



FACULTAD DE DERECHO

GRADO EN RELACIONES LABORALES

TRABAJO FIN DE GRADO

LA GESTIÓN DE LA INCLUSIÓN Y LA DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE
TRABAJO

THE MANAGEMENT OF INCLUSION AND DIVERSITY IN THE WORKPLACE

PRESENTADO POR: SARA VIADERO MARTÍNEZ

DIRIGIDO POR: ANA ISABEL ARPIDE MANSILLA

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. CONCEPTOS.	3
2.2. VENTAJAS DE LA DIVERSIDAD.....	7
2.3. BARRERAS.	10
3. MÉTODOS DE INCLUSIÓN	15
3.1 PLANES DE IGUALDAD.....	15
3.2. POLÍTICAS DE INCLUSIÓN.	18
4. NORMAS Y LEYES.....	19
5. LAS EMPRESAS MÁS INCLUSIVAS DE ESPAÑA.....	22
6. CONCLUSIONES.....	24
7. BIBLIOGRAFÍA.....	26

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la diversidad y la inclusión se han convertido en características esenciales que deben formar parte de las empresas si estas quieren prosperar. Ya no solo deben tener en cuenta como único requisito la rentabilidad, pues un ambiente inclusivo es esencial para un buen ambiente de trabajo donde se acepte a todos los tipos de empleados que lo puedan integrar.

Una buena acogida de la diversidad en todos sus posibles aspectos; cultural, género, edad, etc. y una buena política de inclusión donde se valoren las diferentes ideas, no solo profesionales sino también personales, favorecerán el desarrollo y éxito de la empresa.

En el presente trabajo hablaré sobre el impacto de la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo, los diferentes aspectos a tener en cuenta y los beneficios que las estrategias que integren estos dos aspectos puedan tener en la empresa, pero también las barreras que impiden que en algunos casos se desarrollen de la forma más ventajosa.

Para comprender estas dos áreas, su interconexión y la relación de estas en la empresa, estudiaré los distintos tipos de diversidad, las ventajas de la inclusión para las compañías y las barreras a las que tendrán que hacer frente.

También incluiré las normas actualmente vigentes que favorecen la diversidad e inclusión en España y como estas favorecen que las empresas tengan en cuenta la inclusión en sus políticas y objetivos.

Una vez conocido los aspectos básicos de cada categoría, la normativa, las teorías de los expertos, etc... Estudiaré los resultados obtenidos por las empresas españolas que aplican la diversidad y la inclusión en sus estrategias.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. CONCEPTOS.

Aunque de forma coloquial tendemos a igualar ambos conceptos, debemos conocer las diferencias entre la diversidad y la inclusión pues, aunque tengan muchas semejanzas, no son lo mismo.

En primer lugar, el concepto de diversidad sirve para referirse a las diferencias y similitudes de las personas y las características individuales que comparten. Son las diferentes identidades que distinguen a un grupo o sociedad.

Todas las personas conforman la diversidad con sus semejanzas y diferencias, distinguiéndose por sus etnias, capacidades, género, etc. Todas estas características, entre muchas otras, pueden conformar la identidad de una persona mezclándose entre ellas de múltiples formas distintas y, de esta manera, diversificando la sociedad haciendo a cada una única y diferente.

Cada uno de los distintos rasgos, capacidades, etc, ya sean objetivos o subjetivos, que forman las distintas personalidades conforman la diversidad, pudiendo estas transformarse en el momento de que una u otra se agregue o no a lo largo de la vida de una u otra manera.

La inclusión, por otro lado, hace referencia a los distintos grupos, que por alguna de sus características, se ven enfrentados a más dificultades o incluso se vulneran sus derechos y no son admitidos en la sociedad. No es posible que esto se permita a día de hoy y, por suerte, la mentalidad está cambiando frente a años atrás, es por esto que la inclusión es la herramienta que trata de transformar esta realidad enfrentándose a los estereotipos y eliminar en todo lo que sea posible las diferencias de trato entre las personas.

Desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por Naciones Unidas en la Agenda 2030, el concepto de inclusión social se define como un proceso generador de oportunidades para que todas las personas sean partícipes del desarrollo.

Ahora debemos aplicar estos dos conceptos en la empresa, pues debemos atajar el problema de la discriminación. Todas las empresas están formadas por personas, todas ellas con distintas ideas, géneros, creencias, objetivos y, en general, diferentes características individuales que marcan sus vidas pero además todas ellas tienen algo en común; la necesidad de trabajar.

El trabajo es la actividad que todos debemos realizar para nuestro sustento individual y como sociedad. Es un aspecto fundamental en la vida de cualquier

persona pero algunas tienen más dificultades para acceder a un empleo que otras por factores que no deberían interferir en la selección de trabajadores.

La discriminación laboral es cuando alguien en el trabajo es tratado injustamente en términos de su carrera, su salario o su dignidad debido a razones que no tienen nada que ver con cómo hacen su trabajo. Esto ocurre cuando la persona afectada es diferente de los demás en el lugar de trabajo de manera notoria, ya sea en términos físicos, como su género, origen étnico, o si tienen alguna enfermedad o discapacidad, o en aspectos culturales, como su religión o nacionalidad. En pocas palabras, se trata de tratar a alguien de manera injusta en el trabajo debido a diferencias personales, no profesionales, que no deberían influir en cómo se les trata profesionalmente.

La sociedad no debería dividirse en grupos según sus características y tampoco sería posible debido a la complejidad y los miles de posibles de combinaciones que son posibles en la personalidad y los rasgos de una persona que hacen a cada una única, no obstante, para su estudio podemos distinguir cuatro grupos básicos de diversidad atendiendo: al género, el talento, la cultura y origen y la generacional.

En primer lugar hablaremos de la discriminación por la raza, etnia o nacionalidad; Es discriminación ilegal si una persona o una empresa lo trata intencionalmente de manera diferente por cualquiera de estos motivos. Es una situación que dificulta la integración de los profesionales que acaban de llegar al país e impide que la empresa se beneficie de la diversidad.

