrás? A veces, estas campañas me dan la sensación de que están hechas porque está de moda hablar de inclusión, más que por un compromiso genuino.”

Moderador:

“¿Sientes que la campaña podría estar más enfocada al marketing que a un verdadero compromiso con la inclusión?”

Participante 7:

“Sí, un poco. A ver, no digo que esté mal que hagan esto, porque es importante que se hable de la diversidad, y estoy de acuerdo en que todos debemos sentirnos representados. Pero el tema es que lo que ves en un vídeo debe coincidir con lo que vives como cliente. Y ahí es donde no siempre se

cumple. Cuando voy a la sucursal, no veo esa misma diversidad o esa atención personalizada de la que hablan en los anuncios.”

Moderador:

“Eso es interesante. ¿Podrías darnos algún ejemplo de esa desconexión entre lo que ves en las campañas y lo que experimentas en la realidad?”

Participante 7:

“Claro. Por ejemplo, ves en el vídeo que son súper inclusivos, que todo es muy diverso, pero cuando voy al banco, todo sigue siendo bastante estándar. No veo esa diferencia en el trato o en las opciones que ofrecen. Es decir, está bien ser inclusivo, pero ¿cómo se traduce eso en productos o servicios específicos para mujeres, o para cualquier otro colectivo? Yo no lo veo. Siguen siendo los mismos productos de siempre, sin nada que diga: 'esto es para ti, porque entendemos tus necesidades'. Y eso es un fallo, porque genera expectativas que luego no se cumplen.”

Moderador:

“Entiendo lo que dices. Entonces, ¿crees que el problema principal es la falta de coherencia entre el mensaje que comunican y la realidad de los productos o el servicio que recibes?”

Participante 7:

“Exacto. Lo que me molesta un poco es que usan palabras como inclusión, diversidad, pero no veo un cambio real. No veo que se traduzca en acciones concretas. Es como si la inclusión fuera solo una palabra bonita para el marketing. A ver, es un buen mensaje, pero si de verdad te importara la diversidad, harías más por entender a tus clientes y crear soluciones para ellos. Porque si todo queda en la campaña, la confianza se pierde.”

Moderador:

“Es una crítica interesante. Desde tu punto de vista, ¿qué deberían hacer para que ese compromiso con la diversidad fuera más real y tangible?”

Participante 7:

“Lo primero, invertir más en conocer a sus clientes y diseñar productos específicos. No sé, tal vez un crédito que apoye a mujeres emprendedoras o cuentas con beneficios para ciertos colectivos que tienen menos acceso a la banca. No estoy diciendo que reinventen la rueda, pero que se note que detrás de esas palabras hay un plan real. Formar mejor al personal, porque a veces voy a la sucursal y la sensación que me da es que son amables, pero no necesariamente entienden las necesidades de cada cliente, y eso, en un banco que se supone tan inclusivo, es un problema.”

Moderador:

“Entonces, para ti, es importante que ese cambio se refleje en todos los aspectos de la experiencia con el banco, y no tanto en la publicidad.”

Participante 7:

“Claro, porque la publicidad vende una idea, pero si esa idea no se respalda en la práctica, genera frustración. Y no quiero parecer demasiado crítica, pero cuando se trata de diversidad e inclusión, no basta con la buena voluntad. Tiene que haber hechos detrás. Y no lo veo todavía. Si voy al banco y todo sigue igual que siempre, pues el mensaje pierde credibilidad. Y no quiero desconfiar, pero al final es lo que pasa si no sientes que te están dando algo diferente.”

Moderador:

“Es una perspectiva muy válida. ¿Hay algo más que te gustaría añadir o qué crees que sería útil para mejorar esta coherencia entre la campaña y la realidad?”

Participante 7:

“Simplemente que me gustaría ver más acciones que respalden lo que dicen. Que no se quede solo en el vídeo bonito, también que haya una verdadera intención de cambiar las cosas para los clientes. Porque está bien ser inclusivo en los anuncios, pero si luego como mujer o como parte de cualquier otro colectivo no encuentro nada que realmente me haga sentir que se preocupan por mí, entonces, ¿de qué sirve? Eso es lo que creo que les falta.”

Moderador:

“Perfecto, muchísimas gracias por tus comentarios. Has sido muy clara y tus aportaciones son realmente útiles.”

Anexos

Tabla 17.

Análisis comparativo del Focus Group.