La discriminación por género; En este caso se diferencia al trabajador/a por su género. Hay ciertas características que se le atribuyen a las personas por el simple hecho de ser hombre o mujer y muchas veces se les atribuye ciertos trabajos a un género o a otro. En la mayoría de casos los hombres tienen más puestos de poder y trabajos en los que sea necesaria la fuerza mientras que a las mujeres se les destina a trabajos del cuidado de personas o de limpieza y hogar. Aunque estas labores podrían ser desarrolladas por cualquiera que demuestre tener la destreza necesaria, puede no dársele la oportunidad de demostrarlo. También está presente esta discriminación una vez en el puesto de trabajo, cuando se les dan distintas oportunidades de ascender o, sobre todo en

el caso de las mujeres, que se puedan enfrentar a acoso o agresión por razón de sexo. Un problema que afrontar, relacionado con la discriminación por género y comentado frecuentemente sería la brecha salarial de género.

Un ejemplo evidente de discriminación de género es la discriminación relacionada con la maternidad, ya que esta característica suele asociarse a las mujeres y a menudo les crea obstáculos para conseguir empleo, ascender en sus puestos de trabajo o incluso puede llevarlas a retroceder en sus carreras. En ocasiones, durante las entrevistas laborales, se les pregunta a las mujeres si planean ser madres en el futuro, y si responden afirmativamente, esto puede llevar a que se les niegue el empleo.

En los estudios publicados por la empresa SAP SE señalan que el 42% de las mujeres confirman que les ha afectado la discriminación de género en el trabajo y el 83% de las personas transgénero informan que han sido discriminadas en el proceso de contratación

La discriminación laboral por motivos de edad; se observa tanto en los más jóvenes como en los trabajadores más veteranos. Por un lado, los trabajadores jóvenes pueden enfrentarse a situaciones en las que por motivo de su edad la empresa puede aprovecharse de ellos con salarios bajos o jornadas de trabajo más largas debido a su vulnerabilidad económica. Por otra parte, los trabajadores de mayor edad, puede considerarse que tienen mayores dificultades para el aprendizaje o que no tienen las capacidades necesarias para el puesto de trabajo y afrontar los desafíos que puedan surgir en la actualidad.

Los datos recopilados por CEPE (Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa) en 2019, "Combating ageism in the workplace is key for the sustainable future of work", indicaron que los mayores de 55 años son más propensos a sentirse discriminados que los menores de 30 años. Siendo esta la conclusión de un estudio anterior de la misma organización, CEPE, en 2015, "Combating ageism in the world of work".

Un ejemplo de discriminación por edad lo podemos encontrar en una reciente noticia de este mes de agosto de 2023 en el que una profesora de 70 años no ha sido renovada para el próximo curso en la UNED por el único motivo de su

edad. La universidad había contratado a esta profesora cuando ya tenía 70 años, pero ahora alegan que no renovarían su contrato debido a su edad. La profesora impartía un taller de escritura para personas mayores y es así como uno de sus alumnos de 80 años, en nombre de toda su clase, ha recogido en una semana 40.000 firmas para que fuera readmitida.

La religión como discriminación: hace referencia a la marginación o diferenciación de un trabajador por razón de su ideología religiosa. En este caso, un/a trabajador/a puede llegar a tener dificultades para acceder a un puesto de trabajo debido a tener una religión distinta a la mayoritaria o reconocida en la empresa, o puede llegar a ser marginado/a y tratado/a con desprecio por sus compañeros/as de trabajo. Además, es posible que se le dificulte la práctica de ciertas costumbres practicadas por su religión.

Como método para resolver este tipo de discriminación algunas organizaciones ofrecen vacaciones a sus empleados según sus creencias religiosas y culturales. Según el "SAP" un 43% de las organizaciones hacen uso de esta política.

La discriminación ideológica; afecta a los trabajadores que opinan diferente a la mayoría de sus compañeros, por lo que pueden ser excluidos en cuanto a evitar o reducir su interacción con él. Y en cuanto a la empresa, puede verse con mayores dificultades para acceder a los posibles ascensos, solo por tener distintas opiniones, ya sean políticas, económicas, o de cualquier tema, diferente a las de la empresa.

Si bien se han producido avances en la lucha contra la discriminación por orientación sexual, aún persisten numerosos prejuicios hacia las personas del colectivo LGTBI+. Estas personas pueden verse expuestas a situaciones de acoso en el lugar de trabajo, así como a la exclusión y la marginación.

2.2. VENTAJAS DE LA DIVERSIDAD.

La diversidad se ha convertido no solo en una obligación moral a tener en cuenta en la empresa, sino que además puede tener numerosos beneficios en la organización: mejora del clima laboral, reducción de los costes de rotación, un incremento de la productividad, un mejor reconocimiento del mercado, etc.

Los resultados de la empresa dependen de forma directamente proporcional al nivel de diversidad de la misma por lo que si se gestiona de la forma adecuada mediante el departamento de recursos humanos, y con una regular evaluación de los programas de diversidad, puede proporcionar rentabilidad y posición a la organización en el mercado.

En un estudio sobre diversidad en inclusión del pasado año 2022 desarrollado por la empresa “MichaelPage”, se encuestó a 108 empresas españolas y el 89% cree que la diversidad influye positivamente en el éxito de la empresa y el 93% se compromete con la creación de un entorno inclusivo. Las empresas que cuentan con diversidad en sus equipos directivos pueden mejorar hasta en un 30% sus resultados financieros.

Para conocer qué es lo que aporta valor a una organización podemos estudiar la definición de la ventaja competitiva de la teoría basada en los recursos desarrollada por Barney y Wright, por la que el crecimiento de la empresa se limita a los recursos que posee y para que la diversidad de los trabajadores se convierta en un recurso valioso, debe ser tan difícil de replicar como poco común.

Reclutamiento

Una compañía diversa tendrá mayores talentos que podrán aportar desde sus propias y diferentes experiencias, una mejor atención a los distintos grupos de clientes, además de mejorar el ambiente laboral y la toma de decisiones.

Una buena estrategia para acceder a mayores fuentes de talento es la diversidad en el liderazgo, lo que atraerá personas con más experiencia y calificación al conseguir mayor ventaja competitiva en el reclutamiento.

Las políticas de diversidad e inclusión se han convertido en una herramienta de reclutamiento y retención de talento, y es por ello que una buena publicidad sobre sus políticas de diversidad conseguirán trabajadores más cualificados y un mejor ambiente laboral.

Mejora en la orientación al cliente

El objetivo de todas las empresas es que su producto o servicio llegue al mayor número de personas posibles, para ello deben adaptar el producto a las

necesidades de cada cliente y es aquí donde entra la importancia de la diversidad.

Con una buena estrategia en diversidad y conociendo las necesidades del cliente, las empresas conseguirán un mayor beneficio.

Una de las formas más efectivas de comprender las necesidades del cliente es siendo parte del mismo grupo social. Por ejemplo, si la mayoría de los consumidores de un producto son mujeres, diseñar, personalizar y adaptar ese producto será más efectivo si se cuenta con una comprensión profunda de lo que ese grupo busca, lo cual se facilita si el diseñador o el equipo de desarrollo es también femenino. De manera similar, si se desea atraer a un público mayoritariamente masculino, entender lo que los hombres necesitan en ese producto es esencial para generar un mayor interés.

Una empresa que forme un grupo creativo y de innovación con trabajadores con distintas características y experiencias formativas y personales abarcará una posición importante en el mercado y una visión positiva de los clientes.

En el estudio desarrollado por “MichaelPage”, anteriormente comentado, el 47% de las empresas consideran que la diversidad es una importante estrategia y una forma efectiva de atraer mayores talentos.

Mayor satisfacción entre los empleados

Para que los trabajadores puedan centrar todas sus energías en el trabajo deben encontrarse cómodos y sin preocupaciones, y por supuesto, sin miedo a sentirse discriminados.

Los entornos de trabajo inclusivos y respetuosos mejorarán la capacidad y calidad del trabajo y el agrado por realizar sus labores. Es por esto que un buen ambiente de trabajo provocará un mayor nivel de compromiso y mejor comunicación, desarrollando a su vez la identidad corporativa, reduciéndose la rotación en la empresa y el absentismo laboral.

Mejora en la toma de decisiones y la innovación

Ser innovador va de la mano con ser diferente, pensar diferente a lo común, por ello la diversidad en la empresa es un factor esencial para convertirse en una empresa innovadora.

En la toma de decisiones las empresas suelen formar grupos que se reúnen para debatir e idear nuevas opciones para continuar mejorando y adaptando la empresa hacia el futuro. Si estos grupos están formados por diferentes personas con diferentes características podrán utilizar sus experiencias personales, además de las profesionales para tomar decisiones que se adapten a un mayor número de diferentes situaciones.

Las decisiones a tomar afectarán tanto a la plantilla que trabaje en la compañía, como a los clientes a los que pueda llegar el producto, ampliando de esta manera la oferta de mercado y mejorando la imagen de la empresa, además, es posible que se adapte mejor a los cambios que puedan surgir en el mismo.

2.3. BARRERAS.

Como hemos visto anteriormente, la diversidad tiene muchos beneficios para la organización, no obstante, la inclusión conlleva muchas dificultades y barreras que se tendrán que tener en cuenta para un buen desarrollo de la estrategia y un buen ambiente laboral.

Las desventajas o barreras más destacables suelen ser debido a las diferencias del idioma, diferencias culturales, discriminación y presión hacia la homogeneización.

Todos estas características que dificultan la diversidad no son motivos para evitarla sino factores a tener en cuenta para trabajarlos y de esta manera transformarlos en las ventajas que ya conocemos.

A continuación abordaremos cada una de las barreras a tener en consideración y lo que cada una conlleva:

Barreras lingüísticas

En primer lugar, en cuanto a las posibles barreras que puedan surgir por la diferencia de lenguas dentro de la plantilla con el idioma propio del país en el que la empresa se encuentre.

Los inmigrantes integrados en un país con un idioma distinto al suyo pueden tener dificultades para comunicarse en el entorno del trabajo, pues suelen necesitar un lenguaje más técnico y profesional, lo que puede dificultar el hacer correctamente sus tareas o puede directamente impedir su realización..

Esta dificultad suele ser temporal pues con el tiempo y la práctica que surge de la necesidad de comunicación diaria en el trabajo se puede aprender el idioma con cierta fluidez.

Diferencias culturales.

Las diversas culturas no solo implican diferencias lingüísticas, como mencionamos previamente, sino también variaciones en costumbres, religiones y otros aspectos. En muchas ocasiones, estas diferencias pueden llevar a que distintas sociedades tiendan a separarse y aislarse entre sí, a menudo por la creencia de que estas diferencias no son compatibles entre ellas.

Esta misma tendencia al aislamiento puede verse en el lugar de trabajo y dificultar la realización de tareas y el desarrollo de un buen ambiente de trabajo.

Presiones hacia la homogeneización

Es cierto que las personas a menudo tienden a socializar con quienes perciben como similares a ellas, ya sea en términos físicos o de personalidad, lo que da lugar a la formación de grupos homogéneos. Este comportamiento también puede llevar al distanciamiento de aquellos a quienes consideramos diferentes, e incluso puede dar lugar a la creencia de que nuestro propio grupo es superior en cuanto a formas de pensar y de ser. Esta tendencia a veces conlleva juicios y prejuicios hacia lo que es considerado diferente, lo que puede contribuir a la división y la intolerancia en la sociedad. Es importante fomentar la comprensión y el respeto hacia la diversidad para superar estos patrones de pensamiento y promover una convivencia más inclusiva.

Esta tendencia se observa también en la empresa, con nuestros compañeros de trabajo. Solemos socializar con un tipo de personas concreto con los que nos sentimos identificados y cerrarnos a pensamientos e ideas distintas a las nuestras.

Muchas veces por este motivo y para formar parte de un grupo cambiamos nuestra personalidad y fingimos pensar de otra manera para no ser excluidos, lo que provoca que la empresa se vuelva homogénea y que los grupos minoritarios se sientan rechazados.

Esto resulta contraproducente con la estrategia de diversidad e inclusión es, en mi opinión, la mayor barrera, pues interfiere con la libertad de pensamiento y de ideas que pueden beneficiar a la empresa.