Tema	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6	Participante 7
Impresión general de las campañas	Las campañas son útiles para atraer inversiones responsables y muestran un fuerte compromiso con la igualdad de género.	Positiva en su mensaje, pero a menudo se queda en lo superficial y no siempre se refleja en la realidad.	Atractivas para mujeres empresarias, pero a menudo generan expectativas que no se cumplen.	Interesantes y frescas, conectan con los jóvenes, pero hay una desconexión con la realidad.	Buena representación de la comunidad LGTBIQ+, pero la autenticidad del compromiso es dudosa.	Positiva, pero no se refleja en la accesibilidad tecnológica que muestran.	Buena en cuanto al mensaje, pero siente que es más marketing que un compromiso real.
Coherencia entre mensaje y realidad	Existe el riesgo de que las campañas no coincidan con las acciones internas. Importancia de la coherencia.	Faltan recursos y formación para cumplir lo que se promete en accesibilidad.	A menudo, la sucursal no tiene los productos específicos que las campañas prometen, lo que crea frustración.	Hay una desconexión entre la diversidad que se muestra en el vídeo y lo que se encuentra en la sucursal.	No se siente que el apoyo mostrado en los anuncios se traduzca en productos o políticas reales.	El mensaje de accesibilidad no coincide con la realidad de los servicios digitales.	El mensaje de inclusión es bonito, pero no siempre se refleja en la realidad del banco.

Impacto en la percepción del banco	Mejora la reputación y genera confianza entre los inversores, pero debe estar respaldado por datos y hechos.	La falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se ofrece erosiona la confianza del cliente.	Aumenta el interés de las clientas, pero la falta de productos específicos puede dañar la relación.	Genera confianza en la marca, pero la desconexión con la realidad afecta la experiencia general.	La representación en los anuncios es positiva, pero la falta de acciones concretas afecta la percepción.	El vídeo genera expectativas, pero la experiencia real con los servicios tecnológicos las disminuye.	Buena imagen pública, pero la falta de coherencia interna afecta la confianza a largo plazo.
Sugerencias de mejora	Mayor transparencia en la implementación interna de los valores de diversidad. Demostrar con hechos lo que se comunica.	Mejorar las herramientas tecnológicas y capacitar al personal para atender mejor a los clientes con discapacidades.	Desarrollar productos específicos para las clientas mujeres empresarias y mejorar la formación del personal.	Mejorar la experiencia en las sucursales para que coincida con lo que se ve en las campañas.	Implementar políticas reales y productos adaptados a la comunidad LGTBIQ+.	Aumentar la formación del personal y simplificar el acceso a la tecnología para personas mayores.	Crear productos financieros específicos para mujeres y asegurarse de que las campañas se reflejen en acciones concretas.
Valoración de la accesibilidad tecnológica	No se menciona explícitamente.	La accesibilidad tecnológica es un área en la que el banco falla, generando muchas quejas.	No se menciona explícitamente.	Le resulta fácil la parte online, pero siente que la atención en sucursal es más tradicional.	No se menciona explícitamente.	Ve la tecnología como una barrera que no se ha resuelto del todo.	La accesibilidad tecnológica es una gran área de mejora.

Fuente. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos del *Focus Group*.

Tabla 18.

Volumen de negocio, activos, clientes y empleados de los principales bancos (2023)

Banco	Volumen de negocio (€)	Activos (€)	Clientes	Empleados	Hombres (Empleados)	Mujeres (Empleados)	Edad media (Empleados)	Nacionales (%)	Extranjeros (%)
Santander	11,076 millones	1.797 billones	161 millones	212,409	45%	55%	42 años	90%	10%
BBVA	6,420 millones	758 mil millones	89 millones	123,000	48%	52%	41 años	88%	12%
CaixaBank	3,398 millones	606 mil millones	20 millones	44,000	46%	54%	43 años	89%	11%
Sabadell	1,801 millones	250 mil millones	12 millones	19,000	49%	51%	44 años	91%	9%
Bankinter	1,540 millones	113 mil millones	6 millones	6,500	42%	58%	40 años	87%	13%
ING	4,890 millones	153 mil millones	39 millones	57,000	50%	50%	39 años	86%	14%

Fuente: Datos obtenidos de los informes anuales y de sostenibilidad de 2023 de cada banco, (Banco Sabadell, 2023b; Banco Santander, 2023b; Bankinter, 2023a; BBVA, 2023a; CaixaBank, 2024a; ING, 2023a).