Sesgos Inconscientes

El sesgo inconsciente, también conocido como sesgo implícito o prejuicio inconsciente, es una conjetura, convicción adquirida o forma de ser hacia una persona que existe en el subconsciente. Son prejuicios, estereotipos que sin ser conscientes hemos aprendido a lo largo de nuestra vida, experiencias y entorno y que, de esta manera, influyen involuntariamente en la forma en que pensamos y actuamos.

Todos tenemos sesgos inconscientes y podemos juzgar a una persona sin conocerla realmente. Esto se puede trasladar directamente al entorno de la empresa, pues puede afectar en la forma en que contratamos, nos relacionamos con nuestros compañeros de trabajo y tomamos decisiones de negocios.

Es muy complicado cambiar la mentalidad que tenemos y sobre todo si no somos conscientes de que estamos prejuzgando a una persona, pero es un tema importante que debemos tener en cuenta si queremos tener una verdadera empresa inclusiva.

Hay muchos tipos de sesgos inconscientes que pueden hacer variar tus oportunidades a acceder al empleo o tu comportamiento o el de tus compañeros una vez en el puesto de trabajo:

Sesgo de género: por el que se da por hecho una serie de características y habilidades a una persona atendiendo únicamente a su género.

Edadismo. Sesgo de edad: Estereotipos y discriminación atendiendo a la edad. Por ejemplo, excluir a un trabajador de un ascenso por la edad cuando es el de mayor experiencia y otorgándole, en cambio, al más joven con menor experiencia.

Sesgo del nombre: se prefiere personas por su nombre, sea cual sea su calificación. Normalmente, se da preferencia a los nombres anglosajones.

Sesgo de belleza: por el que se da un trato de favor a las personas más atractivas, independientemente de que sean más o menos capaces en el puesto de trabajo.

Efecto halo: en este caso se da preferencia al candidato/a por una serie de características que se consideran positivas independientemente de las habilidades que realmente tiene.

Efecto cuerno: es contrario del anterior, se le atribuye una impresión negativa por una serie de características o atributos superficiales que no tienen que ver con las capacidades reales del posible empleado/a.

Sesgo de confirmación: por el que se tiene una idea preconcebida del candidato y buscas recopilar una información concreta para reafirmar esa idea.

Sesgo de conformidad: esto ocurre cuando uno cambia su opinión propia para coincidir con la idea general de grupo, lo que podría llamarse “presión de grupo”.

Sesgo de afinidad: por el que se favorece a una persona por compartir los mismos intereses o experiencias similares.

Efecto contraste: se produce cuando cambiamos nuestra opinión, por ejemplo, de un resultado al compararlo con el resultado en la misma materia de otra persona.

Sesgo de status quo: por el que se prefiere la estabilidad y seguridad y se es reticente al cambio. En el sentido de la diversidad nos estaríamos refiriendo al caso de, por ejemplo, contratar a un mismo tipo de persona porque sabe que le

dará el resultado adecuado en vez de arriesgarse con otro tipo de persona y que esta le dé mayor beneficio.

Sesgo de anclaje: es el caso en que, por ejemplo, al contratar a una persona se fijan en un dato concreto en el que basan su opinión en vez de fijarse en todo el perfil profesional y ser objetivos con sus habilidades.

Sesgo de autoridad: por el que en ocasiones uno hace caso ciegamente a una figura de autoridad. Por supuesto, es bueno seguir las instrucciones de un buen líder, pero hacerlo sin aplicar tu propio criterio puede traer consecuencias negativas.

Sesgo de exceso de confianza: es el caso de algunas personas que tienden a creer que son muy buenas en ciertos aspectos o mejores en alguna habilidad y por ello no prevén que puedan tener algún error o que se pueden equivocar en algún momento, por lo que tomas decisiones si tener en cuenta nada más que sus capacidades.

Sesgo de percepción: está relacionado con otros sesgos como el de género, edad o belleza. Es por el que se juzga a una persona por los estereotipos que tenemos interiorizados y la encasillamos en un grupo.

La correlación ilusoria: La correlación ilusoria: se produce cuando se asocian dos temas, aunque no estén realmente relacionados, lo que puede llevar a tomar una decisión equivocada sobre la capacidad de alguien

La heurística de la efectividad: se da cuando confiamos en nuestras emociones a la hora de tomar decisiones, pero en ocasiones, en las que la decisión se debe basar en hechos objetivos. Fiarnos de nuestras emociones nos hace tomar la decisión equivocada.

El sesgo de la experiencia reciente: es el caso en el que se tiene en cuenta la información más reciente, puesto que es la más fácil de recordar, por ejemplo en las entrevistas de trabajo de gran volumen, cuando se tiene más en cuenta a los últimos candidatos entrevistados por ser a los que recuerdas mejor.

El sesgo idiosincrático: se produce cuando evaluamos a una persona atendiendo a nuestras interpretaciones subjetivas y lo que entendemos personalmente como logro.

3. MÉTODOS DE INCLUSIÓN

3.1 PLANES DE IGUALDAD.

Los planes de igualdad están regulados en la Ley Orgánica 3/2007, ley de igualdad efectiva entre hombre y mujeres, en la que en su capítulo III hace referencia a los planes de igualdad. Los planes de igualdad son un conjunto de medidas cuyo objetivo son alcanzar la igualdad entre hombre y mujeres en el ámbito del trabajo y la empresa concreta en la que se desarrolle el plan, pues aunque todos sean similares, los planes de igualdad son únicos y atienden a las determinadas características y necesidades que se hayan diagnosticado en cada empresa para resolver la discriminación por razón de sexo.

Para la resolución de los problemas diagnosticados en la empresa los planes de igualdad contendrán las mejoras que desean obtener, las estrategias o métodos para lograr los objetivos y los consiguientes sistemas de evaluación y seguimiento tras poner en marcha las estrategias que se haya establecido para seguir por ese camino o cambiar de técnica en caso de necesidad.

Estos objetivos y estrategias contemplarán los distintos departamentos de la empresa y las distintas fases de contratación de la misma, es decir: "las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo."¹

Aunque legalmente todas las empresas están obligadas respetar la igualdad entre hombre y mujeres, no es obligatorio que todas ellas tengan un plan de igualdad, solo aquellas con cincuenta o más trabajadores o las que lo exijan en

¹ Art 46.2 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

su convenio colectivo tendrán como obligación el desarrollo de un plan de igualdad acordado mediante negociación colectiva

No obstante, las empresas que no están obligadas a implementar un plan de igualdad pueden verse muy beneficiadas de incluirlo, pues mejorara el ambiente laboral al saber sus empleados que no se les tendrá en consideración por su sexo, sino por sus capacidades a la hora de acceder al empleo o de ascender dentro de la organización y mejorara la visión en general de la empresa al demostrar que se interesan por una justa administración y protección de sus empleados entre otros muchos beneficios.

Todo plan de igualdad debe contener: una carta con el compromiso de la empresa con el desarrollo del plan de igualdad, un comité permanente de igualdad, un diagnóstico, la programación de las estrategias y la implantación.

En primer lugar, el equipo directivo de la empresa debe comprometerse por escrito con los objetivos del plan de igualdad en cuanto a proteger los derechos de igualdad entre hombre y mujeres, incluir el principio de igualdad tanto en la política de la empresa como en la política de los recursos humanos y comprometerse a aportar los recursos necesarios para la elaboración correcta y eficaz del plan, elaborando cada una de las fases como explicaré a continuación.

La empresa formará un equipo de trabajo, la Comisión Permanente de Igualdad, el cual estará formado por representantes de la empresa y representantes de los trabajadores, será más eficaz si lo forman personas influyentes y a su vez que representen todos los departamentos de la empresa, además por su puesto que se integre de la forma más igualitaria posible por mujeres y hombres.

Las funciones de la comisión serán realizar el diagnóstico e implantar las medidas para obtener los resultados demandados, además de realizar la evaluación y el seguimiento de dichas medidas.

El siguiente paso, por tanto, es realizar el diagnóstico, es decir, realizar un análisis a la empresa para obtener datos sobre la igualdad o las desigualdades que pueden verse en la plantilla, los motivos de estas desigualdades en la empresa y a partir de estos debatir las medidas para solucionarlo.

El diagnóstico recogerá datos acerca de las condiciones de trabajo en la empresa y las diferencias visibles entre hombres y mujeres, el acceso al empleo, el número de trabajadores y trabajadoras en la plantilla, si los ascensos se otorgan más a un género o a otro, si se pueden percibir diferencias en las remuneraciones o permisos o si hay una alta rotación o abandono en la empresa.

A partir de estos datos se sacarán las conclusiones y motivos de desigualdad y se deberá realizar un informe con las mismas para facilitar su análisis. Es necesario que el diagnóstico lo realicen profesionales que sepan analizar la perspectiva de género.

Una vez obtenidos los datos del diagnóstico, se realizará un programa en el que atendiendo a todos los temas que debe contener el plan de igualdad según el art. 46 de la Ley de igualdad de: “acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.”², y los ámbitos destacados y específicos en la empresa en el que se perciba desigualdad por razón de sexo, se crearán medidas concretas para cada uno.

Por cada medida se tendrá que especificar el responsable de que se lleve a cabo, el coste que tendrá para la empresa, es decir, el presupuesto que tendrán que asignar a solucionar el problema y el plazo de tiempo en el que se espera que esa medida se lleve a cabo.

El siguiente paso sería poner en marcha las medidas que se quieran implementar. Se seguirá la programación diseñada anteriormente y se desarrollará el plan.

No es suficiente con estas primeras fases, es necesario saber si el plan está cumpliendo con los objetivos y tiene el efecto esperado en la empresa, por tanto, el siguiente paso es la evaluación, hacer un estudio para conocer si se ven cambios o mejoras en la igualdad en la empresa: si se está llevando a cabo la

² Art 46.2 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

programación del plan, las dificultades que se hayan encontrado en el camino, si es necesario realizar algún cambio para que fuera más efectivo etc.

A medida que la empresa cambia, cambiarán las necesidades y puede que el plan ya no sea efectivo, por eso es importante el seguimiento del plan y la actualización del mismo cada cierto tiempo.

3.2. POLÍTICAS DE INCLUSIÓN.

La medida directamente relacionada para que una empresa muestre su compromiso de convertirse en una empresa inclusiva es el desarrollo de una Política de Inclusión. El procedimiento es similar al Plan de Igualdad, no obstante, este protege y defiende medidas para todo tipo de inclusión y no únicamente por razón de sexo.

La política de inclusión debe contener los siguientes apartados: involucramiento de la alta dirección, constitución de un comité de trabajo, revisión de la cultura organizacional, definición del alcance, desarrollo de los contenidos, consultas externas y autorización interna, publicación de la política y comunicación, integración de la política en el conjunto de autorregulación de la compañía, integración en el monitoreo del cumplimiento de la autorregulación, constitución del órgano principal de seguimiento y de la política y del resto de lineamientos relacionados: comité de diversidad e inclusión.³

En primer lugar, y como es lógico, el equipo directivo y los altos cargos deben estar comprometidos con la política que se va a desarrollar. Deben ser el ejemplo de todos los trabajadores de la empresa y demostrarlo en su forma de liderar. Sería importante para la eficacia de la política conocer los valores del grupo directivo sobre inclusión y las posibles dificultades que puedan tener.

Al igual que en el Plan de Igualdad, debe formarse un comité de trabajo para el desarrollo del documento. Estos estarán formados por personal de los distintos departamentos, además del de Recursos Humanos y serán quienes definan los objetivos a cumplir con la política de inclusión.

³ GUÍA RÁPIDA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN. Autores: Valora Consultores, con el apoyo de la Unidad de Responsabilidad Social de Banco Guaya

El contenido de la política deberá incluir, además del compromiso de la alta dirección por escrito y los miembros del comité de trabajadores, una explicación comprensible para toda la plantilla de la utilidad de la política, los aspectos para convertirse en una empresa que promueva la igualdad y la inclusión abordando temas como las estrategias de contratación, las condiciones laborales y la conciliación, la promoción interna, etc.

Una vez desarrollados los objetivos y teniendo clara la estrategia, se revisa por todos los miembros y responsables y en el área legal para a continuación publicarlo y de esta manera que toda la empresa conozca y lo pongan en práctica. Se debe promover su aplicación, incluyéndose en la formación necesaria de los trabajadores.

En caso de que se detecte algún error, se podrá denunciar el mismo para su corrección y si fuera necesario, la adaptación de las políticas. Esta medida está íntimamente relacionada con el siguiente paso de toda Política de Inclusión, la evaluación y seguimiento de la Política. Se comprobará el progreso en los objetivos y si es necesario añadir o cambiar alguna de las estrategias implantadas. Se revisará periódicamente y se actualizará la Política de Inclusión si fuera necesario.

4. NORMAS Y LEYES.

Aunque hasta ahora hemos visto como la inclusión y la diversidad trae, a pesar de sus dificultades, muchos beneficios a las empresas y por ello deberían aspirar por sí solas a implementar una estrategia basada en la inclusión y la diversidad, hay unos mínimos que toda empresa debe cumplir por razones éticas y legales y por consiguiente existen normas que las regulan en las leyes españolas que obligan a cumplir estos mínimos y favorecen la inclusión en determinados ámbitos.

A continuación explicaré brevemente algunas de estas leyes con su contenido acerca de la protección en el ámbito laboral para todas las personas que se encuentren en el país:

En primer lugar, empezando por la norma de mayor valor en España, comenzamos por el artículo 14 de la Constitución española, la cual recoge la

igualdad de todos ante la ley sin que quepa la discriminación en ningún caso, por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión, etc.

Por otro lado, la Ley Orgánica 14/2003, de 20 de noviembre, se ocupa de los derechos y libertades de los extranjeros, así como de su integración social. Esta ley protege y regula los derechos y libertades de los extranjeros, incluyendo su derecho al trabajo. También establece los requisitos para la obtención de autorizaciones de trabajo y residencia. Además, promueve la integración social de los extranjeros a través de programas de capacitación y fomenta la inclusión y la diversidad en la sociedad.

En cuanto a la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, tiene como objetivo promover la igualdad de oportunidades y la no discriminación de las personas con discapacidad en todos los ámbitos de la sociedad y por tanto, en el acceso al empleo.

A esta ley se le añadieron el Real Decreto 290/2004 en el que se regulaba el enclave laboral y en 2007 la Ley de Infracciones y Sanciones, que establece el régimen de infracciones y sanciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. Estas tres normas formaron en 2014 la Ley General de los derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (LGD).

Esta ley garantiza el acceso en condiciones de igualdad al empleo de las personas discapacitadas y prohíbe la discriminación por razón de la misma. Además, contempla medidas de acción positiva.

Estableció, que las empresas con más de 50 trabajadores deberían reservar el 2% de su plantilla a personas con discapacidad y se modifica el cálculo de la cuantía mínima de los contratos, en vez de tomarse como referencia el Salario Mínimo Interprofesional (SMI), se calcula a través del Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples (IPREM), entre otras.

En otro punto, el Estatuto de los Trabajadores (ET), más concretamente, el artículo 4.2, establece una cláusula de no discriminación que garantiza que todos los trabajadores tengan igualdad de oportunidades en el ámbito del empleo sin

que importe su género, edad, lengua, procedencia etc. ninguna condición personal fuera de sus capacidades y habilidades pertinentes para el acceso al empleo.

Como apoyo a las personas en riesgo de exclusión social existen las empresas de inserción, su normativa está regulada en la Ley 44/2007, de 13 de diciembre. Las empresas de inserción son entidades cuyo objetivo principal es proporcionar empleo a las personas que por determinadas razones se encuentran en situaciones de dificultad y exclusión social, mejorando sus competencias laborales.

El pasado año se implantó además la Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, cuyo objetivo es proteger el derecho a la igualdad y a la no discriminación, impulsando una serie de medidas que promueven la inclusión de grupos en riesgo de exclusión, entre otras, establece un régimen de infracciones y sanciones para compensar a las víctimas de discriminación.

Por otro lado, el “Real Decreto 807/2007, que regula el programa de empleo con apoyo”. Pero antes de hablar de este Real Decreto debemos nombrar los antecedentes del mismo, “el artículo 17.3 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo”, por el que el gobierno puede subvencionar, desgravar, entre otras medidas con el objetivo de fomentar el empleo a aquellos grupos específicos de trabajadores con dificultades extraordinarias para conseguir un empleo, y a su vez del “artículo 26.1 de la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo”, por el que el gobierno con el objetivo de fomentar el empleo podrá habilitar programas concretos para personas con especiales dificultades de integración en el mercado de trabajo, especificando a las personas con discapacidad.

Es por estas normas por las que se aprueba el Real Decreto 807/2007, el cual regula el programa de empleo con apoyo para la integración de las personas con discapacidad en el mercado de empleo. Para este fin, se definen cuáles son las acciones consideradas como proyecto de apoyo, quienes son los receptores de las mismas y quién debe impulsarlas.

Se regula además la subvención de costes laborales y de seguridad social que han derivado de la contratación de los preparadores que desarrollen esas acciones de empleo con apoyo.

El “Real Decreto Legislativo 15/2015, sobre el Estatuto Básico del Empleado Público” en sentido de inclusión y diversidad que nos concierne, el real decreto establece cuotas para favorecer la contratación de personas con discapacidad en el empleo público e incluye entre sus objetivos la igualdad al establecer la capacidad y los méritos para acceder a la promoción profesional y la igualdad general entre hombre y mujeres.

5. LAS EMPRESAS MÁS INCLUSIVAS DE ESPAÑA.

Una vez conocemos la importancia de la diversidad en las empresas y las formas de inclusión, veremos el resultado de ponerlo en práctica en empresas reales:

Existen distintas organizaciones encargadas de identificar y premiar a las empresas que logran convertirse en modelos ejemplares por el trato hacia sus trabajadores y por crear un excelente ambiente de trabajo en el que sus empleados deseen trabajar.

Dichas organizaciones otorgan un certificado a las empresas que consideren ejemplares en este ámbito para que ellas puedan lucirlo y publicitarlo como señal de buena imagen, tanto para las personas que integran la compañía como para los potenciales clientes. En muchas ocasiones, todas las empresas que forman el estudio se clasifican en una lista, de forma que la que aparece en primer lugar es la que tiene mejor reputación.

No solo la inclusión es una característica importante que deben de tener las empresas para crear un ambiente de trabajo idóneo para otorgarles un certificado de estas organizaciones, pero sí existen certificados exclusivos para empresas que promuevan la diversidad y la inclusión.

Un ejemplo de certificado para empresas que promuevan la inclusión es el “Certificado Europeo Discert”. “Discert” es una empresa encargada de certificar a aquellas empresas comprometidas con la inclusión de las personas con discapacidad.

“DisCert España” ha certificado a empresas como Esade, Novartis, Contratas y Obras, Feu Vert, Isdefe, Grupo Eulen y Grupo Sifu, etc. Por demostrar su responsabilidad y compromiso con las personas con discapacidad.

Por otro lado, tenemos el certificado que otorga “Great place to work”, que identifica a las empresas cuyo objetivo es sí, tener un buen resultado de negocio, pero conservando y promoviendo el bienestar de todas las personas que la conforman. Son empresas que comprenden el valor de los empleados y que por ello están dispuestas a mejorar continuamente. Normalmente son empresas de éxito por defender estos valores que hacen que los trabajadores deseen que la empresa sea exitosa y por este motivo dan lo mejor de sí mismos cuando trabajan.

Para certificar a una empresa como “Great place to work” se basan en dos aspectos principales, la experiencia de cada empleado, es decir, su opinión sobre la misma, el trato que le dan, el reconocimiento de su trabajo, etc. y las iniciativas que haya implementado la compañía para mantener un buen ambiente de trabajo.

La organización ha desarrollado un modelo para certificar a las empresas que se actualiza cada cierto tiempo y valora a las empresas de 60 países diferentes, siendo más de 15000 las organizaciones que pueden aspirar a conseguir el certificado “Great place to work”.

Además, en concreto con el tema que afrontamos en este trabajo de investigación, tienen un certificado exclusivo para aquellas empresas que defiendan y promuevan la diversidad e inclusión, es una de las características para incluir a una empresa en su ranking.

La empresa española que encabeza la lista con más de 1000 empleados en su plantilla es “Lilly.SA”. Esta es una empresa que pertenece a la industria farmacéutica.

Tiene 150 años de antigüedad y se dedican a la investigación de medicamentos para tratar la diabetes, la obesidad y el alzhéimer, entre otros.

Para la valoración de esta empresa y de las demás empresas del ranking, los trabajadores realizan un test "el Trust Index", compuesto por un cuestionario de 60 preguntas, con el objetivo de conocer la opinión del trabajador sobre la relación del mismo con la empresa, con sus compañeros de trabajo y con sus funciones en la empresa.

En concreto, la empresa farmacéutica, recibió de los resultados del test de sus trabajadores que el 95% opina que es un excelente lugar de trabajo, el 97% afirmó que cuando se incorporó se sintió bien acogido, el 96% se siente orgulloso de trabajar en la empresa y el 95% que, independientemente de su posición en la empresa, recibe un buen trato.

Por otro lado, tenemos a la consultoría "Intrama", esta empresa opina que las compañías más diversas e inclusivas son las más capaces de anticiparse a los cambios que se producen y, por tanto, las que mejores y más sostenibles resultados obtendrán en sus proyectos.

Cada año esta empresa realiza un estudio en el que incluye a las 40 empresas que se proponen tener una cultura en la que se valore las diferencias como activos que aportan valor a la empresa.

En este estudio se valorará: la innovación y creatividad, el entorno de trabajo seguro, la motivación y la eficiencia, el ambiente de trabajo, el acceso a nuevos talentos y la retención de los que ya tienen y las nuevas oportunidades de negocio, además de extenderse a nuevos clientes.

Aunque aún no está disponible el estudio de este año 2023, el pasado año, el primero de la lista fue "Admiral Seguros"

6. CONCLUSIONES.

Actualmente, las nuevas generaciones tienen más conciencia sobre la diversidad. Desde su juventud, se han criado en un entorno más inclusivo y en sus planes de estudios es común el voluntariado o los estudios en el extranjero; además, se han criado con internet y las redes sociales, lo que les ha proporcionado una mayor conciencia social.

Esto está comenzando a reflejarse en las empresas, dado que las nuevas generaciones ya no solo buscan un precio asequible y buena calidad en los productos, sino que el proceso de fabricación respete el medio y a los empleados.

Muchas empresas se ciegan buscando el mayor beneficio, creyendo que lo más importante para lograrlo es trabajar el mayor tiempo posible sin importar o tener en cuenta a las personas que dedican su tiempo en ello; sin embargo, las personas son las que marcan el ritmo de la economía, son quienes trabajan y compran, y son sus acciones las que dirigen el desarrollo. En estos momentos, las personas tienen más presente estos hechos y buscan un cambio en el que se tengan presentes a todos los tipos de personas que hay y sus necesidades, junto con la protección de todos sus derechos.

Los prejuicios hacia los diferentes grupos nombrados en esta investigación dificultan que estén representados en la compañía, lo que supone menos productividad dentro de la empresa y a su vez límites en las potenciales ventas dado que hay menos potenciales clientes.

La inclusión plena es un proceso complicado pues, como hemos dicho, hay múltiples factores a tener en cuenta junto con los prejuicios inconscientes que cada uno tenemos, lo que impiden que esto sea posible pero, es una necesidad.

Como hemos visto, hay múltiples barreras que, mas allá de la discriminación, dificultan las relaciones de trabajo por problemas de comunicación o las diferencias culturales de cada uno, que producen un ambiente de trabajo incómodo e impersonal lo que se traduce en falta de compañerismo y poco trabajo en equipo, lo que se ve afecta a la calidad del trabajo.

Para disolver las barreras y no tender a la discriminación, incluso a la inconsciente, la empresa debe tomar la inclusión como estrategia de beneficio y desarrollar un plan para el cambio y desarrollo hacia la igualdad.

Para ello, como medidas generales pueden desarrollar un plan de igualdad o una diferentes políticas de inclusión. Ambas medidas son similares, pero el plan de igualdad se centra en resolver las desigualdades por razón de sexo y las políticas de inclusión resuelven cualquier tipo de desigualdad.

Para resolver este tipo de problemas en las empresas, se realiza un estudio para obtener un diagnóstico con los problemas que se han observado y de ahí adquirir las medidas para resolver cada problema con un plan exhaustivo que determine los recursos necesarios.

Aunque las medidas de inclusión y diversidad en las empresas son voluntarias, así como los planes de igualdad y la política de inclusión, hay determinadas acciones reguladas por la ley en España principalmente orientadas hacia la igualdad de género y al apoyo de personas con discapacidad. Esta es una forma de fomento de la inclusión para personas con problemas de inserción que las empresas deben cumplir.

También hay organizaciones y empresas que han creado programas para fomentar la inclusión y el cuidado de sus trabajadores. Estas organizaciones premian a las empresas que cumplan con los objetivos establecidos, para determinarlas como inclusivas, ordenando a todas las empresas participantes en una lista según sus logros y de este modo otorgándoles buena reputación.

En resumen, la inclusión y la diversidad en las empresas son fundamentales en la actualidad y no solo reflejan una mayor concienciación social, sino que también son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un mundo cada vez más diverso y globalizado.

7. BIBLIOGRAFÍA.

Andrés, Ivaro. (2019, noviembre 5). *10 tipos de discriminación laboral y cómo evitarlos*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR. <https://www.bizneo.com/blog/discriminacion-laboral/>

Asana. (2021, mayo 17). *¿Qué es el unconscious bias o sesgo inconsciente?* [2021] • Asana. <https://asana.com/es/resources/unconscious-bias-examples>

de la financiación procedente de los proyectos ECO, E. T. se ha B. (s/f). *DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA*. Gob.es. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/Eco>

nomialIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/I%C3%B1igo%20Camille
ri.pdf

Asana. (2021, mayo 17). *¿Qué es el unconscious bias o sesgo inconsciente?* [2021] • Asana.

<https://asana.com/es/resources/unconscious-bias-examples>

Ayudamos a las empresas a transformar sus entornos de trabajo. (s/f). Great Place To Work Spain. Recuperado el 24 de agosto de 2023, de <https://greatplacetowork.es/>

BOE-A-2015-11430 Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (s/f). Boe.es. Recuperado el 24 de agosto de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

BOE-A-1978-31229 Constitución Española. (s/f). Boe.es. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

BOE-A-2003-21187 Ley Orgánica 14/2003, de 20 de noviembre, de Reforma de la Ley orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, modificada por la Ley Orgánica 8/2000, de 22 de diciembre; de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local; de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y de la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. (s/f). Boe.es. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-21187>

BOE-A-2003-22066 Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. (s/f). Boe.es. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-22066>

BOE-A-2004-3277 Real Decreto 290/2004, de 20 de febrero, por el que se regulan los enclaves laborales como medida de fomento del empleo de las personas con discapacidad. (s/f). Boe.es. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2004-3277>

BOE-A-2007-21492 Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. (s/f). Boe.es. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-21492>

BOE-A-2015-11430 Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (s/f). Boe.es. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

BOE-A-2015-11719 Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. (s/f). Boe.es. Recuperado el 11 de septiembre de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

Certificación TOP DIVERSITY COMPANY: Empresas líderes en Diversidad e Inclusión. (s/f). Intrama.es. Recuperado el 28 de agosto de 2023, de <https://www.intrama.es/informe-diversidad>

Combating ageism in the workplace is key for the sustainable future of work. (s/f). Unece.org. Recuperado el 24 de agosto de 2023, de <https://unece.org/population/news/combating-ageism-workplace-key-sustainable-future-work>

DisCert España certifica la apuesta de las empresas por la integración de las personas con discapacidad. (s/f). Compromiso RSE. Recuperado el 24 de agosto de 2023, de <https://www.compromisorse.com/rse/2011/11/23/discert-espana-certifica-la-apuesta-de-las-empresas-por-la-integracion-de-las-personas-con-discapacidad/>

Diversidad en el lugar de trabajo: las estadísticas están ahí. (s/f). SAP. Recuperado el 24 de agosto de 2023, de <https://www.sap.com/spain/insights/workplace-diversity-statistics.html>

Elaborado en el marco de la Mesa de trabajo sobre el ODS 8, iniciativa de Pacto Global Red Ecuador, liderada por Banco Guayaquil S.A. (s/f). Ctfassets.net. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de https://assets.ctfassets.net/jhuukrkt1w7q/AqS82KSwxb4aCyyN7n7c8/ac51dbb09a1d991ec01f666d0acb1194/5__Guia_rapida_Politica_Diversidad_e_Inclusio__n.pdf

Francisco, J., & Tejerina, R. (s/f). *GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA*. Uva.es. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6151/TFG-L457.pdf?sequence=1>

Gamarra, G. (2022, octubre 17). *Inclusión laboral: comienza a mejorar el reclutamiento 2023*. Factorial Blog; All-in-one HR Software - FactorialHR. <https://factorialhr.es/blog/inclusion-laboral-diversidad/>

G-P. (2022, noviembre 7). *Cómo incorporar la diversidad y la inclusión en la cultura de su empresa*. G-P. https://www.globalization-partners.com/es/blog/diversity-and-inclusivity-company-culture/?utm_source=Adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search_|_Spain_-_Dynamic_%5bes%5d&utm_term=&network=g&gclid=EAlaIQobChMliKSdw5eS_glVhe_tCh3KewmnEAAYASAAEgJ3ovD_BwE

Lazovska, D. (2019, septiembre 2). *Guía para una política de diversidad e inclusión*. ExpokNews; Expok. <https://www.expoknews.com/guia-para-una-politica-de-diversidad-e-inclusion/>

Michaelpage.es. (S/f). Recuperado el 24 de agosto de 2023, de https://www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/2022-06/MP_ES_Estudio_Diversidad_Inclusi%C3%B3n_2022.pdf

Servimedia. (2023, agosto 27). Un hombre de 80 años recoge 40.000 firmas para que la UNED readmita a una profesora de 70. *elEconomista*.

<https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/12420017/08/23/un-hombre-de-80-anos-recoge-40000-firmas-para-que-la-uned-readmira-a-una-profesora-de-70-anos.html>

Trabajo /, L. T. P. (s/f). *MANUAL DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN*. Accionempresas.cl. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de

<https://accionempresas.cl/content/uploads/manual-de-gestion-de-la-diversidad-e-inclusion-en-las-empresas-2021.pdf>